



## การ

# การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบผสมผสานโดยใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลกับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพสำหรับโรงเรียนบ้านรวมไทย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2

นันท์ณัฐ คชกฤษ <sup>1\*</sup>

สายชล จินโจ <sup>2</sup>

รับบทความ: 13 เมษายน 2566 แก้ไขบทความ: 23 เมษายน 2566 ตอรับบทความ: 26 เมษายน 2566

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบผสมผสานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนบ้านรวมไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ดำเนินการวิจัยประเมินโครงการโดยใช้รูปแบบการประเมิน CPPIEST แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ 1) ประเมินบริบทปัจจัยพื้นฐานด้านสภาวะแวดล้อม 2) ประเมินกระบวนการดำเนินโครงการ และ 3) ประเมินผลผลิตของโครงการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์สำหรับข้อมูลเชิงประจักษ์ คือ ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนและนักเรียน จำนวน 20 คน คัดเลือกแบบเจาะจง และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประเมินโครงการจำนวน 147 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบสังเกต สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เป็นสถิติพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1) ผลการประเมินการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบผสมผสานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนบ้านรวมไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก 2) ผลการประเมินบริบทการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ผลการประเมินกระบวนการโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 4) ผลการประเมินผลลัพธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก

**คำสำคัญ:** การบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ แบบผสมผสาน เทคโนโลยีดิจิทัล

<sup>1</sup> ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านรวมไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2

\* อีเมล: wd.kk12m2511@gmail.com

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำสาขาคอมพิวเตอร์ศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

# Integrated human resource management using digital technology and vocational learning community process for Ban Ruam Thai School, Prachuap Khiri Khan Primary Educational Service Area Office 2

Nanthanat Kochakris <sup>1\*</sup>

Saichol Jinjo <sup>2</sup>

## Abstract

The purpose of this research was to evaluate integrated human resource management using digital technology and professional learning community process for Ban Ruam Thai School. Prachuap Khiri Khan Primary Educational Service Area Office 2 conducts research and evaluation of the project using the CPPIEST assessment model, divided into 3 parts: 1) assessing the fundamental context with the environment, 2) evaluating the project implementation process, and 3) evaluating the project's output. The sample group used in the qualitative study with interviews for empirical data were teachers, school committees, and teachers. 20 students' parents and students were selected by purposive sampling. And the sample group used to evaluate the project was 147 people using a multi-stage random sampling method. The tools used were interview forms, questionnaires, and observation forms. The statistics used for analysis were basic statistics. The findings were as follows; 1) evaluation results of integrated human resource management using digital technology and professional learning community process for Ban Ruam Thai School was found to be at a high level, 2) the context evaluation score was at the highest level, 3) process evaluation score was at the highest level and 4) product evaluation score was at a high level.

**Keywords:** Management, Human resources, Integrated, Digital technology

---

<sup>1</sup> School director of Banruamthai school, Prachuap Khiri khan Primary Educational Service Area Office 2

\* Email: wd.kk12m2511@gmail.com

<sup>2</sup> Lecturer in Computer Education, Faculty of Education, Dhonburi Rajabhat University

## บทนำ

ประเทศไทยได้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลายปีที่ผ่านมาโดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในภาพรวมที่มีเป้าหมายสูงสุดเพื่อการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของประชากรในทุก ๆ เรื่อง อาทิเช่น การศึกษา สุขภาพอนามัย การลดความเหลื่อมล้ำ เป็นต้น ซึ่งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา สร้างคุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดีสำหรับคนไทย รวมทั้งพัฒนาคนไทยให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์ มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ มีความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคม ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (อรรถารณณ์ บัวลังกา, 2560) โดยรายงานกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การของ สุมิตร สุวรรณ (2561) สรุปไว้ว่าภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศและการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) โดยกำหนดวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีจุดเน้นในการพัฒนาคนเช่น 1) การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของคน มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เหมาะสมในแต่ละช่วงวัยเพื่อวางรากฐานให้เป็นคนมีคุณภาพในอนาคต 2) การยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในทุกระดับและยกระดับการเรียนรู้ โดยเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กการปรับระบบการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาคุณภาพครูทั้งระบบ ซึ่งในรายงานสภาวะการศึกษาไทยปี 2559/2560 แนวทางการปฏิรูปการศึกษาไทยเพื่อก้าวสู่ยุค Thailand 4.0 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2561) ได้ระบุว่าการพัฒนาครูควรมีรูปแบบที่หลากหลาย ครูต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา การพัฒนาตามหลักสูตรการอบรมประจำปีในระบบคุปองพัฒนาครูก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ครูมีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึง และครูต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนเป็นวิถีชีวิตเพื่อเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ ให้ก้าวทันโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่เรื่องสำคัญที่สุดสำหรับครู คือ การปรับปรุงการเรียน การสอนที่จะส่งผลให้เด็กมีผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อดูแลเด็กเป็นรายคนให้ได้พัฒนาเต็มศักยภาพและเรียนอย่างมีความสุข

โรงเรียนบ้านรวมไทย ด้วยบริบทของโรงเรียนเป็นโรงเรียนที่มีพื้นที่อยู่ห่างไกล ตั้งอยู่ในเขตป่าสงวนแห่งชาติและใกล้กับพื้นที่ของอุทยานแห่งชาติภูบรี มีอาณาเขตชายแดนติดประเทศเมียนมาร์ ประชากรในชุมชนย้ายถิ่นฐานมาจากหลายแหล่ง ประกอบไปด้วยคนไทย เขมร พม่าและกลุ่มชาติพันธุ์ จึงทำให้มีความแตกต่างทางพื้นฐานด้านแนวคิด วัฒนธรรมในการดำรงชีวิต และค่านิยมของคนในชุมชน ประกอบกับปัจจุบันบุคคลในชุมชนไม่ให้ความสำคัญของการศึกษา ผู้ปกครองย้ายถิ่นฐานบ่อยเพื่อประกอบอาชีพรับจ้าง มีครอบครัวเมื่ออายุน้อย ทำให้เกิดการหย่าร้าง ครอบครัวแตกแยก เด็กถูกทอดทิ้ง พื้นฐานทางครอบครัวของนักเรียนไม่สมบูรณ์ มีความยากจน และด้อยโอกาส ทำให้เกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ จากการดำเนินการบริหารจัดการการศึกษาเพื่อลดความเหลื่อมล้ำของนักเรียนในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพของโรงเรียนบ้านรวมไทยตั้งแต่ปีการศึกษา 2562-64 ที่ผ่านมา ได้ใช้หลักการ

บริหารในการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนโดยใช้กระบวนการ  
 ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการใช้วิธีการเข้าถึงบุคลากรภายนอก ชุมชน ผู้ปกครองนักเรียนอย่าง  
 ใกล้ชิดเพื่อให้ได้ทราบแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกันอย่างแท้จริง แต่ก็ประสบกับปัญหาการขาดความ  
 ต่อเนื่องในการดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว

เนื่องจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโควิด-19 จึงใช้การประชุมชุมชน  
 การเรียนรู้ทางวิชาชีพออนไลน์ (PLC Online) การสื่อสารและการเข้าถึงชุมชนในการเก็บข้อมูลด้วยการใช้  
 ช่องทางกลุ่มไลน์ผู้ปกครองและกลุ่มไลน์ชั้นเรียน เฟซบุ๊ก แชนแนลเพื่อแก้ปัญหาได้ในระดับหนึ่ง ดังนั้นเพื่อเป็น  
 การแก้ปัญหาด้านการบริหารบุคลากรและสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินการสร้างความเสมอภาคและลด  
 ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพของนักเรียน ทางโรงเรียนจึงได้ริเริ่มพัฒนาการมีส่วน  
 ร่วมของบุคลากร และสร้างเครื่องมือ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบผสมผสานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล  
 กับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนบ้านรวมไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2

## วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

แนวคิดด้านการจัดการตามหลักการบริหารนี้เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในประเทศทางยุโรป โดยเน้น  
 ลักษณะการบริหารจัดการงานในองค์การเป็นหลักซึ่งมีผู้สนใจแนวคิดนี้เป็นจำนวนมากโดยเฉพาะกับองค์การ  
 ขนาดใหญ่หรือระบบราชการ อย่างไรก็ตามแนวคิดการจัดการตามหลักการบริหารได้นำไปใช้อย่างกว้างขวาง  
 (วรรณพร พุทธิภูมิพิทักษ์และคณะ, 2554) ดังเช่น เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ทฤษฎีนี้มี  
 หลักการว่า “คนเป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์การไปสู่จุดหมายปลายทางได้” เทย์เลอร์ ได้เสนอแนวความคิด  
 เกี่ยวกับการบริหารจัดการงานแบบวิทยาศาสตร์ไว้ในหนังสือชื่อ “The Principles of Scientific  
 Management” ในปี 1911 (Taylor, 2002) ซึ่งนับเป็นจุดกำเนิดอันถือเป็นรากฐานของ ทฤษฎีองค์การ  
 (Organization theory) แนวความคิดเทย์เลอร์นั้นได้มาจากการสังเกตเห็นการทำงานของคนในบริษัท  
 Midvale & Bethlehem Steel รัฐเพนซิลเวเนีย สังเกตได้ว่าคนงานระดับล่างขององค์กรทำงานได้ไม่เต็มที่นัก  
 กล่าวคือ ลักษณะการทำงานของคนงานเป็นไปตามความพอใจของตนเองทำให้ใช้พลังงานเพียงแค่หนึ่งในสาม  
 ของพลังงานที่มีอยู่ทั้งหมดที่สามารถทำงานได้เต็มที่ เช่นเดียวกับ กุลิก และ เออร์วิก (Gulick & Urwick.  
 1939) เสนอแนวคิดกระบวนการบริหารชื่อว่า “POSDCORB” ภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร 7 ประการ  
 คือ 1) Planning (การวางแผน) 2) Organizing (การจัดองค์การ) 3) Staffing (การจัดบุคลากร) 4) Directing  
 (การอำนวยการ) 5) Coordinating (การประสานงาน) 6) Reporting (การรายงาน) และ 7) Budgeting  
 (การงบประมาณ) สำคัญสำคัญของแนวคิดของ Gulick & Urwick เกี่ยวกับ POSDCORB ก็คือประสิทธิภาพอัน

เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของการบริหารและเพื่อให้การบริหารงานในทุกหน่วยงานมีประสิทธิภาพจะต้องมีการแบ่งงานกันทำตามความเหมาะสมและความจำเป็นหรือความถนัดของคณาจารย์ โดยแบ่งหน่วยงานออกตามกระบวนการวัตถุประสงค์ลูกค้ำและพื้นที่โดยทุกหน่วยงานจะต้องจัดรูปแบบองค์การเป็นรูปสามเหลี่ยมพีระมิด มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับการบริหาร (อัมพร ชำรงลักษณ์, 2553) สำหรับการมีส่วนร่วม การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสำคัญในการบริหารองค์การเป็นอย่างมากเพราะผู้บริหารระดับสูงเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหาร มีอิสระในการทำงานตลอดจนมีสิทธิในการเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อร่วมกันแก้ปัญหา ซึ่งลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกผูกพันและร่วมกันรับผิดชอบต่อสิ่งที่ร่วมกันตัดสินใจดำเนินงานให้องค์การประสบผลสำเร็จสอดคล้องกับแนวคิดของ แมกคลีแลนด์ (McClelland, 1961) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม ผลการศึกษาสรุปได้ว่าคนเรามีความต้องการ 3 ประการคือ 1) ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for achievement) 2) ความต้องการความผูกพัน (Need for affiliation) และ 3) ความต้องการมีอำนาจบาบริ (Need for power) เช่นเดียวกับ มาสโลว์ (Maslow, 1970) ที่ได้เสนอทฤษฎีลำดับความต้องการเกี่ยวกับการจูงใจให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้บรรลุความสำเร็จด้วยการจูงใจบุคคลโดยคำนึงถึงความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์เป็นหลัก และปัจจัยต่าง ๆ ที่ไม่มีที่สิ้นสุดตามลำดับ ได้แก่ 1) ความต้องการพื้นฐานทางกายและชีวภาพ 2) ความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัย 3) ความต้องการทางสังคม 4) ความต้องการได้รับการยกย่องและเป็นที่ยอมรับจากสังคม และ 5) ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต

### แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ การรวมตัว รวมใจ รวมพลัง ร่วมมือกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษา ในโรงเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังที่ Sergiovanni (1998) ได้กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นสถานที่สำหรับ “ปฏิสัมพันธ์” ลด “ความโดดเดี่ยว” ของมวลสมาชิกวิชาชีพครูของโรงเรียนในการทำงาน เพื่อปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียนหรืองานวิชาการโรงเรียน ซึ่ง Hord (1997) มองในมุมมองเดียวกัน โดยมองการรวมตัวกันดังกล่าวมีนัยยะแสดงถึงการเป็นผู้นำร่วมกันของครู หรือเปิดโอกาสให้ครูเป็น “ประธาน” ในการเปลี่ยนแปลง (วิจารณ์ พานิช, 2555) การมีคุณค่าร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมกันไปถึงการเรียนรู้ร่วมกันและการนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์ร่วมกัน การรวมตัวในรูปแบบนี้เป็นเหมือนแรงผลักดัน โดยความต้องการและความสนใจของสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ สู่มาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นหลัก (Senge, 1990) หรือเรียกอย่างมีคุณค่า ก็คือการพัฒนาวิชาชีพให้เป็น “ครูเพื่อศิษย์” (วิจารณ์ พานิช, 2555) หรือการพัฒนาศิษย์ร่วมกัน โดยมองว่าเป็น “ศิษย์ของเรา” มากกว่ามองว่า “ศิษย์ของฉัน” และการเปลี่ยนแปลงคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เริ่มจาก “การเรียนรู้ของครู” เป็นตัวตั้งต้น เรียนรู้ที่จะมองเห็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนเองเพื่อผู้เรียนเป็นสำคัญ

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การประเมินการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบผสมผสานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนบ้านรวมไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ในปีการศึกษา 2564 โดยใช้รูปแบบการประเมิน CPPIEST โดยอ้างอิงรูปแบบจากรัตนะ บัวสนธ์ (2556) ซึ่งประกอบด้วย 1) ประเมินบริบท (Context evaluation) 2) ประเมินกระบวนการ (Process evaluation) และ 3) ประเมินผลลัพธ์ (Product Evaluation) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้านย่อยดังนี้ 3.1) การประเมินผลกระทบ (Impact evaluation) 3.2) การประเมินประสิทธิผล (Effective evaluation) 3.3) การประเมินความยั่งยืน (Sustainability evaluation) และ 3.4) การประเมินการถ่ายทอดส่งต่อ (Transport evaluation)

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการประเมินการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบผสมผสานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนบ้านรวมไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 รวมทั้งสิ้นจำนวน 388 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) (1970 อ้างถึงใน อีริวดี เอกะกุล, 2543) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 191 คน แบ่งเป็น ครูผู้สอนจำนวน 10 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 14 คน และผู้ปกครองนักเรียนจำนวน 123 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน จากนั้นใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่ายด้วยวิธีการจับสลาก

3. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ สำหรับข้อมูลเชิงประจักษ์เสริมผลการประเมินให้ชัดเจนขึ้นด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 20 คน ประกอบด้วย ครูผู้สอนจำนวน 10 คน คณะกรรมการสถานศึกษาจำนวน 1 คน ผู้ปกครองนักเรียนชั้นละ 1 คนจำนวน 8 คน โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้าร่วมวิจัย (Inclusive criteria) ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนบ้านรวมไทย คณะกรรมการสถานศึกษาที่แต่งตั้งโดยโรงเรียนบ้านรวมไทยและผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนบ้านรวมไทย และเกณฑ์การคัดผู้เข้าร่วมวิจัยออก (Exclusion criteria) ได้แก่ ผู้ร่วมวิจัยไม่สามารถให้ความร่วมมือในการวิจัย และหาผู้ร่วมวิจัยที่มีคุณสมบัติและสามารถให้ความร่วมมือมาทดแทนได้

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์ และ 2) แบบสอบถามเพื่อประเมินกระบวนการและผลผลิตของโครงการ

### การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

#### 1. แบบสัมภาษณ์

1.1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการ การประเมินโครงการ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงการเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างขอบเขตและประเด็นในการประเมิน โดยใช้รูปแบบ CPPIEST อ้างอิง

รูปแบบจาก รัตนะ บัวสนธ์ (2556) ซึ่งประกอบด้วย 1) ประเมินบริบท 2) ประเมินกระบวนการ และ 3) ประเมินผลลัพธ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้านย่อยดังนี้ 1) การประเมินผลกระทบ 2) การประเมินประสิทธิผล 3) การประเมินความยั่งยืน และ 4) การประเมินการถ่ายทอดส่งต่อ

1.2 ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์แล้วร่างแบบสัมภาษณ์ ตามกรอบแนวคิด โดยอาศัยคู่มือแนวทางการดำเนินงาน เป็นข้อมูลประกอบการสร้างเครื่องมือ สร้างเป็นข้อคำถามให้ครอบคลุมเนื้อหาตามปัจจัยพื้นฐานด้านสถานะแวดล้อมของโครงการ โดยแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด

1.3 นำข้อคำถามที่ได้เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบและแก้ไขให้ได้ข้อคำถามที่ครอบคลุมปัจจัยพื้นฐานด้านสถานะแวดล้อมของโครงการ

1.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านเพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงและความชัดเจนในการสื่อความหมาย โดยคัดเลือกข้อความที่มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.6 จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว มาหาดัชนีความสอดคล้องโดยใช้สูตรคำนวณของ บุญชม ศรีสะอาด (2556) ได้ค่าระหว่าง 0.6 – 1.0

1.5 นำแบบสัมภาษณ์ที่ตรวจแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญแล้วจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการวิจัย

## 2. แบบสอบถามเพื่อประเมินกระบวนการและผลลัพธ์ของโครงการ

2.1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการ การประเมินโครงการ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงการเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างขอบเขตและประเด็นในการประเมิน โดยใช้รูปแบบ CPPIEST อ้างอิงรูปแบบจาก รัตนะ บัวสนธ์ (2556)

2.2 ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับวิธีการสร้างแบบสอบถามแล้วร่างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิด โดยอาศัยคู่มือแนวทางการดำเนินงาน สร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมเนื้อหาด้วกระบวนการดำเนินโครงการและผลผลิตของโครงการ โดยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมินประกอบด้วย 1) ประเมินบริบท 2) ประเมินกระบวนการ และ 3) ประเมินผลลัพธ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้านย่อยดังนี้ 1) การประเมินผลกระทบ (Impact evaluation) 2) การประเมินประสิทธิผล (Effective evaluation) 3) การประเมินความยั่งยืน (Sustainability evaluation) และ 4) การประเมินการถ่ายทอดส่งต่อ (Transport evaluation)

2.3 นำข้อคำถามที่ได้เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบและแก้ไขให้ได้ข้อคำถามที่ครอบคลุมด้านกระบวนการดำเนินโครงการ และผลผลิตของโครงการ

2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านเพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงและความชัดเจนในการสื่อความหมาย โดยคัดเลือกข้อความที่มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.60 จากนั้น



นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว มาหาดัชนีความสอดคล้องโดยใช้สูตรของ บุญชม ศรีสะอาด (2556) ได้ค่าระหว่าง 0.60 – 1.00

2.5 นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จากนั้นเก็บรวบรวมข้อมูลนำกลับมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1970) และใช้โปรแกรมวิเคราะห์ผลทางสถิติ เพื่อทดลองหาค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามโดยคิดจากค่าความเชื่อมั่นรายข้อในแบบสอบถามและได้ผลลัพธ์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.81

2.6 นำแบบสอบถามที่ตรวจแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญแล้วจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล การกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ศึกษาจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินโครงการ เพื่อกำหนดวิธีการในการรวบรวมข้อมูลในแต่ละประเด็นที่เหมาะสมกับลักษณะที่จะประเมิน ตามแหล่งข้อมูล รวมถึงเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสม ตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการประเมินบริบทปัจจัยพื้นฐานด้านสภาวะแวดล้อมของโครงการด้วยตนเอง โดยทำการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการ และดำเนินการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบโครงการโดยใช้แบบสัมภาษณ์

2. จากนั้นดำเนินการประเมินกระบวนการดำเนินโครงการ โดยใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการประกอบด้วย ผู้รับผิดชอบโครงการ นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษา

3. การประเมินผลผลิตของโครงการผู้วิจัยได้ใช้แบบสังเกตและวิเคราะห์เอกสาร กับเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการและใช้แบบสอบถามกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการประกอบด้วย ผู้รับผิดชอบโครงการ นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษา

4. นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์และนำไปบันทึก วิเคราะห์และสรุปผล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยแบ่งเป็น 3 ตอนคือ 1) ประเมินบริบทปัจจัยพื้นฐานด้วยสภาวะแวดล้อม 2) ประเมินกระบวนการดำเนินโครงการ และ 3) ประเมินผลผลิตของโครงการ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลนี้กระทำได้ไปพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และแบบสอบถามโดยวิเคราะห์และตีความข้อมูลอย่างละเอียดและเป็นระบบมีการตรวจสอบข้อมูล คือ การใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ กันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน โดยใช้หลักการวิเคราะห์แบบสามเส้า (Triangulation) หากการวิเคราะห์เกิดปัญหามีข้อมูลไม่ตรงกัน จึงดำเนินการเก็บรวบรวม



ข้อมูลเพิ่มเติมและมีการอภิปรายในกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ว่าข้อมูลใดมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด ทั้งนี้ การตัดสินใจใช้หลักฐานและเหตุผลนำมาอ้างอิงเป็นสำคัญ แต่หากสรุปไม่ได้ถือว่ายังไม่มีข้อยุติและต้องหาข้อมูลเพิ่มเติม ดังนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลนี้จะดำเนินการ 3 ประการคือ การจัดประเภทข้อมูล การตีความ และการสรุปความ จากนั้นนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ผลการวิจัย

ผลการประเมินการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบผสมผสานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนบ้านรวมไทย สรุปผลได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ประเมินบริบทของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบผสมผสานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนบ้านรวมไทย ผลการประเมินบริบทการดำเนินงานพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด จากการสัมภาษณ์ครูผู้สอนพบว่า เนื่องจากสถานการณ์การโควิด-19 ที่เกิดขึ้นในปีที่ผ่านมาส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการงานวิชาการ งานบุคคล งานบริหารงานทั่วไป การจัดการเรียนการสอนต้องมีการปรับตัวครูทุกคนต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาท อาทิเช่น ไลน์ เฟซบุ๊ก อีเมล โปรแกรมประยุกต์สำหรับการสอน เป็นต้น การดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการสื่อสารเช่น กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพออนไลน์ เริ่มด้วยการสื่อสารผ่านไลน์ การประชุมผ่าน zoom หรือ google meet เพื่อให้การดำเนินงานโครงการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับการสัมภาษณ์คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงผู้ปกครองที่ต้องปรับการบริหารจัดการร่วมกับครูในโรงเรียนด้วยการสื่อสารผ่านมือถือ โปรแกรมไลน์ และช่องทางอื่น ๆ เพื่อความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร และอยากให้การบริหารจัดการร่วมกันกับโรงเรียนให้โครงการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเพื่อประโยชน์แก่นักเรียนมากที่สุด จึงทำให้ผลการดำเนินโครงการแต่ละฝ่ายประสบผลสำเร็จ ต้องการแก้ปัญหาแก่นักเรียน ทุกโครงการที่บริหารจัดการสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบายของโรงเรียน มาตรฐานการศึกษาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพของกระทรวงศึกษาธิการ

ตอนที่ 2 ประเมินกระบวนการของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบผสมผสานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนบ้านรวมไทย ผลการประเมินกระบวนการพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด การดำเนินโครงการทุกส่วนงานของโรงเรียนบ้านรวมไทย ได้มีการเตรียมและวางแผนการดำเนินงานของโครงการ การดำเนินงานตามแผนของโครงการที่เตรียมไว้ มีการนิเทศกำกับและติดตามของโครงการ การประเมินผลของโครงการ และการประเมินมาตรฐานและตัวบ่งชี้ โดยใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ออนไลน์ร่วมกัน ด้วยเพราะการแก้ปัญหาในปีที่ผ่านมาทางโรงเรียนได้ดำเนินการกับทีมพัฒนาซอฟต์แวร์เพื่อจัดอบรมการใช้ซอฟต์แวร์กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ออนไลน์ ให้ครูในโรงเรียนได้สามารถใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการแก้ปัญหาในการดำเนินงาน จึงทำให้ผลการดำเนินงานทุกโครงการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด



**ภาพที่ 1** การอบรมการใช้ซอฟต์แวร์กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพออนไลน์

ที่มา: นันท์นภัส คชกฤษ, 2564

ตอนที่ 3 ประเมินผลลัพธ์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบผสมผสานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนบ้านรวมไทย ผลการประเมินผลลัพธ์พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านจากมากไปหาน้อยพบว่า การประเมินการถ่ายทอดส่งต่อ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การประเมินความยั่งยืน อยู่ในระดับมากที่สุด การประเมินประสิทธิผล อยู่ในระดับมาก และการประเมินผลกระทบอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ผลการประเมินการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบผสมผสานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนบ้านรวมไทย โดยรวม สามารถแสดงดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ผลการประเมินการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบผสมผสานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนบ้านรวมไทย

| รายการประเมิน |                                | $\bar{X}$ | S.D. | ความหมาย  |
|---------------|--------------------------------|-----------|------|-----------|
| 1             | ประเมินบริบท                   | 4.67      | 0.29 | มากที่สุด |
| 2             | ประเมินกระบวนการ               | 4.71      | 0.46 | มากที่สุด |
| 3             | ประเมินผลลัพธ์                 | 4.24      | 0.28 | มาก       |
|               | 3.1 การประเมินผลกระทบ          | 3.00      | 0.00 | ปานกลาง   |
|               | 3.2 การประเมินประสิทธิผล       | 4.41      | 0.50 | มาก       |
|               | 3.3 การประเมินความยั่งยืน      | 4.66      | 0.45 | มากที่สุด |
|               | 3.4 การประเมินการถ่ายทอดส่งต่อ | 4.89      | 0.15 | มากที่สุด |
| เฉลี่ยรวม     |                                | 4.39      | 0.31 | มาก       |

จากตารางที่ 1 ผลการประเมินการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบผสมผสานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนบ้านรวมไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D.= 0.31)

## อภิปรายผล

ผลการประเมินการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบผสมผสานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนบ้านรวมไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก โดยผลการประเมินแบ่งเป็น 3 ด้านได้แก่

1. การประเมินบริบทของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบผสมผสานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนบ้านรวมไทย ผลการประเมินบริบทการดำเนินงานพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด จากการสัมภาษณ์ครูผู้สอนพบว่า เนื่องจากสถานการณ์การโควิด-19 ที่เกิดขึ้นในปีที่ผ่านมาส่งผลต่อการบริหารจัดการงานวิชาการ งานบุคคล งานบริหารงานทั่วไป การจัดการเรียนการสอนต้องมีการปรับตัวครูทุกคนต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาท อาทิเช่น ไลน์ เฟซบุ๊ก อีเมล โปรแกรมประยุกต์สำหรับการสอน เป็นต้น การดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการสื่อสารเช่น กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพออนไลน์ เริ่มด้วยการสื่อสารผ่านไลน์ การประชุมผ่าน zoom หรือ google meet เพื่อให้การดำเนินงานโครงการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับการสัมภาษณ์คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงผู้ปกครองที่ต้องปรับการบริหารจัดการร่วมกับครูในโรงเรียนด้วยการสื่อสารผ่านมือถือ โปรแกรมไลน์ และช่องทางอื่น ๆ เพื่อความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร และอยากให้การบริหารจัดการร่วมกันกับโรงเรียนให้โครงการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเพื่อประโยชน์แก่นักเรียนมากที่สุด จึงทำให้ผลการดำเนินโครงการแต่ละฝ่ายประสบผลสำเร็จ ต้องการแก้ปัญหาแก่นักเรียน ทุกโครงการที่บริหารจัดการสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบายของโรงเรียน มาตรฐานการศึกษาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพของกระทรวงศึกษาธิการ

2. การประเมินกระบวนการของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบผสมผสานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนบ้านรวมไทย ผลการประเมินกระบวนการพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด การดำเนินโครงการทุกส่วนงานของโรงเรียนบ้านรวมไทย ได้มีการเตรียมและวางแผนการดำเนินงานของโครงการ การดำเนินงานตามแผนของโครงการที่เตรียมไว้ มีการนิเทศกำกับและติดตามของโครงการ การประเมินผลของโครงการ และการประเมินมาตรฐานและตัวบ่งชี้ โดยใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพออนไลน์ร่วมกัน ด้วยเพราะการแก้ปัญหาในปีที่ผ่านมาทางโรงเรียนได้ดำเนินการกับทีมพัฒนาซอฟต์แวร์เพื่อจัดอบรมการใช้ซอฟต์แวร์กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ออนไลน์ ให้ครูในโรงเรียนได้สามารถใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการแก้ปัญหาในการดำเนินงาน จึงทำให้ผลการดำเนินงานทุกโครงการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

3. การประเมินผลลัพธ์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบผสมผสานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนบ้านรวมไทย ผลการประเมินผลลัพธ์พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านจากมากไปหาน้อยพบว่า การประเมินการถ่ายทอดส่งต่อ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การประเมินความยั่งยืน อยู่ในระดับมากที่สุด การประเมินประสิทธิผล อยู่ในระดับมาก และการประเมินผลกระทบอยู่ในระดับปานกลาง

ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนบ้านรวมไทยพบปัญหาในเกี่ยวกับด้วยสภาพภูมิประเทศ สภาพแวดล้อม การคมนาคมในเขตพื้นที่ของโรงเรียนไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ผ่านมา ปัญหาด้านวิชาการ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด ครูสอนไม่ตรงเอก เนื่องจากครูไม่ครบชั้น ปัญหาด้านงบประมาณที่จัดสรรลงมาไม่เพียงพอต่อการสร้างหรือซ่อมแซมอาคารสถานที่ บ้านพักครู พื้นที่รับผิดชอบของโรงเรียนมาก ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาให้คงสภาพพร้อมใช้สูงมาก ปัญหาด้านบุคลากร ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากขาดแคลนที่อยู่อาศัย ครูบรรจุใหม่เงินเดือนน้อย ต้องเช่าบ้านอยู่ ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการเช่าบ้านค่าพาหนะในการเดินทางคน ในชุมชนไม่นิยมศึกษาต่อในวิชาชีพครูประกอบกับข้าราชการครูและบุคลากรไม่ใช้คนในท้องถิ่นจึงส่งผลต่อการขาดแคลนบุคลากร เนื่องจากเมื่อครบวาระมักจะย้ายกลับภูมิลำเนาของตนเอง การบริหารงานทั่วไป ปัญหาการประสานงานกับผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรเครือข่ายไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากบุคลากรย้ายบ่อย ครูบรรจุใหม่ขาดทักษะและประสบการณ์ในการทำงานเชื่อมโยงและการพัฒนาทักษะการทำงาน ครูไม่สามารถทำงานได้เต็มตามศักยภาพ เพื่อให้การแก้ปัญหาดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาแหล่งเรียนรู้ พัฒนาครูให้เกิดความชำนาญและมีทักษะในวิชาชีพ อีกทั้งประสานความร่วมมือกับชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น ประชาชนชาวบ้านเครือข่ายองค์กรในท้องถิ่น เข้ามาเป็นวิทยากร ให้ความรู้ให้กับนักเรียน ใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชนเป็นฐานการศึกษาเรียนรู้ เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครูและบุคลากร ลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและยังได้ประโยชน์ในการสร้างฐานอาชีพและสร้างรายได้เสริมให้กับผู้เรียน ทั้งนี้ทำให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเกิดประสิทธิผล อีกทั้งยังตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอีกด้วย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ จึงต้องสร้างเครื่องมือหรือนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการแก้ปัญหา ดังนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้สรุปรวมเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ร่างเป็นแนวคิดนำเสนอกับผู้เชี่ยวชาญด้วยกระบวนการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกัน เพื่อให้ได้การบริหารที่ต้องการในการแก้ปัญหาดังกล่าว พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นว่าควรหากกลยุทธ์วิธีการหรือรูปแบบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่ การบริหารครูและบุคลากรในโรงเรียน การบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาที่จะจัดกิจกรรมในแต่ละภาคเรียนปีการศึกษา ผลักดันให้ครูเป็นผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ดำเนินการกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ มีบทบาทเป็นผู้นำเชื่อมประสานกับหน่วยงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ จัดระเบียบข้อปฏิบัติต่าง ๆ ให้ชัดเจน จัดสรร

งบประมาณมาสนับสนุนการจัดทำสื่ออุปกรณ์ เทคโนโลยี สื่อดิจิทัล พัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในด้านวิชาชีพและมีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนให้ทันต่อยุค 4.0 โดยการบริหารงานที่ผ่านมาทางโรงเรียนบ้านรวมไทยได้ใช้หลักการบริหารจากคำแนะนำไปปรับใช้พบว่ามิโครงการที่บรรลุเป้าหมายหลายโครงการ อาทิเช่น 1) งานวิชาการ โครงการที่สนับสนุน โครงการพัฒนางานวิชาการ โครงการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น โครงการทัศนศึกษาแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ประวัติท้องถิ่นเพิ่มเติมในวิชาประวัติศาสตร์ การจัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ประชาชนชาวบ้าน โครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ โปรแกรมที่ใช้ ระบบบริหารจัดการผลการเรียน schoolmis ระบบของ สทศ. O-Net NT และ RT 2) งานงบประมาณโครงการที่สนับสนุน โครงการพัฒนางานการเงินและพัสดุ โครงการสาธารณูปโภคโรงเรียน โปรแกรมที่ใช้ ระบบรายงานงบประมาณ BRS และระบบ e-budget ระบบข้อมูลสิ่งก่อสร้าง B-Obec 3) งานบุคคล โครงการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร โครงการนิเทศภายในโรงเรียน โครงการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน โปรแกรมที่ใช้ระบบข้อมูลครูและบุคลากร Obec-Emis ระบบเงินเดือน Salary 4) บริหารงานทั่วไป โครงการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโครงการอาหารกลางวัน โครงการพัฒนางานธุรการ โครงการโรงเรียนสุจริต โครงการสำมะโนนักเรียน กิจกรรมนักเรียนทะเบียนนักเรียน (งานสารบัญอิเล็กทรอนิกส์ ระบบ Smart office ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารการศึกษา EMIS ระบบเพิ่มเลข G นักเรียนต่างชาติ G Code ระบบจัดเก็บข้อมูลนักเรียนรายบุคคล DMC ระบบอาหารกลางวันนักเรียน School Lunch ระบบปัจจัยพื้นฐานนักเรียนยากจน CCT ระบบนักเรียนเรียนรวม SET โรงเรียนสุจริต ITA Online และ 5.ช่องทางการประชาสัมพันธ์ ติดต่о สื่อสาร เฟซบุ๊ก ID.Line โทรศัพท์ ประกาศเสียงตามสาย หนังสือราชการ เป็นต้น ดังนั้นการบริหารงานดังกล่าวจึงสอดคล้องกับแนวคิดของภทรี ฟรีสติก (2560) ได้สรุปไว้ว่า รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบนั้นจะต้อง 1) ใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลายทั้งด้านต้นทุน ความแตกต่างและการมุ่งเฉพาะกลุ่ม 2) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งด้านทัศนคติ ความรู้และทักษะ รวมถึงลักษณะนิสัยในการทำงาน 3) มีการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ การฝึกฝนอบรมและพัฒนาสมรรถนะ การบริหารผลประโยชน์อื่น ๆ รวมถึงการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและผู้บริหารที่ดีและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมกับทุกฝ่าย และ 4) จะต้องรู้ว่าการพัฒนาทรัพยากรจะเกี่ยวข้องทั้งในส่วนของงานปฏิบัติการโดยจะต้องมีการใช้ระบบต่าง ๆ เข้ามาช่วยและมีการสร้างกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับแนวคิดของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2561) ได้ระบุว่าการพัฒนาครูควรมีรูปแบบที่หลากหลาย ครูต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา การพัฒนาตามหลักสูตรการอบรมประจำปีในระบบคุปองพัฒนาครูก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ครูมีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึง และครูต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนเป็นวิถีชีวิตเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ก้าวทันโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่เรื่องสำคัญที่สุดสำหรับครูคือการปรับปรุงการเรียนการสอนที่จะส่งผลให้เด็กมีผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อดูแล

เด็กเป็นรายคนให้ได้พัฒนาเต็มศักยภาพและเรียนอย่างมีความสุข เนื่องจากมนุษย์มีบทบาทในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารซึ่งประกอบด้วยการจัดการองค์การ การจัดการเกี่ยวกับมนุษย์ การประสานงาน และการควบคุมงาน ในขั้นตอนดังกล่าว การจัดการเกี่ยวกับมนุษย์นับว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการจัดการเกี่ยวกับมนุษย์หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นหัวใจของการบริหารงานทุกชนิด (อังฉรา สังข์สุวรรณ, 2559) สอดคล้องกับแนวคิดของ กรรณิการ์ สุวรรณศรี (2559) ได้กล่าวว่าองค์กรใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้ว องค์กรนั้นก็เจริญก้าวหน้ามีความมั่นคง แต่ถ้าหากองค์กรใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าหรือไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ องค์กรนั้นก็พัฒนาไปได้อย่างเพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการพัฒนาปัจจัยอื่น ๆ

## สรุปและข้อเสนอแนะ

### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการประเมินการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบผสมผสานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนบ้านรวมไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก
2. ผลการประเมินบริบทการดำเนินงานพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ต้องการแก้ปัญหาเกี่ยวกับนักเรียน ทุกโครงการที่บริหารจัดการสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบายของโรงเรียน มาตรฐานการศึกษา และแนวทางการพัฒนาคุณภาพของกระทรวงศึกษาธิการ
3. ผลการประเมินกระบวนการ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด การดำเนินโครงการทุกส่วนงานของโรงเรียนบ้านรวมไทย ได้มีการเตรียมและวางแผนการดำเนินงานของโครงการ การดำเนินงานตามแผนของโครงการที่เตรียมไว้ มีการนิเทศกำกับและติดตามของโครงการ การประเมินผลของโครงการ และการประเมินมาตรฐานและตัวบ่งชี้
4. ผลการประเมินผลลัพธ์พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า การประเมินการถ่ายทอดส่งต่อ อยู่ในระดับมากที่สุดรองลงมาได้แก่ การประเมินความยั่งยืน อยู่ในระดับมากที่สุด การประเมินประสิทธิผล อยู่ในระดับมากและการประเมินผลกระทบอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

### ข้อเสนอแนะ

1. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบผสมผสานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนบ้านรวมไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 แนวคิดในการแก้ปัญหาในช่วงการเกิดสถานการณ์โควิด-19 ได้ทำให้นำกระบวนการชุมชนการเรียนรู้



วิชาชีพออนไลน์ ซึ่งพัฒนาโดยทีมพัฒนาซอฟต์แวร์ประยุกต์ใช้ในการบริหารเฉพาะของโรงเรียนบ้านรวมไทย เท่านั้น การแก้ปัญหาทางด้านต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลโดยแบบผสมผสานเป็นการใช้หลักการบริหารงาน ปัจจุบันร่วมกับเทคโนโลยี โดยเลือกใช้เฉพาะส่วนของเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงาน อาจจะได้ใช้โปรแกรมระบบ หรือซอฟต์แวร์ระบบทุกส่วนงานที่ชัดเจนเป็นเพียงการบริหารโครงการของงานแต่ละฝ่ายเท่านั้นในการบริหารงาน

2. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบผสมผสานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนบ้านรวมไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ในครั้งนี้จะเป็นแนวทางให้ผู้ที่เกี่ยวข้องไปปรับใช้ในการบริหารได้ในอนาคต โดยการใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ อาจจะต้องมีการกำหนดสิทธิสำหรับผู้ใช้งานทำการศึกษารายละเอียดขั้นตอนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพก่อน จึงจะสามารถนำไปปรับใช้ในงานได้ และผู้ที่เกี่ยวข้องจะทำการประเมินตามรูปแบบ CIPPIEST เติมรูปแบบได้โดยการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยไม่ได้ใช้การประเมินครบเป็นการใช้แบบประเมินตาม CPPIEST ที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงไว้เท่านั้น อาจจะทำให้ผลการศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น

## บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ สุวรรณศรี. (2559). *เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ธีรวิทย์ เอกะกุล. (2543). *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 1). สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- นันทน์ ฤกษ์ คชฤช. (2564). *โครงการอบรมการใช้ซอฟต์แวร์กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพออนไลน์ (PLC Online)*. องค์การบริหารส่วนตำบลวังม่วง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). สุวีริยาสาส์น.
- ประภัสสร วงษ์ดี และคณะ. (2554). *การประเมินโครงการตามแนวของ CIPPIEST Model*. *วารสารครูสาร* 3(1), 84-90.
- ภัทรี ปรียาสิต. (2560). *รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคประเทศไทย 4.0*. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์* 5(3), 366 – 375.
- มาเรียม นิลพันธ์. (2553). *การประเมินหลักสูตรที่เน้นการตัดสินใจโดยใช้วิธีเชิงระบบโดยใช้รูปแบบ CIPP Model*. มหาวิทยาลัยศิลปากร. 30-35.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2556). *รูปแบบการประเมิน CIPP และ CIPPIEST มโนทัศน์ที่คลาดเคลื่อนและถูกต้องในการใช้*. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย* 5(2), 2-9.
- วรรณพร พุทธภูมิพิทักษ์ และกัญญามน อินทวงศ์. (2554). *ทฤษฎีองค์การและการจัดการ*. มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.



- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ ในศตวรรษที่ 21*. มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- สุมิตร สุวรรณ. (2561). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ: Strategy of human resource and organization development*. บริษัทเพชรเกษมพรินต์ติ้ง กรุ๊ป จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). *สภาวะการศึกษาไทยปี 2559/2560 แนวทางการปฏิรูปการศึกษาไทยเพื่อก้าวสู่ยุค Thailand 4.0*. บริษัท พรักหวานกราฟฟิค จำกัด.
- อัญรารณ บัวลังกา. (2563). *รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน [วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์]*. มหาวิทยาลัยศิลปากร
- อัญรารณ สุวรรณ. (2559). *การบริหารงานบุคคล*. เทพรัตน์เพรส.
- อัมพร อารังลักษณ์. (2553). *การบริหารการปกครองสาธารณะ: การบริหารรัฐกิจในศตวรรษที่ 21 (Public governance)*. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of psychological test* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Collins.
- Gulick, L. & Urwick, L. (1939). *Paper on the science of administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University.
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of inquiry and improvement*. Austin: Southwest Educational Development Laboratory.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harpers and Row.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: D.Van Nostrand Company Inc.
- Sergiovanni, T. (1998). *International journal of leadership in education*, 1(1), 37.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century Press.
- Taylor, F. W. (2002). *The principles of scientific management*. New York: Harper.