การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

นายนันทพล แสงกวีเลิศ

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ปีการศึกษา 2569
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

นายนันทพล แสงกวีเลิศ

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร

บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ปีการศึกษา 2569

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ



ใบรับรองดุษฎีนิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

โดย นายนันทพล แสงกวีเลิศ

ได้รับอนุมัติให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์

..... รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ศาสตราจารย์ ดร.เสาวณิต สุขภารังษี)

คณะกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์

..... ประธาน

(ดร.ปรีดา อัตวินิจตระการ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา

(ศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ เชี่ยงฉิน)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย ทองประสิทธิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ บุณยโสภณ)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชุลีวรรณ โชติวงษ์)

ชื่อ : นายนันทพล แสงกวีเลิศ
ชื่อดุษฎีนิพนธ์ : การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล
สาขาวิชา : การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์หลัก : ศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ เชี่ยงฉิน
อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม : รองศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย ทองประสิทธิ์
: ศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ บุณยโสภณ
ปีการศึกษา : 2569

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล 2) พัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล และ 3) จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล การดำเนินการวิจัยใช้รูปแบบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน โดยใช้ทั้งเทคนิคเดลฟาย และการประชุมสนทนากลุ่ม มีกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้เชี่ยวชาญสำหรับการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 18 ท่าน เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และเกี่ยวข้องกับการอาชีวศึกษา 2) ผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม จำนวน 12 ท่าน และ 3) ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและประเมินคู่มือ จำนวน 5 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างสำหรับเดลฟายรอบแรก แบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 2 และ 3 ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และ แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ และคู่มือ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เพื่อหาฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญ และใช้การวิเคราะห์เนื้อหาสำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก และ 30 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน (Planning) 2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) 3) ด้านการบังคับบัญชา (Commanding) 4) ด้านการประสานงาน (Coordinating) 5) ด้านการควบคุมงาน (Controlling) และ 6) ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดมีความสอดคล้องตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในระดับสูง โดยผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่มได้พิจารณาให้ความเห็นชอบอย่างเป็นเอกฉันท์ แสดงให้เห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนได้จริง ซึ่งบรรลุตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ผลการ

ประเมินคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน มีมติเอกฉันท์รับรองว่าคู่มือมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติจริง คิดเป็นร้อยละ 100 ทุกรายการ โดยคู่มือดังกล่าวถูกจัดทำขึ้นภายใต้กรอบแนวคิด “E-N-D-E-A-V-O-R-S Model” ซึ่งขับเคลื่อนผ่าน 9 แนวทางการพัฒนา ได้แก่ การเสริมพลังและบริหารทุนมนุษย์ การผสานพลังเครือข่าย การขับเคลื่อนด้วยดิจิทัล การกำกับดูแลด้วยธรรมาภิบาล การสร้างวัฒนธรรมที่คล่องตัว ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การปฏิบัติงานที่สอดประสาน การสร้างคุณค่าที่ตอบสนองตลาด และการมุ่งเน้นความสำเร็จของผู้เรียน ซึ่งมีความเหมาะสมอย่างยิ่งในการนำไปประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวทางปฏิบัติเพื่อยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน

(มีจำนวนทั้งสิ้น 345 หน้า)

คำสำคัญ : ศักยภาพ ผู้บริหาร สถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ยุคดิจิทัล

พระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี

_____ อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์หลัก

Name : Mr. Nuntapon Sangkawelert
Dissertation Title : The Development of Potential Models for Private Vocational Institution Administrators to Compete in the Digital Era
Major Field : Industrial Business and Human Resource Development
King Mongkut's University of Technology North Bangkok
Dissertation Advisor : Professor Dr. Suchart Siengchin
Co-Advisor : Associate Professor Dr. Chanchai Thongprasit
: Professor Dr. Teravuti Boonyasopon
Academic Year : 2026

ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study the potential components of private vocational institution administrators for achieving competitiveness in the digital era; 2) to develop a potential model in relation to the proposed administrators for competency competitiveness in the digital era; and 3) to formulate a developmental guideline manual for potential enhancement of the abovementioned personnel. The researcher employed a mixed methods research design utilizing the Delphi technique and a focus group. The 3 groups of key informants comprised: 1) 18 Delphi technique experts with experience related to vocational education; 2) 12 focus group experts; and 3) 5 manual evaluation experts. The research instruments included a semi-structured interview form for the first Delphi round, 5-point rating scale questionnaires for the second and third Delphi rounds, and evaluation forms to assess the appropriateness of the model and the guidance manual. Data were analyzed using the median and interquartile range to determine expert consensus, alongside the content analysis for interpreting qualitative data. As results, the explored potential model was found to comprise 6 primary components and 30 sub-components. The key elements were, namely, 1) Planning, 2) Organizing, 3) Commanding, 4) Coordinating, 5) Controlling, and 6) Leadership. These components demonstrated a high level of expert consensus. The focus group unanimously approved the model validation, indicating that the developed model is appropriate and can be practically applied to develop

the potential of private vocational institution administrators. Therefore, the research objectives were successfully attained. Furthermore, the five evaluating experts unanimously approved the developmental guideline manual, rating it as highly appropriate and practically applicable with a 100 percent agreement rate across all evaluation items. The manual was formulated based on the “E-N-D-E-A-V-O-R-S Model,” which is driven by 9 developmental guidelines: Empowering and Managing Human Capital, Networking Synergy, Digital Transformation, Ethical Governance, an Agile Culture, Visionary Leadership, Operational Execution, Responsive Value Creation, and Student Success Focus. This confirms the model's strong level of appropriateness, i.e. it can be further applied as a practical guideline for elevating the competitiveness of private vocational institutions.

(Total 345 Pages)

Keywords : Potentials, Administrators, Private Vocational Institutions,

พระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี

_____ Advisor

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จากคณะอาจารย์ที่ปรึกษา ได้แก่ ศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ เชี่ยงฉิน อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก พร้อมด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย ทองประสิทธิ์ และ ศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ บุณยโสภณ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างใกล้ชิดจนการศึกษาวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี รวมทั้งขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลามาให้ข้อมูลเชิงลึก เข้าร่วมการประชุมสนทนากลุ่ม และตรวจประเมินคู่มือ เพื่อให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์อย่างสูงต่องานวิจัยฉบับนี้

ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือเป็นอย่างสูงที่ได้ให้โอกาส และสนับสนุนทุนการศึกษาระดับปริญญาเอกตลอดหลักสูตร การได้รับทุนในครั้งนี้ทำให้ผู้วิจัยได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ในสาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเต็มศักยภาพ

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัว และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ คอยให้กำลังใจ และสนับสนุนด้วยดีเสมอมา รวมถึงคำแนะนำจากกัลยาณมิตรทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการช่วยเหลืองานวิจัยมา ณ โอกาสนี้

นันทพล แสงกวีเลิศ

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ง
กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ
สารบัญตาราง ..... ฌ
สารบัญภาพ ..... ฎ
บทที่ 1 บทนำ 1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย 6
1.3 ขอบเขตการวิจัย 7
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ 8
1.5 ประโยชน์ของการวิจัย 8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 9
2.1 บริบทการจัดการอาชีวศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล 9
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงาน 15
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ 22
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล 34
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอาชีวศึกษา 38
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 46
2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย 53
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 55
3.1 การออกแบบการวิจัย 55
3.2 ประชากร กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 55
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 57
3.4 ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย 60
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย 70
บทที่ 4 ผลการวิจัย 73
4.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน
เพื่อการแข่งขัน ในยุคดิจิทัล 73

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

4.2 ผลการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน เพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล 150
4.3 ผลการพัฒนาคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน เพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล 170
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 181
5.1 สรุปผลการวิจัย 181
5.2 อภิปรายผลการวิจัย 186
5.3 ข้อเสนอแนะ 193
บรรณานุกรม 201
ภาคผนวก ก 213
คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน เพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล 214
ภาคผนวก ข 281
รายนามผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเชิงลึกในการสัมภาษณ์ 282
ตัวอย่างหนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเชิงลึกในการสัมภาษณ์ 284
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม 286
ตัวอย่างหนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม 287
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม Focus Group 288
ตัวอย่างหนังสือเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม Focus Group 289
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความเหมาะสมของคู่มือ 291
ตัวอย่างหนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความเหมาะสมของคู่มือ 292
ภาคผนวก ค 293
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย 294
แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย (IOC) 299
ผลการประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย (IOC) 309
แบบสอบถามความคิดเห็น (เดลฟาย รอบ 2) 320
แบบสอบถามความคิดเห็น (เดลฟาย รอบ 3) 330
แบบประเมินคู่มือ 342
ประวัติผู้เขียน 345

สารบัญตาราง

ตารางที่ หน้า

1-1 ผลประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา แยกตามระดับการศึกษาและมาตรฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 3

1-2 เปรียบเทียบจำนวนและสัดส่วนระหว่างผู้เรียนในสถาบันอาชีวศึกษาของรัฐ และเอกชน ระหว่างปีการศึกษา 2556 – 2566 5

2-1 วงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb (1984) บูรณาการสู่การพัฒนาผู้บริหารอาชีวศึกษา 30

2-2 กรอบการบูรณาการสมรรถนะ KSA สู่พฤติกรรมภาวะผู้นำภายใต้การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล 37

3-1 การลดลงของค่าความคลาดเคลื่อนตามเทคนิควิจัยเดลฟาย ของ Thomas T.Macmillan 56

3-2 เกณฑ์ในการแปลความหมายของระดับค่ามัธยฐาน 71

3-3 ค่าความสอดคล้องตามความหมายของระดับค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 72

3-4 เกณฑ์การแปลความหมายค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 72

4-1 ผลการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล 74

4-2 ผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน ในรอบที่ 1 78

4-3 ผลการจัดกลุ่มข้อคำถามที่เป็นศักยภาพย่อยฯ ขององค์ประกอบหลักทั้ง 6 กลุ่ม 125

4-4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับศักยภาพด้านการวางแผนของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน (ผลจากเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 และ 3) 134

4-5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับศักยภาพด้านการจัดองค์กรของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน (ผลจากเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 และ 3) 136

4-6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับศักยภาพด้านการบังคับบัญชาของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน (ผลจากเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 และ 3) 139

4-7 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับศักยภาพด้านประสานงานของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน (ผลจากเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 และ 3) 142

4-8 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับศักยภาพด้านการควบคุมงานของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน (ผลจากเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 และ 3) 145

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

4-9 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับศักยภาพด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน (ผลจากเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 และ 3) 148

4-10 องค์ประกอบย่อยในรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลด้านการวางแผน (Planning) 151

4-11 องค์ประกอบย่อยในรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลด้านการจัดองค์กร (Organizing)..... 153

4-12 องค์ประกอบย่อยในรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลด้านการบังคับบัญชา (Commanding) 154

4-13 องค์ประกอบย่อยในรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลด้านการประสานงาน (Coordinating)..... 155

4-14 องค์ประกอบย่อยในรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลด้านการควบคุมงาน (Controlling)..... 157

4-15 องค์ประกอบย่อยในรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลด้านภาวะผู้นำ (Leadership)..... 159

4-16 องค์ประกอบของรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล 160

4-17 ผลการประเมิน (ร่าง) รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล 163

4-18 ผลการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล 166

4-19 การแบ่งกลุ่มองค์ประกอบย่อยออกเป็น 9 แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ตามกรอบแนวคิด “E-N-D-E-A-V-O-R-S Model” 176

4-20 ผลการประเมินคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล 178

สารบัญภาพ

ภาพที่ หน้า

1-1 สัดส่วนผู้เรียนสายสามัญ : สายอาชีวศึกษา ช่วงปีการศึกษา 2553-2565 4
2-1 ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) 27
2-2 กรอบแนวคิดในการวิจัย 54
3-1 ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย 65
4-1 (ร่าง) รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล..... 162
4-2 รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล 168
4-3 ภาพเปรียบเทียบรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขัน ในยุคดิจิทัลตามรายละเอียดในตารางที่ 4-18 169
4-4 แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล. 176

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2560 มาตรา 54 วรรค 3 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กำหนดให้รัฐมีหน้าที่ร่วมมือกับภาคเอกชนในการจัดการศึกษา โดยมุ่งเน้นการบูรณาการความรู้ คุณธรรม และกระบวนการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับแต่ละระดับการศึกษา (สำนักงานวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2561) เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ควบคู่ไปกับการส่งเสริมทักษะด้านเทคโนโลยีและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562) ทั้งนี้ ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์และการพัฒนาประเทศที่มุ่งสู่ระบบเศรษฐกิจฐานนวัตกรรม ทุนมนุษย์ (Human Capital) ถือเป็นรากฐานสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนความเจริญก้าวหน้า การจัด การศึกษาในยุคปัจจุบันจึงมิอาจจำกัดอยู่เพียงกรอบการเรียนรู้แบบดั้งเดิม แต่จำเป็นต้องยกระดับกระบวนการพัฒนาผู้เรียนให้มีความพร้อม ทั้งในด้านทักษะวิชาชีพชั้นสูงและการคิดวิเคราะห์เพื่อรับมือกับเทคโนโลยีอุบัติใหม่ที่เข้ามาพลิกโฉมโลกอุตสาหกรรม ซึ่งข้อจำกัดของภาครัฐในการตอบสนองต่อพลวัตเหล่านี้อย่างทันท่วงที ทำให้การสนับสนุนสถาบันการศึกษาภาคเอกชนเข้ามาเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษากลายเป็นกลไกสำคัญเพื่อช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นและขยายขีดความสามารถในการผลิตกำลังคนสมรรถนะสูงออกสู่ตลาดแรงงาน

นอกจากนี้ แผนการศึกษาแห่งชาติและแผนพัฒนาการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2560 - 2579 ได้กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการผลิตและพัฒนากำลังคนสายอาชีพให้มีสมรรถนะ ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2560) เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เพราะการจัดการศึกษาในระดับอาชีวศึกษาเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการผลิตกำลังคนเฉพาะทาง ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะวิชาชีพ ทักษะชีวิต และสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทุกภาคส่วนจึงพยายามผลักดันให้เน้นการจัดการศึกษาประเภทอาชีวศึกษาให้มากขึ้นกว่าที่ผ่านมา เพื่อผลิตกำลังคนด้านฝีมือและเทคนิคจากทั้งสถาบันอาชีวศึกษาของรัฐ และสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน หากพิจารณาให้ดีแล้วการอาชีวศึกษาเอกชนนับว่ามีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาเพื่อช่วยเหลือภาครัฐด้านการอาชีวศึกษาให้กับประชาชนได้อย่างทั่วถึง ภาคเอกชนที่มีความพร้อมจึงเข้ามาดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระทั้งในด้านงบประมาณ การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ โดยได้รับการสนับสนุนจากรัฐทั้งทางตรงและทางอ้อมตามที่ปรากฏในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนฉบับแรกปี

พ.ศ. 2550 และพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2554 (ฉบับที่ 2) สถานศึกษาเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีการเปิดสอนทั้งในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) เปิดสอนทั้งแผนกวิชาอุตสาหกรรม และแผนกวิชาพาณิชยกรรม มุ่งเน้นการพัฒนาฝีมือและผลิตนักศึกษาในสายอาชีพที่ตลาดต้องการ (แววตา และคณะ, 2561)

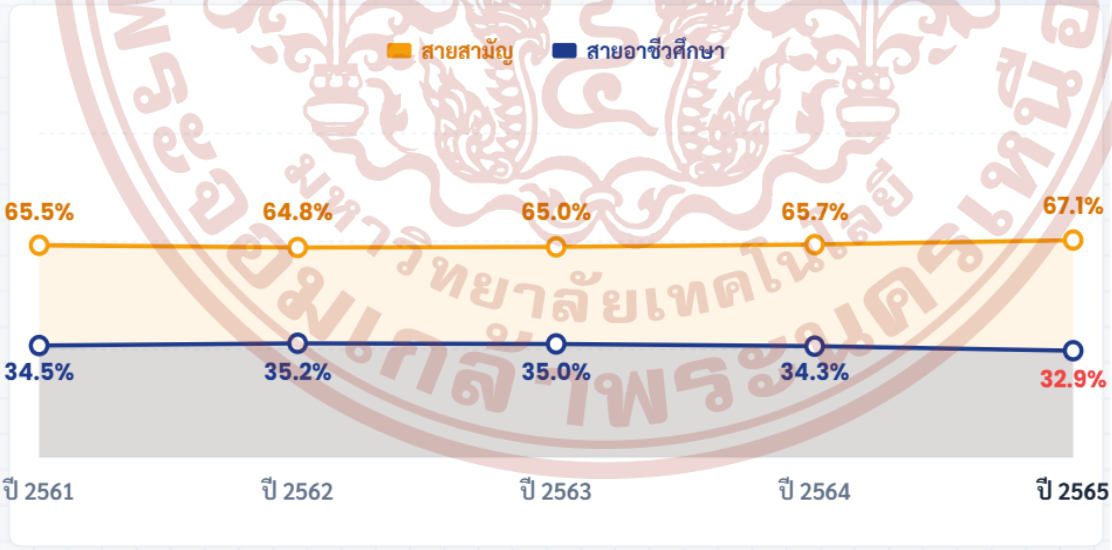
ปัจจุบันรัฐบาลมุ่งให้ความสำคัญในการพัฒนาประเทศตามแนวนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เพื่อผลักดันระบบเศรษฐกิจให้ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ทำให้ต้องวางแผนกำลังคนทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ ซึ่งยังพบปัญหาหลายประการ เช่น ยงยุทธ (2562) พบว่า คุณภาพของผู้กำลังเรียนเกือบ 1 ล้านคน ในวิทยาลัยของรัฐและเอกชน มีปัญหาเชิงคุณภาพ 4 ประการ คือ 1) หลักสูตรการเรียนการสอนไม่ทันสมัย 2) คุณภาพของผู้สอนยังไม่ดี ขาดประสบการณ์ 3) ส่วนใหญ่ไม่ใช่หลักสูตรฐานสมรรถนะ 4) คุณภาพของผู้สมัครเรียนคะแนนไม่สูงนัก อุปกรณ์ล้าสมัย ซึ่งเป็นปัญหาที่จะต้องได้รับการแก้ไขโดยด่วน สอดคล้องกับผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาตามรายงานประจำปีของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2565) พบว่าผลการประเมินคุณภาพภายนอกจำแนกตามรายมาตรฐานของการประเมินคุณภาพการศึกษาโดย สมศ. ที่ได้ใช้กรอบการประเมินที่มีความสอดคล้องกับการประกันคุณภาพภายใน ซึ่งตามประกาศกฎกระทรวงว่าด้วยการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาไว้ 3 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านผู้เรียน มาตรฐานด้านการบริหารจัดการ และมาตรฐานด้านการจัดการเรียนการสอน ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาประจำปี 2565 จำแนกตามรายมาตรฐาน แสดงได้ดังตารางที่ 1-1 ซึ่งจะเห็นว่ามาตรฐานทั้ง 3 ด้านของการศึกษาทุกระดับอยู่ในระดับดีตั้งแต่ร้อยละ 93.21 ขึ้นไป ยกเว้นเพียงด้านการอาชีวศึกษาเท่านั้นที่มีระดับคุณภาพของมาตรฐานทั้งสามด้านอยู่ในระดับดีตั้งแต่ร้อยละ 67.77-76.86 ต่ำกว่าสถานศึกษาในระดับอื่น ๆ ขณะเดียวกันจำนวนร้อยละของสถานศึกษาในระดับอาชีวศึกษาก็มีผลประเมินอยู่ในเกณฑ์ที่ควรได้รับการพัฒนาสูงกว่าสถานศึกษาในระดับอื่น ๆ เช่นกัน ผลการประเมินนี้สะท้อนให้เห็นว่ามาตรฐานด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาของสถานศึกษาระดับอาชีวศึกษายังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจคืออยู่ในระดับต่ำสุดเมื่อเทียบกับสถานศึกษาในระดับอื่น ๆ วัดจากตัวเลขจำนวนสถานศึกษาระดับอาชีวศึกษาที่มีผลประเมินเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดมีจำนวนต่ำที่สุดในตารางที่ 1-1 คือร้อยละ 67.77 ขณะที่จำนวนสถานศึกษาระดับอาชีวศึกษาที่มีผลประเมินอยู่ในเกณฑ์ที่ควรได้รับการพัฒนาก็มีจำนวนสูงสุดในตารางที่ 1-1 คือร้อยละ 32.23 ซึ่งเป็นตัวเลขที่แตกต่างอย่างมากจากจำนวนร้อยละของสถานศึกษาในระดับอื่น ๆ (กรพัฒน์ และคณะ, 2565)

ตารางที่ 1-1 ผลประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา แยกตามระดับการศึกษาและมาตรฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

ระดับการศึกษา	จำนวนร้อยละของสถานศึกษาที่มีผลประเมินเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด	จำนวนร้อยละของสถานศึกษาที่มีผลประเมินอยู่ในเกณฑ์ที่ควรได้รับการพัฒนา
1. ศูนย์พัฒนาเด็ก (จำนวนสถานศึกษาที่ประเมิน 7,009 แห่ง)		
มาตรฐานด้านผู้เรียน	95.24	4.76
มาตรฐานด้านการบริหารจัดการ	97.59	2.41
มาตรฐานด้านการจัดการเรียนการสอน	93.21	6.79
2. การศึกษาขั้นพื้นฐาน (จำนวนสถานศึกษาที่ประเมิน 11,341 แห่ง)		
มาตรฐานด้านผู้เรียน	99.92	0.08
มาตรฐานด้านการบริหารจัดการ	99.97	0.03
มาตรฐานด้านการจัดการเรียนการสอน	99.97	0.03
3. การศึกษาขั้นพื้นฐาน(วัตถุประสงค์พิเศษ) (จำนวนสถานศึกษาที่ประเมิน 367 แห่ง)		
มาตรฐานด้านผู้เรียน	96.64	3.36
มาตรฐานด้านการบริหารจัดการ	95.30	4.70
มาตรฐานด้านการจัดการเรียนการสอน	97.32	2.68
4. การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (จำนวนสถานศึกษาที่ประเมิน 415 แห่ง)		
มาตรฐานด้านผู้เรียน	96.40	3.60
มาตรฐานด้านการบริหารจัดการ	98.65	1.35
มาตรฐานด้านการจัดการเรียนการสอน	96.40	3.60
5. การอาชีวศึกษา (จำนวนสถานศึกษาที่ประเมิน 384 แห่ง)		
มาตรฐานด้านผู้เรียน	76.86	23.14
มาตรฐานด้านการบริหารจัดการ	67.77	32.23
มาตรฐานด้านการจัดการเรียนการสอน	73.55	26.45

ที่มา : สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2566)

การพัฒนากำลังคนสายอาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและทิศทางการพัฒนาประเทศที่รัฐบาลได้ตั้งเป้าหมายในการเพิ่มสัดส่วนนักเรียนสายอาชีวะให้สูงขึ้นแต่สถานการณ์ปัจจุบันเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม สัดส่วนนักเรียนสายอาชีวศึกษามีแนวโน้มลดลงตั้งแต่ปีการศึกษา 2553 อยู่ที่ร้อยละ 36.6 ลดลงอย่างต่อเนื่องถึงปีการศึกษา 2557 อยู่ที่ร้อยละ 32.3 หลังจากนั้นเพิ่มขึ้นจนถึงปีการศึกษา 2562 มีสัดส่วนนักเรียนสายอาชีวะอยู่ที่ร้อยละ 35.2 แล้วลดลงจนกระทั่งถึงปีการศึกษา 2565 มีสัดส่วนนักเรียนสายอาชีวะอยู่ที่ร้อยละ 32.9 ลดลงจากปีการศึกษา 2564 ร้อยละ 1.4 ขณะที่มีผู้เรียนสายสามัญอยู่ที่ร้อยละ 67.1 มากกว่าผู้เรียนในสายอาชีวศึกษาถึงกว่า 2 เท่าตัวดังแสดงในภาพที่ 1-1 ยังห่างไกลจากเป้าหมายสัดส่วนผู้เรียนสายอาชีวะต่อสายสามัญเท่ากันคืออย่างละครึ่ง ตามที่นายจาตุรนต์ ฉายแสง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการมอบนโยบายตั้งเป้าเพิ่มสัดส่วนผู้เรียนอาชีวศึกษาต่อสายสามัญศึกษาเป็นร้อยละ 50 ต่อ 50 (กลุ่มประชาสัมพันธ์สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2556) เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีตามกรอบข้อตกลงของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2556 หรือกระทั่งยิ่งห่างจากเป้าหมายของนายณัฏฐพล ทีปสุวรรณ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการที่ต้องการก้าวไปสู่เป้าหมายสูงสุดในการเพิ่มสัดส่วนผู้เรียนสายอาชีพเป็น 60% ให้มากกว่าสายสามัญซึ่งอยู่ที่ 40% ตามที่ตั้งเป้าไว้เมื่อปี 2562 (ไทยโพสต์, 2562)



ภาพที่ 1-1 สัดส่วนผู้เรียนสายสามัญ : สายอาชีวศึกษา ช่วงปีการศึกษา 2553-2565 (กลุ่มบริหารข้อมูลสารสนเทศเพื่อการศึกษา สำนักเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2566)

ในตารางที่ 1-2 เมื่อเปรียบเทียบจำนวนและสัดส่วนระหว่างผู้เรียนในสถาบันอาชีวศึกษาของรัฐกับเอกชน แม้จำนวนผู้เรียนในสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนจะเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปีการศึกษา 2559 แต่ก็มาลดลงเล็กน้อยในปี 2565 และ 2566 สอดคล้องกับสัดส่วนที่พบว่าเพิ่มขึ้นตังแต่ปี 2559 เป็นต้นมา จนกระทั่งปีการศึกษา 2566 สัดส่วนระหว่างร้อยละของจำนวนผู้เรียนในสถาบันอาชีวศึกษารัฐต่อจำนวนผู้เรียนในสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน จะอยู่ที่ 66.2 : 33.8 อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบจำนวนเฉลี่ยระหว่างผู้เรียนในสถาบันอาชีวศึกษาของรัฐกับเอกชน จำนวนเฉลี่ยของผู้เรียนในสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนยังน้อยกว่าของรัฐกว่า 2 เท่าตัว และหากนำไปเปรียบเทียบกับโรงเรียนสายสามัญในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ถึงปีที่ 6 แล้ว จำนวนผู้เรียนในสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนยิ่งน้อยไปกว่าผู้เรียนสายสามัญถึง 5 เท่าตัว จึงนับว่าเป็นปัญหาในด้านปริมาณของผู้เรียนระดับอาชีวศึกษาเอกชนอย่างมาก

ตารางที่ 1-2 เปรียบเทียบจำนวนและสัดส่วนระหว่างผู้เรียนในสถาบันอาชีวศึกษาของรัฐ และเอกชน ระหว่างปีการศึกษา 2556 – 2566

ปีการศึกษา	จำนวนผู้เรียน			สัดส่วน(ร้อยละ)
	รัฐบาล	เอกชน	รวม	รัฐ : เอกชน
2566	647,875	330,184	**978,059**	66.2 : 33.8
2565	668,964	334,283	**1,003,247**	66.7 : 33.3
2564	693,625	336,059	**1,029,684**	67.4 : 32.6
2563	695,882	333,079	**1,028,961**	67.6 : 32.4
2562	692,067	320,507	**1,012,574**	68.3 : 31.7
2561	687,391	312,734	**1,000,125**	68.7 : 31.3
2560	683,919	308,616	**992,535**	68.9 : 31.1
2559	693,977	294,747	**988,724**	70.2 : 29.8
2558	674,113	316,955	**991,068**	68.0 : 32.0
2557	652,817	291,627	**944,444**	69.1 : 30.9
2556	652,584	321,643	**974,227**	67.0 : 33.0

ที่มา : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2566)

นอกจากปัญหาด้านคุณภาพการบริหารจัดการและปริมาณผู้เรียนที่ลดลงดังที่ปรากฏในข้อมูลสถิติเชิงประจักษ์แล้ว ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกที่จะมีผลกระทบต่อการพัฒนาของประเทศไทย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนยังต้องเผชิญกับผลกระทบเชิงโครงสร้างจากคลื่นความเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันทางเทคโนโลยี (Digital Disruption) และสภาวะความผันผวน (VUCA World) ซึ่งประกอบด้วยความท้าทาย 4 ประการ ได้แก่ 1) การแข่งขันทางการศึกษา (Red Ocean) จากสังคมสูงวัยที่ทำให้ประชากรวัยเรียนลดลง 2) แรงกดดันด้านต้นทุนและเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดช่องว่างทางดิจิทัล 3) ภาวะทักษะไม่ตรงสาย (Skill Mismatch) ระหว่างหลักสูตรกับความต้องการแรงงานยุคใหม่ และ 4) วิกฤตโครงสร้างการบริหารแบบดั้งเดิมที่ทำให้การตัดสินใจล่าช้า ไม่สามารถปรับเปลี่ยนสู่สถาบันอัจฉริยะ (Smart College) ได้ทันท่วงที

จากวิกฤตทั้งมิติด้านคุณภาพ ปริมาณ และผลกระทบจากดิจิทัลดิสรัปชัน สภาวการณ์เหล่านี้กดดันให้สถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ในฐานะหน่วยงานหลักในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของชาติที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (จตุรภุช และคณะ, 2566) ต้องเร่งปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ส่งผลให้ “ผู้บริหารสถาบัน” ในฐานะฟันเฟืองหลักในการนำพาองค์กร ต้องเร่งยกระดับศักยภาพตนเองเพื่อก้าวขึ้นเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก (Change Agent) ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทักษะให้มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์รู้เท่าทันเทคโนโลยี เพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตรและระดมทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด การยกระดับศักยภาพ (Potential) ของผู้นำให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล จึงถือเป็นปัจจัยชี้ขาดถึงความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์กร ด้วยเหตุนี้ การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล จึงเป็นการศึกษาจากการนำแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ มาผสมผสานเชื่อมโยงสัมพันธ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรรุ่นถัดไปให้สามารถก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการยกระดับขีดความสามารถของการจัดการศึกษาเอกชนไทยให้ได้มาตรฐานสากลต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

1.2.2 เพื่อพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

1.2.3 เพื่อจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

1.3 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานโดยใช้วิธีการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายและการประชุมสนทนากลุ่มเพื่อค้นหาองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลด้วยการรวบรวมข้อมูลจากผู้มีประสบการณ์ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ ในด้านการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการภายในสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อนำมาสร้างและพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล และจัดทำคู่มือแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล มีขอบเขตการวิจัยดังนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาโดยศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยทฤษฎีหลัก คือ 1) ทฤษฎีสมรรถนะ KSA ของ McClelland (1973) 2) ทฤษฎีการบริหารงาน POCCC ของ Fayol (1916) และแนวคิดอื่น ๆ ที่นำมาใช้ประกอบร่วมในการวิจัย ได้แก่ 1) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 2) แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล 3) แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน และ 4) งานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

1.3.2 ขอบเขตด้านผู้เชี่ยวชาญ และกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่

1.3.2.1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) โดยคัดเลือกผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ได้แก่ ผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษา ผู้เชี่ยวชาญจากสถานประกอบการ ผู้กำหนดนโยบายด้านการอาชีวศึกษา และนักวิชาการด้านการบริหารอาชีวศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 18 คน

1.3.2.2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (IOC) สำหรับประเมินแบบสอบถามปลายปิด (Questionnaire) สำหรับใช้เก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 2 และ 3 เพื่อประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จำนวน 5 คน

1.3.2.3 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อให้ความเห็นชอบรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล จำนวนทั้งสิ้น 12 คน

1.3.2.4 กลุ่มผู้ประเมินคู่มือแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของคู่มือ จำนวน 5 คน

1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลาในการทำวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดกรอบระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย 19 เดือน เริ่มต้นตั้งแต่เดือนธันวาคม 2567 จนถึงเดือนมิถุนายน 2569

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.4.1 สถาบันอาชีวศึกษาเอกชน หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดทำการสอนประเภทวิชาอุตสาหกรรม หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) กระทรวงศึกษาธิการ

1.4.2 ยุคดิจิทัล หมายถึง ช่วงระยะเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่อการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การจัดการศึกษา โดยมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน

1.4.3 ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ในตำแหน่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หรือผู้รักษาการในตำแหน่งดังกล่าว ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี

1.4.4 ครู หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน

1.4.5 บุคลากรสายสนับสนุน หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษาให้บริการในสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน เช่น เจ้าหน้าที่ คนงาน นักการภารโรง ยาม เป็นต้น

1.4.6 รูปแบบ หมายถึง การจัดกลุ่มองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

1.4.7 ศักยภาพ หมายถึง ความรู้ความสามารถด้านการบริหารองค์กร รวมถึงสมรรถนะส่วนบุคคลที่นำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน

1.4.8 คู่มือ หมายถึง เอกสารเสนอแนะแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลที่พบในงานวิจัยนี้

1.5 ประโยชน์ของการวิจัย

1.5.1 ผลการวิจัยและคู่มือสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร หรือเตรียมความพร้อมผู้ที่จะเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน

1.5.2 ผลการวิจัยและคู่มือสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการปรับตัวและแข่งขันในยุคดิจิทัลให้กับสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.)

1.5.3 ผลการวิจัยและคู่มือสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันการศึกษาเอกชนระดับและประเภทอื่น ๆ เพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเอกสารทางวิชาการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมสาระสำคัญในประเด็นต่าง ๆ มานำเสนอเป็นลำดับ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 บริบทการจัดการอาชีวศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงาน

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอาชีวศึกษา

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 บริบทการจัดการอาชีวศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล

ในบริบทโลกปัจจุบันที่เทคโนโลยีอุบัติใหม่ก้าวเข้ามาปรับเปลี่ยนภูมิทัศน์ทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างฉับพลัน การจัดการอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทยได้แปรสภาพเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งมุ่งเน้นการผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีขีดความสามารถและศักยภาพขั้นสูงเพื่อรองรับกระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจฐานรากนวัตกรรม (Srichana, et al., 2023) ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมเชิงนโยบาย พลวัตทางเทคโนโลยี และสภาวะการแข่งขันที่สถาบันภาคเอกชนต้องเผชิญ จึงเป็นฐานคิดประการแรกในการวิเคราะห์เพื่อพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้นำสถานศึกษาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

2.1.1 กรอบนโยบายระดับชาติและยุทธศาสตร์ยกระดับกำลังคนสมรรถนะสูง

ภายใต้ทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนได้รับมอบหมายบทบาทสำคัญในฐานะหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) ที่มีหน้าที่ช่วยแบ่งเบาภาระของภาครัฐในการจัดการศึกษา ตลอดจนการเสริมสร้างความยืดหยุ่นและความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อพลวัตความต้องการของตลาดแรงงานได้อย่างทันท่วงที โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาอุตสาหกรรมและสาขาพาณิชยกรรม ซึ่งเป็นกลุ่มวิชาหลักที่มีสัดส่วน การเปิดสอนสูงที่สุดและคิดเป็นร้อยละ 70 ของการจัดการศึกษาในสถาบันอาชีวศึกษาภาคเอกชนทั้งหมด (OECD, 2021c) ข้อได้เปรียบด้านความยืดหยุ่นของโครงสร้างการบริหารจัดการในภาคเอกชน ช่วยให้

สถานศึกษาเหล่านี้สามารถปรับตัวและพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะที่เอื้อต่อการสร้างทักษะใหม่ ๆ ที่สอดรับกับทัศนคติและเทคโนโลยีของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศได้อย่างรวดเร็วกว่าระบบราชการปกติ

กลไกการดำเนินงานในระดับมหภาคดังกล่าวส่งผลกระทบโดยตรงให้สถานศึกษาภาคเอกชนต้องแบกรับภารกิจในการยกระดับสมรรถนะของประชากรวัยแรงงานให้พร้อมเผชิญความท้าทายในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ซึ่งการขับเคลื่อนนี้ผูกพันอย่างแนบแน่นกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่ต้องการเปลี่ยนผ่านยุทธศาสตร์การสร้างกำลังคนจากการเน้นปริมาณแรงงานราคาถูกในอดีต ไปสู่การสร้างกำลังคนสมรรถนะสูง (High-Performance Workforce) ที่มีทักษะวิชาชีพชั้นสูงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ทั้งนี้ เพื่อให้การผลิตกำลังคนสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 ที่มุ่งเน้นการจัดการศึกษาเพื่อการมีงานทำ ภาครัฐจึงได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนระดับชาติ ซึ่งส่งแรงกระเพื่อมมายังแนวทางการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนใน 4 มิติหลัก ดังต่อไปนี้

1. การมุ่งเน้นผลิตกำลังคนเพื่ออุตสาหกรรมเป้าหมาย (New S-Curve): นโยบายระดับชาติบังคับให้สถานศึกษาต้องปรับรื้อหลักสูตรแบบดั้งเดิม และหันมาผลิตช่างฝีมือและนักเทคโนโลยีที่ตอบโจทย์ 10 อุตสาหกรรมเป้าหมายแห่งอนาคต เช่น หุ่นยนต์เพื่ออุตสาหกรรม ยานยนต์ไฟฟ้า และดิจิทัลเชิงพาณิชย์

2. การยกระดับทักษะทางเทคโนโลยีและดิจิทัล (Digital Upskilling): กรอบนโยบายเน้นย้ำให้ผู้เรียนและผู้สอนต้องมีสมรรถนะด้านดิจิทัลขั้นสูง ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูล การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น หรือการควบคุมระบบอัตโนมัติ เพื่อรองรับการทำงานในสถานประกอบการที่ใช้ระบบอัจฉริยะ

3. การสร้างความร่วมมือแบบทวิภาคี (Public-Private Partnership): ยุทธศาสตร์ชาติให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาแบบบูรณาการกับการทำงาน (Work-Integrated Learning: WiL) โดยสนับสนุนให้สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนต้องดึงสถานประกอบการเข้ามาร่วมออกแบบหลักสูตร ร่วมเป็นครูฝึก และร่วมประเมินผล เพื่อลดปัญหาทักษะไม่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน (Skill Mismatch)

4. การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning): สถาบันอาชีวศึกษาต้องปรับตัวเป็นศูนย์กลางการพัฒนาทักษะใหม่ (Reskill) และยกระดับทักษะเดิม (Upskill) ให้แก่ประชากรวัยทำงานและผู้สูงอายุ โดยไม่จำกัดอยู่เพียงแค่การให้ปริญญาหรือประกาศนียบัตรตามระบบปกติ (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2560)

อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางการศึกษาของประเทศไทยที่สัดส่วนผู้เรียนในสายสามัญยังคงมีสัดส่วนที่สูงกว่าสายอาชีวศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนจึงตกอยู่ใน

สภาวะที่ต้องสร้างกลยุทธ์เพื่อดึงดูดผู้เรียนและแข่งขันทั้งกับโรงเรียนสายสามัญ มหาวิทยาลัย ตลอดจนสถาบันฝึกอบรมวิชาชีพของภาคเอกชนภายนอกระบบ ความจำเป็นในการรักษาขีดความสามารถทางการแข่งขันภายใต้กรอบนโยบายรัฐที่เข้มงวด บีบให้สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนต้องก้าวข้ามบทบาทจากการเป็นเพียงสถานศึกษาทางเลือกเพื่อรองรับผู้เรียนส่วนเกินจากภาครัฐ ไปสู่การเป็นแกนหลักเชิงรุกในการผลิตกำลังคนสมรรถนะสูงที่ตอบโจทย์โครงสร้างอุตสาหกรรมแห่งอนาคต

การตอบสนองความคาดหวังแบบทวิวัจน์ ทั้งในแง่การส่งมอบแรงงานฝีมือคุณภาพให้แก่สถานประกอบการ และการตอบโจทย์ความมั่นคงในเส้นทางอาชีพตามความคาดหวังของผู้ปกครอง จึงกลายเป็นแรงกดดันเชิงนโยบายที่ผู้บริหารสถาบันต้องนำมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนเชิงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร การจัดการอาชีวศึกษาในมิตินี้จึงมิใช่เพียงภารกิจภายในโรงเรียนอีกต่อไป แต่คือการมีส่วนร่วมขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ในมิติด้านการศึกษา ที่มุ่งเน้นการสร้างโอกาสในการเข้าถึงอาชีพและการมีงานทำที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน (UNESCO, 2021)

2.1.2 พลวัตทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบวิทยาลัยอัจฉริยะ

ความก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีอุบัติใหม่ในปัจจุบัน ส่งผลให้เทคโนโลยีสารสนเทศไม่ได้ทำหน้าที่เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนการทำงานส่วนขยายอีกต่อไป หากแต่ได้หลอมรวมเข้าเป็นโครงสร้างพื้นฐานหลักของกระบวนการจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างสมบูรณ์ ชุดนวัตกรรมเปลี่ยนโลกอันประกอบด้วย ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) เทคโนโลยีความจริงเสมือน (VR/AR) และระบบประมวลผลแบบคลาวด์ ได้เข้ามาพลิกโฉมพฤติกรรมการเรียนรู้และระบบการกำกับดูแลภายในองค์กรไปอย่างสิ้นเชิง (OECD, 2021b) การเปลี่ยนผ่านในลักษณะนี้เร่งรัดให้สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ โดยการบูรณาการระบบการเรียนรู้แบบผสมผสานเพื่อขับเคลื่อนหลักสูตรทักษะวิชาชีพที่อิงฐานสมรรถนะให้มีความยืดหยุ่นสูง พร้อมทั้งตอบสนองต่อนโยบายระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาเป็นกลไกหลักในการยกระดับคุณภาพทุนมนุษย์ (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2562)

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่สถาบันต้องมุ่งไปคือการปฏิรูปตนเองสู่การเป็น "วิทยาลัยอัจฉริยะ" (Smart College) ที่แท้จริง ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรระดับองค์กร หรือระบบอีอาร์พี (ERP) เข้ากับแพลตฟอร์มการจัดการเรียนรู้ หรือระบบแอลเอ็มเอส (LMS) เพื่อแปรสภาพข้อมูลพฤติกรรมการเรียนและการบริหารจัดการภายในให้สามารถประมวลผลและนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจได้แบบเรียลไทม์ การจัดวางสถาปัตยกรรมสารสนเทศที่ไร้รอยต่อนี้ ช่วยให้สถาบันสามารถตอบสนองต่อพฤติกรรมและความต้องการของผู้เรียนเจเนอเรชันใหม่ ที่ปรารถนาความยืดหยุ่นในการเข้าถึงองค์ความรู้วิชาชีพและ

เครื่องมือจำลองการทำงานจำพวกห้องปฏิบัติการเสมือนจริงได้อย่างไร้ข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2565)

การยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลด้วยระบบวิทยาลัยอัจฉริยะ สามารถจำแนกองค์ประกอบการพัฒนาเชิงโครงสร้างออกเป็น 4 มิติหลักที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ ได้แก่

1. มิติด้านโครงสร้างพื้นฐานอัจฉริยะ (Smart Infrastructure): การลงทุนจัดทำระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่ครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่ของสถาบัน การติดตั้งระบบเซนเซอร์และอุปกรณ์ IoT เพื่อบริหารจัดการพลังงานและความปลอดภัยภายในอาคารเรียน รวมถึงการจัดเตรียมฐานข้อมูลคลาวด์ที่รองรับการจัดเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของผู้เรียนและบุคลากรได้อย่างปลอดภัย

2. มิติด้านการจัดการเรียนรู้อัจฉริยะ (Smart Education): การปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนจากห้องเรียนปกติไปสู่ห้องปฏิบัติการดิจิทัล (Digital Lab) ที่ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี AR และ VR ในการจำลองสถานการณ์การฝึกปฏิบัติงานจริงทางอุตสาหกรรม ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนค่าวัสดุฝึกและลดความเสี่ยงจากอุบัติเหตุในระหว่างการเรียนช่างอุตสาหกรรม

3. มิติด้านการบริหารจัดการอัจฉริยะ (Smart Management): การนำระบบสารสนเทศแบบรวมศูนย์มาใช้เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงานเอกสาร เชื่อมโยงข้อมูลตั้งแต่ระบบการรับสมัครนักศึกษา การชำระค่าธรรมเนียม การจัดการตารางสอน ไปจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถเรียกดูข้อมูลสรุปเชิงลึก (Dashboard) สำหรับนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างแม่นยำ

4. มิติด้านสภาพแวดล้อมอัจฉริยะ (Smart Environment): การสร้างระบบนิเวศทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Collaborative Learning) เช่น การออกแบบพื้นที่ Co-Working Space ภายในวิทยาลัยที่มีจุดเชื่อมต่อเทคโนโลยีไร้สาย เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ

กระนั้นก็ตาม การเปลี่ยนผ่านสถาบันไปสู่วิทยาลัยอัจฉริยะตามองค์ประกอบข้างต้น มิได้ขึ้นอยู่กับการจัดซื้อฮาร์ดแวร์หรือซอฟต์แวร์ราคาแพงเพียงอย่างเดียว ทว่าหัวใจสำคัญระลอกต่อมาคือการเสริมสร้างกรอบความคิดดิจิทัล (Digital Mindset) ให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหาร คณาจารย์ผู้สอนไปจนถึงเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน หากบุคลากรยังคงยึดติดอยู่กับกระบวนทัศน์การทำงานแบบเก่า ย่อมทำให้งบประมาณที่ลงทุนไปในเทคโนโลยีขั้นสูงเกิดความสูญเปล่า ความพร้อมด้านจิตวิทยาองค์กรและการยอมรับนวัตกรรมทางการบริหารจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่จะกำหนดประสิทธิภาพของการเปลี่ยนผ่าน สถาบันที่มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีที่ชัดเจน จะสามารถสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานวิถีใหม่ที่มองว่าเครื่องมือดิจิทัลคือโอกาสในการสร้างความแตกต่างทางการศึกษา ส่งผลให้การผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีล้ำสมัยกับทรัพยากรมนุษย์ที่มี

ศักยภาพ กลายเป็นกลไกหลักที่ช่วยให้สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนสามารถรับมือกับพลวัตการแข่งขันที่รุนแรง และก้าวขึ้นเป็นผู้นำในการผลิตกำลังคนคุณภาพสูงสู่ภาคอุตสาหกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม

2.1.3 สภาพการณ์การแข่งขันและอุปสรรคเชิงโครงสร้างของสถาบันขนาดเล็ก

การแข่งขันในการจัดการอาชีวศึกษาเอกชนในทศวรรษปัจจุบันทวีความรุนแรงและสลับซับซ้อนกว่าในอดีตอย่างเห็นได้ชัด ปัจจัยแวดล้อมทางการบริหารไม่ได้ถูกจำกัดอยู่เพียงแค่การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐเท่านั้น ทว่าถูกขับเคลื่อนภายใต้กระแสโลกที่มีความผันผวน (V - Volatility) ไม่แน่นอน (U - Uncertainty) ซับซ้อน (C - Complexity) และคลุมเครือ (A - Ambiguity) หรือสภาวการณ์ VUCA (VUCA World) ซึ่งส่งผลกระทบและท้าทายต่อเสถียรภาพรวมถึงความสามารถในการรักษาตำแหน่งทางการตลาดของสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง แม้ว่าสถานศึกษาเอกชนจะมีจุดเด่นด้านความคล่องตัวในการบริหารจัดการและมีความเป็นอิสระมากกว่าสถานศึกษาของรัฐ แต่กลับต้องเผชิญหน้ากับคู่แข่งหน้าใหม่นอกระบบ เช่น แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ระดับโลก และสถาบันฝึกอบรมเฉพาะทางของภาคธุรกิจหลักสูตรระยะสั้นที่สามารถดึงดูดผู้เรียนกลุ่มเป้าหมายไปได้อย่างรวดเร็ว อุปสรรคเชิงโครงสร้างที่ซ้ำเติมสถานการณ์การแข่งขันคือปัญหา "ช่องว่างทางดิจิทัล" (Digital Divide) และความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศขั้นสูง ระหว่างสถาบันการศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตเมืองศูนย์กลางเศรษฐกิจกับสถาบันในเขตภูมิภาค ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการส่งมอบความรู้และโอกาสในการฝึกทักษะขั้นสูงของผู้เรียน (Matawong, et al., 2024) ปรากฏการณ์นี้สอดคล้องกับข้อจำกัดด้านงบประมาณและขนาดขององค์กร เนื่องจากสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ในประเทศไทยจัดเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีจำนวนผู้เรียนต่ำกว่า 500 คน โครงสร้างทางการเงินที่พึ่งพาค่าเล่าเรียนเป็นหลักจึงทำให้สถาบันขนาดเล็กเหล่านี้ขาดกำลังทุนในการจัดหาอุปกรณ์นวัตกรรมราคาสูง เช่น ชุดจำลองภาพสามมิติ หรือเครื่องจักรกลควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ระบบอัจฉริยะ ส่งผลให้เกิดความเสียเปรียบเชิงคุณภาพการแข่งขันเมื่อเทียบกับสถาบันขนาดใหญ่หรือสถานศึกษาของภาครัฐที่มีงบประมาณแผ่นดินอุดหนุน (Wongsamut, 2022)

ปัญหาที่รุนแรงอีกประการหนึ่งคือ วิกฤตการณ์ขาดแคลนบุคลากรทางการศึกษาที่มีทักษะความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลเชิงลึก โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูผู้สอนในสายช่างอุตสาหกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมักขาดประสบการณ์ปฏิบัติงานจริงในภาคอุตสาหกรรมยุคใหม่ (Teacher Shortages and Skill Gaps) ส่งผลกระทบต่อเนื่องให้หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนมีลักษณะล้าสมัยไม่เท่าทันคลื่นเทคโนโลยีจำพวกระบบหุ่นยนต์อุตสาหกรรม หรือการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ บัณฑิตวิชาชีพที่สำเร็จการศึกษาจึงมีสมรรถนะไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของตลาดทุนและสถานประกอบการยุคดิจิทัล (Phakamach, et al., 2025) ช่องว่างดังกล่าวกลายเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้อัตราการว่างงานหรือการทำงานไม่ตรงสายของบัณฑิตอาชีวศึกษายังคงปรากฏอยู่ในระดับสูง

ซึ่งเป็นประเด็นท้าทายทักษะการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารในการเข้ามาแก้ปัญหาความสอดคล้องเชิงคุณภาพนี้

2.1.4 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและยุทธศาสตร์การปรับตัวเชิงรุก

นอกเหนือจากแรงกดดันทางเทคโนโลยีและการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงแล้ว ภูมิทัศน์ของการจัดการศึกษาไทยกำลังเผชิญหน้ากับคลื่นยักษ์ทางประชากรศาสตร์ จากการที่ประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ (Aged Society) ส่งผลให้อัตราการเกิดใหม่ลดต่ำลงอย่างต่อเนื่อง และปริมาณประชากรในวัยเรียนซึ่งเป็นฐานลูกค้าหลักหดตัวลงอย่างมีนัยสำคัญ (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและกำลังคนอาชีวศึกษา, 2567) วิกฤตประชากรศาสตร์ครั้งนี้ผลักดันให้สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนไม่อาจจำกัดบทบาทตนเองอยู่เพียงการพึ่งพารายได้ จากการรับนักศึกษาจบใหม่ในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ตามช่วงอายุปกติได้อีกต่อไป แต่สถานศึกษาจำเป็นต้องขยายพรมแดนการให้บริการ ไปสู่การเป็น "ศูนย์กลางการพัฒนาและยกระดับทักษะชีวิต" (Lifelong Learning Center) สำหรับกลุ่มประชากรวัยแรงงานที่ต้องการเปลี่ยนสายอาชีพ (Career Transition) ตลอดจนกลุ่มผู้สูงอายุที่ปรารถนาจะเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อดำรงชีพในสังคมวิถีใหม่ ตามทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ทุกช่วงวัย (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

การปรับตัวเชิงรุกเพื่อรับมือกับโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนไปนี้ กำหนดให้ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนโมเดลการบริหารหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่นสูงสุด ซึ่งสามารถขับเคลื่อนผ่านแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาระบบธนาคารหน่วยกิต (Credit Bank): ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนทุกช่วงวัยสามารถนำประสบการณ์การทำงาน หรือผลการฝึกอบรมจากสถานประกอบการ นำมาเทียบโอนเป็นหน่วยกิตในระบบการศึกษาได้ เพื่อลดระยะเวลาในการเรียนและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2. การออกแบบชุดการเรียนรู้แบบโมดูลาร์ (Modular & Micro-Credentials): การแตกรายวิชาขนาดใหญ่ให้กลายเป็นหลักสูตรระยะสั้นที่สั้น กระชับ และตรงจุด เพื่อเอื้ออำนวยให้กลุ่มผู้เรียนวัยทำงานสามารถเข้ามาสะสมสมรรถนะ และรับใบรับรองทักษะเฉพาะด้าน (Digital Badges) นำไปปรับใช้ในการทำงานได้ทันที

3. การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์แบบทวิภาคี (Strategic Partnerships): ยุทธศาสตร์การอยู่รอดต้องแปรเปลี่ยนจากการแข่งขันแบบตัดราคาค่าเล่าเรียน ไปสู่การจับมือกับชุมชน ภาคธุรกิจและสถานประกอบการชั้นนำ เพื่อร่วมกันแบ่งปันทรัพยากรผู้เชี่ยวชาญ เครื่องมือที่ทันสมัย และรับประกันการมีงานทำให้แก่ผู้เรียน (Srichana, et al., 2023)

4. การพัฒนาทักษะข้ามสายงานสำหรับผู้สูงวัย: การเปิดหลักสูตรที่เน้นการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลเบื้องต้นสำหรับผู้สูงอายุ เช่น การทำธุรกิจออนไลน์เบื้องต้น หรือการเกษตรอัจฉริยะ เพื่อสร้างแหล่งรายได้ใหม่ให้แก่สถานศึกษา และตอบสนองต่อพันธกิจทางสังคม (OECD, 2021a)

การจะเปลี่ยนผ่านองค์กรให้รอดพ้นจากวิกฤตการณ์ประชากรและเทคโนโลยีที่ทับซ้อนกันเหล่านี้ได้สำเร็จ ตัวแปรตัดสินที่สำคัญที่สุดคือ ศักยภาพของผู้บริหารในการสลัดทิ้งพฤติกรรมการสั่งการตามลำดับขั้นแบบเดิม แล้วก้าวสู่การเป็น "ผู้นำดิจิทัล" (Digital Leader) ที่มีวิสัยทัศน์ก้าวไกลและเข้าใจแง่มุมของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้นำดิจิทัลที่มีสมรรถนะสูงต้องสามารถบูรณาการทักษะข้ามสายงานได้อย่างรอบด้าน ทั้งมิติการกำหนดกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีที่เฉียบคม มิติการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อควบคุมและติดตามผลการเรียนรู้ และมิติพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อปรับทัศนคติของบุคลากรภายในองค์กรให้พร้อมรับความเสี่ยงและกล้าทดลองสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ

ดังนั้น การยกระดับความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้าจึงมิใช่เพียงการจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้งานเพียงผิวเผิน ทว่าเป็นการปรับรื้อโครงสร้างองค์กร ระบบกระบวนการทำงาน คุณภาพผู้เรียน และการน้อมนำแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนมาใช้เป็นฐานในการสร้างคุณค่าทางการศึกษา เพื่อก้าวข้ามขีดจำกัดทางประชากรศาสตร์ และยกระดับคุณภาพของสถาบันให้สอดรับกับมาตรฐานสากลอย่างแท้จริง (Wongsamut, 2022)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงาน

การบริหารงานในองค์กรยุคปัจจุบันถือเป็นกระบวนการหัวใจสำคัญในการหลอมรวมและขับเคลื่อนทรัพยากรทางการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นทุนมนุษย์ งบประมาณ หรือเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยวิจารณญาณที่สร้างอยู่บนฐานคิดและทฤษฎีที่หลากหลาย ซึ่งได้รับการพัฒนาและปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนอยู่เสมอ (Mintzberg, 2009) การทำความเข้าใจวิวัฒนาการและแก่นแท้ของทฤษฎีการบริหาร จึงเป็นก้าวแรกที่ช่วยให้ผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาสามารถกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างแม่นยำ

2.2.1 ทฤษฎีการจัดการเชิงปฏิบัติการและกระบวนการบริหารงาน

แนวคิดการบริหารงานที่เป็นรากฐานสำคัญของโลกธุรกิจและการศึกษา เริ่มต้นจากทฤษฎีการจัดการแบบคลาสสิกที่เน้นโครงสร้างองค์กร การแบ่งส่วนงานตามความเชี่ยวชาญ การกำหนดความรับผิดชอบ และการจัดสายการบังคับบัญชาเชิงระบบอย่างมีระเบียบแบบแผน หนึ่งในผู้วางรากฐานและสร้างกระบวนทัศน์ทางการบริหารจัดการที่ทรงอิทธิพลที่สุดในประวัติศาสตร์คือ Henri Fayol นักทฤษฎีชาวฝรั่งเศสผู้สร้างสรรค์แนวคิดทางการบริหารจากประสบการณ์ตรงในการบริหารองค์กรอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ในฐานะวิศวกรและผู้บริหารระดับสูง ผลงานการสังเคราะห์หลักการบริหาร

ของเขาได้รับการตีพิมพ์เป็นหนังสือครั้งแรกในภาษาฝรั่งเศสเมื่อปี ค.ศ. 1916 ก่อนจะได้รับการแปลเป็นภาษาอังกฤษในชื่อตำราวิชาการด้านการจัดการทั่วไปและอุตสาหกรรม ซึ่งแนวคิดดังกล่าวยังคงทำหน้าที่เป็นกรอบความคิดที่แข็งแกร่งสำหรับการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถาบันการศึกษาเพื่อก้าวเข้าสู่การแข่งขันในยุคดิจิทัล (Fayol, 1949)

แก่นแกนทางทฤษฎีของฟาโยลประกอบด้วยสองส่วนหลักที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบส่วนแรกคือหน้าที่การบริหารจัดการ 5 ประการ หรือที่รู้จักในนามระบบ POCCC ซึ่งครอบคลุมขั้นตอนและวัฏจักรการทำงานที่ผู้นำองค์กรต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นพลวัต หน้าที่ทั้ง 5 ประการนี้เปรียบเสมือนเสาหลักที่ค้ำจุนกระบวนการบริหารงาน ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการนำพาสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการบริหารเริ่มต้นจาก "การวางแผน" ซึ่งฟาโยลให้ทัศนะว่าเป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญสูงสุดเนื่องจากเป็นกระบวนการคาดการณ์อนาคตและการจัดเตรียมแนวทางการดำเนินงานล่วงหน้า โดยอาศัยวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล การประเมินข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงเพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน ในมิติการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล หน้าที่การวางแผนต้องครอบคลุมถึงการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของตลาดแรงงาน ความต้องการสมรรถนะใหม่ของภาคอุตสาหกรรม และการนำระบบฐานข้อมูลเชิงลึกมาใช้กำหนดทิศทางการเปิดหลักสูตรวิชาชีพ

หน้าที่ประการต่อมาคือ "การจัดองค์กร" ซึ่งมุ่งเน้นการออกแบบระบบ โครงสร้างเชิงสถาปัตยกรรม และการจัดสรรทรัพยากรทั้งที่เป็นวัตถุสิ่งของและทุนมนุษย์ให้มีความสอดคล้องกับแผนงาน การจัดองค์กรที่มีประสิทธิภาพในสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนยุคใหม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่มีความซับซ้อน และล่าช้าในอดีต ให้กลายเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น มีสายบังคับบัญชาที่กระชับ และลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน เพื่อให้บุคลากรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้อย่างคล่องตัว ลำดับถัดมาคือ "การสั่งการหรือการบังคับบัญชา" ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อนโครงสร้างองค์กรให้เกิดการปฏิบัติงานจริง หน้าที่นี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับศิลปะความเป็นผู้นำในการสื่อสาร การมอบหมายความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจภายในตัวบุคลากร ในยุคดิจิทัลภารกิจการสั่งการแปรเปลี่ยนจากการควบคุมเชิงอำนาจไปสู่การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจและการใช้ช่องทางการสื่อสารออนไลน์เพื่อเร่งความเร็วในการทำงาน

ส่วนหน้าที่ประการที่สี่คือ "การประสานงาน" ซึ่งฟาโยลเน้นย้ำว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างเอกภาพและความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างหน่วยงานย่อยภายในองค์กร ป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการทำงานแบบแยกส่วนหรือความขัดแย้งในการแย่งชิงทรัพยากร การประสานงานในสถาบันอาชีวศึกษาภาคเอกชนจึงหมายถึงการผสานพลังงานร่วมกันระหว่างฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายกิจการนักเรียน และที่สำคัญที่สุดคือฝ่ายความร่วมมือกับสถานประกอบการเพื่อร่วมกัน

ผลิตกำลังคนทวิภาคี และหน้าที่ประการสุดท้ายคือ "การควบคุม" ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวประเมินและติดตามผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ในแผนงาน กระบวนการควบคุมในสถาบันอาชีวศึกษายุคดิจิทัลสามารถยกระดับขึ้นโดยการน้อมนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยติดตามผลการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบเรียลไทม์ ทำให้ผู้บริหารมองเห็นรอยรั่วและข้อบกพร่องเชิงระบบเพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้อย่างทันท่วงที

2.2.2 หลักการบริหาร 14 ประการและการประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

ส่วนที่สองในโครงสร้างทฤษฎีการจัดการเชิงปฏิบัติการของฟาโยลคือ หลักการบริหาร 14 ประการ ซึ่งทำหน้าที่เป็นแนวทางปฏิบัติสากลสำหรับผู้บริหารในการจัดระบบพฤติกรรมองค์กรและเพิ่มผลผลิตทางการบริหาร หลักการเหล่านี้ได้รับการยอมรับและนำมาอ้างอิงในวรรณกรรมทางวิชาการทั่วโลกเนื่องจากมีความยืดหยุ่นสูงและสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับบริบทของสถาบันการศึกษาได้ในทุกยุคสมัย ประกอบด้วยหลักการสำคัญด้านโครงสร้างและการจัดการมนุษย์ เริ่มจาก

(1) การแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญ เพื่อให้บุคลากรสามารถโฟกัสและพัฒนาความถนัดเฉพาะด้านอันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

(2) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งระบุว่าผู้บริหารต้องมีอำนาจในการตัดสินใจสั่งการควบคู่กับการแบกรับความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์

(3) ระเบียบวินัย ซึ่งเป็นเงื่อนไขพื้นฐานในการเคารพข้อตกลงและกฎเกณฑ์ร่วมกันของสถาบัน

(4) เอกภาพในการบังคับบัญชา เพื่อป้องกันความสับสนโดยกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว หลักการประการต่อมาคือ

(5) เอกภาพของทิศทาง ซึ่งมุ่งเน้นว่าทุกกลุ่มงานที่มีเป้าหมายเดียวกันต้องขับเคลื่อนด้วยแผนงานเดียวกันเพื่อความเป็นหนึ่งเดียว

(6) การยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมเหนือกว่าผลประโยชน์ส่วนตน อันเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างจริยธรรมองค์กร

(7) ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเพื่อสร้างความพึงพอใจและธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ

(8) การรวมศูนย์และกระจายอำนาจที่ต้องมีความสมดุลและสอดคล้องกับวุฒิภาวะของทีมงาน

(9) สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง

(10) ความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการจัดสรรทั้งคนและสิ่งของให้อยู่ในที่ที่เหมาะสม

(11) ความเสมอภาคและความยุติธรรมของผู้นำในการปกครองดูแล

(12) ความมั่นคงในการดำรงตำแหน่งของบุคลากรเพื่อลดอัตราการลาออกและสร้างความต่อเนื่องในการทำงาน

(13) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ทดลองแนวคิดใหม่ ๆ และ

(14) ความสามัคคีและการสร้างจิตวิญญาณแห่งความเป็นทีม

ในการนำหลักการทั้ง 14 ประการนี้มาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในปัจจุบัน ผู้บริหารระดับสูงต้องมีขีดความสามารถในการตีความหลักการเหล่านี้ให้เท่าทันความท้าทายทางเทคโนโลยีและการแข่งขันที่รุนแรง ตัวอย่างเช่น หลักการแบ่งงานกันทำในยุคดิจิทัลต้องถูกปรับปรุงให้ครอบคลุมการสร้างตำแหน่งงานเฉพาะทางด้านการจัดการนวัตกรรมการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูล ในขณะที่หลักการเอกภาพของทิศทางจะช่วยควบคุมให้ทุกภาคส่วนภายในวิทยาลัย ตั้งแต่คณาจารย์ผู้สอนไปจนถึงฝ่ายสนับสนุนเทคโนโลยี ร่วมกันเดินหน้าสู่เป้าหมายการเป็นสถาบันการศึกษาอัจฉริยะในทิศทางเดียวกัน การนำหลักทฤษฎีคลาสสิกของฟาโยลมาผสมผสานร่วมกับกระบวนทัศน์การบริหารสมัยใหม่ จะช่วยสร้างความชัดเจนในระบบการกำกับดูแล เสริมสร้างจริยธรรมทางวิชาชีพ และหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเป็นปึกแผ่น พร้อมที่จะขับเคลื่อนธุรกิจการศึกษาให้เติบโตได้อย่างมั่นคงและสามารถแข่งขันในตลาดการศึกษายุคใหม่ได้อย่างยั่งยืน

2.2.3 กระบวนทัศน์การบริหารจัดการสมัยใหม่เชิงระบบและสถานการณ์

เมื่อวิถีทางสังคมและโครงสร้างทางเศรษฐกิจทวีความซับซ้อนและผันผวน ทฤษฎีการบริหารงานจึงได้วิวัฒนาการก้าวพ้นจากมุมมองเชิงโครงสร้างกลไกที่แข็งทื่อในอดีต ไปสู่แนวคิดร่วมสมัยที่มององค์กรในลักษณะของระบบที่มีชีวิตและมีความเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างแนบแน่น ทฤษฎีระบบ (System Theory) ทำหน้าที่ปรับเปลี่ยนกรอบคิดของผู้บริหารโดยชี้ให้เห็นว่าสถานศึกษาเปรียบเสมือนระบบเปิดที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่สัมพันธ์สอดคล้องและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอย่างเป็นองค์รวม กระบวนการทำงานของสถาบันอาชีวศึกษาถูกขับเคลื่อนอย่างเป็นพลวัตผ่านปัจจัยนำเข้าอันได้แก่ ผู้เรียน งบประมาณ คณาจารย์ และเทคโนโลยี ผ่านกระบวนการแปรสภาพเชิงการศึกษา ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนและการฝึกทักษะวิชาชีพ เพื่อส่งมอบผลผลิตที่เป็นแรงงานสมรรถนะสูงออกสู่สังคม โดยระบบทั้งหมดนี้ต้องอาศัยกลไกข้อมูลป้อนกลับจากสถานประกอบการมาใช้ปรับปรุงองค์กรอย่างสม่ำเสมอ (Kast & Rosenzweig, 1972)

ภายใต้บริบทของยุคดิจิทัล การประยุกต์ใช้แนวคิดเชิงระบบในสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนได้ถูกยกระดับให้มีความเป็นพลวัตมากขึ้นผ่านเทคโนโลยี ข้อมูลป้อนกลับที่เคยต้องใช้เวลาในการรวบรวมได้ถูกแทนที่ด้วยระบบวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามความต้องการของตลาดแรงงานและสมรรถนะของผู้เรียนได้ตามเวลาจริง การมององค์กรเป็นระบบเปิดในปัจจุบันจึงหมายรวมถึงการสร้างระบบนิเวศทางการศึกษาที่เชื่อมต่อแพลตฟอร์มการเรียนรู้ของสถาบันเข้ากับเครือข่ายของสถานประกอบการ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและองค์ความรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกเพียงเล็กน้อย เช่น การอุบัติขึ้นของนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ในภาคอุตสาหกรรม ย่อมส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ให้สถานศึกษาต้องปรับแก้ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการจัดการเรียนการสอนในทันที (Bush, 2020)

มิติการมององค์กรเชิงระบบได้รับการขยายความและเพิ่มความยืดหยุ่นในทางปฏิบัติผ่านทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Theory) ซึ่งเป็นกระบวนทัศน์ที่ปฏิเสธความเชื่อดั้งเดิมที่ว่ามีวิธีการบริหารจัดการที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวที่สามารถใช้ได้กับทุกองค์กรและทุกเวลา (Fiedler, 1964) แก่นแท้ของทฤษฎีนี้ระบุว่า ประสิทธิผลของการบริหารและรูปแบบภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นสูงสุดก็ต่อเมื่อมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับเงื่อนไขของสถานการณ์และปัจจัยแวดล้อมที่สถาบันกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้น สำหรับผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน แนวคิดตามสถานการณ์ถือเป็นเครื่องมือเตือนใจในการดำเนินกลยุทธ์เชิงรุก ผู้นำต้องพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนสไตล์การตัดสินใจและลีลาการบริหารงานให้สอดรับกับตัวแปรแวดล้อมที่ผันแปรอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นภาวะวิกฤตประชากรศาสตร์ ความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลของบุคลากร หรือความกดดันจากการแข่งขันในตลาดการศึกษา

การนำทฤษฎีตามสถานการณ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการ เรียกร้องให้ผู้บริหารต้องมีวิจารณญาณที่เฉียบคมในการประเมินความเสี่ยงและโอกาส ในช่วงเวลาที่เหตุการณ์ดำเนินไปตามปกติ ผู้บริหารอาจใช้วิธีการบริหารแบบกระจายอำนาจเพื่อให้คณาจารย์มีอิสระในการสร้างสรรค์วิธีการสอน แต่ในห้วงเวลาที่สถาบันต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตหรือการแข่งขันที่รุนแรง การดึงอำนาจการตัดสินใจกลับมารวมศูนย์ชั่วคราวเพื่อกำหนดทิศทางเชิงนโยบายอย่างเด็ดขาดอาจเป็นทางเลือกที่เหมาะสมกว่า แนวคิดนี้สอดคล้องกับหลักการบริหารที่เน้นความคล่องตัว ซึ่งให้ความสำคัญกับการปรับตัว รับความเปลี่ยนแปลงมากกว่าการยึดติดกับแผนงานเดิมที่วางไว้ ความอยู่รอดของสถาบันจึงไม่ได้ชี้วัดกันที่ขนาดของทรัพยากร แต่วัดที่ความรวดเร็วในการอ่านสถานการณ์และปรับกลยุทธ์การดำเนินงานให้ทันต่อเหตุการณ์

การขับเคลื่อนความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูง จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม ทฤษฎีการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) จึงเข้ามามีบทบาทในการจัดระบบการทำงานและพฤติกรรมของบุคลากรทางการศึกษา (Drucker, 1954) หลักการบริหารรูปแบบนี้มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารสถาบันและคณาจารย์ในทุกภาคส่วนเพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน วัดผลได้ และมีความสอดรับกับทิศทางนโยบายยุทธศาสตร์ของวิทยาลัย การนำกระบวนการบริหารตามวัตถุประสงค์มาใช้งาน ช่วยสร้างความเข้าใจที่ตรงกันทั่วทั้งองค์กร บุคลากรทุกคนจะรับรู้ว่าหน้าที่รับผิดชอบส่วนบุคคลของตนส่งผลกระทบอย่างไรต่อมาตรฐานการประกันคุณภาพและการเติบโตของสถานศึกษาในภาพรวม เอื้อให้เกิดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมและกระตุ้นให้เกิดพลวัตการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์คู่วิชาชีพ

เพื่อให้สอดคล้องกับจังหวะความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในปัจจุบัน หลักการบริหารตามวัตถุประสงค์ได้ถูกนำมายกระดับไปสู่กรอบการทำงานที่เน้นความคล่องตัวสูงขึ้น เช่น การกำหนด

วัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ (Objectives and Key Results) ซึ่งช่วยให้สถาบันสามารถตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและปรับเปลี่ยนรอบการประเมินให้สั้นลงจากรายปีเป็นรายไตรมาสหรือรายเดือน (Doerr, 2018) การปรับความถี่ในการวัดผลในลักษณะนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตรวจสอบความก้าวหน้าและปรับปรุงข้อบกพร่องระหว่างทางได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นความโปร่งใส เนื่องจากเป้าหมายของทุกแผนกจะถูกเปิดเผยให้บุคลากรรับรู้ร่วมกัน ส่งผลให้เกิดการทำงานข้ามสายงานที่ลดความซ้ำซ้อนและมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่เป็นทิศทางเดียวกันอย่างแท้จริง

เมื่อพิจารณาภาพรวมของกระบวนทัศน์การบริหารจัดการสมัยใหม่ จะเห็นได้ว่าหลักคิดเชิงระบบ การประเมินสถานการณ์ และการบริหารมุ่งเป้าหมาย ล้วนเป็นกลไกที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนที่สามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ จึงต้องสวมบทบาทที่หลากหลาย ทั้งการเป็นสถาปนิกผู้ออกแบบระบบนิเวศการเรียนรู้ การเป็นนักยุทธศาสตร์ที่พร้อมปรับตัวรับทุกเงื่อนไข และเป็นผู้นำที่สามารถหลอมรวมความต้องการของบุคลากรให้เป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายสถาบัน กรอบความคิดเหล่านี้จึงทำหน้าที่เป็นรากฐานทางทฤษฎีที่สำคัญในการหล่อหลอมองค์ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ให้มีความพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับความท้าทายและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างเต็มศักยภาพ

2.2.4 การบูรณาการองค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารงานยุคดิจิทัล

ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงของการปฏิวัติดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาจำเป็นต้องก้าวผ่านข้อจำกัดทางกายภาพแบบเดิมไปสู่การบูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรมสารสนเทศขั้นสูงเข้ากับกระบวนการบริหารงานอย่างสมบูรณ์ การนำระบบประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ (Cloud Computing) และปัญญาประดิษฐ์เข้ามาปรับใช้ในวิทยาลัย ช่วยยกระดับความแม่นยำในการคาดการณ์พฤติกรรมผู้เรียน ทิศทางอาชีพใหม่ และความต้องการทักษะของภาคอุตสาหกรรม การปฏิรูปกระบวนการบริหารจัดการเชิงดิจิทัลนี้จะมีความเป็นระบบและมีทิศทางที่ชัดเจนเมื่อขับเคลื่อนควบคู่กับระบบบริหารงานคุณภาพวงจร PDCA ซึ่งเป็นกรอบการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์เทคโนโลยี การลงมือปฏิบัติจริง การตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ผ่านระบบสารสนเทศ และการปรับปรุงแก้ไขเพื่อวางรากฐานเป็นมาตรฐานใหม่ของวิทยาลัย (Deming, 1986)

อย่างไรก็ตาม โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยย่อมไร้ผลหากปราศจากการพัฒนาทุนมนุษย์และการจัดวางวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง แนวคิดการจัดตั้งองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนพฤติกรรม โดยเน้นย้ำว่าสถานศึกษาที่จะอยู่รอดและสร้างความยั่งยืนได้ท่ามกลางกระแสดิจิทัลดิสรัปชัน คือองค์กรที่สามารถกระตุ้นและหล่อหลอมให้บุคลากรในทุกระดับชั้นเกิดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีกรอบความคิดที่เปิดกว้าง พร้อมที่

จะละทิ้งวิธีการทำงานที่ล้าสมัยเพื่อเรียนรู้วิธีการบริหารจัดการและนวัตกรรมการสอนในรูปแบบใหม่ (Senge, 1990) พลวัตเหล่านี้ต้องการรูปแบบ "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" ที่มีสมรรถนะสูงในการสื่อสารวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ทลายข้อจำกัดเชิงโครงสร้างเดิม และส่งเสริมการทำงานในลักษณะเครือข่ายความร่วมมือที่มีความยืดหยุ่น (Bass & Avolio, 1994)

การเปลี่ยนผ่านไปสู่กระบวนทัศน์การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลตามแนวคิดข้างต้น ไม่ใช่เพียงการจัดหาเครื่องมือเทคโนโลยีมาติดตั้งภายในวิทยาลัยเท่านั้น แต่หัวใจสำคัญคือการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีทำงานของบุคลากรให้สอดรับกับเครื่องมือเหล่านั้น ระบบสารสนเทศอัจฉริยะจะทำหน้าที่เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงข้อมูลการดำเนินงานจากทุกภาคส่วนเข้ามาแปรสภาพให้กลายเป็นคลังความรู้ขององค์กร (Davenport & Prusak, 1998) ซึ่งในบริบทของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน การมีระบบจัดการการเรียนรู้และฐานข้อมูลการบริหารที่เป็นหนึ่งเดียว จะเปิดโอกาสให้คณาจารย์สามารถเข้าถึงสถิติผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความพึงพอใจของสถานประกอบการ และข้อมูลแนวโน้มอาชีพใหม่ได้อย่างทั่วถึง นำไปสู่การแบ่งปันองค์ความรู้และการระดมสมองข้ามแผนกวิชาเพื่อปรับปรุงแนวทางการสอนและการฝึกทักษะให้สอดคล้องกับสภาพจริง ช่วยลดการทำงานแบบแยกส่วนที่เป็นจุดอ่อนดั้งเดิมในระบบสถาบันการศึกษาลงได้อย่างเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ ความคล่องตัวในการบริหารจัดการของสถาบันอาชีวศึกษาภาคเอกชน ถือเป็นปัจจัยเกื้อหนุนสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ยุคดิจิทัลให้สัมฤทธิ์ผล เนื่องจากโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและมีขั้นตอนการอนุมัติที่สั้นกว่าภาครัฐ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลป้อนกลับจากตลาดแรงงานและการประเมินผลการเรียนรู้มาปรับเปลี่ยนนโยบายและหลักสูตรได้ทันท่วงที (Marquardt, 2011) ตัวอย่างเช่น เมื่อระบบฐานข้อมูลอัจฉริยะสะท้อนให้เห็นว่าทักษะบางประเด็นในอุตสาหกรรมเป้าหมายมีความต้องการสูงขึ้นอย่างกะทันหัน คณะกรรมการบริหารและคณาจารย์สามารถร่วมกันใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในการออกแบบหลักสูตรระยะสั้นเพื่อการยกระดับทักษะ (Upskill) และปรับเปลี่ยนทักษะ (Reskill) ของแรงงานได้อย่างรวดเร็ว กระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมในสภาพแวดล้อมดิจิทัลนี้ ไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการของธุรกิจอุตสาหกรรมในวงกว้างเท่านั้น แต่ยังเป็นการฝึกฝนให้บุคลากรเกิดความคุ้นเคยกับการเรียนรู้และปรับตัวอยู่ตลอดเวลา จนเกิดเป็นวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมที่เข้มแข็งภายในสถานศึกษา

ในมิติของการควบคุมและประเมินผลสัมฤทธิ์ การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวงจร PDCA ภายในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะช่วยเปลี่ยนระบบการประเมินผลงานจากเดิมที่เป็นการตรวจสอบความผิดพลาดในอดีต ให้กลายเป็นการคาดการณ์และป้องกันปัญหาล่วงหน้าเชิงรุก ผู้บริหารยุคดิจิทัลจะสามารถใช้ระบบแดชบอร์ดประมวลผล (Executive Dashboard) ในการติดตามความก้าวหน้าของโครงการพัฒนาศักยภาพครู อัตราความสำเร็จของผู้เรียนในการฝึกงาน หรือความคุ้มค่าในการเบิกจ่ายงบประมาณเทคโนโลยีได้อย่างใกล้ชิด ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลที่

โปร่งใสและแม่นยำนี้ ช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นและการทำงานร่วมกันเป็นทีมภายในสถานศึกษา คณาจารย์จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของเป้าหมายร่วมกัน และพร้อมที่จะร่วมมือกับฝ่ายบริหารในการค้นหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของระบบและยกระดับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องท่ามกลางภาวะการแข่งขันที่เข้มข้นในอนาคต

ในมิติเชิงปรัชญาและวิชาชีพ ภารกิจหลักของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนยังคงยึดโยงและสอดรับกับหลักการพัฒนาฝีมือแรงงานตามแนวคิดของ Charles Prosser ปรมาจารย์ด้านอาชีวศึกษาผู้เสนอหลักการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริงในสภาพแวดล้อมที่จำลองมาจากสถานที่ทำงานจริง (Prosser & Allen, 1925) เพื่อผลิตกำลังคนให้มีความรู้และทักษะขั้นสูงเท่าทันความต้องการของตลาดทุน การนำกรอบแนวคิดแบบบูรณาการที่หลอมรวมทฤษฎีการบริหารงาน POCCC ทฤษฎีสมรรถนะส่วนบุคคล กระบวนทัศน์องค์กรแห่งการเรียนรู้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาประยุกต์ใช้ร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ จะช่วยให้ผู้บริหารมีฐานคิดที่แข็งแกร่งในการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อเอาชนะความท้าทายใน 4 มิติหลัก คือ มิติโครงสร้างนโยบายรัฐ มิติการเปลี่ยนผ่านสู่สถานศึกษาอัจฉริยะ มิติตลาดแรงงานยุคใหม่ และมิติการยกระดับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนให้มีความสมบูรณ์ สมรรถนะครบถ้วน และพร้อมนำพาสถาบันให้เติบโตได้อย่างมั่นคงยั่งยืนท่ามกลางสภาวะการแข่งขันในทศวรรษหน้า

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ

การบริหารและนำพาสถาบันการศึกษาท่ามกลางพลวัตความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลที่เต็มไปด้วยความผันผวนและความไม่แน่นอน จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีขีดความสามารถสูงทั้งในมิติของการแก้ไขปัญหาปัจจุบันและการวางรากฐานนวัตกรรมเพื่ออนาคต ในกระบวนการบ่มเพาะและพัฒนาบุคลากรระดับนำ การทำความเข้าใจความแตกต่าง ตลอดจนความสัมพันธ์เชิงระบบระหว่างคำว่าศักยภาพและสมรรถนะ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากทั้งสองแนวคิดนี้เป็นเสมือนเหรียญคนละด้านที่อธิบายถึงระนาบขีดความสามารถของปักเจกบุคคล ทว่ามีนัยสะท้อนเชิงทฤษฎีและการนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติที่แยกออกจากกันอย่างชัดเจน (Mintzberg, 2009) การสร้างกรอบแนวคิดวิชาการที่รัดกุมและมีความเป็นสากล จะช่วยให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้สามารถกำหนดทิศทางในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำไปใช้งานได้จริงเชิงประจักษ์

2.3.1 ความหมายและมิติความแตกต่างระหว่างศักยภาพและสมรรถนะ

ศักยภาพ (Potential) หมายถึง ขีดความสามารถ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเบื้องลึกที่แฝงเร้นอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งยังไม่ได้ถูกปลุกเร้า นำออกมาใช้งาน หรือแสดงผลลัพธ์ออกมาให้เห็น

เชิงประจักษ์ในสภาวะปัจจุบัน เปรียบเสมือนพลังงานแฝงหรือทุนทางปัญญาใต้น้ำที่บุคคลมีอยู่แต่ยังไม่ได้นำมาขับเคลื่อนงานจริงในหน้าที่ปัจจุบัน ทว่าหากบุคคลนั้นได้รับแรงกระตุ้นที่เหมาะสม ได้รับโอกาสทางวิชาชีพ มีโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุน หรือผ่านกระบวนการพัฒนาที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบจากสภาวะแวดล้อมภายนอก บุคคลดังกล่าวจะสามารถปลดปล่อยพลังและแสดงความสามารถที่ซ่อนอยู่ออกมาปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายขึ้นได้อย่างเต็มกำลัง (Neufeldt & Mathieson, 1995) ในมุมมองของการบริหารสถานศึกษา ศักยภาพจึงสะท้อนถึงขีดความสามารถในการเรียนรู้ การสั่งสมวุฒิภาวะ และการเตรียมความพร้อมเพื่อก้าวขึ้นไปแบกรับภารกิจที่มีความซับซ้อนเชิงระบบเชิงนโยบายในอนาคต บุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญในการบ่มเพาะระยะยาวเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการปรับตัวและการเติบโตอย่างต่อเนื่องท่ามกลางความท้าทายแวดล้อม (Senge, 1990) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนที่ต้องพร้อมเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่สถาบันการศึกษาอัจฉริยะในโลกวิถีใหม่

ในทางตรงกันข้าม สมรรถนะ (Competency) หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลลัพธ์ร่วมของการบูรณาการระหว่างองค์ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่น ๆ ที่บุคคลแสดงออกมาในการปฏิบัติงานปัจจุบัน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงตามเกณฑ์มาตรฐานหรือเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ (สำนักงาน ก.พ., 2553) โดยรากฐานทางทฤษฎีอธิบายว่า สมรรถนะคือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมและโดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไปตามบทบาทความรับผิดชอบของตน (McClelland, 1973) พฤติกรรมที่แสดงออกเหล่านี้สามารถสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจน สามารถวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ได้อย่างเป็นรูปธรรมเชิงประจักษ์ ผ่านการปฏิบัติงานประจำวัน แบบจำลองโครงสร้างสมรรถนะที่เป็นที่ยอมรับระบุว่า ขีดความสามารถของมนุษย์แปรสภาพอยู่บนฐานคิดของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งเมื่อประสานเข้าด้วยกันจะกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานคุณภาพ (Spencer & Spencer, 1993) การพัฒนาสมรรถนะที่ชัดเจนจึงมุ่งเน้นไปที่การตอบโจทย์ความต้องการทางการบริหารในสภาวะปัจจุบัน เพื่อนำพาสถาบันไปสู่เป้าหมายระยะสั้นและระยะกลางอย่างมีทิศทาง

เมื่อนำแนวคิดทั้งสองประการมาวิเคราะห์ร่วมกับมิติงานของผู้บริหารสถาบันการศึกษา จะพบว่าสมรรถนะทำหน้าที่เป็นเครื่องมือชี้วัดความสามารถในการจัดการภารกิจรายวันให้มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการการเงิน การวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษา การสื่อสารสร้างความเข้าใจ หรือการสร้างทีมงานที่มีความสามัคคี ขีดความสามารถเหล่านี้ได้รับการพัฒนาและขัดเกลาผ่านการฝึกฝนทักษะเฉพาะทางและการสั่งสมประสบการณ์ปฏิบัติงานจริง (Boyatzis, 1982) ทว่าในยุคดิจิทัลดิสรัปชันที่คู่แข่งทางการศึกษามีจำนวนมากและพฤติกรรมของผู้เรียนแปรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ลำพังเพียงสมรรถนะในการทำงานปัจจุบันอาจไม่เพียงพอต่อความอยู่รอดขององค์กร ผู้บริหาร

จำเป็นต้องดึงศักยภาพแฝงในด้านความฉลาดทางอารมณ์ กรอบความคิดแบบเติบโต และความสามารถในการรู้เท่าทันเทคโนโลยีอุบัติใหม่ออกมาใช้เป็นแรงขับเคลื่อนเชิงพฤติกรรม เพื่อเปลี่ยนผ่านวิทยาลัยให้เท่าทันการแข่งขันระดับประเทศ (Goleman, 1995) ศักยภาพจึงทำหน้าที่เป็นต้นน้ำที่คอยป้อนทรัพยากรทางปัญญาเพื่อสร้างสมรรถนะชุดใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง หากทำการเปรียบเทียบมิติความแตกต่างที่สำคัญระหว่างแนวคิดทั้งสองส่วน สามารถสรุปประเด็นชี้วัดเชิงทฤษฎีได้สามมิติหลัก มิติแรกคือกรอบเวลาในการมองขีดความสามารถ โดยศักยภาพเป็นเรื่องของการคาดการณ์แนวโน้มความสำเร็จในอนาคตและการเติบโตในระยะยาว ขณะที่สมรรถนะเน้นหนักไปที่พฤติกรรมและการสร้างผลงานที่เกิดขึ้นในสภาวะปัจจุบัน มิติที่สองคือความยากง่ายในการประเมินผล เนื่องจากสมรรถนะสะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมการทำงานเชิงประจักษ์ จึงสามารถวัดผลได้โดยตรงผ่านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี คล้ายกับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำ ทว่าศักยภาพเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ลึกใต้น้ำและยังไม่ได้แสดงผลลัพธ์จริง การวัดศักยภาพจึงมีความท้าทายและซับซ้อนสูงกว่าจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือประเมินที่หลากหลาย เช่น ศูนย์ประเมินขีดความสามารถ การทดสอบจิตวิทยา และการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อค้นหาแรงจูงใจเบื้องลึก มิติที่สามคือวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้งานในระบบการจัดการองค์กร

ด้วยเหตุนี้ ในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การประเมินศักยภาพจึงถูกจัดวางให้เป็นเครื่องมือหลักสำหรับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง การคัดเลือกและจัดระบบกลุ่มผู้มีความสามารถสูง ตลอดจนการวางกรอบแนวทางการพัฒนาระบบผู้นำในระยะยาว เพื่อป้องกันความเสี่ยงของสถาบันเมื่อเกิดการผลัดใบเชิงโครงสร้าง ขณะที่การประเมินสมรรถนะจะถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมระยะสั้น การพัฒนาทักษะเฉพาะทางของครูผู้สอน และการปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพงานประจำวัน (Rothwell, 2010) การบูรณาการโครงสร้างทฤษฎีทั้งด้านศักยภาพแฝงและสมรรถนะเชิงพฤติกรรมเข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องกลมกลืนจะช่วยให้ผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนสามารถสร้างดุลยภาพในการนำพาองค์กร กล่าวคือสามารถรักษามาตรฐานการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพในปัจจุบัน ควบคู่ไปกับการยืดหยุ่นปรับตัวเพื่อแสวงหาโอกาสและนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ เพื่อเอาชนะการแข่งขันในยุคดิจิทัล

2.3.2 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทฤษฎีแรงจูงใจ

แนวคิดเรื่องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารมีรากฐานผูกพันอย่างลึกซึ้งและแนบแน่นกับทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ซึ่งถือเป็นศาสตร์กระแสหลักที่มุ่งเน้นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันและประสิทธิภาพขององค์กร นัยสะท้อนจากแนวคิดของ Nadler & Wiggs (1989) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เพียงกิจกรรมที่จัดขึ้นแบบชั่วครั้งชั่วคราวหรือการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมเพียงเพื่อให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ทว่าคือกระบวนการวางแผน

และจัดระบบการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและมีทิศทางที่ชัดเจน เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และช่วยขับเคลื่อนสถาบันการศึกษาให้ก้าวหน้าท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โครงสร้างสถาปัตยกรรมการพัฒนาบุคลากรตามกรอบแนวคิดนี้ สามารถจำแนกและอธิบายรายละเอียดผ่าน 3 องค์ประกอบหลักที่ปฏิบัติหน้าที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training): เป็นกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถที่มุ่งเน้นความต้องการของ "งานในปัจจุบัน" (Present Job) มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาช่องว่างทางสมรรถนะ (Competency Gap) ที่บุคลากรกำลังเผชิญอยู่โดยตรง เช่น การฝึกอบรมการใช้งานระบบจัดการการเรียนรู้ (LMS) หรือการอบรมทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นสำหรับผู้บริหาร ซึ่งผลลัพธ์ของการฝึกอบรมประเภทนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันที

2. การศึกษา (Education): เป็นกระบวนการที่มองข้ามไปสู่อนาคตอันใกล้ มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับ "ตำแหน่งใหม่ในอนาคต" (Future Job) หรือความรับผิดชอบที่กำลังจะเพิ่มขึ้น เช่น การส่งครูสายวิชาชีพไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษา หรือการสนับสนุนให้หัวหน้าสาขาวิชาเข้าร่วมโครงการผู้นำระดับสูง เพื่อเตรียมตัวก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัย การลงทุนในส่วนนี้คือเครื่องมือสำคัญสำหรับการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

3. การพัฒนา (Development): ถือเป็นมิติที่มีความกว้างขวางและลุ่มลึกที่สุด โดยไม่จำกัดอยู่เพียงแค่งานใดงานหนึ่ง แต่เป็นการยกระดับสติปัญญาและวุฒิภาวะเพื่อ "การเติบโตอย่างยั่งยืน" (Personal and Organizational Growth) การพัฒนามุ่งเน้นให้ผู้บริหารมีกรอบความคิดที่เปิดกว้าง (Growth Mindset) มีความฉลาดทางอารมณ์ และมีวิสัยทัศน์ที่ครอบคลุม เพื่อให้สามารถนำพาสถาบันอาชีวศึกษาให้เติบโตอย่างสอดคล้องกับพลวัตการแข่งขันในยุคดิจิทัล

เมื่อพิจารณาในมิติของกระบวนการขับเคลื่อนศักยภาพแฝงเร้นที่อยู่ภายใต้จิตใจ ให้แสดงผลลัพธ์ออกมาเป็นพฤติกรรมการปฏิบัติงานเชิงประจักษ์เหนือผิวน้ำนั้น ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ถือเป็นกรอบอ้างอิงที่มีความสมบูรณ์และทรงอิทธิพลที่สุดในการอธิบายกลไกดังกล่าว McClelland (1973) และ Spencer และ Spencer (1993) ได้ร่วมกันจำแนกองค์ประกอบบุคลิกภาพของมนุษย์ไว้อย่างลึกซึ้ง โดยเปรียบเทียบขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคคลกับภูเขาน้ำแข็ง ตามภาพที่ 2-1 ซึ่งสามารถแบ่งโครงสร้างออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่

ส่วนที่ 1: ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ (Visible Components) เป็นองค์ประกอบเชิงพฤติกรรมที่บุคคลทั่วไปสามารถมองเห็น สังเกต และประเมินผลได้ง่าย มีสัดส่วนเพียงเศษหนึ่งส่วนสี่ของภูเขาน้ำแข็งทั้งหมด ประกอบด้วย:

1. ความรู้ (Knowledge): หมายถึง ข้อมูล ข้อเท็จจริง หรือหลักการวิชาการที่บุคคลสั่งสมมา เช่น ความรู้ด้านกฎหมายการศึกษา หรือความรู้ด้านโครงสร้างสถาปัตยกรรมดิจิทัล

2. ทักษะ (Skill): หมายถึง ความชำนาญในการนำความรู้มาลงมือปฏิบัติจริงให้เกิดผลลัพธ์ เช่น ทักษะในการเจรจาต่อรองกับสถานประกอบการ หรือทักษะการประเมินผลโครงการ (องค์ประกอบในส่วนเหนือน้ำนี้ เป็นส่วนที่สถาบันการศึกษาสามารถเข้าไปพัฒนาและยกระดับได้โดยง่ายผ่านการจัดโครงการฝึกอบรม การสัมมนา หรือการมอบหมายงาน)

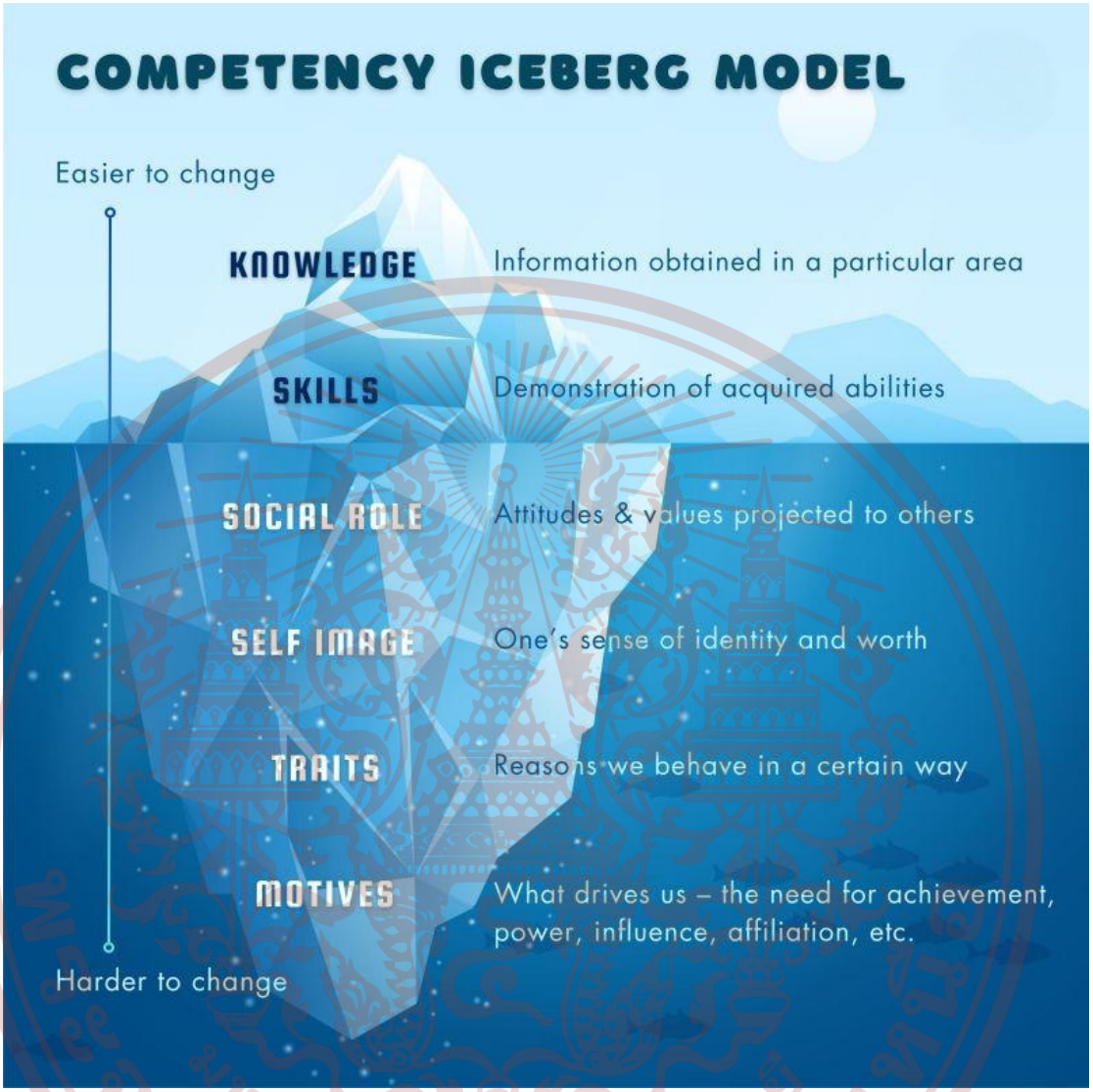
ส่วนที่ 2: ส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำ (Hidden Components) เป็นองค์ประกอบทางจิตวิทยาที่ซ่อนลึกอยู่ภายในจิตใจของปัจเจกบุคคล มีขนาดใหญ่โตและเป็นฐานรากที่คอยค้ำจุนส่วนที่อยู่เหนือน้ำ ถือเป็นส่วนที่เปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ยากที่สุด ประกอบด้วย 4 ระดับความลึก ได้แก่

1. บทบาททางสังคม (Social Role): ภาพลักษณ์และบทบาทที่บุคคลต้องการแสดงออกให้ผู้อื่นในสังคมรับรู้ เช่น การวางตัวเป็นผู้บริหารที่โปร่งใสและรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image): การรับรู้และประเมินคุณค่าในตัวของตนเอง เช่น การเชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้นำที่สามารถนำพาวิทยาลัยให้รอดพ้นจากวิกฤตความเปลี่ยนแปลงได้

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits): อุปนิสัยใจคอหรือรูปแบบการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่มักเกิดขึ้นเป็นประจำ เช่น ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ภายใต้ความกดดัน (Emotional Control)

4. แรงขับหรือแรงจูงใจ (Motives): พลังขับเคลื่อนเบื้องลึกที่สุดในจิตใจมนุษย์ ทำหน้าที่กำหนดเป้าหมายและทิศทางพฤติกรรมอย่างมีนัยสำคัญ เช่น ความปรารถนาที่จะเอาชนะอุปสรรค หรือความต้องการสร้างผลงานที่เป็นเลิศ



ภาพที่ 2-1 ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) (Spencer & Spencer, 1993)

มิติเชิงซ้อนของทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งนี้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า แม้ผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาจะมีความรู้และทักษะด้านดิจิทัลในระดับสูง (ส่วนเหนือน้ำ) แต่หากพวกเขาขาดแรงจูงใจ ขาดวิสัยทัศน์ หรือมีภาพลักษณ์ภายในที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (ส่วนใต้น้ำ) การขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาก็ย่อมประสบความล้มเหลว ด้วยเหตุนี้ การนำพาสถาบันไปสู่ความเป็นเลิศจึงต้องพึ่งพาตัวแปรด้านแรงจูงใจเป็นตัวจุดชนวนความสำเร็จ ทฤษฎีความต้องการแรงจูงใจ (Need Theory) ของ McClelland (1961) ได้ทำหน้าที่อธิบายขยายความถึงแรงขับเคลื่อนภายในส่วนที่ลึกที่สุดของภูเขาน้ำแข็ง โดยต่อยอดจากรากฐานแนวคิดดั้งเดิมที่ว่าด้วยพฤติกรรมและแรงขับของมนุษย์ (Murray, 1938) ทฤษฎีนี้อธิบายว่า สภาวะแวดล้อมทางสังคม การอบรมเลี้ยงดู และประสบการณ์ในอดีต จะหล่อหลอมให้มนุษย์ในวัยทำงานมีแรงขับเคลื่อนหลัก 3 ประการในสัดส่วนที่แตกต่างกัน ประกอบด้วย:

1. แรงจูงใจในการประสบความสำเร็จ (Need for Achievement: nAch): คือความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีที่สุด เหนือกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และเอาชนะอุปสรรคที่ยากลำบาก บุคคลที่มีแรงขับนี้สูงมักจะชอบตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทายปานกลางถึงสูง ชอบรับภาระความรับผิดชอบด้วยตนเอง และต้องการข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เชิงประจักษ์อย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาประเมินพัฒนาการของตนเอง

2. แรงจูงใจในอำนาจ (Need for Power: nPow): คือความต้องการที่จะควบคุม มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัว ผู้บริหารที่มีแรงขับด้านนี้มักมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ การมอบหมายงาน และกล้าที่จะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสถาบัน

3. แรงจูงใจในความสัมพันธ์ (Need for Affiliation: nAff): คือความต้องการที่จะได้รับการยอมรับ เป็นที่รัก และการสร้างเครือข่ายมิตรภาพที่อบอุ่น บุคคลกลุ่มนี้มักหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และให้ความสำคัญกับการประสานงานเชิงบวกและการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับเครือข่าย

สำหรับบริบทของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน การพัฒนาศักยภาพให้ก้าวข้ามขีดจำกัดที่มีอยู่เดิม จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มี "แรงจูงใจในการประสบความสำเร็จ (Need for Achievement: nAch)" ผสมผสานกับ "แรงจูงใจในอำนาจทางสังคม (Socialized Power)" ในระดับที่โดดเด่น ผู้นำที่มีสัดส่วนแรงจูงใจทั้งสองประการนี้ จะไม่เพียงแต่มุ่งมั่นแข่งขันเพื่อให้สถานศึกษาของตนอยู่รอด แต่ยังสามารถใช้อำนาจที่มีเพื่อสนับสนุน คอยเป็นพี่เลี้ยง และสร้างแรงบันดาลใจให้คณะครูอาจารย์ลุกขึ้นมาพัฒนาตนเอง (Boyatzis, 1982) ท้ายที่สุดแล้ว ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่ไปกับจิตวิทยาแห่งแรงจูงใจ จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้วิทยาลัยสามารถออกแบบกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่เข้าถึงแก่นแท้ของจิตใจ เปลี่ยนผ่านกระบวนทัศน์จากภายในและปลดล็อกศักยภาพแฝงของผู้บริหารให้สามารถรับมือกับพลวัตการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงในศตวรรษที่ 21

2.3.3 กระบวนทัศน์การเรียนรู้ และการจัดประสบการณ์เพื่อยกระดับศักยภาพของผู้บริหาร

การดำเนินกระบวนการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จและเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องสร้างอยู่บนรากฐานทฤษฎีที่อธิบายถึงกลไกทางสติปัญญาและเงื่อนไขการเรียนรู้เฉพาะของบุคคลในวัยผู้ใหญ่ เนื่องจากผู้บริหารเป็นกลุ่มผู้เรียนที่มีวุฒิภาวะ มีความซับซ้อนเชิงระบบคิด และมีคลังประสบการณ์ที่สั่งสมมาอย่างยาวนาน ทำให้ไม่สามารถใช้กระบวนการพัฒนาหรือถ่ายทอดความรู้เชิงเส้นตรงแบบดั้งเดิม (Pedagogy) ได้ในมิตินี้ ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy) ของ Knowles (1980) ได้วางกรอบแนวคิดสำคัญที่ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมการเรียนรู้ของวัยผู้ใหญ่ขับเคลื่อนด้วยข้อสมมติพื้นฐานหลักหลายประการ โดยประการแรก คือ ข้อสมมติที่ว่าด้วยมโนทัศน์แห่งตน (Self-Concept) ที่แปรเปลี่ยนจากบุคคลที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นไปสู่การเป็นผู้เรียนที่สามารถนำตนเองและกำหนดทิศทางการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learner)

ข้อสมมติประการต่อมาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการพัฒนาศักยภาพ คือการมองว่า "ประสบการณ์" ของผู้ใหญ่ไม่ได้เป็นเพียงแค่ข้อมูลในอดีต แต่เป็นทรัพยากรการเรียนรู้ที่มีค่ายิ่ง (Experiential Reservoir) การจัดโปรแกรมพัฒนาผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนจึงต้องเปิดโอกาสให้ผู้บริหารนำปัญหาเชิงโครงสร้างวิกฤตประชากรศาสตร์หรือความท้าทายในวิทยาลัยของตนเองมาเป็นแกนกลางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สอดรับกับหลักการของ Knowles (1980) ที่ระบุว่าผู้ใหญ่จะมีความพร้อมในการเรียนรู้ (Readiness to Learn) เมื่อเขารับรู้ว่าสิ่งเหล่านั้นมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับบทบาทหน้าที่และสถานการณ์ที่ต้องเผชิญในชีวิตจริง พลวัตการเรียนรู้ของผู้นำในวัยผู้ใหญ่จึงมีลักษณะที่มุ่งเน้นปัญหาเป็นศูนย์กลาง (Problem-Centered Orientation) มากกว่าการมุ่งเน้นเนื้อหาวิชาการบริสุทธิ์ (Subject-Centered) การทำความเข้าใจทฤษฎี Andragogy ช่วยให้ผู้วิจัยมองเห็นช่องทางในการออกแบบสถาปัตยกรรมการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารที่ต้องเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม การโค้ช และการปรึกษาหารือ มากกว่าการนั่งฟังบรรยาย เพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจภายใน (Internal Motivation) ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนที่ทรงประสิทธิภาพที่สุดในการเปลี่ยนผ่านศักยภาพแฝงให้กลายเป็นสมรรถนะเชิงพฤติกรรม

กลไกการเปลี่ยนผ่านจากองค์ความรู้สู่พฤติกรรมความเป็นผู้นำขั้นสูง สามารถอธิบายเพิ่มเติมอย่างเป็นระบบผ่านทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Theory) ของ Kolb (1984) ซึ่งอธิบายว่า การเรียนรู้และการพัฒนาขีดความสามารถของมนุษย์เป็นกระบวนการเชิงพลวัตที่เกิดขึ้นเป็นวงจรต่อเนื่องสี่ขั้นตอน (Four-Stage Learning Cycle) โดยวงจรเริ่มต้นจากขั้นประสบการณ์รูปธรรม (Concrete Experience: CE) เป็นขั้นที่ผู้บริหารเผชิญหน้ากับสถานการณ์หรือวิกฤตการณ์จริงในวิทยาลัย เช่น ภาวะยอดผู้เรียนออกกลางคันหรือความยุ่งยากในการประสานงานเครือข่าย นำไปสู่ขั้นตอนที่สองคือ ขั้นการสะท้อนคิดและการสังเกต (Reflective Observation: RO) ซึ่งเป็นกระบวนการทางสติปัญญาที่ผู้นำทำการคิดวิเคราะห์ ตกผลึก และทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นจากหลากหลายมุมมองเพื่อค้นหารากเหง้าของปัญหา ขั้นตอนที่สามคือ ขั้นการสร้างแนวคิดเชิงนามธรรม (Abstract Conceptualization: AC) เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ผู้บริหารนำข้อสะท้อนคิดมาผสานเข้ากับทฤษฎีการบริหารจัดการ เช่น ระบบ POCCC หรือวงจรคุณภาพ เพื่อสรรค์สร้างเป็นโมเดล แผนกลยุทธ์ หรือหลักการบริหารจัดการชิ้นใหม่ของตนเอง และจบวงจรที่ขั้นตอนที่สี่คือ ขั้นการทดลองเชิงรุก (Active Experimentation: AE) ซึ่งผู้นำนำแผนกลยุทธ์หรือแนวคิดที่ตกผลึกนั้นไปประยุกต์ปฏิบัติและทดลองใช้งานจริงในสถาบันการศึกษา ซึ่งพฤติกรรมในขั้น AE นี้จะสร้างให้เกิดประสบการณ์รูปธรรมชิ้นใหม่ (CE) หมุนวนเป็นเกลียวการพัฒนาศักยภาพที่ยกระดับขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 2-1 วงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb (1984) บูรณาการสู่การพัฒนาผู้บริหารอาชีวศึกษา

ขั้นตอนในวงจรของ Kolb (1984)	กระบวนการทางสติปัญญาและพฤติกรรม	การประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร
ประสบการณ์รูปธรรม (CE)	การเผชิญหน้ากับเหตุการณ์จริง, ปัญหาเฉพาะหน้า	ผู้บริหารเผชิญวิกฤตยอดผู้เรียนลดลง, ข้อขัดแย้งภายใน หรือความล่าช้าในกระบวนการประสานงาน
การสะท้อนความคิดและสังเกต (RO)	การวิเคราะห์, การทบทวน, การมองรอบด้าน	ผู้นำถอดบทเรียนร่วมกับทีมบริหาร ค้นหาจุดอ่อนในระบบงานและพฤติกรรมการกำกับดูแลเดิม
การสร้างแนวคิดนามธรรม (AC)	การตกผลึกทางทฤษฎี, การสร้างกรอบแนวคิด	ผู้นำนำข้อมูลสะท้อนคิดมาผสานกับทฤษฎีระบบทั่วไป สังเคราะห์เป็นแนวทางยุทธศาสตร์หรือคู่มือทำงาน
การทดลองเชิงรุก (AE)	การนำไปปฏิบัติจริง, การทดสอบสมมติฐาน	ผู้บริหารสั่งการและปฏิบัติตามแผนงานใหม่ในสถานศึกษา เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพต้นทุน

การบูรณาการวงจรตามตารางที่ 2-1 ชี้ให้เห็นว่า ขีดความสามารถในการตัดสินใจและการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลยหากกระบวนการฝึกอบรมตัดขาดจากขั้นตอนการสะท้อนคิดและการทดลองปฏิบัติจริง ในแง่มุมของการจัดการศึกษาทางวิชาชีพ แนวคิดนี้ได้รับการขยายความสู่แนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมผ่านทฤษฎีการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) ของ Revans (1982) ซึ่งเสนอสมการการเรียนรู้ที่เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายว่า L = P + Q โดยคำว่า L (Learning/การเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ) เกิดจากส่วนผสมของ P (Programmed Knowledge) คือองค์ความรู้ทางทฤษฎี เอกสาร และหลักการบริหารจัดการ ผสมผสานเข้ากับ Q (Questioning Insight) คือการตั้งคำถามเชิงลึกด้วยความชาญฉลาดบนฐานของปัญหาจริงที่ไม่มีคำตอบตายตัวล่วงหน้า Revans (1982) เน้นย้ำว่าผู้นำจะเกิดการปฏิรูปศักยภาพภายในได้อย่างก้าวกระโดดเมื่อพวกเขาจับกลุ่มทำงานร่วมกันเป็นทีมเฉพาะกิจ (Action Learning Sets) เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาวิกฤตที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร กระบวนการนี้จึงเป็นสะพานเชื่อมโยงที่ทรงพลังในการแปรเปลี่ยนจากสมรรถนะส่วนบุคคล (KSA) ไปสู่ขีดความสามารถเชิงกระบวนการในการปฏิบัติงานจริง

ด้วยเหตุนี้ การหลอมรวมกระบวนทัศน์การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ตามแนวคิดของ Knowles วงจรประสบการณ์ของ Kolb การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงของ Mezirow และหลักปฏิบัติการของ Revans จึงเป็นมิติรากฐานต้นน้ำที่ขาดไม่ได้ในการอธิบายพฤติกรรมการพัฒนาตนเองของผู้นำ ทฤษฎีกลุ่มนี้ทำหน้าที่อธิบายกลไกภายในตัวบุคคลและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ซึ่งจะส่งไม้ต่อและขยายผลอย่างเป็นรูปธรรมไปสู่หัวข้อถัดไปที่ว่าด้วยการเปลี่ยนผ่านการเรียนรู้ระดับบุคคลขึ้นไปเป็นระบบสนับสนุนระดับองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ (KM) เพื่อสร้างหลักประกันความยั่งยืนให้แก่สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า

2.3.4 องค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารในยุคดิจิทัล

สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาวะความกดดันรอบด้าน ทั้งจากวิกฤตประชากรศาสตร์ที่จำนวนผู้เรียนลดลงอย่างต่อเนื่อง และความเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีอุบัติใหม่ การพึ่งพาเพียงสมรรถนะหรือความสามารถเฉพาะบุคคลของผู้นำไม่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้รอดพ้นจากสภาวะวิกฤตได้ ระบบนิเวศของสถานศึกษาในภาพรวมจึงจำเป็นต้องได้รับการปรับเปลี่ยนเชิงสถาปัตยกรรมทางสังคมเพื่อแปรสภาพให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการรองรับขีดความสามารถเชิงพลวัตของผู้นำและบุคลากรทุกระดับ การเปลี่ยนผ่านนี้ช่วยให้องค์กรสามารถขยายขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษาและการจัดการวิชาชีพที่เท่าทันความต้องการของภาคอุตสาหกรรม (Senge, 1990)

การจัดตั้งสภาวะแวดล้อมดังกล่าวภายในสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน สามารถขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบผ่านแนวคิดวินัย 5 ประการ ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรและทำลายกำแพงการทำงานแบบแยกส่วน โดยมีรายละเอียดและแนวทางการประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาดังนี้

1. ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal Mastery): บุคลากรและผู้บริหารต้องมีจิตวิญญาณของการเป็นนักเรียนรู้ตลอดชีวิต มุ่งมั่นพัฒนาฝึกฝนตนเองให้เท่าทันเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ เช่น การสร้างความเชี่ยวชาญด้านปัญญาประดิษฐ์และการเขียนคำสั่งสั่งการ เพื่อนำมาใช้ลดเวลาในการทำงานเอกสารและเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

2. แบบแผนความคิด (Mental Models): การสำรวจและทบทวนความเชื่อหรือกรอบคิดเดิมที่ล้าสมัยของผู้บริหาร เพื่อเปิดใจยอมรับกระบวนทัศน์การจัดการศึกษาวิถีใหม่ โดยเปลี่ยนมุมมองจากการเน้นจัดหลักสูตรตามความพร้อมของวิทยาลัย ไปสู่การเขียนหลักสูตรฐานสมรรถนะที่ยืดหยุ่นและตอบโจทย์นโยบายเศรษฐกิจของประเทศ

3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision): การหลอมรวมความต้องการและเป้าหมายของคณะกรรมการบริหาร คณาจารย์ผู้สอน และเจ้าหน้าที่สนับสนุนให้เป็นเนื้อเดียวกัน ทุกภาคส่วนต้อง

มองเห็นภาพอนาคตของวิทยาลัยร่วมกันในการก้าวไปสู่การเป็นสถานศึกษาอัจฉริยะ ทำให้เกิดพลังขับเคลื่อนนโยบายจากภายในตนเองโดยไม่ต้องอาศัยการบังคับควบคุม

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning): การสร้างพื้นที่ปลอดภัยและสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มงาน ผ่านกระบวนการโค้ช การสอนงาน และการจัดตั้งกลุ่มชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อร่วมกันถอดบทเรียนและแก้ไขปัญหายอดผู้เรียนออกกลางคันหรือปัญหาความล้าสมัยของเครื่องมือฝึกปฏิบัติ

5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking): วินัยที่เป็นเสาหลักสำคัญที่สุดในการเชื่อมโยงวินัยทุกข้อเข้าด้วยกัน ช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลภายในวิทยาลัยอย่างเป็นองค์รวม ตระหนักดีว่าความล่าช้าในกระบวนการประสานงานกับภาคธุรกิจจะส่งผลกระทบต่อเนื่องถึงคุณภาพในการฝึกงานของผู้เรียน และขีดความสามารถในการแข่งขันของสถาบันในท้ายที่สุด

กลไกสนับสนุนเชิงระบบที่ต้องทำงานควบคู่กันไปเพื่อรองรับพลวัตขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมในการจัดเก็บ กลั่นกรอง และประมวลผลภูมิปัญญาของสถานศึกษาไม่ให้สูญหายไปพร้อมกับตัวบุคคล (Nonaka & Takeuchi, 1995) ภายในสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนมีองค์ความรู้จำนวนมากที่กระจัดกระจายอยู่ ทั้งความรู้เด่นชัดที่บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น แผนการสอน คู่มือการประกันคุณภาพภายนอก และความรู้แฝงเร้นที่ซ่อนอยู่ในทักษะ ประสบการณ์ ตลอดจนสัญชาตญาณในการบริหารงานและการเจรจาต่อรองของผู้บริหารระดับสูง กระบวนการจัดการความรู้จึงมุ่งเน้นการจัดระบบขั้นตอนเพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศเหล่านี้ได้อย่างไร้รอยต่อ โดยดำเนินการผ่านลำดับพลวัตที่เริ่มตั้งแต่การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้จากพันธมิตรภายนอก การประมวลและกลั่นกรองความรู้ให้กระชับ การจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่เชิงดิจิทัล การสร้างช่องทางเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ผ่านระบบออนไลน์ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อการเรียนรู้เชิงองค์กร (Davenport & Prusak, 1998)

ขบวนการเปลี่ยนผ่านองค์ความรู้เพื่อยกระดับศักยภาพทางการบริหารสามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจนผ่านทฤษฎีเกลียวความรู้ หรือแบบจำลองเอสอีซีไอ (SECI Model) ของ Nonaka & Takeuchi (1995) ซึ่งอธิบายพลวัตปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้แฝงเร้นและความรู้เด่นชัดผ่าน 4 ขบวนการหลัก:

1. การผสานความรู้แฝง (Socialization): เกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารรุ่นใหม่ได้เข้าไปร่วมปฏิบัติงาน สังเกตพฤติกรรม และแลกเปลี่ยนทัศนคติกับผู้บริหารอาวุโสหรือผู้เชี่ยวชาญจากภาคอุตสาหกรรมโดยตรง ทำให้เกิดการถ่ายทอดเคล็ดลับวิชาและสัญชาตญาณในการบริหารจัดการวิทยาลัยโดยไม่ต้องผ่านระบบเอกสาร

2. การแปลงรูปเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Externalization): เป็นขั้นตอนการตกผลึกความรู้แฝงเร้นให้ออกมาเป็นรูปธรรม โดยผู้บริหารทำการถอดบทเรียนความสำเร็จในการแก้ปัญหาวิกฤตของสถาบันแล้วเขียนเรียบเรียงจัดทำเป็นคู่มือแนวทางการทำงาน หรือสร้างเป็นโมเดลยุทธศาสตร์ที่บุคลากรคนอื่นสามารถอ่านและทำความเข้าใจได้ง่าย

3. การรวมความรู้ชัดแจ้ง (Combination): เป็นการนำคู่มือหรือแนวปฏิบัติที่สร้างขึ้นใหม่ ไปผสมผสานเข้ากับฐานข้อมูลทฤษฎีการบริหารจัดการสากลเดิมที่มีอยู่ เช่น ระบบกระบวนการทำงานคุณภาพ หรือการน้อมนำระบบบริหารงานคุณภาพกับวงจรคุณภาพมาบูรณาการร่วมกัน เพื่อสร้างเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารหรือแผนกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์ของวิทยาลัย

4. การซึมซับความรู้ชัดแจ้ง (Internalization): เกิดขึ้นเมื่อคณาจารย์และทีมบริหารรุ่นใหม่ได้นำคู่มือ แผนกลยุทธ์ หรือหลักสูตรที่บ่มเพาะขึ้นนั้นไปลงมือปฏิบัติและทดลองใช้งานจริงในการควบคุมงานประจำวัน จนองค์ความรู้เหล่านั้นหล่อหลอมกลายเป็นทักษะและกรอบความคิดถาวรในตัวบุคคล ซึ่งจะหมุนวนกลับไปเป็นความรู้แฝงเร้นชุดใหม่ที่เป็นระบบยิ่งกว่าเดิม

การจัดการองค์ความรู้ตามแนวทางนี้ช่วยให้ผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนสามารถนำข้อมูลสารสนเทศเชิงลึกมาร่วมประมวลผลกับประสบการณ์การทำงาน เพื่อกำหนดนโยบายการเปลี่ยนผ่านด้านเทคโนโลยีไปสู่สถานศึกษาอัจฉริยะได้อย่างมีทิศทาง การยกระดับศักยภาพผู้นำในยุคดิจิทัลจึงไม่ได้มีความหมายเพียงแค่การส่งผู้บริหารไปนั่งฟังบรรยายในห้องเรียน แต่ต้องเป็นการจัดโปรแกรมการพัฒนาที่สอดรับกับปรัชญาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง โดยเริ่มต้นกระบวนการจากการวิเคราะห์สมรรถนะเพื่อหาช่องว่างความสามารถ ปรับแต่งหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่น นำไปปฏิบัติจริงในสถานศึกษา และประเมินผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นพลวัต (Wilson, 2005)

ระบบการพัฒนาที่มีคุณภาพจำเป็นต้องบูรณาการเครื่องมือที่หลากหลาย ทั้งเครื่องมือดิจิทัล จำลองสถานการณ์ การสอนงานโดยผู้บริหารมืออาชีพ การพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงานจริง และการวางกรอบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจนเพื่อธำรงรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร (Nadler & Wiggs, 1989) สถาบันที่สามารถเชื่อมโยงกระบวนการจัดการความรู้เข้ากับระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นเอกภาพ จะช่วยส่งไม้ต่อและขยายผลให้ผู้บริหารสามารถหลอมรวมสมรรถนะส่วนบุคคลเข้ากับกระบวนการบริหารจัดการได้อย่างทรงพลัง กลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีแรงขับเคลื่อนใต้น้ำที่แข็งแกร่ง พร้อมที่จะใช้ระบบสารสนเทศติดตามผลและควบคุมคุณภาพสถานศึกษา เพื่อสร้างข้อได้เปรียบระยะยาวและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงระดับสากล (Kumar, et al., 2014)

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล

ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลสำหรับสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนมิได้หมายถึงเพียงความสามารถในการสั่งการหรือควบคุมงานตามสายบังคับบัญชาเท่านั้น หากแต่เป็นความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ สร้างแรงขับเคลื่อนขององค์กร และเชื่อมโยงเทคโนโลยีกับการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ (Avolio, et al., 2000) ในบริบทของการแข่งขันทางการศึกษาโดยเฉพาะสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ความสามารถดังกล่าวยิ่งมีความสำคัญ เนื่องจากความได้เปรียบไม่ได้เกิดจากทรัพยากรเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการนำทรัพยากร ความรู้ และเทคโนโลยีมาบูรณาการเพื่อสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.4.1 พัฒนาการของภาวะผู้นำและการเปลี่ยนผ่านของสถานศึกษา

แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำในสภาวการณ์เทคโนโลยีมีพัฒนาการมาจากฐานรากของภาวะผู้นำอิเล็กทรอนิกส์ (E-leadership) ซึ่งอธิบายว่าการนำองค์กรผ่านสื่อและระบบเครือข่ายเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่เกิดขึ้นผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อส่งผลต่อทัศนคติ พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่มในองค์กร (Avolio, et al., 2000) เมื่อเทคโนโลยีดิจิทัลแปรสภาพเป็นโครงสร้างพื้นฐานหลักของการดำเนินงาน ภาวะผู้นำจึงต้องขยายขอบเขตจากการบริหารตามหน้าที่ปกติ ไปสู่การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ การสื่อสารเชิงรุก และความสามารถในการสร้างการยอมรับจากบุคลากรทุกระดับ (Avolio, et al., 2014)

สำหรับสถานศึกษา การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลมิใช่เพียงการนำอุปกรณ์หรือแพลตฟอร์มใหม่เข้ามาติดตั้ง แต่เป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง กระบวนการทำงาน และค่านิยมร่วมขององค์กรให้สอดรับกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและแปรปรวน ในมิตินี้ องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา หรือ OECD เน้นย้ำว่าการใช้เทคโนโลยีในการศึกษาไม่ควรถูกมองเป็นเพียงการนำความทันสมัยเข้ามาสู่ห้องเรียนเท่านั้น แต่ต้องใช้เพื่อเพิ่มคุณภาพการสอน การติดตามผล และการปฏิบัติงานบนฐานข้อมูลที่ช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้องและทันเวลา (OECD, 2021b)

สอดคล้องกับกลไกขององค์การยูเนสโก หรือ UNESCO (2021) ที่ระบุว่าการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษาสู่ดิจิทัลต้องอาศัยความพร้อมในหลายมิติ ทั้งด้านการวางนโยบาย โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากร และระบบสนับสนุนการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและเข้าถึงได้อย่างทั่วถึง ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลจึงเป็นกระบวนการเชิงระบบที่เชื่อมโยงคน เทคโนโลยี และเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน ไม่ใช่การดำเนินงานเชิงเทคนิคที่แยกส่วนจากพันธกิจหลักของสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นโซ่ข้อกลางในการเชื่อมโยงเป้าหมายทางยุทธศาสตร์กับการใช้เทคโนโลยีอย่างมีนัยสำคัญต่อผลลัพธ์ขององค์กร (Avolio, et al., 2014)

2.4.2 บริบทและองค์ประกอบของภาวะผู้นำในประเทศไทย

ในบริบทของการศึกษาไทย ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับตัวแปรทางการจัดการศึกษา สะท้อนว่าหากผู้บริหารมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ ย่อมส่งผลต่อคุณภาพการทำงานในระดับสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งมีมุมมองที่ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วยหลายมิติที่สัมพันธ์กัน เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรทางดิจิทัล การสร้างเครือข่ายพันธมิตร การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการมีทักษะความเข้าใจพื้นฐานด้านเทคโนโลยีของผู้บริหารเอง ผลที่ได้จากการศึกษาลักษณะนี้ยืนยันว่า ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลมิใช่ลักษณะเฉพาะตัวด้านเทคนิคเพียงอย่างเดียว แต่เป็นสมรรถนะเชิงบูรณาการที่เชื่อมวิสัยทัศน์ การสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และการปรับตัวขององค์กรเข้าด้วยกัน

ขณะเดียวกัน การศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำในผู้บริหารสถานศึกษาระดับโรงเรียนขั้นพื้นฐาน ได้สรุปว่ามีแกนสำคัญอยู่ที่การสื่อสาร การมีวิสัยทัศน์ และการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสนับสนุนการบริหารและการเรียนรู้ ข้อค้นพบนี้ช่วยยืนยันว่า หากผู้บริหารสามารถสื่อสารเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนและทำให้บุคลากรเห็นประโยชน์ร่วมกัน กระบวนการปรับตัวขององค์กรย่อมเกิดขึ้นได้ราบรื่นกว่าองค์กรที่มองเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือเสริม สอดคล้องกับข้อค้นพบที่ระบุว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำในงานวิจัยทางการศึกษามักครอบคลุมมิติสำคัญ เช่น การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม การสื่อสารที่กระชับรวดเร็ว การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ และการแสดงพฤติกรรมความเป็นมืออาชีพ มิติเหล่านี้สะท้อนว่า ผู้บริหารไม่เพียงต้องเข้าใจระบบสารสนเทศ แต่ต้องสามารถแปลงเทคโนโลยีให้เป็นเครื่องมือสร้างคุณค่าทางการศึกษาและยกระดับศักยภาพของบุคลากรในองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ งานวิจัยเชิงประจักษ์ในประเทศไทยยังพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในเชิงบวก โดยเฉพาะเมื่อผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อกำกับ ติดตาม และสนับสนุนการดำเนินงานทางวิชาการได้อย่างเป็นระบบ ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนว่า ภาวะผู้นำไม่ใช่เพียงประเด็นเชิงนามธรรม แต่เป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงโดยตรงกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นกรอบคิดในการอธิบายศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนได้อย่างเหมาะสม ยิ่งไปกว่านั้น งานวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแปรปรวน ยังชี้ตรงกันว่าภาวะผู้นำเชื่อมโยงกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การเผยแพร่ผลงานทางการบริหาร การพัฒนาความโปร่งใส และการประสานงานภายในองค์กรผ่านเครื่องมือดิจิทัลที่เหมาะสม สาระสำคัญดังกล่าวสอดคล้องกับบริบทของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ซึ่งจำเป็นต้องบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ ด้านบริการ และด้านเครือข่ายความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพในสภาวการณ์ที่แข่งขันสูง ขณะเดียวกันการศึกษาเชิงพัฒนาโมเดลภาวะผู้นำในผู้บริหารสถานศึกษา ยังพบว่าองค์ประกอบของการพัฒนา ได้แก่ ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จ กระบวนการพัฒนา

กลยุทธ์ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำ สามารถยกระดับความพร้อมของผู้บริหารได้ในระดับสูง ข้อค้นพบนี้บ่งชี้ว่าการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารไม่ควรมองเฉพาะคุณลักษณะส่วนบุคคล แต่ควรออกแบบเป็นระบบพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่เชื่อมกับบริบทขององค์กรและเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง

2.4.3 การบูรณาการกรอบทฤษฎีสมรรถนะ KSA สู่การหล่อหลอมภาวะผู้นำ

การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะแสดงออกถึงภาวะผู้นำและการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยฐานรากของระบบสมรรถนะ (Competency) เชิงพฤติกรรมที่หลอมรวมกันอย่างเป็นเนื้อเดียว McClelland (1973) และ Boyatzis (1982) ได้วางรากฐานแนวคิดสมรรถนะโดยชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จในการทำงานของบุคคลระดับผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นจากระดับสติปัญญาเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากส่วนผสมของความรู้ (Knowledge) ทักษะความเชี่ยวชาญ (Skills) และคุณลักษณะหรือทัศนคติส่วนบุคคล (Attributes/Attitudes) เมื่อนำกรอบแนวคิด KSA นี้มาบูรณาการเข้ากับบริบทภาวะผู้นำและการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ สามารถอธิบายความเชื่อมโยงที่นำไปสู่พฤติกรรมความเป็นผู้นำได้ดังนี้

2.4.3.1 มิติด้านองค์ความรู้ (Knowledge - K): หมายถึง ความเข้าใจเชิงลึกของผู้บริหารเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการจัดการสารสนเทศเพื่อการบริหาร และแนวโน้มของปัญญาประดิษฐ์ (AI) ความรู้ในมิตินี้มิใช่ความรู้เชิงเทคนิคระดับปฏิบัติการ แต่เป็นความรู้เชิงกลยุทธ์ที่ทำให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมและโอกาสในการนำเทคโนโลยีมาพลิกโฉมหลักสูตรและการควบคุมงานภายในสถานศึกษา

2.4.3.2 มิติด้านทักษะความเชี่ยวชาญ (Skills - S): หมายถึง ขีดความสามารถเชิงพฤติกรรมในการนำองค์ความรู้มาปฏิบัติจริง เช่น ทักษะการสื่อสารสั่งการผ่านช่องทางออนไลน์ ทักษะการวิเคราะห์ฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อประกอบการตัดสินใจ ตลอดจนทักษะในการเจรจาทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับสถานประกอบการภายนอก ทักษะเหล่านี้เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์แปรเปลี่ยนเป็นโครงสร้างการทำงานเชิงประจักษ์

2.4.3.3 มิติด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes/Attitudes - A): หมายถึง กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ความยืดหยุ่นและการพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง ทัศนคติเชิงบวกต่อเทคโนโลยี ตลอดจนคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน คุณลักษณะภายในเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นแรงขับเคลื่อนเชิงพฤติกรรม (Motive) ที่คอยควบคุมและผลักดันให้ผู้นำนำความรู้ (K) และทักษะ (S) ออกมาแสดงออกเป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำในสถานการณ์จริง

ตามแนวคิดภาวะผู้นำตามกรอบสมรรถนะ พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์ประกอบทั้งสามด้านของ KSA ได้แก่ องค์ความรู้ (Knowledge) ทักษะความเชี่ยวชาญ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) เกิดการปฏิสัมพันธ์และบูรณาการเข้าด้วยกันอย่างสมดุล หรือที่เรียกว่า Integrated Competency Approach ทั้งนี้ เมื่อทำการสังเคราะห์และบูรณาการ

แนวคิดพื้นฐานด้านสมรรถนะของ Boyatzis (1982) และ McClelland (1973) ร่วมกับแนวคิดภาวะผู้นำของ Northouse (2021) จะสามารถนำมาอธิบายกลไกการเชื่อมโยงกรอบสมรรถนะ KSA สู่พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เหมาะสมภายใต้สภาวะการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ยุคดิจิทัล การบูรณาการนี้ช่วยแปลงทฤษฎีให้เป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและจับต้องได้ กล่าวคือ องค์ความรู้ (Knowledge) จะเป็นฐานสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Visioning) และวางแผนแม่บท ส่วนทักษะ (Skills) จะถูกนำไปใช้ขับเคลื่อนกลยุทธ์ (Executing) ผ่านการสื่อสารและสร้างเครือข่าย ท้ายที่สุดคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) เช่น กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) จะช่วยให้ผู้บริหารนำการเปลี่ยนแปลง (Transforming) เพื่อปลูกฝังค่านิยมใหม่ และสลายการทำงานแบบแยกส่วนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังรายละเอียดในตารางที่ 2-2

ตารางที่ 2-2 กรอบการบูรณาการสมรรถนะ KSA สู่พฤติกรรมภาวะผู้นำภายใต้การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล

สมรรถนะ KSA	รายละเอียดและขอบข่ายสมรรถนะ	การเชื่อมโยงสู่พฤติกรรมภาวะผู้นำ
องค์ความรู้ (Knowledge - K)	ความเข้าใจกลยุทธ์ดิจิทัล, เทรนด์เทคโนโลยี, ระบบสารสนเทศ และความปลอดภัยไซเบอร์	ผู้นำใช้ความรู้ในการ กำหนดวิสัยทัศน์ (Visioning) วางแผน Master Plan และประเมินความคุ้มทุนระดับนโยบาย
ทักษะความเชี่ยวชาญ (Skills - S)	ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์, การสื่อสารสั่งการออนไลน์, การเจรจาต่อรอง และการใช้ฐานข้อมูล	ผู้นำแสดงพฤติกรรม ขับเคลื่อนกลยุทธ์ (Executing) ผ่านการสื่อสารสั่งการที่กระชับ และร่วมมือสร้างเครือข่ายวิถีใหม่
คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes - A)	กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset), ความยืดหยุ่นสูง, จริยธรรม และความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)	ผู้นำทำหน้าที่บริหารการเปลี่ยนแปลง (Transforming) ปลูกฝังค่านิยมใหม่ และทลายกำแพงการทำงานแบบแยกส่วน

โครงสร้างการบูรณาการตามตารางข้างต้นเปิดโอกาสให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ได้ดีขึ้น เมื่อองค์กรสามารถแปลงข้อมูลเป็นการตัดสินใจและแปลงการตัดสินใจเป็นผลลัพธ์เชิงคุณภาพ ย่อมสะท้อนถึงศักยภาพการบริหารที่เหนือกว่าการบริหารแบบดั้งเดิม ในบริบทของอาชีวศึกษาเอกชน ภาวะผู้นำมีความสำคัญเป็นพิเศษ เนื่องจากสถาบันต้องแข่งขันทั้งด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมที่ต้องการแรงงานทักษะสูงในเวลาที่สั้นลง (Hermawan, et al., 2025) ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการกำหนด

ทิศทางองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี พร้อมทั้งออกแบบระบบบริหารที่เอื้อต่อความคล่องตัว ความโปร่งใส และการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลต้องอาศัยการยอมรับและการมีส่วนร่วมของบุคลากร หากผู้บริหารขาดความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์หรือไม่สามารถสร้างความเข้าใจร่วมได้ การเปลี่ยนแปลงมักเผชิญแรงต้านและไม่เกิดผลจริง (Avolio, et al., 2000) ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจึงเป็นฐานสำคัญของกระบวนการนี้ เพราะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้บุคลากรเปิดรับการเรียนรู้ใหม่ และปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดรับกับระบบดิจิทัลได้ (Bass & Avolio, 1994)

เมื่อพิจารณาในระดับนโยบายและการบริหารจัดการ เทคโนโลยีดิจิทัลยังทำให้การกำกับติดตาม การประเมินผล และการประกันคุณภาพมีความแม่นยำและโปร่งใสมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อสถานศึกษาสามารถใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้เรียน ครู และสถานประกอบการมาปรับการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง (OECD, 2021b) การบริหารลักษณะนี้สอดคล้องกับแนวโน้มของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเน้นความคล่องตัว ความเชื่อมโยง และการตัดสินใจเชิงหลักฐาน มากกว่าการบริหารแบบคงที่ตามลำดับขั้นเพียงอย่างเดียว (UNESCO, 2020) จากมุมมองของกรอบแนวคิดวิทยานิพนธ์ การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนจึงควรพิจารณาภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลเป็นตัวแปรเชิงกระบวนการที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของสถาบันโดยตรง (Avolio, et al., 2014) กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมีทั้งความสามารถเชิงวิสัยทัศน์ ความสามารถเชิงเทคโนโลยี และความสามารถเชิงการจัดการการเปลี่ยนแปลง จึงจะนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืนในยุคดิจิทัลได้อย่างแท้จริง

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอาชีวศึกษา

ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ในบริบทของสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน มิได้หมายถึงเพียงขีดความสามารถในการแสวงหากำไรเชิงพาณิชย์ หากแต่เป็นเครื่องสะท้อนถึงศักยภาพของสถานศึกษาในการดำรงอยู่ การเติบโต และการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงและการแข่งขันที่ทวีความเข้มข้นในตลาดการศึกษา การทำความเข้าใจแนวคิดและฐานคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน จึงเป็นฐานคิดสำคัญในการวิเคราะห์และกำหนดทิศทางเพื่อยกระดับศักยภาพการบริหารจัดการองค์กรในยุคดิจิทัล โดยสามารถจำแนกมิติแนวคิดได้ดังนี้

2.5.1 ความหมายและมิติความสามารถในการแข่งขันเชิงทรัพยากร

การพิจารณาความสามารถในการแข่งขันจากรากฐานภายในองค์กร สามารถอธิบายได้อย่างลึกซึ้งผ่านแนวคิดทรัพยากรเป็นฐาน (Resource-Based View) โดย Barney (1991) ได้ระบุว่า ความ

ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กรไม่ได้เกิดจากปัจจัยภายนอกเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการครอบครองทรัพยากรภายในที่มีคุณค่า (Valuable) หายาก (Rare) ลอกเลียนแบบได้ยาก (Inimitable) และไม่มีสิ่งอื่นทดแทนได้ (Non-Substitutable) หรือที่เรียกว่า VRIN Framework ในบริบทของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดคือ "ทุนมนุษย์" อันหมายถึงกลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคลของผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา (KSA) ที่ถูกบูรณาการเข้ากับขีดความสามารถเชิงกระบวนการในการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ (POCCC) การทำความเข้าใจทฤษฎีนี้ช่วยให้ผู้วิจัยมองเห็นว่า การเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องระเบิดจากภายใน ด้วยการยกระดับสมรรถนะของผู้นำให้สามารถดึงเอาศักยภาพของบุคลากรและนวัตกรรมดิจิทัลออกมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของทรัพยากรที่ลอกเลียนแบบได้ยาก ทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน (Intangible Assets) เช่น วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร วัฒนธรรมการทำงานที่เปิดรับนวัตกรรม และเครือข่ายความร่วมมือกับสถานประกอบการ ถือเป็นรากฐานที่สร้างความแตกต่างได้อย่างแท้จริง แนวคิดนี้สอดรับกับทฤษฎีฐานความรู้ขององค์กร (Knowledge-Based View) ซึ่ง Grant (1996) ได้ขยายความว่า ความได้เปรียบที่ยั่งยืนที่สุดในยุคที่ข้อมูลข่าวสารไหลเวียนอย่างรวดเร็ว คือความสามารถขององค์กรในการบูรณาการและนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ ผู้นำสถานศึกษาจึงต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการรวบรวมองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและทักษะวิชาชีพสมัยใหม่ แล้วถ่ายทอดผ่านกระบวนการบริหารจัดการ (POCCC) เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หากสถาบันใดสามารถเปลี่ยนความรู้ส่วนบุคคลให้กลายเป็นขีดความสามารถร่วมขององค์กรได้ สถาบันนั้นย่อมมีเกราะป้องกันทางกลยุทธ์ที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้โดยง่าย

ภายใต้บริบทการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (The Fourth Industrial Revolution) ภูมิทัศน์ของการจัดการศึกษาได้ถูกพลิกโฉมไปอย่างสิ้นเชิง Schwab (2016) ชี้ให้เห็นว่าเทคโนโลยีได้หลอมรวมโลกกายภาพและโลกดิจิทัลเข้าด้วยกัน องค์กรที่จะแข่งขันได้จึงไม่ใช่สถานศึกษาที่มีอาคารสถานที่หรือเครื่องจักรขนาดใหญ่ที่สุด แต่เป็นสถานศึกษาที่มีความคล่องตัวทางปัญญา (Intellectual Agility) การตระหนักถึงประเด็นนี้ช่วยย้ำเตือนว่า การลงทุนกว้านซื้อเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่สามารถรับประกันความสำเร็จได้ หากขาดทิศทางที่ชัดเจน รายงานการวิจัยจากสถาบัน MIT Sloan (MIT Sloan School of Management) ได้ยืนยันว่า ปัจจัยที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลให้ประสบผลสำเร็จอย่างแท้จริงคือตัว "กลยุทธ์และผู้นำ" ไม่ใช่ตัวเทคโนโลยี (Kane, et al., 2015) ทัศนคติของผู้บริหารในการเปิดรับความเปลี่ยนแปลง (Attitude) และทักษะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Skills) จึงเป็นตัวแปรสำคัญที่จะกำหนดว่าสถาบันจะสามารถนำเครื่องมือดิจิทัลมาสร้างมูลค่าเพิ่มทางการศึกษาได้อย่างคุ้มค่าหรือไม่

นอกจากมิติด้านทรัพยากรและเทคโนโลยีแล้ว ความสามารถในการแข่งขันยังผูกพันอย่างแนบแน่นกับความไว้วางใจจากสังคมแวดล้อม Freeman (2010) ได้อธิบายผ่านทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) ว่า ความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนเกิดขึ้นจากการสร้างความสมดุลและความพึงพอใจให้แก่กลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอก สำหรับสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน กลุ่มเป้าหมายหลักประกอบด้วย ผู้เรียน ผู้ปกครอง สถานประกอบการ และหน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ ผู้นำองค์กรจึงต้องมีพฤติกรรมการบริหารที่สามารถผสานประโยชน์ของทุกฝ่ายอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในระยะยาว โดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์สนับสนุนว่า องค์กรที่สร้างความสัมพันธ์อันดีและตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างตรงจุด จะมีผลประกอบการและสถานะการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งอย่างมีนัยสำคัญ (Donaldson & Preston, 1995) เมื่อนำมาปรับใช้กับอาชีวศึกษา การที่ผู้บริหารสามารถผลิตผู้เรียนที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการของภาคอุตสาหกรรม ย่อมส่งผลให้เกิดอัตราการมีงานทำสูง ซึ่งจะย้อนกลับมาสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ปกครองและดึงดูดผู้เรียนรุ่นใหม่เข้ามาในระบบ การตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างบูรณาการจึงเป็นกลไกวงจรเชิงบวกที่ช่วยรักษาสถานะความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้อย่างสมบูรณ์

2.5.2 กลยุทธ์การตลาดและการสร้างน่านน้ำใหม่ทางการศึกษา (Blue Ocean in Education)

กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันของสถาบันการศึกษาผูกพันอย่างลึกซึ้งกับแนวคิดการตลาดเชิงกลยุทธ์และการสร้างความแตกต่าง Kotler & Fox (1995) ได้เสนอแนวทางการบริหารจัดการสถาบันการศึกษาบนฐานการตลาดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Marketing) โดยระบุว่าท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่แปรปรวน สถาบันไม่สามารถทำหน้าที่เพียงแค่ส่งมอบความรู้ตามหลักสูตรดั้งเดิมได้ แต่ต้องพัฒนาพฤติกรรมการบริหารที่ตอบสนองต่อผู้รับบริการ (Responsive Value Creation) ผ่านการวิเคราะห์ตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) และการสร้างแบรนด์ (Branding) การสร้างคุณค่าที่แตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่ง สามารถนำมาพิจารณาร่วมกับแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขันพื้นฐาน (Generic Strategies) ของ Porter (1985) ซึ่งระบุว่าองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบได้ผ่านกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) ทั้งนี้ สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนมักมีข้อจำกัดด้านงบประมาณอุดหนุนเมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันของรัฐ การลงไปแข่งขันด้านราคาหรือค่าเทอมจึงอาจนำไปสู่ภาวะการแข่งขันที่ดุเดือด แนวทางที่เหมาะสมกว่าจึงอธิบายได้ด้วย "กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy)" ของ Kim & Mauborgne (2005) ที่เสนอให้องค์กรก้าวข้ามการแข่งขันในตลาดเดิม (Red Ocean) แล้วหันไปสร้างน่านน้ำใหม่ที่ไร้คู่แข่ง ผ่านการใช้นวัตกรรมคุณค่า (Value Innovation) สำหรับอาชีวศึกษาเอกชน การสร้างน่านน้ำใหม่คือการพัฒนาหลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น (Short Course) หรือระบบสะสมหน่วยกิต (Micro-Credentials) ทางด้านดิจิทัลระดับสูง ที่มีความยืดหยุ่นและตอบสนอง

ต่อกลุ่มวัยทำงานที่ต้องการรีสกิล (Reskill) อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นตลาดเฉพาะกลุ่มที่สถานศึกษาของรัฐไม่สามารถตอบสนองได้อย่างคล่องตัว

การจะขับเคลื่อนนวัตกรรมคุณค่าให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในตลาดการศึกษาได้นั้น ผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในการออกแบบคุณค่าที่ส่งมอบให้แก่ผู้เรียนอย่างชัดเจน ตามแนวคิดการออกแบบคุณค่าที่นำเสนอ (Value Proposition Design) ของ Osterwalder, et al. (2014) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จของการสร้างบริการใหม่เกิดจากความสอดคล้อง (Fit) ระหว่างความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า (Customer Profile) กับสิ่งที่องค์กรนำเสนอ (Value Map) ในยุคดิจิทัล คุณค่าสูงสุดที่ผู้เรียนอาชีวศึกษาคาดหวังมิใช่เพียงใบประกาศนียบัตร หากแต่เป็น "หลักประกันในการมีงานทำและความก้าวหน้าในสายอาชีพ" ผู้บริหารจึงต้องใช้สมรรถนะเชิงวิสัยทัศน์ในการปรับรื้อหลักสูตรดั้งเดิมที่ล้าสมัย และสร้างแผนการเรียนรู้ที่สามารถแก้ปัญหาความไม่สอดคล้องของทักษะ (Skill Mismatch) ในตลาดแรงงานได้อย่างเบ็ดเสร็จ การออกแบบคุณค่าที่จับต้องได้นี้เองที่เป็นกุญแจสำคัญในการเปิดประตูสู่น่านน้ำใหม่ที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ทัน

นอกจากนี้ การตลาดสำหรับสถาบันอาชีวศึกษายังมีความซับซ้อนในเชิงโครงสร้าง เนื่องจากมีลักษณะเป็นการตลาดบริการ (Services Marketing) ที่ต้องมุ่งเน้นการบริหารความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมายแบบคู่ขนาน ทั้งผู้เรียน (B2C) และสถานประกอบการ (B2B) Zeithaml, Bitner & Gremler (2018) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการตลาดเชิงความสัมพันธ์ (Relationship Marketing) ในธุรกิจบริการว่า องค์กรจะต้องสร้างความผูกพันและรักษาสายสัมพันธ์ระยะยาวกับเครือข่ายพันธมิตรเพื่อสร้างความได้เปรียบ ซึ่งในบริบทของอาชีวศึกษาเอกชน ศักยภาพด้านการเจรจาต่อรองและการทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) เชิงลึกกับภาคอุตสาหกรรม ถือเป็นกลยุทธ์การตลาดที่ทรงพลังที่สุด เมื่อผู้บริหารสามารถดึงสถานประกอบการชั้นนำเข้ามาร่วมจัดการศึกษาในระบบทวิภาคี สถานประกอบการเหล่านั้นจะแปรสภาพเป็นเครื่องมือรับรองคุณภาพ (Endorsement) ให้แก่สถานศึกษาโดยอัตโนมัติ ส่งผลให้แบรนด์ของวิทยาลัยมีความน่าเชื่อถือและดึงดูดผู้เรียนกลุ่มใหม่เข้ามาได้อย่างต่อเนื่อง ยิ่งไปกว่านั้น ภายใต้วิกฤตการณ์ทางประชากรศาสตร์ที่จำนวนประชากรวัยเรียนลดลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การสร้างน่านน้ำใหม่ยังหมายรวมถึงการขยายขอบเขตการให้บริการไปสู่ตลาดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) โดย Field (2006) ได้อธิบายถึงระเบียบใหม่ทางการศึกษา (New Educational Order) ว่ารูปแบบการเรียนรู้ของมนุษย์ได้เปลี่ยนผ่านจากการศึกษาในระบบโรงเรียนเพียงช่วงวัยเด็ก ไปสู่การเรียนรู้ที่ต้องเกิดขึ้นซ้ำ ๆ ตลอดช่วงอายุการทำงาน สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนที่มีขีดความสามารถเชิงพลวัต จะต้องพลิกวิกฤตประชากรวัยเรียนที่ลดลงให้เป็นโอกาส โดยใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเข้ามาช่วยทลายข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ เพื่อเจาะตลาดกลุ่มวัยแรงงาน ผู้สูงอายุ หรือผู้ที่ต้องการเปลี่ยนสายอาชีพ (Career Transition)

ท้ายที่สุดการจะสื่อสารคุณค่าของน่านน้ำใหม่เหล่านี้ให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย จำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์การสร้างแบรนด์องค์กร (Corporate Branding) ที่แข็งแกร่ง Melewar (2008) ระบุว่าภาพลักษณ์และอัตลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษาและสายอาชีพ เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจเข้าศึกษา ผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนยุคดิจิทัลจึงต้องมีสมรรถนะในการบริหารจัดการภาพลักษณ์ (Brand Management) ผ่านสื่อสังคมออนไลน์อย่างเป็นระบบ โดยเปลี่ยนจากการทำการตลาดแบบผลัก (Push Marketing) ที่เน้นการโฆษณาชวนเชื่อ มาสู่การทำการตลาดแบบดึงดูด (Pull Marketing) ด้วยการนำเสนอความสำเร็จเชิงประจักษ์ของผู้เรียน นวัตกรรมของบุคลากร และเครือข่ายความร่วมมือระดับสากล เพื่อสร้างจุดยืน (Positioning) ที่ชัดเจนในฐานะผู้นำด้านการศึกษาล้ำสมัย ซึ่งแนวทางทั้งหมดนี้คือการผสานทักษะทางการบริหารเข้ากับความรู้ด้านดิจิทัล เพื่อนำพาสถาบันก้าวข้ามข้อจำกัดและเติบโตอย่างยั่งยืนในน่านน้ำการศึกษาที่ไร้รอยต่อ

2.5.3 ขีดความสามารถเชิงพลวัตและการพึ่งพาตนเอง

เมื่อพิจารณาในบริบทของการศึกษาไทย ยุทธศาสตร์การสร้างความสามารถในการแข่งขันกำลังเผชิญความท้าทายเชิงโครงสร้างอย่างรุนแรง คณะกรรมาธิการการศึกษา วุฒิสภา (2567) ได้สะท้อนข้อค้นพบว่า สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนไทยต้องปรับตัวภายใต้วิกฤตประชากรศาสตร์จากการลดลงของประชากรวัยเรียน และการแข่งขันที่รุนแรงกับสถาบันการศึกษาของภาครัฐ ยุทธศาสตร์เชิงรุกที่จะช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันจึงต้องมุ่งเน้นไปที่การปฏิรูปกระบวนการทำงาน การพัฒนาหลักสูตรร่วมกับภาคอุตสาหกรรม และการเปลี่ยนผ่านสถาบันไปสู่ระบบสารสนเทศเชิงบูรณาการ สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมี "ขีดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities)" เพื่อจัดการกับความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างกะทันหัน แนวคิดนี้ Teece (2007) ได้วางรากฐานไว้ว่า องค์กรจะอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเร็วได้ ผู้นำต้องมีความสามารถเชิงกลยุทธ์ใน 3 มิติหลัก ได้แก่ ศักยภาพในการรับรู้และจับสัญญาณการเปลี่ยนแปลงภายนอก (Sensing) ความรวดเร็วในการตัดสินใจคว้าโอกาสเชิงนวัตกรรม (Seizing) และความสามารถในการจัดโครงสร้างทรัพยากรใหม่ (Reconfiguring) สอดคล้องกับการศึกษาของ Schoemake,r et al. (2018) ที่พบว่าสถานศึกษาที่สามารถกอบกู้วิกฤตจำนวนผู้เรียนที่ลดลงได้สำเร็จ คือสถานศึกษาที่ผู้บริหารกล้ากระจายอำนาจการบริหารจัดการ (Decentralization) และนำระบบอัจฉริยะเข้ามากำกับ และติดตามความเสี่ยงในกระบวนการทำงาน ขีดความสามารถเชิงพลวัตนี้จึงมิใช่เพียงคุณลักษณะที่หยุดนิ่ง แต่เป็นกระบวนการเชิงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องภายในโครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษา

การขยายความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเชิงพลวัต สามารถอธิบายเพิ่มเติมนัยสำคัญผ่านแนวคิดของ Eisenhardt & Martin (2000) ซึ่งระบุว่าขีดความสามารถเชิงพลวัตคือชุดของกระบวนการเชิงระบบและแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม (Specific and Identifiable Routines) เช่น กระบวนการพัฒนา

ผลิตภัณฑ์หรือหลักสูตรใหม่ การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ และการจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กร สำหรับสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ขีดความสามารถนี้จะสะท้อนผ่านความเร็วและประสิทธิภาพในการปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้ ทักษะของคณาจารย์ และการจัดหาเทคโนโลยีการสอนที่ทันสมัย ทันต่อคลื่นความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิสรัปชัน โดยเฉพาะเมื่อสถาบันต้องเผชิญกับสภาวะความผันผวนของตลาดแรงงานที่ต้องการแรงงานทักษะดิจิทัลระดับสูงในระยะเวลาอันสั้น ผู้นำสถานศึกษาจึงต้องเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุมกฎระเบียบดั้งเดิม ไปสู่การเป็นผู้จัดระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและพร้อมปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ในมิติของการรับรู้และจับสัญญาณความเปลี่ยนแปลง (Sensing) ผู้บริหารอาชีวศึกษาต้องมีระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Systems) ทางด้านการบริหารจัดการ โดยการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มอาชีพ ความต้องการของสถานประกอบการ และสถิติการสมัครเข้าเรียนของนักศึกษา เพื่อนำมาคาดการณ์ความเสี่ยงและโอกาสเชิงรุกแทนการตั้งรับ ขณะที่มิติการคว้าโอกาสเชิงนวัตกรรม (Seizing) จะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารตัดสินใจเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอย่างรวดเร็ว เช่น การปรับเปลี่ยนหลักสูตรปกติให้กลายเป็นหลักสูตรระยะสั้นที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต หรือการทำข้อตกลงร่วมผลิตกำลังคนร่วมกับบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการทลายกำแพงการทำงานแบบลำดับขั้นดั้งเดิม แล้วเปลี่ยนผ่านไปสู่การจัดโครงสร้างองค์กรแบบราบที่เอื้อต่อความคล่องตัว (Agility)

นอกจากนี้การจัดโครงสร้างทรัพยากรใหม่ (Reconfiguring) ย่อมเผชิญกับแรงต้านภายในองค์กรเสมอ Ambrosini & Bowman (2009) ได้อธิบายว่า ความสำเร็จของการปฏิรูปทรัพยากรขึ้นอยู่กับมุมมองเชิงกลยุทธ์และการยอมรับความเสี่ยงของผู้นำ (Managerial Perceptions and Risk Tolerance) หากผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนขาดความกล้าหาญเชิงยุทธศาสตร์ ย่อมทำให้ทรัพยากรมนุษย์และเครื่องมือดิจิทัลที่ลงทุนไปกลายเป็นสินทรัพย์ที่หยุดนิ่งและไร้คุณค่า การพัฒนาขีดความสามารถเชิงพลวัตจึงต้องดำเนินควบคู่ไปกับการสร้างค่านิยมองค์กรที่เปิดรับการเรียนรู้สิ่งใหม่และการทดลองทำนวัตกรรมทางการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอด อีกมิติหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง คือศักยภาพในการบริหารจัดการสถาบันในฐานะองค์กรธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ (Hentschke, et al., 2009) สถาบันการศึกษาเอกชนมีลักษณะเป็นองค์กรที่ต้องพึ่งพาตนเอง (Self-reliance) ในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นการหาแหล่งรายได้ การจัดการความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) หรือการสร้างเครือข่ายวิชาการโดยปราศจากการอุดหนุนเต็มรูปแบบจากภาครัฐ ความสามารถในการแข่งขันจึงผูกติดอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการจัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัด (Resource Orchestration) ผู้บริหารจึงต้องมีศักยภาพในการควบคุมงบประมาณ วางระบบการดำเนินงานที่กระชับรวดเร็ว และใช้เครื่องมือดิจิทัลมาลดความซ้ำซ้อนในองค์กร เพื่อสร้างเสถียรภาพอันเป็น

หลักประกันพื้นฐานในการรักษามาตรฐานการศึกษาและยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

2.5.4 การสร้างระบบนิเวศร่วมผลิตและการประกันคุณภาพผู้เรียน

คุณภาพและอัตราการมีงานทำของผู้เรียน ถือเป็นดัชนีชี้วัดความสามารถในการแข่งขันที่สำคัญที่สุดของสถาบันอาชีวศึกษา รายงานของ World Economic Forum (2020) ระบุว่าพลวัตของตลาดแรงงานจากการเข้ามาของเทคโนโลยีขั้นสูงและปัญญาประดิษฐ์ ทำให้สถาบันวิชาชีพต้องคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของ UNESCO (2015) ที่เน้นย้ำว่า การยกระดับการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ (Technical and Vocational Education and Training: TVET) ในระดับสากล จะต้องทลายกำแพงการทำงานแบบแยกส่วน แล้วหันมาสร้างเครือข่ายความร่วมมือในลักษณะการร่วมผลิต (Co-creation) ระหว่างสถาบันการศึกษากับโลกแห่งการทำงานจริง การเชื่อมโยงดังกล่าวสามารถอธิบายเชิงโครงสร้างได้ด้วย "ทฤษฎีเกลียวสามสาย (Triple Helix Model)" ของ Etzkowitz & Leydesdorff (2000) ที่ชี้ว่านวัตกรรมและการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันระดับชาติ เกิดจากการหลอมรวมบทบาทที่ทับซ้อนกันระหว่าง 3 ภาคส่วน ได้แก่ มหาวิทยาลัย/สถาบันการศึกษา ภาคอุตสาหกรรม และภาครัฐ สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนที่มีสมรรถนะสูงจะต้องทำหน้าที่เป็นข้อต่อสำคัญ (Hub) ในการดึงทรัพยากรผู้เชี่ยวชาญจากสถานประกอบการเข้ามาร่วมจัดการสอน เพื่อให้มั่นใจว่าผู้เรียนมีสมรรถนะตรงตามมาตรฐานวิชาชีพ

เพื่อให้การเชื่อมโยงเชิงโครงสร้างตามทฤษฎีเกลียวสามสายเกิดผลสัมฤทธิ์ สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนจำเป็นต้องพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้แบบเปิด (Open Learning Ecosystem) ที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนทรัพยากรข้ามพรมแดนองค์กร โดย Akomaning, et al (2011) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของคุณภาพการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ พบว่า ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยประกันคุณภาพผู้เรียนได้คือ "การมีส่วนร่วมของสถานประกอบการตั้งแต่ต้นน้ำ" ซึ่งหมายถึงการให้ภาคธุรกิจเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่การออกแบบหลักสูตร การกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะ (Competency Metrics) และการร่วมประเมินผลการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานจริง (Work-based Learning Assessment) การสร้างความร่วมมือเชิงลึกในลักษณะนี้ จะช่วยลดช่องว่างด้านทักษะ (Skill Mismatch) และทำให้สถาบันสามารถผลิตกำลังคนได้ตรงตามความต้องการ (Customized Workforce) ซึ่งถือเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สถาบันการศึกษาของรัฐมักทำได้ช้ากว่าเนื่องจากข้อจำกัดด้านระเบียบราชการ ยิ่งไปกว่านั้นการเปลี่ยนผ่านของผู้เรียนจากสถานศึกษาสู่โลกของการทำงาน (School-to-Work Transition) อย่างไร้รอยต่อ ถือเป็นความท้าทายหลักที่ผู้บริหารต้องบริหารจัดการให้เกิดความราบรื่น องค์การศูนย์กลางการพัฒนาอาชีวศึกษาแห่งยุโรป (Cedefop, 2015) เสนอแนะว่าการประกันคุณภาพในสถาบันอาชีวศึกษายุคใหม่ต้องก้าวข้ามการวัดผลเพียงแค่เกรดเฉลี่ยในห้องเรียน แต่ต้องให้ความสำคัญกับการรับรองสมรรถนะวิชาชีพ (Certification of Learning Outcomes)

ที่สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานอาชีพสากลหรือความต้องการเฉพาะอุตสาหกรรม การที่สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนสามารถส่งมอบใบรับรองสมรรถนะ (Micro-Credentials) ที่สถานประกอบการยอมรับควบคู่ไปกับใบประกาศนียบัตรวิชาชีพ ย่อมเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มและยกระดับแบรนด์ของสถานศึกษาให้โดดเด่นในสายตาของผู้เรียนและผู้ปกครอง

อย่างไรก็ตาม กระบวนการร่วมผลิตและการสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว จะธำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนก็ต่อเมื่อมีระบบการควบคุมคุณภาพภายในที่แข็งแกร่ง สถาบันจึงต้องอาศัยการบริหารจัดการเชิงคุณภาพทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องตามหลักการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ของ Deming (1986) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแล ตั้งแต่การวางแผนทรัพยากร การนำร่องใช้หลักสูตร การติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ผ่านระบบสารสนเทศ และการนำข้อผิดพลาดมาปรับปรุงแก้ไข การใช้หลักการ PDCA จะช่วยสอดส่องและลดอัตราการออกกลางคันของผู้เรียน (Dropout Rate) ตลอดจนช่วยรักษามาตรฐานการจัดการศึกษาให้คงที่ ซึ่งเมื่อสถาบันสามารถสร้างหลักประกันคุณภาพที่เชื่อถือได้ ย่อมนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ตลาดแรงงาน และส่งผลสะท้อนกลับมาเป็นความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนอย่างยั่งยืนในระยะยาว

เมื่อพิจารณาในบริบทของประเทศไทย สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560) ได้ระบุไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560 - 2579) ว่า ทิศทางของอาชีวศึกษาไทยต้องมุ่งสู่การผลิตและพัฒนากำลังคนที่มีทักษะและสมรรถนะระดับสูงเพื่อรองรับการพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-Curve) นโยบายระดับชาตินี้ตอกย้ำว่า ผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนไม่สามารถมุ่งเน้นเพียงการอยู่รอดทางการเงินระยะสั้น แต่ต้องบูรณาการเป้าหมายขององค์กรให้สอดรับกับทิศทางการพัฒนาประเทศผ่านการสร้างเครือข่ายพันธมิตรที่เข้มแข็ง การยกระดับคุณภาพผู้เรียนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และการบริหารจัดการเชิงประจักษ์ อันเป็นปัจจัยสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพที่แท้จริงของผู้บริหารในการนำพาสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนฝ่าฟันยุคดิจิทัลดิสรัปชัน

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ขีดความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนไม่ได้เกิดขึ้นจากปัจจัยเชิงโครงสร้างภายนอกเพียงอย่างเดียว ทว่ามีรากฐานสำคัญมาจากศักยภาพและกระบวนการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการระบุทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการตลาด ขีดความสามารถเชิงพลวัต การบริหารจัดการเชิงคุณภาพ และการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาไว้ค่อนข้างมาก แต่ยังปรากฏช่องว่างทางวิชาการในการสังเคราะห์พฤติกรรมการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ที่เชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะส่วนบุคคลของผู้บริหาร (KSA) เข้ากับกระบวนการบริหารจัดการตามทฤษฎีระบบบริหารงานทั่วไป (POCCC) ภายใต้บริบทดิจิทัลดิสรัปชันและความผันผวนประชากรศาสตร์ ความจำเป็นดังกล่าวจึงเป็นฐานคิดสำคัญให้ผู้วิจัยมุ่งมั่นดำเนินกระบวนการวิจัย เพื่อศึกษาองค์ประกอบและพัฒนารูปแบบศักยภาพของ

ผู้บริหารที่จะช่วยพลิกโฉมและยกระดับความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนของไทยให้ยั่งยืนต่อไป

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารและแนวทางการบริหารจัดการสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยจัดหมวดหมู่นำเสนอตามโครงสร้างที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ในมิติของการจัดการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลก องค์การการศึกษา วิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ หรือ UNESCO (2015) ได้นำเสนอรายงานประเมินทิศทางอาชีวศึกษาทั่วโลก ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ (TVET) จำเป็นต้องได้รับการพลิกโฉมอย่างเร่งด่วน เพื่อปลดล็อกศักยภาพของผู้เรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานใหม่ โดยเฉพาะการเข้ามาของเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งการก้าวข้ามความท้าทายนี้ สถาบันการศึกษาจะต้องมีความยืดหยุ่นสูงในการออกแบบหลักสูตรวิชาชีพ และมุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะแห่งอนาคต (Future Skills) ควบคู่ไปกับการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเตรียมความพร้อมให้กำลังคนสามารถรับมือกับลักษณะงานที่กำลังจะเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง ภายใต้กระแสความเปลี่ยนแปลงระดับสากลนี้ ชี้ให้เห็นว่าการปรับตัวของระบบอาชีวศึกษาในระดับสากลมุ่งเน้นการพลิกโฉมหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนให้สอดรับกับความต้องการของตลาดงานยุคดิจิทัล ซึ่งตอกย้ำว่าผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนจำเป็นต้องมีศักยภาพในการเป็นผู้นำทางวิชาการที่ยืดหยุ่น สามารถนำการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะที่มุ่งเน้นความสำเร็จของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student Success Focus) เพื่อตอบสนองบริบทการแข่งขันและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

Westerman, et al. (2014) ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation) โดยชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จในการพลิกโฉมองค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์และการขับเคลื่อนของผู้นำที่มี "ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership)" ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและหลอมรวมนวัตกรรมเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของ World Economic Forum (2020) ที่ระบุว่าการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Fourth Industrial Revolution) ส่งผลให้ทักษะและความต้องการของตลาดแรงงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สถาบันการศึกษาจึงต้องเผชิญสภาวะความผันผวนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และจำเป็นต้องอาศัยผู้นำองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง มีกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนมีความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้วิถี

ใหม่เพื่อยกระดับทักษะ (Upskill) และปรับทักษะ (Reskill) ของกำลังคนให้ทันต่อพลวัตภายนอกจากพลวัตความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงตอกย้ำให้เห็นว่าการเปลี่ยนผ่านองค์กรการศึกษาเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องได้รับการขับเคลื่อนจากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลและกรอบความคิดแบบเติบโต ซึ่งผลการศึกษาข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนยุคใหม่จะต้องไม่เพียงแต่ทำหน้าที่ควบคุมงานตามระบบปกติเท่านั้น แต่ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ มีขีดความสามารถในการวิเคราะห์แนวโน้มตลาดแรงงานในอนาคตและสามารถจัดสรรทรัพยากรด้านเทคโนโลยีและกำลังคนอย่างยืดหยุ่น เพื่อพลิกโฉมสถาบันการศึกษาดั้งเดิมให้ก้าวสู่ระบบนิเวศการเรียนรู้อัจฉริยะที่สอดรับกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต

Schoemaker, et al. (2018) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรม ขีดความสามารถเชิงพลวัต และภาวะผู้นำ (Dynamic Capabilities and Leadership) ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความผันผวนสูง ผลการวิจัยระบุว่าองค์กรจะสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้ได้ ผู้นำระดับสูงจะต้องมีขีดความสามารถเชิงพลวัตในการตระหนักรู้และคาดการณ์ถึงโอกาสหรือภัยคุกคามภายนอก (Sensing) มีความเฉียบคมในการตัดสินใจคว้าโอกาสทางนวัตกรรม (Seizing) และกล้าที่จะปรับเปลี่ยนรื้อสร้างโครงสร้างกระบวนการทำงานภายในองค์กรให้มีความยืดหยุ่น (Transforming) เพื่อตอบสนองต่อเครื่องมือดิจิทัลและพฤติกรรมของผู้รับบริการที่เปลี่ยนไป แนวคิดเรื่องขีดความสามารถเชิงพลวัตนี้ เป็นเครื่องยืนยันว่าการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในยุคปัจจุบัน จำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์การบริหารจัดการที่เน้นความคล่องตัวและการปรับตัวอย่างเท่าทัน ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนยุคดิจิทัลต้องพัฒนากรอบความคิดของตนเองให้พร้อมเปิดรับสิ่งใหม่ เรียนรู้ไว และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่คล่องตัว (Agile Culture) ผ่านการปรับลดสายการบังคับบัญชาให้องค์กรแบบราบลง เพื่อทลายข้อจำกัดของการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม และเพิ่มความรวดเร็วในการตัดสินใจรับมือกับวิกฤตการณ์ทางการศึกษาได้อย่างฉับพลัน

Kotter (2014) ได้ศึกษาแนวทางการสร้างความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ (Strategic Agility) เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดในโลกที่เทคโนโลยีพัฒนาอย่างก้าวกระโดด งานวิจัยพบว่าโครงสร้างองค์กรแบบลำดับขั้น (Hierarchical Structure) ไม่สามารถตอบสนองต่อปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างทันท่วงที ผู้นำองค์กรจึงต้องสร้าง "ระบบปฏิบัติการคู่ขนาน (Dual Operating System)" ที่ผสานระหว่างระบบลำดับขั้นเดิมที่เน้นความมั่นคง เข้ากับโครงสร้างแบบเครือข่ายที่เน้นความรวดเร็วและนวัตกรรม ผลการศึกษาของ Kotter ตอกย้ำว่าผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาจำเป็นต้องมีศักยภาพในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่สามารถปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว (Agile Culture) กล้ากระจายอำนาจการตัดสินใจลงสู่ผู้ปฏิบัติงาน และสร้างทีมงานเฉพาะกิจแบบข้ามสายงานเพื่อตอบสนองต่อปัญหาและนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างทันท่วงที

Holmes, et al. (2019) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทและผลกระทบของปัญญาประดิษฐ์ในการจัดการศึกษา (Artificial Intelligence in Education) ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า AI ไม่ได้เข้ามาเพื่อทดแทนบทบาทของครูผู้สอน แต่เข้ามาเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนรู้แบบปรับเหมาะบุคคล (Personalized Learning) และช่วยประมวลผลข้อมูลการเรียนรู้ของผู้เรียน (Learning Analytics) อย่างมหาศาล สถาบันการศึกษาที่มีวิสัยทัศน์จึงต้องเร่งบูรณาการเทคโนโลยีเหล่านี้เข้าสู่ระบบการสอนและการบริหารจัดการ ซึ่งเมื่อพิจารณาในบริบทของงานวิจัยนี้ การผสานเทคโนโลยีอัจฉริยะเข้ากับสถานศึกษาถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรด้วยดิจิทัลและข้อมูล (Digital Transformation) โดยผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ในการจัดหาเทคโนโลยี ประยุกต์ใช้ AI อย่างมีจริยธรรม และใช้ข้อมูลสารสนเทศที่แม่นยำมาเป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์และติดตามความเสี่ยงของผู้เรียนได้อย่างใกล้ชิด

Hentschke, et al. (2009) ได้ศึกษาวิจัยแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนในฐานะองค์กรธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ (Managing Private Schools as Effective Enterprises) โดยชี้ให้เห็นว่า สถาบันการศึกษาเอกชนมีความจำเป็นต้องนำเครื่องมือการบริหารจัดการเชิงธุรกิจมาประยุกต์ใช้เพื่อความอยู่รอด ผู้นำสถาบันเอกชนจะต้องมีความเชี่ยวชาญในการจัดสรรทรัพยากร (Resource Orchestration) ทั้งด้านงบประมาณ กำลังคน และเทคโนโลยีอย่างคุ้มค่าสูงสุด ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) เพื่อควบคุมต้นทุนและประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ของโครงการต่าง ๆ อย่างรัดกุม โดยไม่สูญเสียคุณภาพและจรรยาบรรณทางวิชาการ กรอบแนวทางการบริหารเชิงธุรกิจดังกล่าวเป็นเครื่องชี้ชัดว่าฐานคิดการบริหารจัดการบนความคุ้มค่าและความเป็นผู้ประกอบการทางการศึกษา ถือเป็นกลไกสำคัญในการพยุงและขับเคลื่อนสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ซึ่งผลการศึกษาข้างต้นสะท้อนว่า ผู้บริหารจะต้องมีศักยภาพในการควบคุมความเสี่ยงและประเมินความคุ้มทุนก่อนการตัดสินใจลงทุนในระบบโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลหรือเทคโนโลยีสารสนเทศขนาดใหญ่ เพื่อให้สถาบันสามารถบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

Tricker (2015) ได้ศึกษาหลักการกำกับดูแลและธรรมาภิบาลองค์กร โดยระบุว่า ธรรมาภิบาลและความโปร่งใสตรวจสอบได้คือรากฐานความน่าเชื่อถือและความยั่งยืนขององค์กรทุกประเภท ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการบนฐานหลักฐานเชิงประจักษ์ของ Rousseau (2012) ที่ชี้ว่าการประเมินผลและการตัดสินใจเชิงบริหารที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ต้องมีกลไกการวัดผลการปฏิบัติงานจากฐานข้อมูลและข้อเท็จจริงที่แท้จริง (Evidence-based Management) มากกว่าการใช้สัญชาตญาณหรือความรู้สึกส่วนตัว นอกจากนี้ Marr (2012, 2015) ยังได้เสนอแนวทางการใช้อุปกรณ์เครื่องมือกระดานข้อมูลอัจฉริยะ (Dashboard) และระบบตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) มาช่วยควบคุมควบแน่นมาตรฐาน และบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถสอดส่อง

ควบคุมระเบียบวินัย และประเมินผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรได้อย่างแม่นยำและเที่ยงตรง จากแนวคิดทฤษฎีข้างต้นจึงนำมาสู่ข้อสรุปที่ว่าการสร้างระบบธรรมาภิบาลและมาตรฐานการควบคุมงานภายในสถานศึกษา ถือเป็นสิ่งสะท้อนถึงวุฒิภาวะและความรับผิดชอบของผู้นำ โดยผลการศึกษาดังกล่าวระบุชัดเจนว่า การประเมินและตัดสินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรสายสนับสนุน ต้องก้าวข้ามอคติและความลำเอียงส่วนตัวด้วยการปรับเปลี่ยนไปสู่การใช้หลักฐานเชิงประจักษ์และการประเมินรอบทิศทาง 360 องศา ควบคู่กับการพัฒนาคู่มือปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งกลไกเหล่านี้จะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม ความโปร่งใส และความปลอดภัย อันเป็นหลักประกันสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานกำกับดูแลจากภาครัฐ

Armstrong & Taylor (2020) ได้ศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ โดยระบุว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) คือทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย การพัฒนาศักยภาพบุคลากรจึงต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบผ่านกรอบสมรรถนะ โดยสอดคล้องกับทฤษฎีสมรรถนะ KSA ของ McClelland (1973) ที่จำแนกสมรรถนะของบุคคลออกเป็นด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ทั้งนี้ Senge (1990) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่า ผู้นำต้องทำหน้าที่สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี นอกจากนี้ การบริหารจัดการกำลังคนในปัจจุบันยังต้องเผชิญความท้าทายด้านการบริหารความหลากหลายของช่วงวัย ผู้นำจึงต้องมีขีดความสามารถในการหลอมรวมและเปลี่ยนผ่านองค์ความรู้เชิงเทคนิคของบุคลากรอาวุโสเข้ากับทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรรุ่นใหม่ได้อย่างไร้รอยต่อ ด้วยความท้าทายและแนวคิดพื้นฐานเหล่านี้จะเห็นได้ว่าการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ภายในสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ถือเป็นเสาหลักสำคัญในการเตรียมความพร้อมขององค์กร โดยผลการศึกษาวิจัยข้างต้นสะท้อนว่า ผู้บริหารไม่เพียงแต่ต้องมีความรู้และทักษะเฉพาะตัวเท่านั้น แต่ต้องมีศักยภาพในการเสริมพลัง (Empowering) และส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีมสมรรถนะสูง ผ่านการใช้รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นสากล เช่น หลักการ 70:20:10 ที่เน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริงและการปฏิบัติงานในโครงการพิเศษ เพื่อผลักดันให้ครูและบุคลากรสายสนับสนุนเกิดการเปิดรับนวัตกรรมและปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนอย่างมีจริยธรรม

Kotler & Fox (1995) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันการศึกษา (Strategic Marketing for Educational Institutions) โดยชี้ให้เห็นว่า สถาบันการศึกษาทุกแห่งล้วนต้องพึ่งพากลยุทธ์การตลาดเพื่อดึงดูดนักเรียนที่มีคุณภาพ รักษาฐานผู้เรียนเดิม และสร้างการสนับสนุนจากศิษย์เก่าและชุมชน งานวิจัยเน้นย้ำว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะและมุมมองเชิงพาณิชย์เทียบเท่าผู้บริหารธุรกิจ โดยต้องรู้จักการวิเคราะห์ตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) การสร้างอัตลักษณ์

และแบรนด์ที่แข็งแกร่ง (Branding) ควบคู่ไปกับการรักษาคุณภาพทางวิชาการ บทสรุปจากงานวิจัยของ Kotler และ Fox ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ท่ามกลางวิกฤตจำนวนผู้เรียนในปัจจุบัน ผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนต้องมีศักยภาพในการสร้างคุณค่าที่ตอบสนองการแข่งขัน (Responsive Value Creation) ผ่านการวางกลยุทธ์การตลาดเชิงรุก และการบริหารภาพลักษณ์องค์กรเพื่อดึงดูดผู้เรียนกลุ่มเป้าหมายใหม่ในยุคดิจิทัล

กรพัฒน์ และคณะ (2565) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล โดยใช้การวิจัยเชิงผสมผสาน พบว่า ปัจจุบันสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนกำลังเผชิญกับวิกฤตการณ์รอบด้าน ทั้งวิกฤตประชากรศาสตร์จากอัตราการเกิดของประชากรที่ลดลงอย่างต่อเนื่องและการแข่งขันในตลาดการศึกษาที่ทวีความรุนแรง ยุทธศาสตร์เชิงรุกที่สำคัญในการนำพาองค์กรให้อยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านความพร้อมและทัศนคติของบุคลากร การปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพและพื้นที่การเรียนรู้ให้ดึงดูดใจผู้เรียนยุคใหม่ การบริหารจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศที่ไร้รอยต่อ และการพัฒนาระบบบริหารจัดการหลักสูตรวิชาชีพที่ยืดหยุ่น สามารถตอบสนองความต้องการของสถานประกอบการได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับข้อเท็จจริงในปัจจุบันที่ว่าสภาวการณ์แข่งขันและวิกฤตจำนวนผู้เรียนที่ลดลง บังคับให้ผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการภายในอย่างเร่งด่วน โดยผลการวิจัยข้างต้นเน้นย้ำว่า แนวทางการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในบริบทอาชีวศึกษาเอกชนไทยจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการยกระดับภาพลักษณ์และแบรนด์ของสถาบัน การสร้างคุณค่าที่ตอบสนองความต้องการของตลาด ตลอดจนการพัฒนาหลักสูตรวิชาชีพระยะสั้นร่วมกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม เพื่อขยายฐานผู้เรียนและสร้างทางเลือกใหม่ในการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพขั้นสูงที่จับต้องได้จริง

จรัสพงษ์ และคณะ (2567) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศในวิชาชีพอุตสาหกรรม ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า กลไกสำคัญที่จะผลักดันคุณภาพผู้เรียนให้บรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานวิชาชีพ ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางนโยบายและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันอย่างมีเอกภาพภายในองค์กร และการสร้างเครือข่ายพันธมิตรความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์กับภาคอุตสาหกรรมในการจัดการศึกษาระบบทวิภาคี สอดคล้องกับแนวคิดของ UNESCO (2015) ที่ระบุว่าการยกระดับขีดความสามารถของระบบอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ (TVET) ในระดับสากล ต้องอาศัยการทลายกำแพงการบริหารงานแบบแยกส่วน (Silo) แล้วเปลี่ยนผ่านไปสู่การผสานพลังร่วมกันระหว่างสถาบันการศึกษากับสถานประกอบการภายนอก เพื่อสร้างระบบนิเวศร่วมผลิตและพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง นัยสำคัญจากทิศทางและข้อค้นพบดังกล่าว สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่าความสำเร็จและความเป็นเลิศในการจัดการอาชีวศึกษาเอกชนไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการดำเนินงานอย่างโดดเดี่ยวของ

ผู้บริหาร แต่ต้องอาศัยกลไกการประสานงานและการผสานพลังเครือข่ายพันธมิตรรอบทิศทาง โดยผลการศึกษาเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ศักยภาพในการเจรจาต่อรองและการทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) เชิงลึกกับภาคอุตสาหกรรม รวมถึงการสื่อสารเชิงนโยบายเพื่อดึงผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาร่วมจัดการเรียนรู้ เป็นทักษะและพฤติกรรมการบริหารที่จำเป็นอย่างยิ่งในการยกระดับมาตรฐานผู้เรียนและการสร้างรากฐานความมั่นคงให้แก่สถาบันอาชีวศึกษาเอกชน

วิจารณ์ (2555) ได้ศึกษาวิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ทางการศึกษา จากยุคที่เน้นการถ่ายทอดความรู้ (Teaching) ไปสู่ยุคที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจและทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learning) โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูต้องเปลี่ยนบทบาทจาก "ผู้สอน" ไปสู่ "ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator)" และจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Active Learning) งานวิจัยชิ้นนี้เน้นย้ำถึงแก่นแท้ของการจัดการศึกษาว่า ศักยภาพที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารสถานศึกษา คือการมีภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความสำเร็จของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student Success Focus) การตัดสินใจและการวางนโยบายทุกมิติขององค์กรจะต้องมุ่งเป้าไปที่การยกระดับคุณภาพชีวิตและทักษะวิชาชีพของผู้เรียนเป็นเป้าหมายสูงสุด

พรวิภา (2566) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ซึ่งแม้บริบทของงานวิจัยจะมุ่งเน้นที่การบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษา แต่ผลการค้นพบองค์ประกอบหลัก 6 ประการ สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นกลไกในการยกระดับขีดความสามารถของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนได้อย่างสอดคล้องกัน ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีเพื่อคาดการณ์ทิศทางตลาดแรงงานและปรับปรุงหลักสูตรให้ตอบสนองความต้องการของสถานประกอบการ 2) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับรื้อโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว (Agility) พร้อมรับมือกับวิกฤต 3) การสร้างเครือข่าย เชิงพันธมิตรกับภาคอุตสาหกรรมเพื่อร่วมผลิตกำลังคนผ่านระบบทวิภาคี 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรทางดิจิทัล ที่สนับสนุนให้บุคลากรกล้าพัฒนานวัตกรรม 5) การพัฒนาบุคลากร ผ่านการยกระดับทักษะ (Upskill) และปรับทักษะ (Reskill) ให้ครูสามารถถ่ายทอดทักษะแห่งอนาคต และ 6) การมีทักษะทางเทคโนโลยี สำหรับนำฐานข้อมูล (Data-driven) มาประกอบการตัดสินใจและบริหารความเสี่ยงอย่างคุ้มค่า จากผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า องค์ประกอบทั้ง 6 ด้านนี้ถือเป็นฟันเฟืองสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องนำมาประยุกต์ใช้ในการพลิกโฉมองค์กร ทั้งในมิติของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคการผลิต และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ยืดหยุ่นเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ภัทรา (2564) ได้ศึกษาวิจัยเชิงอนาคตเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ซึ่งข้อค้นพบจากงานวิจัยชิ้นนี้สะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารจัดการองค์กร (Management Process) ที่สอดคล้องกับบริบทของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนได้อย่างชัดเจน

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติของ การวางแผน (Planning) ที่ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและจัดสรรงบประมาณเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างฉับพลัน ควบคู่ไปกับ การจัดองค์กรและการพัฒนาบุคลากร (Organizing & Human Resource Development) ที่มุ่งเน้นการคัดเลือกและส่งเสริมให้คณาจารย์มีองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัลที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ นอกจากนี้ ยังตอกย้ำถึงความสำคัญของ การประสานงานและการสร้างเครือข่าย (Coordinating & Networking) กับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อระดมทรัพยากรและการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจากผลการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในยุควิถีใหม่จำเป็นต้องมีขีดความสามารถในการหลอมรวมหน้าที่ทางการบริหารเข้ากับการใช้เทคโนโลยี เพื่อขับเคลื่อนหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะกระบวนการคิดขั้นสูง (Higher-Order Thinking) อันเป็นฐานคิดสำคัญในการนำไปประยุกต์ใช้พัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนให้สามารถปรับตัวและสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

พรพิรุณ (2565) ได้ศึกษาวิจัยเชิงอนาคตเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า ซึ่งผลการศึกษาได้ชี้ให้เห็นถึงกระบวนทัศน์การบริหารที่สอดคล้องกับบริบทความท้าทายในยุคดิจิทัล โดยเน้นย้ำถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ใหม่ที่ทันสมัย ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบสมัยใหม่ (Modern Format) ที่ต้องอาศัยผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานและกระบวนการจัดการเรียนการสอน นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา (Human Resource Development) เพื่อยกระดับสมรรถนะให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและตลาดแรงงาน รวมถึงการสร้างและผลิตกำลังคนอาชีวศึกษาที่ตอบโจทย์ความต้องการของภาคอุตสาหกรรมในอนาคต ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีกระบวนการบริหารจัดการ (Management Process) ที่มุ่งเน้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และการควบคุมคุณภาพอย่างเป็นระบบ อันเป็นฐานข้อมูลสำคัญที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนให้มีความพร้อมในการแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางสภาวะดิจิทัลดิสรัปชัน

จากการทบทวนวรรณกรรม เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดข้างต้น พบว่ามีงานวิจัยจำนวนมากที่กล่าวถึงมิติของภาวะผู้นำดิจิทัลและการปรับตัวของสถานศึกษาในภาพรวม ทว่ายังคงปรากฏช่องว่างทางวิชาการและช่องว่างในเชิงการนำไปปฏิบัติจริง (Research-to-Practice Gap) เนื่องจากยังขาดงานวิจัยที่ทำการศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนไว้อย่างเป็นระบบ โดยบูรณาการระหว่างกลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล (KSA) และกระบวนการบริหารจัดการหน้าที่ตามทฤษฎีระบบบริหารงานทั่วไป (POCCC) เพื่อใช้รับมือกับสภาวะ

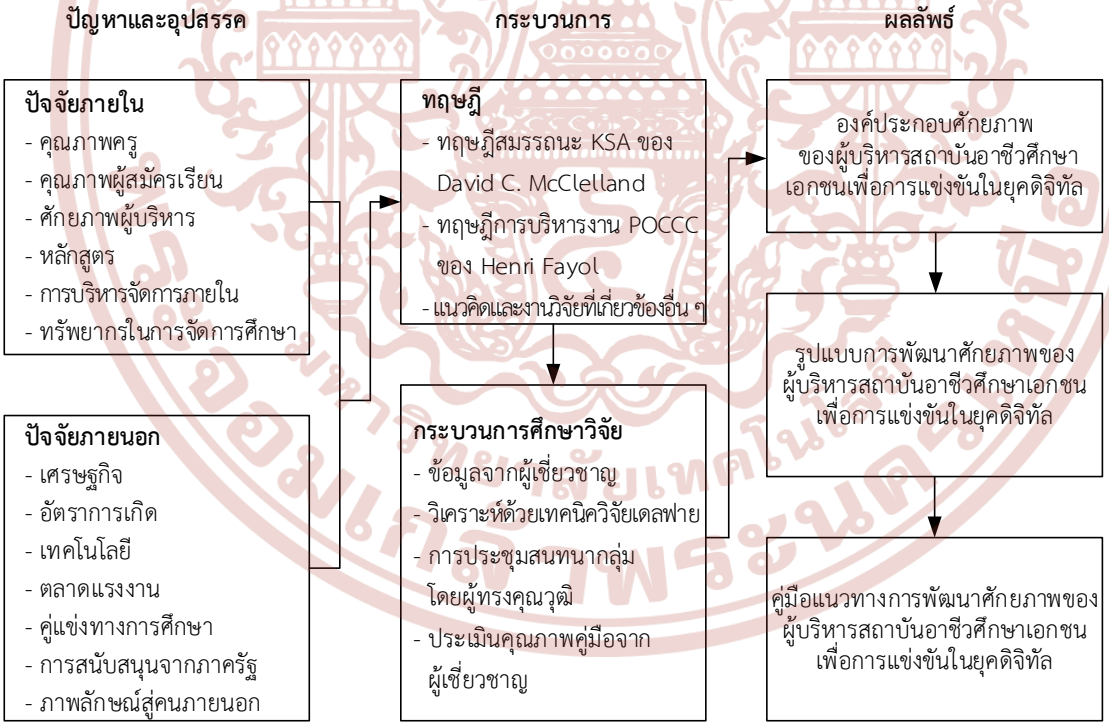
วิกฤตประชากรศาสตร์และการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดอาชีวศึกษาเอกชนของประเทศไทยโดยเฉพาะ ความจำเป็นดังกล่าวจึงเป็นที่มาสำคัญให้ผู้วิจัยดำเนินกระบวนการวิจัยแบบผสมผสานเพื่อสังเคราะห์สรรค์สร้าง และพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล พร้อมทั้งจัดทำเป็นคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเชิงปฏิบัติการที่มีความสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนของไทยได้อย่างเป็นรูปธรรม และยั่งยืน

2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากสภาวะปัญหาและอุปสรรคที่สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนกำลังเผชิญในปัจจุบัน ทั้งปัจจัยภายในด้านวิกฤตคุณภาพการจัดการศึกษาและแนวโน้มการลดลงของปริมาณผู้เรียน ควบคู่กับปัจจัยภายนอกจากการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่สภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันทางเทคโนโลยี (Digital Disruption) และพลวัตความต้องการของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดแนวทางการแก้ปัญหาและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษาโดยมุ่งเน้นไปที่การปฏิรูปและพัฒนา “ศักยภาพของผู้บริหาร” ซึ่งเป็นแกนหลักเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กร โดยหยิบยกและบูรณาการแนวคิดทฤษฎีหลัก 2 ชุด มาเป็นหัวใจในการแก้ปัญหาและกำหนดกรอบการวิจัยอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย ทฤษฎีสมรรถนะ KSA ของ McClelland เพื่อใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ศักยภาพเฉพาะบุคคลของผู้บริหารอันถูกสกัดออกมาในรูปแบบของภาวะผู้นำครอบคลุมทั้งด้านองค์ความรู้ (Knowledge) ทักษะความเชี่ยวชาญ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่พึงประสงค์ (Attributes) ที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ร่วมกับการประยุกต์ใช้ ทฤษฎีการบริหารงาน POCCC ของ Henri Fayol เพื่อเป็นกรอบเชิงกระบวนการในการพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผ่านองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) ซึ่งกระบวนการบูรณาการแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวได้นำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย รายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 2-2

เหตุผลสำคัญที่งานวิจัยชิ้นนี้จำเป็นต้องนำฐานคิดทั้งสองชุดมาบูรณาการควบคู่กัน เนื่องจากปัญหาและข้อจำกัดรอบด้านที่สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนกำลังเผชิญอยู่ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงบประมาณ ทรัพยากร หรือปริมาณผู้เรียนที่ลดลง ย่อมไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการปรับปรุงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ หรือการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบเชิงโครงสร้างเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งในลักษณะแยกส่วน หากแต่ความสำเร็จในการนำพาสถาบันให้รอดพ้นจากวิกฤตต่าง ๆ ได้นั้น จะต้องเกิดจากการผสานพลังระหว่าง "ตัวบุคคล" และ "ตัวระบบ" เชิงการจัดการเข้าด้วยกันอย่างเป็นเอกภาพ ด้วยตรรกะดังกล่าว การนำทฤษฎีสมรรถนะ (KSA) มาจับคู่กับกระบวนการบริหารงาน (POCCC) จึงเปรียบเสมือน

การสร้างกลไกที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล กล่าวคือ องค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เท่าทันโลกดิจิทัลในตัวผู้บริหาร (KSA) จะทำหน้าที่เป็นพลังขับเคลื่อนต้นน้ำที่ถูกส่งต่อและแปรสภาพผ่านภาวะผู้นำให้กลายเป็นการปฏิบัติงานจริงภายในสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนผ่านฟังก์ชันการบริหารจัดการทั้ง 5 ด้าน (POCCC) ตั้งแต่การวางแผนหลักสูตรที่ยืดหยุ่น การจัดโครงสร้างองค์กรแบบราบที่คล่องตัว การสั่งการเชิงรุกเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร การประสานงานร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับภาคธุรกิจภายนอก ไปจนถึงการกำกับควบคุมติดตามผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม การเชื่อมโยงในลักษณะนี้จะช่วยเปลี่ยนจากความสามารถเฉพาะตัวของผู้นำให้กลายเป็นความเข้มแข็งเชิงระบบของสถาบัน ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้การพัฒนาครั้งนี้บรรลุผลสำเร็จ จนนำไปสู่ผลลัพธ์ (Output) ปลายทางของงานวิจัยที่เป็นรูปธรรม นั่นคือ รูปแบบ (Model) และคู่มือแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารที่สามารถนำไปใช้อุดช่องโหว่เชิงระบบ บรรเทาข้อจำกัดด้านงบประมาณ และยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเชิงคุณภาพของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัลได้อย่างแท้จริง



ภาพที่ 2-2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล 2) พัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล และ 3) จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล โดยมีขั้นตอนวิธีการดำเนินงานวิจัยดังนี้

3.1 การออกแบบการวิจัย

3.2 ประชากร กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.4 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 การออกแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ที่นำวิธีการทางคุณภาพ (สัมภาษณ์/ระดมความคิดเห็น) และเชิงปริมาณ (สถิติหาค่ามัธยฐาน/ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์) มาใช้ร่วมกัน เพื่อแสวงหาข้อสรุปและฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญในประเด็นที่ยังไม่มีข้อกำหนดแน่ชัด โดยผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ร่วมกับการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อค้นหาและยืนยันองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ด้วยการรวบรวมข้อมูลจากผู้มีประสบการณ์ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องหรือมีประสบการณ์ในด้านการบริหารงานสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล เพื่อนำมาสร้าง และพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล และจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

3.2 ประชากร กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย มีดังนี้

3.2.1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ในการวิจัยด้วยวิธีเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) สำหรับการสัมภาษณ์ในขั้นตอนการศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบัน

อาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล โดยคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารงานสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ได้แก่ ผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษา ผู้เชี่ยวชาญจากสถานประกอบการ ผู้กำหนดนโยบายด้านการอาชีวศึกษา และนักวิชาการด้านการบริหารอาชีวศึกษา ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก คือ ต้องเป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษารัฐหรือเอกชนขนาดใหญ่ที่มีจำนวนผู้เรียนมากกว่า 1,000 คน หรือมีประสบการณ์บริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี ตลอดจนเป็นผู้มีบทบาทในการขับเคลื่อนทิศทางนโยบาย หรือมีผลงานวิชาการเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอาชีวศึกษา รวมถึงเป็นตัวแทนจากสถานประกอบการที่เปิดรับผู้เรียนระดับอาชีวศึกษาเข้าปฏิบัติงาน จำนวน 18 คน

ทั้งนี้ เพื่อให้จำนวนของผู้เชี่ยวชาญมีความเหมาะสม และเป็นตัวแทนที่ดี จึงอ้างอิงผลการศึกษาของ Thomas T. Macmillan เกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยตามเทคนิคเดลฟาย กล่าวคือ หากผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราความคลาดเคลื่อนจะลดน้อยลง ด้วยค่าความคลาดเคลื่อนคงที่ประมาณ 0.02 โดยสรุปได้ดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 การลดลงของค่าความคลาดเคลื่อนตามเทคนิควิจัยเดลฟาย ของ Thomas T.Macmillan

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนที่ลดลง
1-5	1.20-0.70	0.50
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.04
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

ที่มา : Macmillan (1971)

จากตารางที่ 3-1 ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนจากทุกฝ่าย ในการดำเนินการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 18 คน พบว่ามีค่าความคลาดเคลื่อนลดลงอยู่ที่ 0.02

3.2.2 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และให้ความเห็นชอบ การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ได้แก่ ผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษา ผู้ประกอบการภาครัฐและเอกชน นักวิชาการ และผู้กำหนดนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัดระดับอาชีวศึกษา ทั้งสิ้น จำนวน 12 คน

3.2.3 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญประเมินคู่มือ การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ทั้งด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของคู่มือรูปแบบ และการใช้รูปแบบ เพื่อประเมินคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล จำนวน 5 คน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.1 เครื่องมือการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย รอบที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ปลายเปิด (Open-Ended Questions) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured) ในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ ใช้วิธีการพิจารณาจากความครอบคลุมของเนื้อหา โดยอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นผู้ตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

เทคนิคเดลฟาย รอบที่ 2 และรอบที่ 3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสอบถามปลายปิด (Questionnaire) สำหรับเดลฟายรอบที่ 2 2) แบบสอบถามปลายปิด (Questionnaire) ระบุค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในภาพรวมเปรียบเทียบกับคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านสำหรับเดลฟายรอบที่ 3 และ 3) แบบตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) โดยเครื่องมือแต่ละชนิดมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. แบบสอบถามปลายปิด (Questionnaire) สำหรับเดลฟายรอบที่ 2

แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามมาตราวัดของลิเคิร์ท (Likert Scale) (Likert, 1961) สำหรับการเก็บข้อมูลรอบที่ 2 ซึ่งข้อคำถามมาจากผลการสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลเดลฟายรอบที่ 1 จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน และผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและร่วม โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และจัดหมวดหมู่เนื้อหาสาระในลักษณะเดียวกันไว้ด้วยกัน โดยเปรียบเทียบกับแนวคิดทฤษฎีการบริหารงาน POCCC ของ Fayol (1916) ทฤษฎีการพัฒนาสมรรถนะตามหลัก KSA Model ของศาสตราจารย์ McClelland (1973) และทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน โดยแต่ละส่วนมีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เชี่ยวชาญ

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย

2.1 ด้านการวางแผน (Planning) จำนวน 13 ข้อรายการ

2.2 ด้านการจัดองค์กร (Organizing) จำนวน 13 ข้อรายการ

2.3 ด้านการบังคับบัญชา (Commanding) จำนวน 11 ข้อรายการ

2.4 ด้านประสานงาน (Coordinating) จำนวน 14 ข้อรายการ

2.5 ด้านการควบคุมงาน (Controlling) จำนวน 14 ข้อรายการ

2.6 ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) จำนวน 11 ข้อรายการ

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter – Quartile Range) โดยระดับคะแนนในแบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 2 มีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ข้อคำถามมีความสำคัญมากที่สุด

4 หมายถึง ข้อคำถามมีความสำคัญมาก

3 หมายถึง ข้อคำถามมีความสำคัญปานกลาง

2 หมายถึง ข้อคำถามมีความสำคัญน้อย

1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสำคัญน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

2. แบบสอบถามปลายปิด (Questionnaire) สำหรับเดลฟายรอบที่ 3

แบบสอบถามปลายปิดแบบประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) สำหรับการเก็บข้อมูลรอบที่ 3 ซึ่งในแบบสอบถามชุดนี้มีข้อคำถามเหมือนแบบสอบถามในรอบที่ 2 ทุกประการโดยเพิ่มเติม ในส่วนของการแสดงค่าสถิติ ได้แก่ ค่ามัธยฐานที่เป็นกลุ่มคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อแสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของคำตอบที่คำนวณได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 พร้อมทั้งแสดงตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้เห็นว่า คำตอบของกลุ่มมีความสอดคล้องกันอย่างไร หากไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเองสามารถเปลี่ยนแปลงคำตอบหรือยืนยันคำตอบเดิมของตนได้ การยืนยันความคิดเห็นเดิมที่ไม่ตรงกับความคิดเห็นของกลุ่มนั้น ผู้วิจัยจะเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นพร้อมทั้งเหตุผลประกอบ สำหรับตำแหน่งค่ามัธยฐาน ตำแหน่งค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เปรียบเทียบตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านที่ตอบไว้ในรอบที่ 2 แสดงไว้ในแบบสอบถามรอบที่ 3 ด้วยสัญลักษณ์ดังต่อไปนี้

(●) สัญลักษณ์จุดดำ แทนค่ามัธยฐาน (Median: Mdn) หมายถึง ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ในภาพรวม

(↔) สัญลักษณ์ลูกศร แทนค่าพิสัยอินเตอร์ควอไทล์ (I.Q.R.) ที่สอดคล้องกับช่วงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งกลุ่ม เป็นช่วงความกระจายของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 18 คน

(O) สัญลักษณ์จุดขาว แทนค่าที่เป็นคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2

3. แบบตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ใช้สำหรับประเมินแบบสอบถามปลายปิด (Questionnaire) เพื่อประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ 5 คน โดยแบ่งผลการประเมินเป็น 3 ระดับ คือ +1 (สอดคล้อง) 0 (ไม่แน่ใจ) และ -1 (ไม่สอดคล้อง)

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ดำเนินการดังนี้ (วิเชียร, 2565 : 77-78) ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) ซึ่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เป็นผู้พิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อว่ามีเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือไม่ แล้วให้คะแนนดังนี้

ให้ + 1 ถ้าแน่ใจว่าคำถามข้อนั้นมีเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ให้ 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นมีเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ให้ -1 ถ้าแน่ใจว่าคำถามข้อนั้นมีเนื้อหาไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

นำผลการประเมินแต่ละข้อของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าเฉลี่ย ผลที่ได้ เรียกว่า ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) สำหรับการแปลความหมายค่าดัชนีความสอดคล้องใช้เกณฑ์ว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับหรือมากกว่า 0.50 ถือว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้อง (สุวิมล, 2549) สามารถนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ได้โดยไม่ต้องปรับปรุงแก้ไข ส่วนข้อใดที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องน้อยกว่า 0.50 ถือว่าข้อคำถามนั้นมีเนื้อหาไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ควรตัดทิ้งไป หรือนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ซึ่งผลจากการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญพบว่า มี 1 ข้อคำถามที่ค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.4 ผู้วิจัยจึงเลือกตัดข้อคำถามนั้นทิ้งไป ส่วนข้อคำถามนอกเหนือจากนั้นมีค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.6-1.00 แสดงว่าทุกข้อคำถามที่เหลือมีเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย สามารถนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ได้โดยไม่ต้องแก้ไข/ปรับปรุง

3.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล เป็นแบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบสำหรับการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus-group Discussion) ซึ่งเป็นการประชุมโดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิด้านต่าง ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญ และเกี่ยวข้องกับศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล มาร่วมพิจารณารูปแบบ เพื่อให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะ รวมทั้งลงมติเห็นชอบในการขอรับฉันทามติต่อร่างรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล เพื่อนำไปสู่การจัดทำรูปแบบ และคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลต่อไป

3.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมของคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ซึ่งแบบประเมินชุดนี้เป็นการสอบถามความคิดเห็นถึงความเหมาะสมของคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 10 ข้อรายการ โดยมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ ในแต่ละระดับคะแนน มีความหมายดังนี้

ระดับคะแนน 5 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับน้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

3.4 ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล" ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน กระบวนการวิจัยประกอบด้วยการใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกและการตอบแบบสอบถามร่วมกับการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อตรวจสอบ ประเมิน และลงมติเห็นชอบต่อ (ร่าง) รูปแบบ และ (ร่าง) คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกในเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1 และการสนทนากลุ่ม ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามในเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 และ 3 จะใช้วิธีการทางสถิติ ได้แก่ การหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (Interquartile Range) ทั้งนี้ การดำเนินงานวิจัยดังกล่าว แบ่งออกเป็น 10 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ดำเนินการศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ทั้งในเรื่องของทฤษฎีการบริหารงานตามหลักการจัดการสมัยใหม่ที่เน้นโครงสร้างองค์กร 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์กร (Organizing), การบังคับบัญชา (Commanding), การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) เพื่อบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบและบรรลุเป้าหมาย รวมถึงแนวคิดของภาวะผู้นำ (Leadership) ที่อ้างอิงมาจากหลักการพื้นฐานของสมรรถนะประกอบด้วยความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attribute) ที่

เหมาะสมกับผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนที่ต้องแข่งขันในยุคดิจิทัลเพื่อจัดทำกรอบแนวคิดในการวิจัย และจัดทำแบบสัมภาษณ์คำถามปลายเปิด (Open-Ended Questions) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured) ที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล สำหรับเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำแบบสัมภาษณ์คำถามปลายเปิด สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกเดลฟายรอบที่ 1

ดำเนินการจัดทำแบบสัมภาษณ์คำถามปลายเปิด (Open-Ended Questions) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured) ที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทำการเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1 ซึ่งเป็นการรวบรวมความคิดเห็นเชิงลึกจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล จำนวน 18 คน โดยแบบสัมภาษณ์ปลายเปิดได้รับการตรวจสอบคุณภาพจากอาจารย์ที่ปรึกษา ด้วยวิธีการพิจารณาจากความครอบคลุมของเนื้อหาหรือข้อคำถามเป็นหลัก ก่อนนำแบบสัมภาษณ์ปลายเปิดไปใช้เก็บข้อมูลเดลฟายรอบที่ 1 จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 18 คน ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อขออนุญาตเข้าเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ตามหนังสือของคณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยผู้วิจัยนำหนังสือดังกล่าวไปขออนุญาตสัมภาษณ์ด้วยตนเองทั้ง 18 คน และชี้แจงถึงรายละเอียดการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายทั้งหมด 3 รอบ รวมถึงอธิบายถึงรายละเอียดข้อมูลแนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในแบบสัมภาษณ์ ตลอดจนชี้แจงเหตุผลของการทำวิจัยในหัวข้อดังกล่าวนี้ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญเกิดความเข้าใจ และเตรียมตัวก่อนการสัมภาษณ์ จากนั้นจึงได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกตามเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1 ซึ่งแบบสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบด้วยข้อคำถามหลักจำนวน 8 ข้อ โดยผู้วิจัยได้ออกแบบโครงสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้: ประเด็นด้านปัจจัยแวดล้อมและความท้าทายในยุคดิจิทัล: มุ่งเน้นการสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหาร ตลอดจนความท้าทายในการบริหารงานเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ประเด็นด้านบทบาทและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี: สอบถามถึงบทบาทสำคัญของผู้บริหารในการช่วยให้สถานศึกษาสามารถแข่งขันได้อย่างประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กร ประเด็นด้านแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร (อิงแนวคิด KSA Model และ POCCC): สอบถามเจาะลึกถึงการพัฒนาศักยภาพใน 2 ด้านหลัก ได้แก่ 1) ด้านศักยภาพส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ (K - Knowledge), ทักษะ (S - Skill), และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (A - Attributes) และ 2) ด้านการบริหารงานซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (P - Planning), การจัดองค์กร (O - Organizing), การบังคับบัญชา (C - Commanding), การประสานงาน (Co - Coordinating), และการควบคุมงาน (C - Controlling)

ประเด็นด้านข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน: เปิดกว้างเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะถึงการพัฒนาด้านอื่น ๆ ที่ควรเน้นเป็นพิเศษ รวมถึงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในโลกแห่งการศึกษา โดยเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญมีอิสระในการตอบแบบสอบถามสามารถแสดงออกถึงความรู้สึก ความคิดเห็นเชิงลึก และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความประสงค์ให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนได้อย่างเต็มที่ พร้อมกับบันทึกเสียงการสนทนาระหว่างสัมภาษณ์ และเมื่อสัมภาษณ์เสร็จเรียบร้อย ได้นำข้อมูลที่ได้ไปลงบันทึกในคำตอบ และนำย้อนกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันผลสัมภาษณ์พร้อมลงลายมือชื่อ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนถูกต้องและชัดเจน สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์โดยตรง ในการสร้างแบบสอบถามปลายปิดสำหรับการเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 และ รอบที่ 3 ในลำดับต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแบบสอบถามปลายปิด (Questionnaire) สำหรับเดลฟายรอบที่ 2

ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามปลายปิด สำหรับเดลฟายรอบที่ 2 โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเดลฟายรอบที่ 1 มาวิเคราะห์ผล (Content Analysis) เพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามปลายปิดที่เป็นไปตามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามมาตราวัดของลิเคิร์ท (Likert Scale) (Likert, 1961) ซึ่งแบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 2 มีจำนวน 76 ข้อรายการ โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญบันทึกข้อมูล และแสดงระดับความคิดเห็นลงในแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีนำส่งแบบสอบถามด้วยตนเองโดยมีการนัดพบผู้เชี่ยวชาญโดยตรง และส่งผ่านช่องทางออนไลน์บนแพลตฟอร์มอีเมล (E-mail) และแอปพลิเคชันไลน์ (Line) ทั้งนี้แบบสอบถามดังกล่าวได้รับการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ก่อนที่จะนำไปใช้เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมทั้ง 18 คน ด้วยวิธีการ IOC (Index of item objective congruence) ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) เพื่อพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อว่ามีเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวัดเรื่องนั้นหรือไม่ ซึ่งผู้วิจัยได้จัดทำแบบประเมินคุณภาพแบบสอบถามเพื่อการวิจัย (IOC) วิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล” ส่งไปยังผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมกับหนังสือเชิญตรวจสอบแบบสอบถาม ตามหนังสือของคณะพัฒนาธุรกิจ และอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เรื่องขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม และเมื่อได้รับแบบประเมินคุณภาพแบบสอบถามคืนกลับมา ผู้วิจัยได้นำผลการประเมินมาวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง พบว่ามี 1 ข้อคำถามที่ค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.4 ผู้วิจัยจึงเลือกตัดข้อคำถามนั้นทิ้งไป ส่วนข้อคำถามที่เหลือนั้นมีค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.6-1.00 แสดงว่าทุกข้อคำถามที่นำไปใช้ต่อจากนี้มีเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ในขั้นตอนต่อไป (เกณฑ์แต่ละข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องต้องเท่ากับ หรือมากกว่า 0.50)

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแบบสอบถามปลายปิด (Questionnaire) สำหรับเดลฟายรอบที่ 3

ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามปลายปิด สำหรับเดลฟายรอบที่ 3 โดยนำข้อมูลจากการเก็บแบบสอบถามจากเดลฟายรอบที่ 2 มาคำนวณหาค่าทางสถิติ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล และจัดทำเป็นแบบสอบถามปลายปิด สำหรับเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อส่งให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมตอบอีกครั้ง แบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 3 จะมีข้อรายการเหมือนแบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 2 ทุกประการ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ทราบความคิดเห็นของกลุ่มที่ได้ให้ข้อมูลไว้ในเดลฟายรอบที่ 2 และมีโอกาสทบทวนคำตอบของตนเองจากการตอบแบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 2 เมื่อได้ทบทวนคำตอบของตนเองแล้วผู้เชี่ยวชาญอาจยืนยันคำตอบเดิม หรือเปลี่ยนแปลงคำตอบมาในแบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 3 ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีนำส่งแบบสอบถามด้วยตนเองโดยมีการนัดพบผู้เชี่ยวชาญโดยตรง และส่งผ่านช่องทางออนไลน์บนแพลตฟอร์มอีเมล (E-mail) และแอปพลิเคชันไลน์ (Line) และเมื่อได้รับแบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 3 คืนจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญครบทั้ง 18 ท่าน ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ประมวลผล เพื่อยืนยันน้ำหนักความสำคัญขององค์ประกอบและสังเคราะห์เป็นข้อสรุปในภาพรวมจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 5 สรุปหาองค์ประกอบของศักยภาพผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

นำผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเทคนิคเดลฟาย ที่ได้รับการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 18 คน จากเดลฟายรอบที่ 3 ทำการสรุปหาองค์ประกอบของศักยภาพผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล เพื่อนำไปสู่การสร้าง (ร่าง) รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 6 การจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus-Group Discussion)

นำเสนอ (ร่าง) รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน ด้วยการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus-Group Discussion) เพื่อตรวจสอบ ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อ (ร่าง) รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการทำหนังสือขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม จำนวน 13 ท่าน ตามหนังสือของคณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้วิจัยใช้วิธีนำส่งหนังสือขอเชิญด้วยตนเอง ซึ่งมีการนัดพบผู้ทรงคุณวุฒิโดยตรง และส่งผ่านช่องทางออนไลน์ บนแพลตฟอร์มอีเมล (E-mail) และแอปพลิเคชันไลน์ (Line) ครบทั้ง 12 คน

ขั้นตอนที่ 7 การปรับปรุง (ร่าง) รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ดำเนินการปรับปรุง และแก้ไข (ร่าง) รูปแบบตามคำแนะนำ และข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความถูกต้อง เหมาะสม และมีความสมบูรณ์แบบ จากนั้นดำเนินการ (ร่าง) คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 8 การตรวจประเมิน (ร่าง) คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

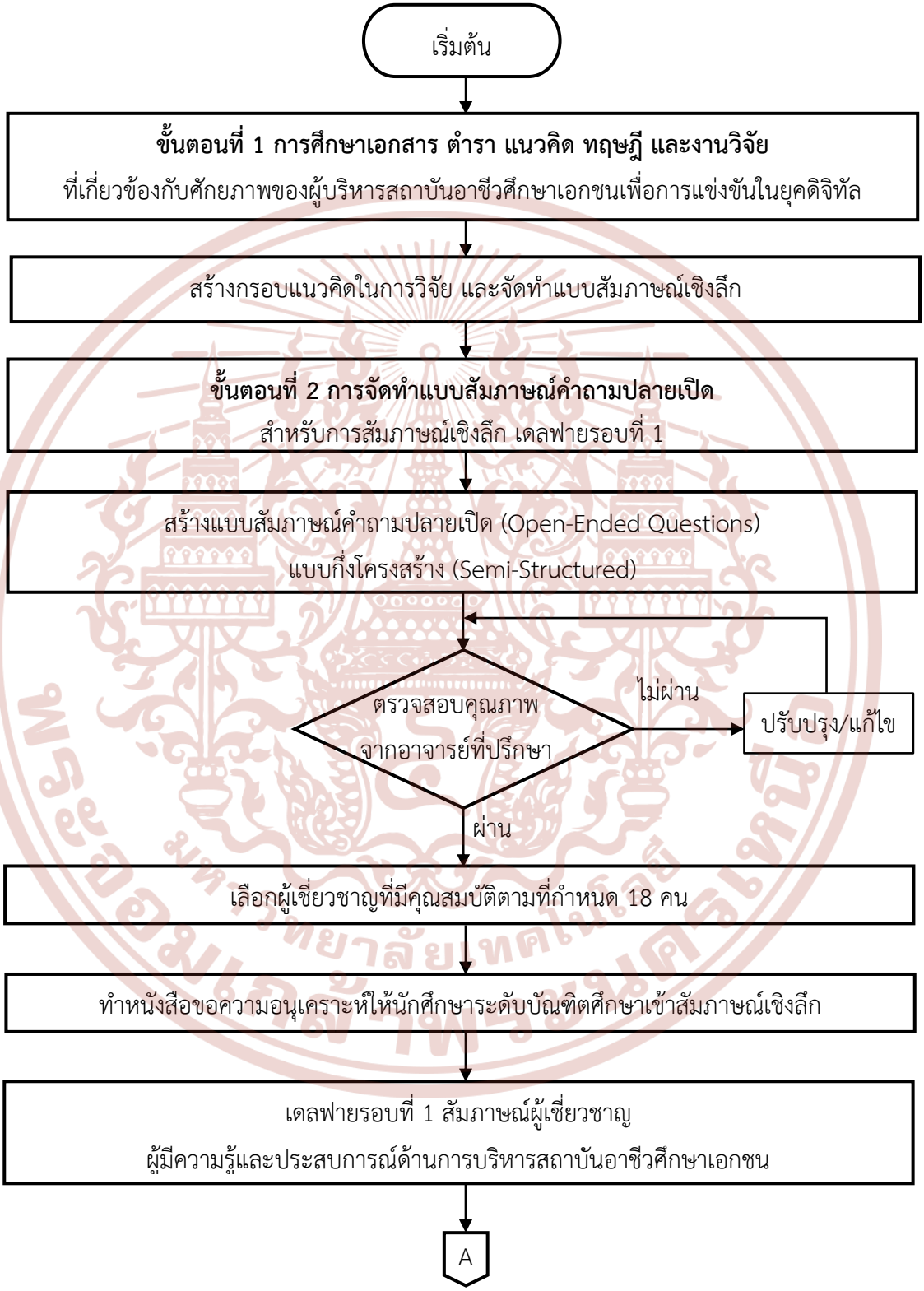
ดำเนินการแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจประเมิน (ร่าง) คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล โดยทำการตรวจสอบและพิจารณาความเหมาะสม ความถูกต้องครบถ้วน ความชัดเจน และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล รวมถึงให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 9 การปรับปรุง (ร่าง) คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

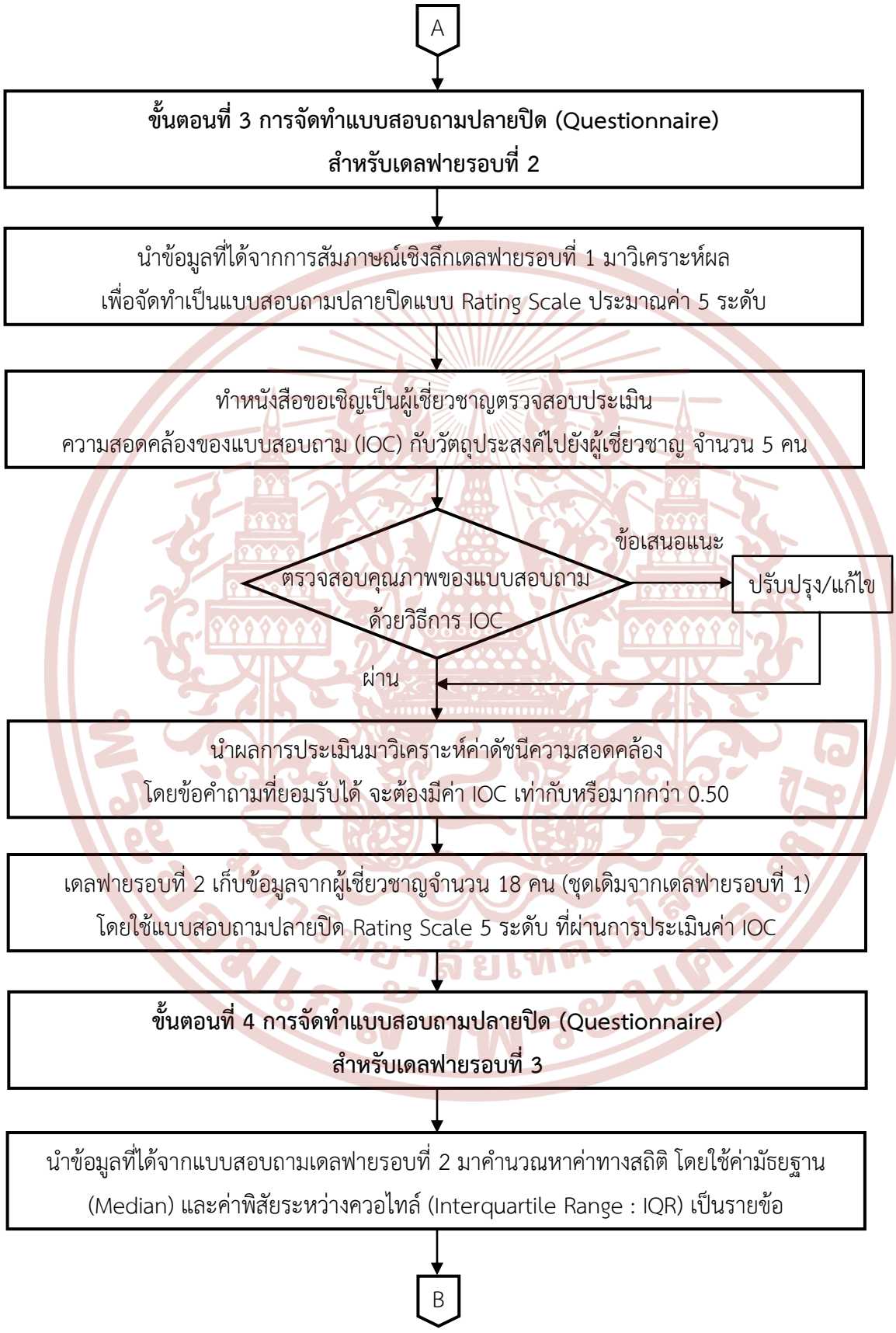
ดำเนินการปรับปรุง และแก้ไข (ร่าง) คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ให้มีความถูกต้องเหมาะสม และมีความสมบูรณ์แบบที่สุด

ขั้นตอนที่ 10 การจัดทำรายงานการวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล”

จัดทำรายงานการวิจัยนำเสนอต่อประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และกรรมการสอบวิทยานิพนธ์เพื่อให้ความเห็นชอบ จากนั้นดำเนินการปรับปรุงและแก้ไขตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ เพื่อจัดทำรายงานการวิจัยให้เสร็จสมบูรณ์



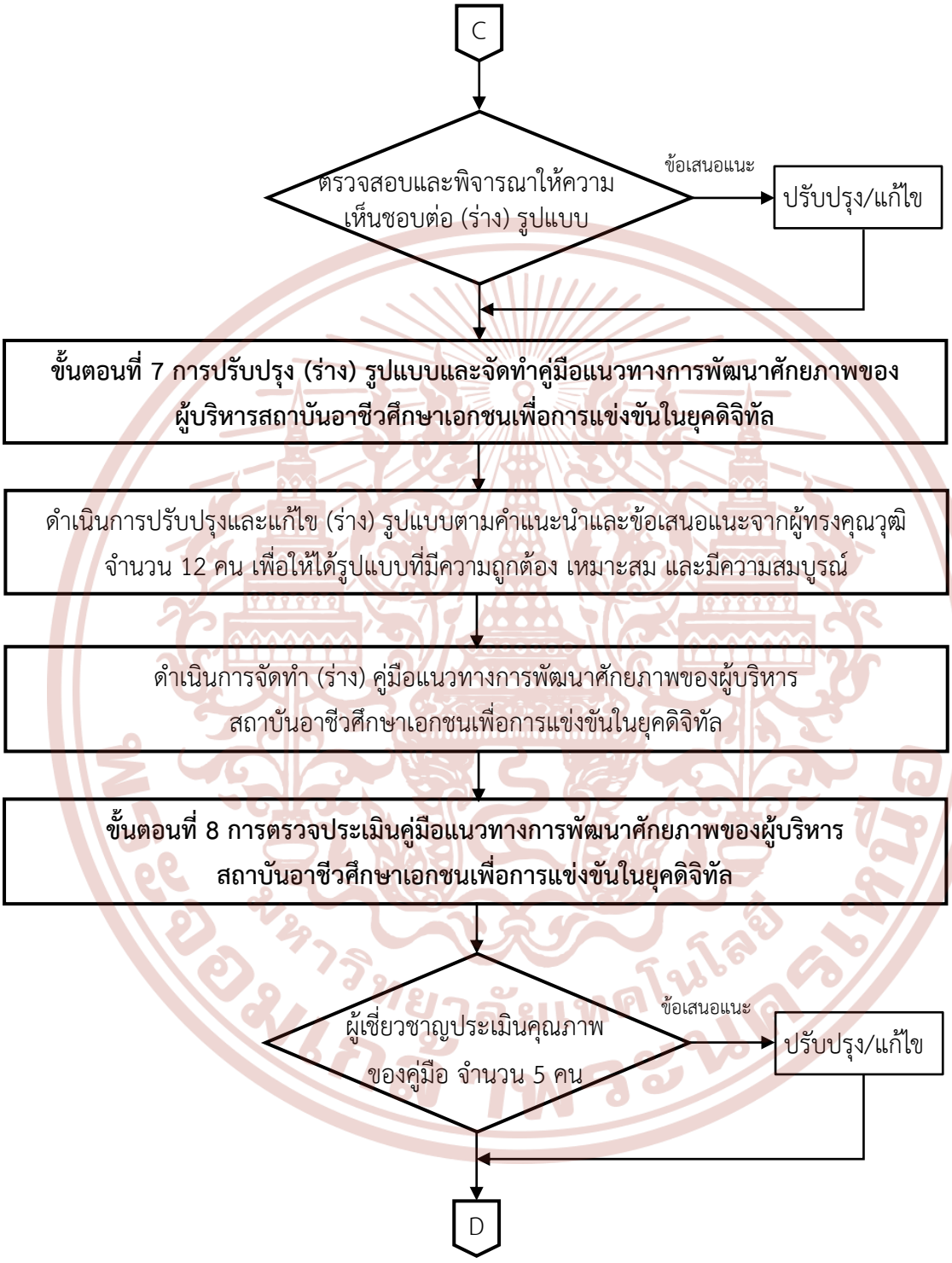
ภาพที่ 3-1 ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย


A
ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแบบสอบถามปลายปิด (Questionnaire)
สำหรับเดลฟายรอบที่ 2
นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเดลฟายรอบที่ 1 มาวิเคราะห์ผล
เพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบ Rating Scale ประมาณค่า 5 ระดับ
ทำหนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมิน
ความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC) กับวัตถุประสงค์ไปยังผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน
ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม
ด้วยวิธีการ IOC
ข้อเสนอแนะ
ปรับปรุง/แก้ไข
ผ่าน
นำผลการประเมินมาวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง
โดยข้อคำถามที่ยอมรับได้ จะต้องมีค่า IOC เท่ากับหรือมากกว่า 0.50
เดลฟายรอบที่ 2 เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน (ชุดเดิมจากเดลฟายรอบที่ 1)
โดยใช้แบบสอบถามปลายปิด Rating Scale 5 ระดับ ที่ผ่านการประเมินค่า IOC
ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแบบสอบถามปลายปิด (Questionnaire)
สำหรับเดลฟายรอบที่ 3
นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 2 มาคำนวณหาค่าทางสถิติ โดยใช้ค่ามัธยฐาน
(Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range : IQR) เป็นรายข้อ
B

ภาพที่ 3-1 (ต่อ)


B
สร้างแบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 3 ที่มีข้อรายการเหมือนแบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 2 โดยเพิ่มเติมในส่วนของการแสดงค่าสถิติ คือ ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เปรียบเทียบกับคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ตอบไว้ในเดลฟายรอบที่ 2
เดลฟายรอบที่ 3 เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน (ชุดเดิมจากเดลฟายรอบที่ 2) เพื่อการยืนยันคำตอบเดิม หรือเปลี่ยนแปลงคำตอบ
ขั้นตอนที่ 5 สรุปหาองค์ประกอบของศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล
นำผลจากเดลฟายรอบที่ 3 ที่ได้รับการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 18 คน สรุปหาองค์ประกอบของศักยภาพผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล
จัดทำ (ร่าง) รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน เพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล
ขั้นตอนที่ 6 การจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)
ทำหนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 12 คน
C

ภาพที่ 3-1 (ต่อ)


C
ตรวจสอบและพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อ (ร่าง) รูปแบบ
ข้อเสนอแนะ
ปรับปรุง/แก้ไข
ขั้นตอนที่ 7 การปรับปรุง (ร่าง) รูปแบบและจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล
ดำเนินการปรับปรุงและแก้ไข (ร่าง) รูปแบบตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความถูกต้อง เหมาะสม และมีความสมบูรณ์
ดำเนินการจัดทำ (ร่าง) คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล
ขั้นตอนที่ 8 การตรวจประเมินคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล
ผู้เชี่ยวชาญประเมินคุณภาพของคู่มือ จำนวน 5 คน
ข้อเสนอแนะ
ปรับปรุง/แก้ไข
D

ภาพที่ 3-1 (ต่อ)


D
ขั้นตอนที่ 9 การปรับปรุง (ร่าง) คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล
ดำเนินการปรับปรุงและแก้ไข (ร่าง) คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน
คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน เพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลที่มีความถูกต้อง เหมาะสม และมีความสมบูรณ์
ขั้นตอนที่ 10 การจัดทำรายงานการวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล”
จัดทำรายงานการวิจัยนำเสนอต่อประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และกรรมการสอบวิทยานิพนธ์เพื่อให้ความเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน
ดำเนินการปรับปรุงและแก้ไขตามคำแนะนำ และข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ เพื่อจัดทำรายงานการวิจัยให้เสร็จสมบูรณ์
รายงานการวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล”เสร็จสมบูรณ์แบบ
สิ้นสุด

ภาพที่ 3-1 (ต่อ)

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย มีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยได้นำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลในเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 1 และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กล่าวคือ การวิเคราะห์ข้อมูลในเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 1 เป็นการสกัดและสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ทั้งในเรื่องของทฤษฎีการบริหารงานตามหลักการจัดการสมัยใหม่ทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์กร (Organizing), การบังคับบัญชา (Commanding), การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) รวมถึงแนวคิดของภาวะผู้นำ (Leadership) ที่อ้างอิงมาจากหลักการพื้นฐานของสมรรถนะประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attribute) ที่เหมาะสมกับผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแขงขันในยุคดิจิทัล และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยเทคนิคเดลฟาย ที่มาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ได้แก่ ผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษา ผู้เชี่ยวชาญจากสถานประกอบการ ผู้กำหนดนโยบายด้านการอาชีวศึกษา และนักวิชาการด้านการบริหารอาชีวศึกษา ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก คือ ต้องเป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษารัฐหรือเอกชนขนาดใหญ่ที่มีจำนวนผู้เรียนมากกว่า 1,000 คน หรือมีประสบการณ์บริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี ตลอดจนเป็นผู้มีบทบาทในการขับเคลื่อนทิศทางนโยบาย หรือมีผลงานวิชาการเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอาชีวศึกษา หรือเป็นตัวแทนจากสถานประกอบการที่เปิดรับผู้เรียนระดับอาชีวศึกษาเข้าปฏิบัติงาน จำนวน 18 คน รวมถึงข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานบันอาชีวศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการอาชีวศึกษา และผู้เชี่ยวชาญจากสถานประกอบการ

3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามด้วยเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 2 และรอบที่ 3 จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการหาค่าทางสถิติ ซึ่งค่าสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ได้แก่

3.5.2.1 ค่ามัธยฐาน (Median : Mdn)

3.5.2.2 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range : IQR)

3.5.2.3 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล

การแปลความหมายค่าสถิติ มีรายละเอียดดังนี้

1. ค่ามัธยฐาน (Median)

ค่ามัธยฐาน คือ ค่ากลางของชุดข้อมูล ซึ่งใช้ในการบ่งบอกถึงตำแหน่งกลางในชุดข้อมูล เมื่อข้อมูลถูกจัดเรียงจากน้อยไปหามาก (หรือมากไปหาน้อย) วิธีการหาค่ามัธยฐานจะทำได้ โดยการจัดเรียงข้อมูลจากน้อยไปหามาก (หรือจากมากไปน้อย) แล้วหาตำแหน่งของค่ามัธยฐานโดยหากจำนวนข้อมูลเป็นเลขคี่ ค่ามัธยฐานจะเป็นค่าที่อยู่ตรงกลางของข้อมูลที่เรียงแล้ว หากจำนวนข้อมูลเป็นเลขคู่ ค่ามัธยฐานจะเป็นค่าเฉลี่ยของสองค่าที่อยู่กลางสุด ส่วนค่ามัธยฐานของข้อมูลแบบมาตราส่วนการให้คะแนน (Rating Scale) เป็นค่ากลางของคะแนนที่ตอบโดยกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะเชิงอันดับ (Ordinal Scale) เช่น 1 ถึง 5 หรือ 1 ถึง 10 การหาค่ามัธยฐานสำหรับข้อมูลในแบบ Rating Scale สามารถทำได้โดยรวบรวมคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามแล้วนำข้อมูลที่ได้มาจัดเรียงลำดับคะแนนจากน้อยไปหามาก หากจำนวนคะแนนเป็นเลขคี่ให้เลือกค่าที่อยู่กลางที่สุด หากจำนวนคะแนนเป็นเลขคู่ให้คำนวณค่าเฉลี่ยระหว่างคะแนน 2 ค่าในตำแหน่งกลางสุด (Moore, McCabe & Craig, 2021) ซึ่งเกณฑ์ในการแปลความหมายของระดับค่ามัธยฐาน อธิบายได้ดังตารางที่ 3-2

ตารางที่ 3-2 เกณฑ์ในการแปลความหมายของระดับค่ามัธยฐาน

ค่ามัธยฐาน	ความหมาย
4.50 ขึ้นไป	ข้อความนั้นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความสำคัญ ในระดับมากที่สุด
3.50-4.49	ข้อความนั้นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความสำคัญ ในระดับมาก
2.50-3.49	ข้อความนั้นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความสำคัญ ในระดับปานกลาง
1.50-2.49	ข้อความนั้นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความสำคัญ ในระดับน้อย
น้อยกว่า 1.50	ข้อความนั้นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความสำคัญ ในระดับน้อยที่สุด

ที่มา : วิเชียร (2565)

การแปลความหมายระดับคะแนนค่ามัธยฐานในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดการเลือกข้อรายการที่มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป

2. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range : IQR)

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ คือ ระยะห่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 (Q1) ถึงควอไทล์ที่ 3 (Q3) ซึ่งมีสูตรการหาค่าได้ดังนี้ (บุญชม, 2541)

$$IQR = Q3 - Q1$$

เมื่อ IQR แทน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

Q3 แทน ค่าควอไทล์ที่ 3 หรือเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 75

Q1 แทน ค่าควอไทล์ที่ 1 หรือเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 25

ผลของค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ในแต่ละข้อรายการนำมาประเมินความสอดคล้องของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรายการนั้นตามเกณฑ์ที่แสดงในตารางที่ 3-3 ดังนี้

ตารางที่ 3-3 ค่าความสอดคล้องตามความหมายของระดับค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	ความหมาย
ต่ำกว่า 0.51	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันสูงมาก
0.51-1.00	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันสูง
1.01-2.00	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันปานกลาง
2.01-3.00	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันต่ำ
3.00 ขึ้นไป	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญไม่มีความสอดคล้องกัน

ที่มา : พงศ์เทพ (2564)

การแปลความหมายค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการเลือกข้อรายการที่ระดับค่าไม่เกิน 1.50

ตารางที่ 3-4 เกณฑ์การแปลความหมายค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	ความหมาย
≤ 1.50	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล มีความสอดคล้องกัน
> 1.50	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ไม่มีความสอดคล้อง

ที่มา : รดาธร (2563)

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล 2) พัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล และ 3) จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล โดยใช้หลักการ และระเบียบวิธีวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการศึกษาค้นหาถึงองค์ประกอบเพื่อพัฒนารูปแบบและจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ร่วมกับดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อทำการพิจารณา ตรวจสอบความเหมาะสม ให้ข้อเสนอแนะ ประเมินผลและลงมติเห็นชอบต่อ (ร่าง) รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ซึ่งภายหลังจากการประเมินผลความเหมาะสม (ร่าง) รูปแบบฯ ผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบ และจัดทำคู่มือตามคำแนะนำ และข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งได้ผลการศึกษาวิจัยสามารถอธิบายรายละเอียดได้เป็นลำดับ ดังต่อไปนี้

4.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

4.2 ผลการสร้าง และพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

4.3 ผลการจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

4.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรม โดยการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อนำมาจัดทำเครื่องมือสำหรับการศึกษาวิจัย การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาเพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและจัดทำเครื่องมือสำหรับใช้ในการพัฒนารูปแบบศักยภาพ

ของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล โดยมุ่งเน้นใน 2 ประเด็นหลัก คือ ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ของ Henri Fayol ใช้เป็นฐานในการกำหนดองค์ประกอบการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กรอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 6 ด้านหลัก ได้แก่ด้านการวางแผน (Planning) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) ด้านการบังคับบัญชา (Commanding) ด้านการประสานงาน (Coordinating) ด้านการควบคุมงาน (Controlling) ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) อีกทั้งยังได้บูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำ (Leadership) โดยกำหนดให้มีรากฐานมาจากแนวคิดสมรรถนะ (Competency) หรือ KSA Model ของศาสตราจารย์ David C. McClelland ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักที่เป็นพื้นฐานสำคัญ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attribute) ที่เหมาะสมกับบริบทของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามแนวทฤษฎีการบริหารจัดการ POCCC ของ Henri Fayol ร่วมกับแนวคิดสมรรถนะ KSA Model ของศาสตราจารย์ David C. McClelland ตลอดจนบริบทการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาในยุคดิจิทัล สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ ดังตารางที่ 4-1 ดังนี้

ตารางที่ 4-1 ผลการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

องค์ประกอบ	ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง
1. ด้านการวางแผน (Planning)	- การกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์องค์กรสู่การเป็นสถานศึกษาอัจฉริยะ (Smart College) - การประยุกต์ใช้ระบบการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อพยากรณ์ความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคต - การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะที่มีความยืดหยุ่น (Agile Curriculum) เพื่อรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-Curve) - การบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงรุกด้านการเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยี (Digital Transformation Risk Management)
2. ด้านการจัดองค์กร (Organizing)	- การปรับโครงสร้างการบริหารให้มีความคล่องตัวสูง (Flat Organization) ลดความซ้ำซ้อนในสายบังคับบัญชาเพื่อการตัดสินใจที่รวดเร็ว - การพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Ecosystem) ผ่านการบูรณาการแพลตฟอร์มสารสนเทศ (เช่น ERP และ LMS) เข้าด้วยกัน

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง
2. ด้านการจัดองค์กร (Organizing) (ต่อ)	- การจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจแบบข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) เพื่อขับเคลื่อนโครงการนวัตกรรม - การจัดสรรทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานและการเรียนรู้แบบผสมผสาน
3. ด้านการบังคับบัญชา (Commanding)	- การสร้างแรงบันดาลใจและเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) เพื่อให้บุคลากรกล้าคิดทบทวนและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ - การบริหารความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชัน (Generation Management) และการทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคลากรยุคใหม่ - การบริหารงานบนพื้นฐานของความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) และความฉลาดทางอารมณ์เพื่อรักษาขวัญกำลังใจและลดอัตราการลาออกของบุคลากร - การใช้ระบบการสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัลที่รวดเร็ว โปร่งใส เพื่อสร้างการรับรู้ร่วมกัน (Shared Understanding) ภายในองค์กร
4. ด้านการประสานงาน (Coordinating)	- การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partnerships) กับสถานประกอบการเพื่อยกระดับการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีแนวใหม่ - การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและนวัตกรรม (Academic & Innovation Networking) ทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ - การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ระหว่างหน่วยงาน - การบูรณาการความร่วมมือเพื่อผลักดันนโยบายสาธารณะและยกระดับภาพลักษณ์ของอาชีวศึกษาเอกชน
5. ด้านการควบคุมงาน (Controlling)	- การกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานแบบเรียลไทม์ (Real-time Monitoring) ผ่านระบบหน้าปัดข้อมูล (Executive Dashboards) - การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการประเมินคุณภาพและคาดการณ์ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง
5. ด้านการควบคุมงาน (Controlling) (ต่อ)	- การกำหนดตัววัดความสำเร็จแบบยืดหยุ่นและมุ่งเน้นผลลัพธ์ (เช่น แนวคิด OKRs) เพื่อเสริมทัพการประเมินแบบดั้งเดิม (KPIs) - การกำกับดูแลมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity Governance) และจริยธรรมในการเข้าถึงข้อมูล (Data Ethics)
6. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership – บูรณาการสมรรถนะ KSA)	- ด้านความรู้ (Knowledge): ความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอุบัติใหม่ (Emerging Technologies) และความเข้าใจในพลวัตของเศรษฐกิจดิจิทัล - ด้านทักษะ (Skills): ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์เพื่อแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ทักษะการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) และความสามารถในการตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-driven Decision) - ด้านคุณลักษณะ (Attributes): การมีกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ความสามารถในการฟื้นตัวจากวิกฤต (Resilience) และการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst)

จากตารางที่ 4-1 พบว่าประเด็นที่สังเคราะห์เป็นองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ประกอบด้วยปัจจัยด้านความรู้ 2 ประเด็น ด้านทักษะ 3 ประเด็น ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 3 ประเด็น และด้านการบริหารจัดการตามแนวคิด POCCC รวม 5 ด้านซึ่งประกอบด้วยด้านละ 4 ประเด็นสำคัญ

โดยผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลที่ได้ทำการวิเคราะห์แล้วนี้ มาสร้างเป็นกรอบการศึกษาตามหลักการวิจัยเทคนิคเดลฟาย และนำไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ สำหรับใช้ในการเก็บข้อมูลปฐมภูมิเชิงคุณภาพตามหลักการของเทคนิคเดลฟายในการเก็บข้อมูลรอบแรกด้วยแบบสอบถามปลายเปิด (Open-Ended) และนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญรวม 18 คน ตามคุณสมบัติที่ได้กำหนดไว้ข้างต้น

4.1.2 ผลการออกแบบประเด็นข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ (เดลฟายรอบที่ 1)

จากการที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ในหัวข้อ 4.1.1) ผู้วิจัยได้นำผลสรุปขององค์ประกอบศักยภาพตามแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ POCCC ของ Henri Fayol และแนวคิดสมรรถนะ KSA Model ของ David McClelland มากำหนด

เป็นกรอบแนวคิดและโครงสร้างประเด็นสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งเป็นขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1 โดยสรุปประเด็นคำถาม ดังนี้

1. ท่านคิดว่าปัจจัยภายในของการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ได้แก่อะไรบ้าง
2. ท่านคิดว่าปัจจัยภายนอกของการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ได้แก่อะไรบ้าง
3. ท่านคิดว่าผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนมีบทบาทสำคัญอย่างไรในการช่วยให้สถานศึกษาสามารถแข่งขันได้อย่างประสบความสำเร็จ และยั่งยืนในยุคดิจิทัล
4. ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร
   4.1 ด้านศักยภาพ
      (1) ด้านความรู้ (K – Knowledge)
      (2) ด้านทักษะ (S – Skill)
      (3) ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (A - Attributes)
   4.2 ด้านการบริหารงาน
      (1) ด้านการวางแผน (P-Planning)
      (2) ด้านการจัดองค์กร (O – Organizing)
      (3) ด้านการบังคับบัญชา (C- Commanding)
      (4) ด้านการประสานงาน (Co – Coordinating)
      (5) ด้านการควบคุมงาน (C – Controlling)
5. ท่านคิดว่าความท้าทายในการบริหารงานเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนคืออะไร
6. ท่านคิดว่าในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรได้รับการพัฒนาด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมอย่างไร เน้นด้านใดเป็นพิเศษเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและเติบโตในโลกแห่งการศึกษาได้อย่างยั่งยืน
7. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการองค์กร และท่านเห็นว่าเทคโนโลยีใดมีประโยชน์ต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล

4.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาจากแบบสัมภาษณ์คำถามปลายเปิด (Open- Ended Questions) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured) ที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพ

จากอาจารย์ที่ปรึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยชุดคำถาม 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เชี่ยวชาญ ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล จำนวน 7 ข้อคำถาม และส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ และผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารสถาบันอาชีวศึกษา จำนวน 18 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษา ผู้เชี่ยวชาญจากสถานประกอบการ ผู้กำหนดนโยบายด้านการอาชีวศึกษา และนักวิชาการด้านการบริหารอาชีวศึกษา โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก คือ ต้องเป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษารัฐหรือเอกชนขนาดใหญ่ที่มีจำนวนผู้เรียนมากกว่า 1,000 คน หรือมีประสบการณ์บริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี ตลอดจนเป็นผู้มีบทบาทในการขับเคลื่อนทิศทางนโยบายหรือมีผลงานวิชาการเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอาชีวศึกษา หรือเป็นตัวแทนจากสถานประกอบการที่เปิดรับผู้เรียนระดับอาชีวศึกษาเข้าปฏิบัติงาน

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน ด้วยการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ได้ผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยเรียงลำดับประเด็นข้อคำถามสัมภาษณ์ ดังตารางที่ 4-2 ดังนี้

ตารางที่ 4-2 ผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน ในรอบที่ 1

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 1: ท่านคิดว่าปัจจัยภายในของการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล				
1	ผู้บริหารระดับสูงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย และทิศทางในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ชัดเจน เพื่อเป็นกรอบให้ผู้ปฏิบัติงานนำไปสานต่อ	8	ปัจจัยด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายเชิงดิจิทัล	ท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายเชิงดิจิทัลที่ชัดเจน เพื่อเป็นทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษาหรือไม่

ตารางที่ 4-2

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
2	การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและยกระดับทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Skills) รวมถึงนวัตกรรมการสอนใหม่ ๆ ให้แก่ครูผู้สอนอย่างเป็นระบบ	8	ปัจจัยด้านการยกระดับทักษะทางเทคโนโลยีของครูผู้สอน	ท่านมีมาตรการส่งเสริมและยกระดับทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) ให้แก่ครูผู้สอนอย่างเป็นระบบหรือไม่
3	ความพร้อมในการปรับทัศนคติ (Mindset) ของผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่าย ให้เปิดใจยอมรับความเปลี่ยนแปลง และปรับตัวเข้ากับพฤติกรรมของผู้เรียนในยุคดิจิทัล	7	ปัจจัยด้านการปรับกระบวนทัศน์ (Mindset) ของบุคลากร	ท่านมีกระบวนการในการปรับกระบวนทัศน์ (Mindset) ของบุคลากรให้เปิดรับและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือไม่
4	ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี (IT Infrastructure) เช่น ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และเครื่องมือที่ทันสมัย	6	ปัจจัยด้านความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์ไอที	ท่านมีการจัดเตรียมและตรวจสอบโครงสร้างพื้นฐาน ระบบเครือข่ายและอุปกรณ์ดิจิทัล ให้พร้อมต่อการปฏิบัติงานอยู่เสมอหรือไม่
ข้อคำถามที่ 1: ท่านคิดว่าปัจจัยภายในของการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล				
5	การจัดโครงสร้างองค์กรและวางระบบการทำงานภายในให้มีความกระชับ ยืดหยุ่น คล่องตัว และลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอน เพื่อให้เอื้อต่อการตัดสินใจที่รวดเร็ว	5	ปัจจัยด้านการวางระบบการทำงานและโครงสร้างองค์กรที่คล่องตัว	ท่านมีการทบทวนโครงสร้างองค์กรและลดขั้นตอนการทำงานภายใน ให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวในยุคดิจิทัลหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
6	การปรับปรุงหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่นและบูรณาการเครื่องมือดิจิทัลเข้ากับการฝึกปฏิบัติจริง (Practical Skills) เพื่อผลิตผู้เรียนให้ตรงความต้องการของตลาดแรงงาน	5	ปัจจัยด้านการพัฒนาความเข้มแข็งของหลักสูตรเชิงปฏิบัติ	ท่านมีบทบาทในการผลักดันให้เกิดการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับหลักสูตร เพื่อให้ผู้เรียนเกิดทักษะปฏิบัติที่นำไปใช้ได้จริงหรือไม่
7	การบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินและจัดสรรงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อนำมาลงทุนพัฒนาเทคโนโลยีให้เกิดความคุ้มค่าและลดต้นทุนในระยะยาว	5	ปัจจัยด้านการบริหารจัดสรรงบประมาณและการลงทุน	ท่านมีความสามารถในการวางแผนจัดสรรงบประมาณที่มีจำกัดเพื่อลงทุนด้านเทคโนโลยีให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุดหรือไม่
8	การนำระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลเชิงลึก (Big Data/Dashboard) มาบูรณาการใช้เพื่อลดความซ้ำซ้อนและวิเคราะห์สนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหาร	3	ปัจจัยด้านการนำฐานข้อมูลมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจ	ท่านได้นำระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลเชิงลึก (Data Analytics) มาวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจบริหารงานภายในสถาบันหรือไม่
9	การมีช่องทางและกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างการรับรู้ความเข้าใจที่ตรงกัน และผลักดันให้ทุกคนเห็นภาพความสำเร็จร่วมกัน	3	ปัจจัยด้านการสื่อสารและการสร้างความเข้าใจภายในองค์กร	ท่านมีกลยุทธ์และช่องทางการสื่อสารภายในที่ชัดเจน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรรับทราบถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงและเป้าหมายร่วมกันหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 1: ท่านคิดว่าปัจจัยภายในของการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล				
10	การมีระบบสวัสดิการและการสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent Retention) ไม่ให้ลาออกหรือไหลออกไปยังภาครัฐหรือภาคธุรกิจ	3	ปัจจัยด้านการดูแลขวัญกำลังใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ	ท่านมีแนวทางในการสร้างแรงจูงใจและสวัสดิการ เพื่อดูแลรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญให้อยู่ร่วมพัฒนาสถาบันในระยะยาวหรือไม่
11	การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่กระตุ้นให้บุคลากรกล้าคิดริเริ่มสร้างสรรค์และยอมรับนวัตกรรมใหม่ ๆ	2	ปัจจัยด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้	ท่านให้ความสำคัญกับการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องหรือไม่
12	การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) และพื้นที่การเรียนรู้ภายในสถาบัน ให้เอื้ออำนวยและตอบสนองต่อรูปแบบการเรียนรู้ของคนรุ่นใหม่	2	ปัจจัยด้านการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและพื้นที่การเรียนรู้	ท่านมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพและพื้นที่ภายในสถานศึกษาให้ดึงดูดและสอดรับกับรูปแบบการเรียนรู้ของคนรุ่นใหม่หรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 2: ท่านคิดว่าปัจจัยภายนอกของการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ได้แก่อะไรบ้าง				
1	นโยบาย กฎหมาย ข้อบังคับ และทิศทางยุทธศาสตร์จากทางภาครัฐหรือต้นสังกัด ที่เปลี่ยนแปลงบ่อยและกำหนดกรอบการดำเนินงานของสถาบัน	10	ปัจจัยด้านนโยบายและข้อบังคับจากภาครัฐ	ท่านมีการติดตามและปรับกลยุทธ์การบริหารให้สอดคล้องกับนโยบายหรือกฎหมายใหม่ของภาครัฐอย่างสม่ำเสมอหรือไม่
2	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลอย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดด (เช่น AI, IoT, Cloud) ที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนการสอน	7	ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล	ท่านมีกระบวนการในการคาดการณ์และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือไม่
3	ความต้องการแรงงานและทักษะใหม่ ๆ (New Skills) ของสถานประกอบการและภาคอุตสาหกรรม ที่เปลี่ยนแปลงไปตามเทคโนโลยีและยุคสมัย	7	ปัจจัยด้านความต้องการทักษะของตลาดแรงงาน	ท่านมีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการทักษะดิจิทัลของสถานประกอบการ เพื่อนำมาปรับปรุงหลักสูตรให้ตรงกับตลาดแรงงานหรือไม่
4	ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงจากสถานศึกษาอื่น ทั้งอาชีวศึกษาภาครัฐ มหาวิทยาลัย และสถานศึกษาเอกชนด้วยกันเอง	7	ปัจจัยด้านภาวะการแข่งขันจากสถานศึกษาอื่น	ท่านมีการวิเคราะห์กลยุทธ์ของสถาบันคู่แข่งเพื่อกำหนดจุดแข็งและตำแหน่งทางการแข่งขันของสถานศึกษาหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 2: ท่านคิดว่าปัจจัยภายนอกของการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ได้แก่อะไรบ้าง				
5	พฤติกรรม ค่านิยม และทัศนคติของผู้เรียนรุ่นใหม่ (Gen Z, Alpha) รวมถึงความคาดหวังของผู้ปกครองที่มีต่อการจัดการศึกษา	5	ปัจจัยด้านพฤติกรรมและความคาดหวังของผู้เรียนยุคใหม่	ท่านมีความเข้าใจและสามารถกำหนดทิศทางการศึกษาเพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมและความคาดหวังของผู้เรียนยุคดิจิทัลหรือไม่
6	สภาพเศรษฐกิจที่ผันผวน ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อทุนทรัพย์และกำลังซื้อของผู้ปกครอง	3	ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจและกำลังซื้อ	ท่านมีแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับความผันผวนทางเศรษฐกิจที่อาจกระทบต่อกำลังซื้อของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าศึกษาหรือไม่
7	การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรศาสตร์ โดยเฉพาะอัตราการเกิดของเด็กที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้จำนวนผู้เรียนในระบบน้อยลง	3	ปัจจัยด้านปัญหาโครงสร้างประชากรศาสตร์	ท่านมีกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อรับมือกับวิกฤตอัตราการเกิดที่ลดลงซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อยอดการรับสมัครผู้เรียนหรือไม่
8	ปัญหาภาพลักษณ์และค่านิยมทางสังคมที่มีต่อเด็กอาชีวะในเชิงลบ (เช่น ปัญหาความรุนแรง) ทำให้ผู้ปกครองมุ่งเน้นส่งบุตรหลานไปเรียนสายสามัญมากกว่าสายอาชีพ	3	ปัจจัยด้านภาพลักษณ์และค่านิยมทางสังคม	ท่านมีกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกและสร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยให้แก่สังคมและผู้ปกครองหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 2: ท่านคิดว่าปัจจัยภายนอกของการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ได้แก่อะไรบ้าง				
9	การเข้ามาลงทุนของกลุ่มทุนการศึกษาและสถาบันการศึกษาจากต่างชาติ (เช่น ทุนจีน) ที่เข้ามาเปิดศูนย์ฝึกอบรมในประเทศ	3	ปัจจัยด้านการเข้ามาของกลุ่มทุนการศึกษาต่างชาติ	ท่านมีวิสัยทัศน์ในการรับมือหรือแสวงหาความร่วมมือกับการเข้ามาลงทุนของกลุ่มทุนการศึกษาจากต่างประเทศหรือไม่
10	ข้อจำกัดในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและงบประมาณอุดหนุนจากภาครัฐที่ไม่เท่าเทียม ทำให้เอกชนเสียเปรียบในการลงทุนเครื่องมือดิจิทัลราคาสูง	2	ปัจจัยด้านข้อจำกัดของแหล่งเงินทุนสนับสนุนจากรัฐ	ท่านมีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เติบโตได้ภายใต้ข้อจำกัดของการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐหรือไม่
11	กฎเกณฑ์และข้อจำกัดจากการตรวจประเมินคุณภาพของหน่วยงานภายนอก (เช่น สมศ., กยศ.) ที่บังคับให้สถานศึกษาต้องดำเนินการตามมาตรฐาน	2	ปัจจัยด้านมาตรฐานและการประเมินคุณภาพจากหน่วยงานภายนอก	ท่านมีการเตรียมความพร้อมองค์กรเพื่อให้สอดรับกับเกณฑ์การประเมินคุณภาพจากหน่วยงานภายนอกอย่างเคร่งครัดหรือไม่
12	กระแสความยั่งยืนระดับโลก (ESG), สิ่งแวดล้อม และพลังงานสะอาด ที่ภาคอุตสาหกรรมในอนาคตให้ความสำคัญ	2	ปัจจัยด้านกระแสความยั่งยืนและสิ่งแวดล้อมระดับโลก (ESG)	ท่านได้นำบริบทด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน (ESG) มาพิจารณาบูรณาการเพื่อกำหนดทิศทางการศึกษาของสถาบันหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 2: ท่านคิดว่าปัจจัยภายนอกของการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ได้แก่อะไรบ้าง				
13	การขยายตัวขององค์กรธุรกิจหรือภาคอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ที่หันมาจัดตั้งสถานศึกษาหรือศูนย์ฝึกอบรมเพื่อผลิตบุคลากรของตนเอง	2	ปัจจัยด้านการขยายตัวของภาคธุรกิจสู่การจัดการศึกษา	ท่านมีกลยุทธ์ในการรับมือหรือสร้างความร่วมมือกับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่หันมาจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมของตนเองหรือไม่
ข้อคำถามที่ 3: ท่านคิดว่าผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนมีบทบาทสำคัญอย่างไรในการช่วยให้สถานศึกษาสามารถแข่งขันได้อย่างประสบความสำเร็จ และยั่งยืนในยุคดิจิทัล				
1	เป็นแกนนำในการปรับปรุงหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่นทันสมัย บูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล และมีหลักสูตรระยะสั้นเพื่อตอบสนองความต้องการ	16	การพัฒนาหลักสูตรทันสมัย	ท่านมีบทบาทหลักในการผลักดันการปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลและวิชาชีพยุคใหม่
2	เป็นผู้สร้างและขยายเครือข่ายความร่วมมือ (MOU) เชิงลึกกับสถานประกอบการ ภาครัฐ และมหาวิทยาลัย เพื่อหาแหล่งปฏิบัติงานให้ผู้เรียน	18	การสร้างเครือข่ายร่วมมือ	ท่านเป็นผู้นำในการสร้างและรักษาเครือข่ายความร่วมมือกับสถานประกอบการเพื่อส่งเสริมประสบการณ์ของผู้เรียน
3	เป็นผู้นำที่กล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยง ในการนำนวัตกรรมและเครื่องมือใหม่ ๆ เข้ามาใช้โดยไม่รอให้องค์กรอื่นทำก่อน	14	การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ท่านกล้าที่จะริเริ่มนำนวัตกรรมและวิธีการบริหารแบบใหม่ ๆ มาใช้เป็นคนแรก ๆ เพื่อพลิกโฉมการดำเนินงานขององค์กร

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 3: ท่านคิดว่าผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนมีบทบาทสำคัญอย่างไรในการช่วยให้สถานศึกษาสามารถแข่งขันได้อย่างประสบความสำเร็จ และยั่งยืนในยุคดิจิทัล				
4	เป็นผู้สนับสนุนการจัดหาโครงสร้างพื้นฐานและให้ความสำคัญสูงสุดกับการพัฒนาทักษะ (Up-skill/Re-skill) ด้านดิจิทัลแก่ครูผู้สอน	17	การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	ท่านให้ความสำคัญและจัดสรรทรัพยากรเพื่อพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่ครูและบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม
5	เป็นนักยุทธศาสตร์ที่ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อลดกระบวนการที่ซ้ำซ้อน ลดต้นทุน และเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงานภายในองค์กร	15	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีบริหาร	ท่านมีบทบาทในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการทำงานเพื่อลดความซ้ำซ้อนและลดต้นทุนขององค์กร
6	เป็นผู้คาดการณ์อนาคต (Foresight) โดยนำข้อมูลสถิติ (Data) มาวิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ระยะสั้น กลาง ยาว ได้อย่างแม่นยำ	13	การคาดการณ์และวางแผนเชิงรุก	ท่านวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเชิงลึกเพื่อคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตและวางแผนรับมือล่วงหน้า
7	เป็นผู้สร้างแบรนด์ (Branding) และใช้ช่องทางโซเชียลมีเดียในการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่สาธารณชน	12	การสร้างแบรนด์และภาพลักษณ์	ท่านมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 3: ท่านคิดว่าผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนมีบทบาทสำคัญอย่างไรในการช่วยให้สถานศึกษาสามารถแข่งขันได้อย่างประสบความสำเร็จ และยั่งยืนในยุคดิจิทัล				
8	เป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดแนวคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สนับสนุนนวัตกรรม และการเรียนรู้ตลอดชีวิต	11	การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้	ท่านเป็นต้นแบบและส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา
9	เป็นผู้สร้างขวัญกำลังใจ มีความยุติธรรม และมีระบบการบริหารค่าตอบแทนที่ดึงดูดเพื่อรักษาคนเก่ง (Talent) ให้อยู่กับองค์กร	10	การรักษาและดูแลบุคลากร	ท่านมีกลยุทธ์ในการบริหารผลตอบแทนและสร้างขวัญกำลังใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กร
10	เป็นนักบริหารเชิงพาณิชย์ที่แสวงหาช่องทางการสร้างรายได้ใหม่ ๆ หรือโมเดลธุรกิจการศึกษาใหม่ ๆ เพื่อให้สถานศึกษาอยู่รอดทางการเงิน	8	การหารายได้และโอกาสใหม่	ท่านมีบทบาทในการประยุกต์ใช้ความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์เพื่อแสวงหาโมเดลทางธุรกิจใหม่ ๆ ที่สร้างรายได้ให้แก่สถาบัน
11	ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และให้คำปรึกษาแก่บุคลากรและครูมากกว่าเป็นเพียงผู้สั่งการตามสายงาน	9	การเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator)	ท่านมีบทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกและให้คำปรึกษาแก่บุคลากร เพื่อสนับสนุนการทำงานมากกว่าการสั่งการเพียงอย่างเดียว
12	สร้างระบบนิเวศทางการศึกษา (Educational Ecosystem) ภายในสถาบัน ที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เรียน ครู และผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก	8	การสร้างระบบนิเวศทางการศึกษา	ท่านมีบทบาทในการสร้างระบบนิเวศทางการศึกษาภายในองค์กร ที่เชื่อมโยงการเรียนรู้ระหว่างผู้เรียน บุคลากร และผู้เชี่ยวชาญภายนอก

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.1 ด้านศักยภาพ** **(1) ด้านความรู้ (K – Knowledge)**				
1	การมีความรู้ความเข้าใจในหลักการเขียนคำสั่งเพื่อใช้งานปัญญาประดิษฐ์เชิงลึก (Prompt Engineering) อย่างถูกต้อง เพื่อดึงศักยภาพของ AI มาช่วยบริหารจัดการและใช้วางแผนงานได้อย่างตรงจุด	3	ความรู้ด้านการเขียนคำสั่งปัญญาประดิษฐ์ (Prompt Engineering)	ท่านมีความรู้ความเข้าใจเชิงลึกในหลักการเขียนคำสั่ง (Prompt Engineering) เพื่อดึงศักยภาพของปัญญาประดิษฐ์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานและให้คำแนะนำบุคลากรได้หรือไม่
2	ความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และมาตรฐานการจัดการศึกษาระดับนานาชาติ เพื่อนำมาใช้ในการขยายเครือข่ายและจัดทำหลักสูตรร่วมแบบทวิวุฒิ (Dual Degree) กับสถาบันในต่างประเทศ	3	ความรู้ด้านมาตรฐานการศึกษานานาชาติและทวิวุฒิ	ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาระดับนานาชาติเพื่อใช้เป็นฐานในการจัดทำหลักสูตรร่วมหรือทวิวุฒิ (Dual Degree) กับสถาบันในต่างประเทศหรือไม่
3	ความรู้เกี่ยวกับระบบธุรกิจอัจฉริยะ (Business Intelligence) และสถาปัตยกรรมการแสดงผลข้อมูล (Dashboard) เพื่อนำมาใช้วิเคราะห์ผลการดำเนินงานแบบเรียลไทม์	3	ความรู้ด้านระบบธุรกิจอัจฉริยะและสถาปัตยกรรมข้อมูล	ท่านมีความรู้ในโครงสร้างการประมวลผลของระบบธุรกิจอัจฉริยะ (Business Intelligence) และการแสดงผลข้อมูลแบบ Dashboard เพื่อใช้วิเคราะห์และติดตามผลการดำเนินงานหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.1 ด้านศักยภาพ** **(1) ด้านความรู้ (K – Knowledge)**				
4	ความรู้และทฤษฎีว่าด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม (Change Management) เพื่อใช้ลดแรงต่อต้านและขับเคลื่อนให้ครูรุ่นเก่าเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างราบรื่น	3	ความรู้ด้านทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	ท่านมีความรู้เชิงทฤษฎีด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อประยุกต์ใช้ในการลดแรงต่อต้านและเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของบุคลากรเข้าสู่ยุคดิจิทัลหรือไม่
5	ความรู้ในอัลกอริทึมของสื่อสังคมออนไลน์และศิลปะการสร้างเรื่องราว (Storytelling) เพื่อกำหนดกลยุทธ์สื่อสารภาพลักษณ์ ดึงดูดผู้เรียนผ่านช่องทางดิจิทัลได้อย่างคุ้มค่าต้นทุน	3	ความรู้ด้านอัลกอริทึมโซเชียลมีเดียและการเล่าเรื่อง (Storytelling)	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในกลไกของสื่อสังคมออนไลน์และศิลปะการสร้างเรื่องราวเพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ประชาสัมพันธ์แบรนด์ของสถาบันหรือไม่
6	ความรู้เชิงลึกในการออกแบบการจัดการศึกษาบูรณาการกับการทำงาน (Work-integrated Learning) ขั้นสูง ที่สอดคล้องกับระเบียบข้อบังคับและวงจรธุรกิจของสถานประกอบการโดยตรง	3	ความรู้ด้านการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงานขั้นสูง (Advanced WiL)	ท่านมีความรู้ในการออกแบบหลักสูตรและการจัดการศึกษาระบบบูรณาการกับการทำงาน (WiL) ขั้นสูง ที่สามารถเชื่อมต่อกับวงจรการทำงานจริงขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ได้อย่างกลมกลืนหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.1 ด้านศักยภาพ** **(1) ด้านความรู้ (K – Knowledge)**				
7	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบระบบธนาคารหน่วยกิต (Credit Bank) และการเทียบโอนประสบการณ์ เพื่อรองรับผู้เรียนวัยทำงานและเพิ่มความยืดหยุ่นในการจัดการศึกษา	2	ความรู้ด้านระบบธนาคารหน่วยกิต (Credit Bank)	ท่านมีความรู้และเข้าใจในระเบียบวิธีจัดการระบบธนาคารหน่วยกิต (Credit Bank) และการเทียบโอนประสบการณ์เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการรับผู้เรียนเข้าสู่สถานศึกษาหรือไม่
8	ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานการทำงานในภาคอุตสาหกรรม โดยเฉพาะด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัย (Safety) และการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance)	2	ความรู้ด้านมาตรฐานความปลอดภัยและการบำรุงรักษา (Safety & PM)	ท่านมีความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานอาชีวอนามัย ความปลอดภัยระดับอุตสาหกรรม และการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (PM) เพื่อนำมาวางนโยบายปลูกฝังจิตสำนึกให้แก่บุคลากรและผู้เรียนหรือไม่
9	ความรู้ในการประเมินและวิเคราะห์ตำแหน่งทางการแข่งขัน (Competitor Benchmarking) เช่น การใช้ BCG Model เพื่อค้นหาจุดแข็งและเปรียบเทียบวิสัยทัศน์กับสถาบันคู่แข่ง	2	ความรู้ด้านการวิเคราะห์และเทียบเคียงคู่แข่ง (Benchmarking)	ท่านมีความรู้ในการใช้เครื่องมือประเมินและเทียบเคียงศักยภาพคู่แข่ง (Benchmarking) เพื่อนำมากำหนดตำแหน่งและจุดขายทางการศึกษาขององค์กรให้โดดเด่นหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.1 ด้านศักยภาพ** **(1) ด้านความรู้ (K – Knowledge)**				
10	ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนและกฎหมายด้านทรัพย์สินทางปัญญา รวมถึงการจดสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร เพื่อคุ้มครองและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลงานนวัตกรรมของสถานศึกษา	2	ความรู้ด้านทรัพย์สินทางปัญญาและสิทธิบัตร	ท่านมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจดสิทธิบัตรและกฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อปกป้องผลงานและต่อยอดนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ของสถาบันเชิงพาณิชย์หรือไม่
11	ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดตั้งและบริหารศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ (Business Incubation) เพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะและสร้างรายได้ระหว่างเรียนจากการรับงานบริการภายนอก	2	ความรู้ด้านการจัดตั้งศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ	ท่านมีความรู้เกี่ยวกับโมเดลการจัดตั้งและบริหารศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ (Business Incubation) ภายในสถานศึกษา เพื่อสร้างพื้นที่จำลองการประกอบอาชีพเชิงพาณิชย์ให้แก่ผู้เรียนหรือไม่
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.1 ด้านศักยภาพ** **(2) ด้านทักษะ (S - Skill)**				
1	ทักษะในการใช้งานและควบคุมอุปกรณ์ดิจิทัล แพลตฟอร์ม สมาร์ทโฟน รวมถึงเครื่องมือ AI เบื้องต้นได้ด้วยตนเอง	18	ทักษะการใช้ดิจิทัล (Digital Skills)	ท่านมีทักษะในการประยุกต์ใช้อุปกรณ์ดิจิทัลและซอฟต์แวร์ต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างคล่องแคล่ว

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.1 ด้านศักยภาพ** **(2) ด้านทักษะ (S - Skill)**				
2	ทักษะการสื่อสาร โน้มน้าวใจ สร้างแรงบันดาลใจ และจิตวิทยาในการอธิบายให้บุคลากรเห็นด้วยกับนโยบาย	16	ทักษะการสื่อสารโน้มน้าวใจ	ท่านมีทักษะในการสื่อสารโน้มน้าวและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเห็นพ้องและพร้อมปฏิบัติตามทิศทางขององค์กร
3	ทักษะการประสานงาน การเจรจาต่อรองเพื่อทำความร่วมมือ (MOU) และสร้างคอนเนคชั่นกับผู้บริหารองค์กรภายนอก	15	ทักษะการสร้างความสัมพันธ์	ท่านมีทักษะในการเจรจาต่อรองและผูกมิตรเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรและสถานประกอบการภายนอก
4	ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Data Analytics) ตีความจากระบบ Dashboard เพื่อใช้แก้ปัญหาและประกอบการตัดสินใจ	15	ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล	ท่านมีทักษะในการนำข้อมูลสารสนเทศ (Data) มาวิเคราะห์หาแนวโน้มเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงบริหาร
5	ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า (Problem Solving) การจัดการความขัดแย้ง และการคิดเชิงวิพากษ์	14	ทักษะการแก้ไขปัญหา	ท่านมีทักษะในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบและทันท่วงที
6	ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการจัดโครงสร้างระบบงานที่สามารถติดตามผลได้จริง	13	ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ท่านมีทักษะในการคิดเชิงกลยุทธ์และจัดทำแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรมและสามารถติดตามผลได้

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.1 ด้านศักยภาพ** **(2) ด้านทักษะ (S - Skill)**				
7	ทักษะความยืดหยุ่นในการปรับตัว (Adaptability) สลับบทบาทการบริหารเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ผันผวน	12	ทักษะการปรับตัว	ท่านมีทักษะในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
8	ทักษะการนำนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) มาออกแบบผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาหรือบริการใหม่ ๆ	11	ทักษะความคิดสร้างสรรค์	ท่านมีทักษะในการประยุกต์ใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อริเริ่มโครงการหรือแนวทางการบริหารจัดการใหม่ ๆ
9	ทักษะในการเป็นโค้ช (Coaching) เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitating) และการมอบหมายงานให้ทีมงานเติบโต	10	ทักษะการสอนงานและการโค้ช	ท่านมีทักษะในการชี้แนะ สอนงาน และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดึงศักยภาพของตนเองออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่
10	ทักษะการจัดการบริหารงบประมาณและต้นทุนให้เกิดความคุ้มค่า (Cost Optimization) สูงสุด	9	ทักษะการบริหารต้นทุน	ท่านมีทักษะในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดทางการศึกษา

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.1 ด้านศักยภาพ (2) ด้านทักษะ (S - Skill)**				
11	ทักษะในการแสวงหาและบริหารจัดการแหล่งเงินทุนทางเลือกอื่น ๆ หรือทุนสนับสนุนจากภายนอก (Alternative Funding) นอกเหนือจากการพึ่งพาค่าเทอมเพียงอย่างเดียว	10	ทักษะการจัดหาแหล่งเงินทุนทางเลือก	ท่านมีทักษะในการแสวงหาและบริหารจัดการแหล่งทุนสนับสนุนภายนอก นอกเหนือจากค่าธรรมเนียมการศึกษาเพื่อนำมาพัฒนากิจการของสถาบัน
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.1 ด้านศักยภาพ (3) ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (A - Attributes)**				
1	มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีมุมมองเชิงรุก มองเห็นความเปลี่ยนแปลงก่อนผู้อื่น และชี้เป้าหมายได้แม่นยำ	18	วิสัยทัศน์กว้างไกล	ท่านเป็นผู้ที่มีมุมมองก้าวไกลและสามารถตั้งเป้าหมายเชิงรุกเพื่อนำพาองค์กรให้ทันต่อโลกอนาคต
2	มีภาวะผู้นำที่กล้าตัดสินใจเด็ดขาด กล้าลงทุนในสิ่งใหม่ ๆ และรับผิดชอบต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	16	ภาวะผู้นำที่กล้าตัดสินใจ	ท่านมีความกล้าในการตัดสินใจและพร้อมรับความเสี่ยงเมื่อต้องริเริ่มโครงการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร
3	มีกรอบความคิดที่เปิดกว้างรับสิ่งใหม่ (Growth Mindset) ไม่ยึดติดกับธรรมเนียมหรืออดีตที่เคยสำเร็จ	15	กรอบความคิดแบบยืดหยุ่น	ท่านมีกรอบความคิดที่เปิดกว้าง พร้อมรับฟังสรรพสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบความสำเร็จในอดีต

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.1 ด้านศักยภาพ** **(3) ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (A - Attributes)**				
4	มีคุณธรรม จริยธรรม มีความโปร่งใส และบริหารงานอยู่บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)	14	คุณธรรม และธรรมาภิบาล	ท่านยึดมั่นในความโปร่งใส ยุติธรรม และบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้เกิดการยอมรับในองค์กร
5	เป็นผู้กระตือรือร้น ใฝ่หาความรู้ รักการพัฒนาตนเอง และอัปเดตเทรนด์เทคโนโลยีอยู่เสมอ (Lifelong Learner)	13	การเรียนรู้ตลอดชีวิต	ท่านมีความกระตือรือร้นและใฝ่หาความรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ
7	มีความจงรักภักดีต่อสถาบัน มีใจรักวิชาชีพ มีความเสียสละ และทุ่มเทการทำงานเพื่อเป้าหมายส่วนรวม	11	ความผูกพันต่อองค์กร	ท่านมีความทุ่มเท เสียสละ และมีจิตสำนึกรักองค์กร มุ่งเน้นผล ประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง
8	มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ต่อสังคม และแสดงออกถึงการพร้อมรับผิดเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน	10	ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์	ท่านมีความรับผิดชอบสูงต่อผลการดำเนินงานและพร้อมยอมรับเพื่อปรับปรุงแก้ไขเมื่อเกิดข้อผิดพลาด
9	มีความอดทนอดกลั้นต่อความกดดันในการแข่งขันและสภาวะเศรษฐกิจที่มีความตึงเครียด	9	ความอดทนต่อสภาวะกดดัน	ท่านสามารถควบคุมอารมณ์และรักษาความมุ่งมั่นในการทำงานภายใต้สถานการณ์ที่มีความกดดันสูง

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.1 ด้านศักยภาพ** **(3) ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (A - Attributes)**				
10	มีความโอบอ้อมอารี มีมนุษยสัมพันธ์ และบุคลิกภาพที่เป็นมิตร เข้าถึงได้ง่าย ไม่สร้างกำแพงกั้นระหว่างตำแหน่ง	8	ความโอบอ้อมอารีและเข้าถึงง่าย	ท่านมีบุคลิกภาพที่เป็นมิตร เข้าถึงง่าย และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับทีมงาน
11	ความกระตือรือร้นในการทำงานเชิงรุก (Proactive) ไม่รอรับคำสั่งจากสถานการณ์ หรือรอให้เกิดปัญหาก่อนแล้วจึงลงมือแก้ไข	12	ความกระตือรือร้นเชิงรุก (Proactive)	ท่านเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการทำงานเชิงรุก (Proactive) เพื่อแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ และป้องกันปัญหาก่อนที่จะลุกลาม
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.2 ด้านการบริหารงาน** **(1) ด้านการวางแผน (P-Planning)**				
1	การปรับลดรอบระยะเวลาในการวางแผนงานและการประเมินหลักสูตรให้สั้นลง (เช่น จาก 5 ปี เหลือ 1-3 ปี) เพื่อให้องค์กรสามารถปรับทิศทางได้ทันต่อรอบการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว	3	การวางแผนระยะสั้นแบบยืดหยุ่น (Agile Planning)	ท่านมีการปรับลดรอบระยะเวลาในการวางแผนงานให้สั้นลงและมีความยืดหยุ่น เพื่อให้สามารถปรับแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้อย่างทันท่วงทีหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.2 ด้านการบริหารงาน** **(1) ด้านการวางแผน (P-Planning)**				
2	การเปิดโอกาสและกระจายอำนาจให้แต่ละแผนกหรือสาขาวิชามีอิสระในการนำเสนอแผนปฏิบัติงานและงบประมาณด้านดิจิทัลของตนเอง แทนการรอรับแผนจากส่วนกลางเพียงอย่างเดียว	2	การวางแผนแบบล่างขึ้นบน (Bottom-up Planning)	ท่านเปิดโอกาสให้แต่ละแผนกหรือสาขาวิชามีอิสระในการคิดและนำเสนอแผนปฏิบัติการเชิงดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบทหน้างานของตนเองหรือไม่
3	การวางแผนโดยอาศัยการสำรวจและเทียบเคียงข้อมูลวิสัยทัศน์ จุดแข็ง และทิศทางของสถาบันคู่แข่งในระดับเดียวกัน (รวมถึงระดับภูมิภาค) เพื่อนำมากำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันที่สร้างความแตกต่าง	2	การวางแผนโดยการเทียบเคียงคู่แข่ง (Benchmarking)	ท่านมีการนำข้อมูลและแผนกลยุทธ์ของสถาบันคู่แข่งมาวิเคราะห์และเทียบเคียง เพื่อนำมาวางแผนสร้างความแตกต่างและจุดเด่นให้กับสถานศึกษาหรือไม่
4	การวางแผนกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อขยายฐานผู้เรียนไปยังกลุ่มเป้าหมายใหม่ ๆ เช่น กลุ่มคนทำงานที่ต้องการ Re-skill ผู้เรียนจากต่างประเทศ หรือผู้ด้อยโอกาส เพื่อชดเชยวิกฤตอัตราการเกิดที่ลดลง	3	การวางแผนขยายฐานกลุ่มเป้าหมาย (New Target Group Planning)	ท่านมีการวางแผนเชิงรุกในการออกแบบหลักสูตรรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อขยายฐานการรับผู้เรียนไปยังกลุ่มเป้าหมายอื่นนอกเหนือจากผู้เรียนในระบบปกติหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.2 ด้านการบริหารงาน** **(1) ด้านการวางแผน (P-Planning)**				
5	การวางแผนยกระดับทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรและครูผู้สอนในลักษณะแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) โดยวิเคราะห์จากพื้นฐานและความรับผิดชอบเฉพาะของแต่ละคน	2	การวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan)	ท่านมีการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเป็นรายบุคคลโดยอ้างอิงจากระดับความรู้และภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนหรือไม่
6	การนำแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน การรักษาสิ่งแวดล้อม และสังคม (ESG) เข้ามาบูรณาการเป็นหนึ่งในกรอบทิศทางของการวางแผนการศึกษาและหลักสูตรเพื่อตอบรับกับนโยบายระดับโลก	2	การวางแผนบูรณาการความยั่งยืน (ESG Planning)	ท่านได้นำแนวคิดด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนและสิ่งแวดล้อม (ESG) มาเป็นส่วนหนึ่งในกรอบการวางแผนยุทธศาสตร์และการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาหรือไม่
7	การวางแผนกำหนดทิศทางการประชาสัมพันธ์และการสร้างเรื่องราว (Storytelling) ผ่านช่องทางแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียอย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับภาพลักษณ์ของสถาบันและดึงดูดผู้เรียน	3	การวางแผนกลยุทธ์ภาพลักษณ์และแบรนด์ดิจิทัล (Brand Strategy Planning)	ท่านมีการวางแผนกำหนดกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อโซเชียลมีเดียอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างภาพลักษณ์และแบรนด์ของสถาบันให้ทันสมัยและน่าเชื่อถือหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.2 ด้านการบริหารงาน** **(1) ด้านการวางแผน (P-Planning)**				
8	การวางแผนนำระบบคลาวด์หรือเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นฐานในการจัดเก็บองค์ความรู้ เพื่อรวบรวมประสบการณ์การทำงานและป้องกันปัญหาข้อมูลสูญหายเมื่อมีการเปลี่ยนผ่านบุคลากร	2	การวางแผนจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management Plan)	ท่านมีการวางแผนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ของบุคลากร เพื่อเป็นฐานข้อมูลกลางของสถาบันอย่างเป็นระบบหรือไม่
9	การวางแผนส่งเสริมและจัดสรรเครื่องมือให้ครูผู้สอนสามารถนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้เป็นผู้ช่วยในการออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้หรือการสร้างสื่อการสอนแบบล่วงหน้า	2	การวางแผนประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI-Integrated Planning)	ท่านมีการวางแผนและสนับสนุนให้ครูประยุกต์ใช้เครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อเป็นตัวช่วยในการออกแบบแผนการสอนและสร้างสื่อการเรียนรู้หรือไม่
10	การวางแผนสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคเอกชน เพื่อนำผู้เรียนไปใช้สถานที่และเทคโนโลยีของสถานประกอบการในการฝึกปฏิบัติจริง เป็นการลดภาระต้นทุนด้านการลงทุนเครื่องมือของสถาบัน	3	การวางแผนใช้ทรัพยากรร่วม (Resource Sharing Plan)	ท่านมีการวางแผนสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชน เพื่อให้ผู้เรียนได้เข้าฝึกปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีจริง อันเป็นการช่วยลดต้นทุนการจัดหาอุปกรณ์ของสถาบันหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.2 ด้านการบริหารงาน** **(1) ด้านการวางแผน (P-Planning)**				
11	การวางแผนการดำเนินงานและวางระบบฐานข้อมูลของสถาบันโดยคำนึงถึงกรอบข้อบังคับทางกฎหมายในยุคดิจิทัล เช่น พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) และความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์	2	การวางแผนเชิงกฎหมายและนโยบายดิจิทัล (Compliance Planning)	ท่านมีการวางแผนและกำกับดูแลระบบฐานข้อมูลของสถาบัน ให้สอดคล้องกับข้อบังคับทางกฎหมายด้านดิจิทัล (เช่น กฎหมาย PDPA) อย่างเคร่งครัดหรือไม่
12	การวางแผนโดยใช้กระบวนการคาดการณ์อนาคต (Foresight) และสร้างสถานการณ์จำลอง (Scenario) เพื่อเตรียมรับมือกับเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ที่อาจเข้ามากระทบต่อรูปแบบการจัดการศึกษาในระยะยาว	2	การวางแผนคาดการณ์อนาคต (Foresight & Scenario Planning)	ท่านมีการใช้กระบวนการคาดการณ์อนาคตหรือจำลองสถานการณ์ล่วงหน้า เพื่อวางแผนเตรียมความพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในระยะยาวหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.2 ด้านการบริหารงาน (2) ด้านการจัดองค์กร (O – Organizing)**				
1	การปรับโครงสร้างการบริหารให้เป็นแบบราบ (Flat Structure) ลดระดับสายการบังคับบัญชา เพื่อให้การตัดสินใจและการสื่อสารข้อมูล (Direct Message) ทำได้ทันท่วงทีในยุคดิจิทัล	3	โครงสร้างองค์กรแบบราบ	ท่านมีการปรับลดระดับสายการบังคับบัญชาให้เป็นแบบราบ (Flat Structure) เพื่อความรวดเร็วในการสื่อสารและตัดสินใจหรือไม่
2	การยกระดับรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นระบบเทียบเท่า "นิติบุคคลหรือบริษัท (Corporate Style)" โดยลดการบริหารแบบกงสีหรือธุรกิจครอบครัวลง	2	การบริหารจัดการแบบองค์กรธุรกิจ	ท่านมีแนวทางปรับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาให้เป็นระบบเทียบเท่าองค์กรธุรกิจ (Corporate Style) เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและประสิทธิภาพหรือไม่
3	การจัดตั้งหน่วยงานหรือแต่งตั้งผู้บริหารดูแลเฉพาะทาง (เช่น ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์, ฝ่ายไอที) โดยให้ปฏิบัติหน้าที่บริหารเต็มตัวและไม่มีภาระงานสอน เพื่อขับเคลื่อนงานเฉพาะด้านอย่างเต็มที่	2	การจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะทางปลอดงานสอน	ท่านมีการจัดสรรบุคลากรหรือตั้งหน่วยงานเฉพาะทาง (เช่น ฝ่ายไอที) โดยลดหรือปลดภาระงานสอนเพื่อให้มุ่งเน้นการพัฒนาระบบได้อย่างเต็มประสิทธิภาพหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.2 ด้านการบริหารงาน (2) ด้านการจัดองค์กร (O – Organizing)**				
4	การจัดโครงสร้างให้มีหน่วยธุรกิจย่อย (Spin-off Units/Ecosystem) ภายในสถานศึกษา เช่น ศูนย์ทดสอบภาษา ศูนย์รับจัดเลี้ยง เพื่อสร้างรายได้และฐานข้อมูล (Data) จากลูกค้าภายนอก	2	การจัดตั้งหน่วยธุรกิจย่อยภายในองค์กร	ท่านมีการจัดโครงสร้างองค์กรให้มีหน่วยธุรกิจย่อยภายใน เพื่อให้บริการชุมชนและสร้างฐานข้อมูล (Data) เชิงพาณิชย์ให้กับสถานศึกษาหรือไม่
5	การควบรวมงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เพื่อลดขนาดโครงสร้างให้กระชับ (Lean) และพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายหน้าที่ (Multi-function)	2	การจัดโครงสร้างแบบกระชับ (Lean Organization)	ท่านมีการควบรวมภาระงานและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะปฏิบัติงานได้หลายหน้าที่ (Multi-function) เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรหรือไม่
6	การจัดตั้ง "ทีมนำร่อง (Pilot Team / Sandbox)" สำหรับทดลองทำโครงการด้านดิจิทัลเฉพาะกิจ เพื่อประเมินผลก่อนนำไปปรับใช้จริงกับทั้งองค์กร	2	การจัดตั้งทีมงานนำร่องด้านดิจิทัล	ท่านมีการจัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจ (Sandbox/Pilot Team) เพื่อทดลองและประเมินผลโครงการนวัตกรรมใหม่ก่อนนำไปขยายผลใช้ทั้งองค์กรหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.2 ด้านการบริหารงาน** **(2) ด้านการจัดองค์กร (O – Organizing)**				
7	การออกแบบโครงสร้างสวัสดิการและผลตอบแทนตามภาระงานจริงที่เพิ่มขึ้น (เช่น ให้ค่าตอบแทนรายหัวสำหรับการดูแลนักเรียนจนจบหลักสูตร) นอกเหนือจากการพิจารณาปรับตามวุฒิการศึกษา	2	การจัดโครงสร้างผลตอบแทนตามภาระงาน	ท่านมีการออกแบบโครงสร้างผลตอบแทนและแรงจูงใจที่แปรผันตามความสำเร็จของภาระงานจริง มากกว่าการอิงตามวุฒิการศึกษาเพียงอย่างเดียวหรือไม่
8	การคัดกรองและแบ่งกลุ่มบุคลากรตามความพร้อมในการปรับตัวรับเทคโนโลยี หากบุคลากรเดิมไม่สามารถพัฒนาได้ ต้องมีมาตรการจัดการ (เช่น เลิกจ้างพร้อมจ่ายชดเชย) เพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร	2	การจัดกลุ่มและบริหารบุคลากรตามความพร้อม	ท่านมีมาตรการประเมินและคัดกรองบุคลากรที่ไม่สามารถปรับตัวรับเทคโนโลยีได้ เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างกำลังคนไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อองค์กรหรือไม่
9	การใช้ระบบสารสนเทศส่วนกลาง (เช่น ERP) มาก่อรูปขอบเขตความรับผิดชอบ (Job Description) และติดตามการประเมินผล (KPI) อย่างชัดเจนโปร่งใส	3	การใช้ดิจิทัลกำกับขอบเขตงาน (Digital JD & KPI)	ท่านมีการนำระบบสารสนเทศมาใช้กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ (JD) และติดตามตัวชี้วัด (KPI) ของบุคลากรแต่ละตำแหน่งอย่างเป็นรูปธรรมหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.2 ด้านการบริหารงาน (2) ด้านการจัดองค์กร (O – Organizing)**				
10	การจัดโครงสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพและเทคโนโลยีให้ไร้รอยต่อ เช่น การติดตั้งจุดชาร์จอุปกรณ์ฟรีและอินเทอร์เน็ตที่เสถียร ครอบคลุมพื้นที่เพื่อเอื้อต่อการใช้อุปกรณ์ส่วนตัว (Bring Your Own Device)	2	การจัดสภาพแวดล้อมกายภาพรองรับเทคโนโลยี	ท่านมีการออกแบบพื้นที่ทางกายภาพ (เช่น จุดชาร์จไฟ, สัญญาณอินเทอร์เน็ต) ให้พร้อมรองรับการเรียนรู้และการทำงานด้วยอุปกรณ์ดิจิทัลส่วนตัวหรือไม่
11	การยกระดับโครงสร้างตำแหน่งหัวหน้างานหรือหัวหน้าแผนก เช่น มอบหมายให้เป็นระดับ "ผู้อำนวยการสำนัก" เพื่อมอบอำนาจบริหารจัดการเบ็ดเสร็จและยกระดับความรับผิดชอบ	2	การยกระดับอำนาจบริหารจัดการ	ท่านมีการจัดโครงสร้างตำแหน่งหัวหน้างานให้มีอำนาจการบริหารเบ็ดเสร็จในสายงานของตนเอง เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและความรับผิดชอบหรือไม่
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.2 ด้านการบริหารงาน (3) ด้านการบังคับบัญชา (C- Commanding)**				
1	การสั่งงานโดยใช้วิธีตั้งคำถามหรือให้โจทย์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้คิดวิเคราะห์หาทางออกด้วยตนเอง แทนการชี้นำหรือบอกวิธีทำทั้งหมด	3	การสั่งการแบบตั้งคำถาม (Coaching & Questioning)	ท่านมีรูปแบบการสั่งการที่เน้นการตั้งคำถาม เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฝึกคิดวิเคราะห์และหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยตนเองหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.2 ด้านการบริหารงาน** **(3) ด้านการบังคับบัญชา (C- Commanding)**				
2	เมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน ผู้บริหารจะไม่เรียกบุคลากรมาตำหนิบนห้อง แต่จะลงพื้นที่หน้างานเพื่อร่วมกันหาสาเหตุและแก้ปัญหาเคียงข้างผู้ปฏิบัติงาน	2	การลงพื้นที่หน้างานเพื่อแก้ปัญหา (Hands-on Leadership)	ท่านให้ความสำคัญกับการลงพื้นที่จริงเพื่อร่วมแก้ไขปัญหากับทีมงาน แทนการเรียกผู้ใต้บังคับบัญชามาตำหนิหรือรับฟังเพียงรายงานหรือไม่
3	การให้เครดิตและยกย่องความสำเร็จหรือไอเดียของผู้ปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย โดยไม่ฉวยโอกาสนำความคิดของลูกน้องมาแอบอ้างเป็นผลงานของตนเอง	1	การให้เครดิตและยกย่องความสำเร็จ (Giving Credit)	ท่านมีการยกย่องและให้เครดิตต่อความคิดริเริ่มของผู้ปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย โดยไม่ฉวยโอกาสนำมาแอบอ้างเป็นผลงานของตนเองหรือไม่
4	การสั่งการโดยมอบหมายงานให้ทดลองทำ (ลองผิดลองถูก) และผู้บริหารพร้อมที่จะทำหน้าที่ "ยันหลัง" (Back up) หรือรับความเสี่ยงแทนหากเกิดข้อผิดพลาด	1	การเป็นผู้สนับสนุนและรับความเสี่ยงแทน (Risk Shielding)	ท่านพร้อมที่จะเป็นกองหนุน (Back up) และรับผิดชอบต่อความเสี่ยงเมื่อมอบหมายให้บุคลากรได้ทดลองทำโครงการใหม่ ๆ หรือไม่
5	การยอมรับมติส่วนรวมและพร้อมที่จะประนีประนอม (ถอยคนละครึ่ง) ในการสั่งการ หากผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกว่า	1	การยอมรับมติส่วนรวมและการประนีประนอม	ท่านพร้อมที่จะประนีประนอมและยอมรับมติของเสียงส่วนใหญ่ หากทีมงานมีแนวทางปฏิบัติที่สร้างผลดีต่อเป้าหมายร่วมกันมากกว่าหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.2 ด้านการบริหารงาน (3) ด้านการบังคับบัญชา (C- Commanding)**				
6	การปลูกฝังค่านิยมหลัก (Core Values) หรือ DNA ขององค์กรให้ฝังรากลึกเสมือนการฝังชิปเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมสอดคล้องกับทิศทางองค์กร	1	การปลูกฝัง DNA และค่านิยมองค์กร	ท่านมีการสอดแทรกการปลูกฝังค่านิยมหลัก (Core Values) หรือ DNA ขององค์กร ลงไปในกระบวนการบังคับบัญชาและการปฏิบัติงานหรือไม่
7	การสั่งการโดยหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจแบบระบบเผด็จการทหารที่ผู้รับคำสั่งต้องปฏิบัติตามโดยไร้ข้อโต้แย้ง แต่เน้นการพูดคุยด้วยเหตุและผล	1	การหลีกเลี่ยงการสั่งการแบบระบบเผด็จการทหาร	ท่านหลีกเลี่ยงการบังคับบัญชาในรูปแบบการสั่งการเด็ดขาดที่ห้ามโต้แย้ง แต่เน้นการอธิบายเหตุและผลเพื่อให้เกิดความเข้าใจหรือไม่
8	การสร้างเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) โดยกำหนดสายการสั่งการให้ชัดเจน เพื่อลดความขัดแย้งหรือการสั่งงานซ้ำซ้อนระหว่างผู้บริหาร	1	การสร้างเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)	ท่านมีการกำหนดขอบเขตและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน (เอกภาพในการบังคับบัญชา) เพื่อป้องกันความสับสนและการสั่งงานซ้ำซ้อนหรือไม่
9	การผสมผสานความเด็ดขาดของหลักนิติศาสตร์ (กฎระเบียบ) ควบคู่กับความยืดหยุ่นของหลักรัฐศาสตร์ (ความรู้สึกของคน) เข้ามาใช้ในการปกครองบุคลากร	1	การบูรณาการหลักรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์	ท่านสามารถผสมผสานหลักนิติศาสตร์ (กฎระเบียบ) และรัฐศาสตร์ (ความยืดหยุ่นเข้าใจมนุษย์) เข้ามาใช้ในการบังคับบัญชาได้อย่างสมดุลหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.2 ด้านการบริหารงาน (3) ด้านการบังคับบัญชา (C- Commanding)**				
10	การประยุกต์ใช้หลักการ "เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา" ของรัชกาลที่ 9 เข้ามาใช้ในการบังคับบัญชาเพื่อสร้างความเคารพศรัทธาจากผู้ปฏิบัติงาน	1	การประยุกต์ใช้หลัก "เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา"	ท่านได้น้อมนำหลักการ "เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา" มาประยุกต์ใช้ในการบังคับบัญชาเพื่องานและเพื่อการดูแลบุคลากรอย่างลึกซึ้งหรือไม่
11	การสั่งการหรือมอบหมายหน้าที่โดยมีกระบวนการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรู้สึก "เป็นเจ้าของร่วมกัน" (Ownership) เพื่อลดปัญหาการละทิ้งภาระงาน	1	การส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership)	ท่านมีจิตวิทยาในการมอบหมายงานที่กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) และรับผิดชอบร่วมกันต่อผลลัพธ์หรือไม่
12	การชี้แจงและแปลงนโยบายเชิงนามธรรมจากระดับบริหาร ให้กลายเป็นขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามได้ง่าย	1	การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม	ท่านมีความสามารถในการสื่อสารเพื่อแปลงนโยบายระดับสูง ให้เป็นแนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและทำตามได้จริงหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.2 ด้านการบริหารงาน (4) ด้านการประสานงาน (Co – Coordinating)**				
1	การประสานงานเชิงรุกเพื่อเจาะกลุ่มโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา (สพฐ./สพม.) และกระชับความสัมพันธ์กับครูแนะแนว เพื่อดึงดูดและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเรียนสายอาชีพ	5	ปัจจัยด้านการประสานเครือข่ายโรงเรียนมัธยมศึกษาเชิงรุก	ท่านมีกระบวนการประสานงานเชิงรุกกับเครือข่ายโรงเรียนมัธยมศึกษาและครูแนะแนว เพื่อดึงดูดและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการศึกษาสายอาชีพหรือไม่
2	การเดินทางไปประสานงานและเจรจาด้วยตนเองเพื่อเปิดเครือข่ายระดับนานาชาติ เช่น การจัดทำหลักสูตรทวิวุฒิ หรือการแลกเปลี่ยนผู้เรียนกับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ (เช่น จีน, ญี่ปุ่น)	4	ปัจจัยด้านการประสานเครือข่ายสถาบันการศึกษาระดับนานาชาติ	ท่านมีวิสัยทัศน์และดำเนินการประสานงานเพื่อแสวงหาความร่วมมือและจัดทำหลักสูตรร่วมกับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ (เช่น หลักสูตรทวิวุฒิ) หรือไม่
3	การประสานงานเพื่อทำความร่วมมือเชิงลึกระดับคณะหรือภาควิชากับมหาวิทยาลัยของรัฐหรือสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียง เพื่อสร้างโควตาและเส้นทางการศึกษาต่อที่ชัดเจนให้แก่นักศึกษา	3	ปัจจัยด้านการประสานเครือข่ายอุดมศึกษาเพื่อการศึกษาต่อ	ท่านมีกลยุทธ์ในการประสานความร่วมมือเชิงลึกระดับคณะหรือภาควิชากับสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ เพื่อสร้างความมั่นใจและโควตาการศึกษาต่อให้แก่ผู้เรียนหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.2 ด้านการบริหารงาน (4) ด้านการประสานงาน (Co – Coordinating)**				
4	การประสานหาช่องทางรับงานบริการหรือโครงการจริงจากภาคธุรกิจภายนอก (เช่น งานจัดเลี้ยง, งานซ่อมบำรุง) เพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติงานจริงพร้อมกับสร้างรายได้เข้าสถาบัน	3	ปัจจัยด้านการประสานหาโอกาสรับงานบริการเชิงพาณิชย์	ท่านมีการประสานหาโอกาสเพื่อรับงานบริการหรือโครงการจริงจากภาคธุรกิจภายนอก เพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะพร้อมกับสร้างรายได้ให้แก่สถาบันหรือไม่
5	การเน้นการประสานงานด้วยความใกล้ชิด การเดินเข้าหาเพื่อพูดคุยทำความเข้าใจแบบเผชิญหน้า (Face-to-face) เพื่อลดความห่างเหิน มากกว่าการพึ่งพาเพียงหนังสือสั่งการหรือข้อความออนไลน์	3	ปัจจัยด้านการประสานงานด้วยความใกล้ชิดแบบเผชิญหน้า	ท่านให้ความสำคัญกับการประสานงานด้วยความใกล้ชิดและการพูดคุยแบบเผชิญหน้า (Face-to-face) เพื่อลดความห่างเหินมากกว่าการใช้เพียงหนังสือหรือข้อความออนไลน์หรือไม่
6	การแต่งตั้งทีมงานหรือบุคคลากรเพื่อรับผิดชอบเฉพาะทาง (Contact Person) สำหรับทำหน้าที่ประสานงานและดูแลความสัมพันธ์กับเครือข่ายแต่ละกลุ่ม เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความรวดเร็ว	3	ปัจจัยด้านการกำหนดผู้รับผิดชอบการประสานงานเฉพาะทาง (Contact Person)	ท่านมีการกำหนดบุคคลหรือทีมงานเฉพาะทาง (Contact Person) เพื่อเป็นแกนหลักในการประสานงานและดูแลเครือข่ายแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อนหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.2 ด้านการบริหารงาน (4) ด้านการประสานงาน (Co – Coordinating)**				
7	การประสานงานกับบริษัทหรือหน่วยงานภายนอกที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี (Outsource/Tech Providers) เพื่อนำวิทยากรมาจัดฝึกอบรมและยกระดับทักษะดิจิทัลให้แก่บุคลากร	3	ปัจจัยด้านการประสานงานกับหน่วยงานผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี	ท่านมีการประสานงานและดึงเครือข่ายบริษัทผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเพื่อเข้ามาจัดอบรมและยกระดับทักษะดิจิทัลให้แกบุคลากรอย่างสม่ำเสมอหรือไม่
8	การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานทดสอบมาตรฐานฝีมือและสภาวิชาชีพ (เช่น สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ, กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน) เพื่อยกระดับและประเมินรับรองสมรรถนะผู้เรียนให้เป็นที่ยอมรับ	2	ปัจจัยด้านการประสานงานกับองค์กรรับรองมาตรฐานวิชาชีพ	ท่านมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานทดสอบมาตรฐานและสภาวิชาชีพของรัฐ เพื่อประเมินและยกระดับการรับรองสมรรถนะวิชาชีพให้แก่ผู้เรียนหรือไม่
9	การนำองค์กรเข้าไปมีส่วนร่วมและประสานงานเชิงนโยบายกับหน่วยงานบริหารส่วนท้องถิ่นและองค์กรระดับจังหวัด (เช่น ผู้ว่าราชการจังหวัด, อบจ., หอการค้า) เพื่อบูรณาการแผนการศึกษาร่วมกัน	2	ปัจจัยด้านการประสานงานกับหน่วยงานปกครองและธุรกิจส่วนท้องถิ่น	ท่านมีการประสานงานและนำสถาบันเข้าไปมีส่วนร่วมเชิงนโยบายกับหน่วยงานบริหารส่วนท้องถิ่นหรือสภาอุตสาหกรรมระดับจังหวัดหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.2 ด้านการบริหารงาน (4) ด้านการประสานงาน (Co – Coordinating)**				
10	การเชิญกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกฝ่ายเข้ามาร่วมรับฟังและประสานความเข้าใจตั้งแต่ขั้นตอนเริ่มต้นการวางแผน เพื่อป้องกันปัญหาและลดความขัดแย้งในระยะยาว	2	ปัจจัยด้านการประสานความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อลดความขัดแย้ง	ท่านมีการประสานงานและเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ตั้งแต่เริ่มกระบวนการวางแผน เพื่อลดความขัดแย้งล่วงหน้าหรือไม่
11	บทบาทการประสานงานของผู้บริหารที่เน้นการลงไปเป็นผู้สนับสนุนเพื่อเติมเต็มหรือแก้ไขปัญหาในจุดที่ทีมงานติดขัดมากกว่าการทำหน้าที่เป็นตัวกลางสั่งการประสานงานเพียงอย่างเดียว	2	ปัจจัยด้านการประสานงานเชิงสนับสนุน (Facilitator)	ท่านมีบทบาทในการประสานงานเชิงสนับสนุนโดยพร้อมลงไปช่วยเหลือและเติมเต็มในจุดที่ทีมงานติดขัดหรือขาดแคลนทรัพยากรหรือไม่
12	การประสานงานโดยใช้ศิลปะการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับองค์กรข้ามอุตสาหกรรม โดยนำจุดแข็งที่สถาบันมีไปแลกเปลี่ยนกับเทคโนโลยีหรือโอกาสจากนักลงทุนทางธุรกิจ	2	ปัจจัยด้านศิลปะการประสานงานแลกเปลี่ยนจุดแข็งข้ามอุตสาหกรรม	ท่านมีศิลปะในการประสานงานเจรจาต่อรองโดยนำจุดแข็งของสถาบันไปแลกเปลี่ยนกับทรัพยากรหรือเทคโนโลยีจากกลุ่มธุรกิจข้ามอุตสาหกรรมหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.2 ด้านการบริหารงาน** **(5) ด้านการควบคุมงาน (C – Controlling)**				
1	การเชื่อมโยงเป้าหมายและผลการประเมินตัวชี้วัด (KPI) ของผู้ปฏิบัติงานเข้ากับผู้บริหารระดับสูง หากทีมงานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารต้องรับผิดชอบร่วมด้วย	2	การรับผิดชอบร่วมกันในผลประเมิน (Shared KPI)	ท่านมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่ผูกโยงผลสัมฤทธิ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ากับผลการประเมินของผู้บริหารเพื่อรับผิดชอบร่วมกันหรือไม่
2	การปลูกฝังจิตสำนึกความเป็นเจ้าของ (Ownership) และใช้หลักกัลยาณมิตรในการตักเตือนเพื่อให้ทุกคนตระหนักว่าความผิดพลาดส่งผลกระทบต่อองค์กรส่วนรวม	3	การควบคุมด้วยจิตสำนึกความเป็นเจ้าของ (Ownership)	ท่านมีกลไกในการควบคุมงานโดยมุ่งเน้นการสร้างจิตสำนึกความเป็นเจ้าของ (Ownership) เพื่อให้บุคลากรดูแลและตักเตือนกันเองแบบกัลยาณมิตรหรือไม่
3	การใช้กลไกการควบคุมวินัยเชิงบวก โดยเปิดโอกาสให้ผู้กระทำผิด (เช่น มาสาย) สามารถทำกิจกรรมจิตอาสาเพื่อชดเชยข้อผิดพลาดแทนการลงโทษเพียงอย่างเดียว	2	การควบคุมวินัยและพฤติกรรมเชิงบวก	ท่านมีระบบการควบคุมวินัยที่เปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้เรียนสามารถทำกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อชดเชยข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.2 ด้านการบริหารงาน (5) ด้านการควบคุมงาน (C – Controlling)**				
4	การนำฐานข้อมูลดิจิทัลจากการปฏิบัติงาน (เช่น การเช็คชื่อ) มาประมวลผลเป็นสถิติรายสัปดาห์เพื่อวิเคราะห์หาแนวโน้มพฤติกรรมเชิงลบและหาทางป้องกันล่วงหน้า	3	การวิเคราะห์แนวโน้มเพื่อการป้องกัน (Trend Analysis)	ท่านมีการนำข้อมูลสถิติจากการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์หาแนวโน้มพฤติกรรม เพื่อกำหนดมาตรการป้องกันปัญหาก่อนที่จะเกิดความเสียหายหรือไม่
5	การติดตามและควบคุมผลสัมฤทธิ์ของโครงการโดยพิจารณาถึงจุดคุ้มทุนทางการเงิน (Financial ROI) อย่างเข้มงวด ป้องกันปัญหาการจัดกิจกรรมที่ประสบความสำเร็จแต่ขาดทุน	3	การควบคุมจุดคุ้มทุนและผลตอบแทน (Financial ROI)	ท่านมีมาตรการในการติดตามและควบคุมโครงการต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงความคุ้มค่าทางการเงินและจุดคุ้มทุน (ROI) อย่างเคร่งครัดหรือไม่
6	การควบคุมดูแลทรัพย์สินและอุปกรณ์ที่มีมูลค่าสูงผ่านระบบการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) ก่อนที่จะเกิดการชำรุดหรือส่งผลให้งานหยุดชะงัก	2	ระบบบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance)	ท่านมีการกำหนดมาตรการควบคุมและติดตามการบำรุงรักษาอุปกรณ์เชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) เพื่อลดความเสี่ยงในการชำรุดเสียหายหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.2 ด้านการบริหารงาน** **(5) ด้านการควบคุมงาน (C – Controlling)**				
7	การวางระบบติดตามผลแบบปิด (Closed-loop) ที่บังคับให้ผู้ปฏิบัติงานต้องวิเคราะห์สาเหตุและสร้างมาตรการป้องกัน ไม่ให้ข้อผิดพลาดเดิมเกิดขึ้นซ้ำอีก (Prevent Recurrence)	2	การควบคุมเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ (Prevent Recurrence)	ท่านมีกลไกติดตามงานที่บังคับให้มีการสร้างมาตรการป้องกัน เพื่อรับประกันว่าข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นจะไม่เกิดขึ้นซ้ำอีกหรือไม่
8	การเปิดช่องทางสื่อสารสายตรงให้บุคลากรสามารถส่งเบาะแสหรือภาพถ่ายการละเมิดกฎระเบียบ (เช่น ความปลอดภัย) ถึงผู้บริหารได้โดยตรง เพื่อความรวดเร็วในการแก้ปัญหา	2	ช่องทางแจ้งเบาะแสโดยตรง (Direct Whistleblowing)	ท่านมีการเปิดช่องทางสายตรงให้บุคลากรสามารถส่งข้อมูลเบาะแสหรือรายงานความบกพร่องถึงท่านได้โดยตรง เพื่อการควบคุมคุณภาพที่รวดเร็วหรือไม่
9	การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยจัดทำและเผยแพร่คู่มือปฏิบัติงาน (Work Instruction) ที่ชัดเจน เพื่อเป็นมาตรฐานกลางในการควบคุมผู้รับเหมาหรือพนักงานให้ทำงานถูกต้อง	3	การควบคุมด้วยคู่มือมาตรฐานปฏิบัติงาน (Work Instruction)	ท่านมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดทำและเผยแพร่คู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Work Instruction) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือควบคุมคุณภาพงานหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 4: ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร **4.2 ด้านการบริหารงาน** **(5) ด้านการควบคุมงาน (C – Controlling)**				
10	การใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานมาจัดทำเป็นแผนพัฒนาศักยภาพรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เพื่อแก้ไขจุดอ่อนให้ตรงจุด มากกว่าประเมินเพื่อจับผิด	2	การประเมินเพื่อแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)	ท่านมีการนำผลการควบคุมและติดตามงานมาใช้เป็นฐานข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นรายบุคคล (IDP) หรือไม่
11	การนำผลฟีดแบ็กความพึงพอใจจากสถานประกอบการที่รับนักศึกษาไปฝึกงาน มาเป็นเกณฑ์ตัวชี้วัดสำคัญในการตรวจสอบและยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอน	3	การใช้ฟีดแบ็กภายนอกควบคุมคุณภาพ (Stakeholder Feedback)	ท่านมีการนำผลประเมินความพึงพอใจจากสถานประกอบการภายนอก มาเป็นเกณฑ์หลักในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาหรือไม่
12	การควบคุมการบังคับใช้กฎระเบียบ (เช่น ห้ามใช้สมาร์ทโฟนระหว่างกิจกรรม) โดยการที่ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นต้นแบบเชิงประจักษ์ เพื่อลดการต่อต้านจากบุคลากร	3	การควบคุมระเบียบวินัยด้วยการเป็นต้นแบบ (Leading by Example)	ท่านให้ความสำคัญกับการควบคุมกฎระเบียบขององค์กร โดยการปฏิบัติตนเป็นต้นแบบเชิงประจักษ์ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 5: ท่านคิดว่าความท้าทายในการบริหารงานเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนคืออะไร				
1	อัตราการเกิดของประชากรที่ลดลงและค่านิยมของสังคมที่เปลี่ยนไปทำให้จำนวนผู้เรียนลดลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้	18	วิกฤตประชากรศาสตร์และผู้เรียนลดลง	ท่านมีกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อรับมือกับปัญหาจำนวนผู้เรียนที่ลดลงอันเนื่องมาจากโครงสร้างประชากรและค่านิยมทางสังคม
2	การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างฉับพลัน (Disruption) ทำให้หลักสูตร อุปกรณ์ และเครื่องมือที่ลงทุนไปล้าสมัยอย่างรวดเร็ว	17	การตามให้ทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไว	ท่านมีความสามารถในการปรับตัวและอัปเดตทรัพยากรทางการศึกษาให้ก้าวทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
3	ข้อจำกัดด้านงบประมาณและสายป่านทางการเงินของภาคเอกชนในการลงทุนซื้อลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์หรือฮาร์ดแวร์ราคาสูง	16	ข้อจำกัดด้านการลงทุนและงบประมาณ	ท่านมีทักษะในการบริหารงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อจัดหาเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างคุ้มค่า
4	ช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) ของครูรุ่นเก่าที่ไม่พร้อมปรับตัวรับเทคโนโลยี กับพฤติกรรมของผู้เรียนรุ่นใหม่ (Gen Z, Alpha)	15	ช่องว่างระหว่างวัยและการต่อต้านเทคโนโลยี	ท่านมีแนวทางในการจัดการช่องว่างระหว่างวัยภายในองค์กร และสามารถกระตุ้นให้ครูรุ่นเก่าเปิดใจยอมรับเทคโนโลยีได้

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 5: ท่านคิดว่าความท้าทายในการบริหารงานเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนคืออะไร				
5	การแข่งขันที่รุนแรงจากสถานศึกษาภาครัฐที่ได้รับงบอุดหนุน และมหาวิทยาลัยที่ลงมาเปิดสอนในระดับ ปวช./ปวส.	16	การแข่งขันทางการศึกษาที่รุนแรง	ท่านมีวิสัยทัศน์ในการสร้างจุดเด่นให้สถาบันเพื่อแข่งขันกับสถานศึกษาภาครัฐและมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6	ความต้องการแรงงานของภาคอุตสาหกรรมที่ต้องการทักษะใหม่ ๆ ขั้นสูง (New Skills) ทำให้สถาบันผลิตคนตอบสนองไม่ทัน	14	การผลิตคนให้ตรงความต้องการตลาดยุคใหม่	ท่านสามารถวิเคราะห์และคาดการณ์ทักษะใหม่ที่ตลาดแรงงานต้องการเพื่อนำมาผลิตบุคลากรได้อย่างแม่นยำและทันเวลา
7	การขาดแคลนครูผู้สอนที่มีทักษะดิจิทัลระดับสูงและการถูกสถานประกอบการดึงตัวบุคลากรเก่ง ๆ ออกไป (Talent drain)	13	การรักษาและดึงดูดครูที่มีความเชี่ยวชาญ	ท่านมีมาตรการในการดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคลากรหรือครูผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัลให้อยู่ร่วมงานกับสถาบันในระยะยาว
8	นโยบาย ระเบียบ กฎหมาย และข้อจำกัดจากทางภาครัฐที่ไม่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนเท่าที่ควร	14	ข้อจำกัดเชิงนโยบายจากภาครัฐ	ท่านมีความสามารถในการบริหารจัดการสถาบันให้เติบโตได้ ภายใต้ข้อจำกัดของกฎระเบียบและนโยบายสนับสนุนจากภาครัฐ

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 5: ท่านคิดว่าความท้าทายในการบริหารงานเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนคืออะไร				
9	ปัญหาภาพลักษณ์และชื่อเสียงของเด็กอาชีวะ (เช่น ปัญหาความรุนแรง) ที่ทำให้ผู้ปกครองไม่กล้าส่งบุตรหลานเข้าเรียน	12	ภาพลักษณ์เชิงลบของอาชีวศึกษา	ท่านมีทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงและลบภาพจำเชิงลบเพื่อสร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยให้แก่ผู้ปกครอง
10	การก้าวเข้ามาของกลุ่มทุนการศึกษาหรือสถาบันการศึกษาจากต่างชาติที่เข้ามาตั้งศูนย์ฝึกอบรมแข่งกับสถาบันท้องถิ่น	11	การเข้ามาของกลุ่มทุนต่างชาติ	ท่านสามารถวางกลยุทธ์เพื่อรับมือ หรือแสวงหาความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและกลุ่มทุนข้ามชาติได้อย่างเหมาะสม
11	ความท้าทายในการปรับสมดุลระหว่าง "การเป็นสถาบันวิชาการที่เข้มงวด" กับ "การเป็นองค์กรธุรกิจที่ต้องอยู่รอด" ภายใต้สภาวะเศรษฐกิจฝืดเคือง	12	การรักษาสมดุลวิชาการและการอยู่รอดทางธุรกิจ	ท่านสามารถบริหารจัดการความสมดุลระหว่างการมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการควบคู่ไปกับการรักษาเสถียรภาพทางการเงินของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 6 และ (ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ): ท่านคิดว่าในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ควรเน้นด้านใดเป็นพิเศษเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน				
1	การปรับวิธีคิดแบบผู้ประกอบการ (Commercial Mindset) เพื่อแสวงหารายได้หรือโมเดลธุรกิจใหม่ให้สถานศึกษาอยู่รอดเชิงพาณิชย์	16	วิสัยทัศน์ความเป็นผู้ประกอบการ	ท่านมีกรอบความคิดแบบผู้ประกอบการ และสามารถแสวงหาโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อสร้างรายได้เสริมให้แก่สถาบัน
2	การรับประกันการมีงานทำ (100% Employment) โดยการสร้างคอนเนคชั่นเชิงลึกร่วมกับภาคเอกชน ให้เด็กเรียนจบแล้วบรรจุงานทันที	18	การันตีความสำเร็จด้านอาชีพของผู้เรียน	ท่านมุ่งเน้นการสร้างหลักประกันการมีงานทำให้แก่ผู้เรียน โดยบูรณาการเครือข่ายความร่วมมือกับภาคธุรกิจอย่างแนบแน่น
3	การพัฒนาแบรนด์และกลยุทธ์การตลาด (Marketing & PR) บนสื่อสังคมออนไลน์เพื่อดึงดูดผู้เรียนและเปลี่ยนภาพลักษณ์	17	การตลาดและการสร้างภาพลักษณ์ดิจิทัล	ท่านมีความสามารถในการใช้กลยุทธ์การตลาดดิจิทัลเชิงรุก เพื่อสร้างแบรนด์สถานศึกษาให้เป็นที่จดจำและดึงดูดผู้เรียน
4	การใส่ใจเทรนด์ความยั่งยืนระดับโลก เช่น นโยบายสิ่งแวดล้อม (ESG, Green Energy) มาบูรณาการกับหลักสูตร	12	การพัฒนาสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน (ESG)	ท่านให้ความสำคัญกับการนำแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและสิ่งแวดล้อม (ESG) มาเป็นส่วนหนึ่งในหลักสูตรและการบริหารงาน

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 6 และ (ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ): ท่านคิดว่าในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ควรเน้นด้านใดเป็นพิเศษเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน				
5	การเน้นสร้างความรู้สึกผูกพันและเห็นอกเห็นใจ (Empathy) เพื่อดึงใจบุคลากรเก่ง ๆ ให้ช่วยกันฝ่าฟันวิกฤตขององค์กร	15	การบริหารด้วยความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)	ท่านนำทักษะความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) มาใช้บริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อรักษาขวัญกำลังใจและสร้างความผูกพันต่อองค์กร
6	การส่งเสริมให้ตนเองและบุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดชีวิต (Lifelong Learner) รีสกิลและอัปสกิลให้เท่าทันเทคโนโลยีขั้นสูง	16	การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	ท่านมีจิตสำนึกรักการเรียนรู้ และส่งเสริมให้บุคลากรอัปเดตทักษะใหม่ (Re-skill/Up-skill) เพื่อให้พร้อมรับมือยุคดิจิทัลเสมอ
7	การใช้ความสามารถในการวิเคราะห์ฐานข้อมูลอัจฉริยะ (Data Analytics) มาคาดการณ์อนาคตและวางแผนองค์กรเชิงรุก	14	ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก	ท่านมีความสามารถในการนำข้อมูลสารสนเทศเชิงลึก (Big Data) มาวิเคราะห์พฤติกรรมผู้เรียนและคาดการณ์ทิศทางของสถาบัน
8	การสร้างหลักสูตรหรือสาขาเฉพาะกลุ่ม (Niche Market/ Specialized) ที่รัฐบาลไม่มีสอนเพื่อหนีคู่แข่งและสร้างจุดแข็งใหม่	13	การสร้างความแตกต่างทางหลักสูตร (Niche)	ท่านมีกลยุทธ์ในการวิเคราะห์ตลาดเพื่อสร้างหลักสูตรวิชาชีพเฉพาะทาง ที่โดดเด่นและแตกต่างจากสถานศึกษาของรัฐ

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 6 และ (ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ): ท่านคิดว่าในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ควรเน้นด้านใดเป็นพิเศษเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน				
9	การพัฒนาความรู้ด้านปัญญาประดิษฐ์และทักษะการสั่งการ (Prompt Engineering) มาใช้ทั้งในด้านการบริหารและการสอน	15	ความเชี่ยวชาญด้านปัญญาประดิษฐ์ (AI)	ท่านสนับสนุนและมีความรู้ในการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนและการบริหารงานเอกสาร
10	การเตรียมหลักสูตรรองรับผู้เรียนต่างชาติ (International Programs) หรือผู้เรียนวัยทำงานที่ต้องการเรียนระบบระยะสั้น	12	การขยายกลุ่มเป้าหมายผู้เรียนระดับสากล	ท่านมีวิสัยทัศน์ในการยกระดับหลักสูตรเพื่อรองรับผู้เรียนกลุ่มใหม่ เช่น วัยทำงาน หรือกลุ่มนักศึกษาจากต่างประเทศ
11	การมุ่งเน้นสร้างหลักสูตรระยะสั้น (Short-Course) สำหรับวัยทำงานหรือบุคคลทั่วไปที่ต้องการ Re-skill/Up-skill เพื่อสร้างรายได้ทางเลือกให้องค์กรชดเชยจำนวนเด็กในระบบที่ลดลง	13	การสร้างตลาดใหม่ด้วยหลักสูตรระยะสั้น (Short-Course)	ท่านมีกลยุทธ์มุ่งเน้นการขยายกลุ่มผู้เรียนไปยังวัยทำงาน โดยการจัดทำหลักสูตรระยะสั้นเพื่อสร้างแหล่งรายได้ใหม่ให้แก่สถาบัน
12	การปรับรูปแบบสถานศึกษาไปสู่การเรียนรู้ที่บูรณาการกับการทำงานจริงในสถานประกอบการแบบเต็มรูปแบบ (Work-integrated Learning: WiL) เพื่อยกระดับสมรรถนะผู้เรียนให้ตรงเป้าหมายทันที	15	การบูรณาการการเรียนกับการทำงานจริง (WiL)	ท่านให้ความสำคัญสูงสุดกับการผลักดันรูปแบบการจัดการศึกษาแบบบูรณาการกับการทำงานจริง (WiL) หรือทวิภาคีอย่างเต็มรูปแบบ

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 7: ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในองค์กร และยกตัวอย่างเทคโนโลยีที่นำมาใช้ประโยชน์				
1	จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษา (SIS) หรือ ERP มาใช้บริหารงานทะเบียน การเงิน เพื่อลดเวลาและทรัพยากรบุคคล	18	ระบบบริหารจัดการทรัพยากรองค์กร (ERP/SIS)	ท่านสนับสนุนให้มีการนำระบบสารสนเทศส่วนกลาง (ERP/SIS) มาใช้จัดการข้อมูลงานทะเบียนและงบประมาณอย่างครบวงจร
2	การนำระบบจัดการการเรียนรู้ (LMS - Learning Management System) มาใช้เพื่อรองรับการเรียนออนไลน์และไฮบริดได้ทุกที่ทุกเวลา	17	ระบบจัดการการเรียนรู้ออนไลน์ (LMS)	ท่านส่งเสริมให้มีการใช้ระบบบริหารจัดการการเรียนรู้ (LMS) เพื่อรองรับรูปแบบการจัดการศึกษาแบบไฮบริด (Hybrid Learning)
3	การประยุกต์ใช้แอปพลิเคชันสื่อสาร (เช่น Line OA, Zoom, MS Teams) เพื่อสร้างเครือข่ายระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครองให้ไร้รอยต่อ	18	เทคโนโลยีการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน	ท่านมีการประยุกต์ใช้แอปพลิเคชันหรือแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อเป็นช่องทางหลักในการสื่อสารกับบุคลากร ผู้เรียน และผู้ปกครอง
4	การใช้เทคโนโลยีวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล (Business Intelligence / Power BI) เพื่อแสดง Dashboard ให้ผู้บริหารตัดสินใจ	14	ระบบแสดงผลและวิเคราะห์ข้อมูล (BI/Dashboard)	ท่านให้ความสำคัญกับการดึงข้อมูลองค์กรมาแสดงผลในรูปแบบ Dashboard เพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจทางธุรกิจการศึกษา

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 7: ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในองค์กร และยกตัวอย่างเทคโนโลยีที่นำมาใช้ประโยชน์				
5	การนำ AI และเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาช่วยประหยัดเวลาในการเขียนแผนการสอน ร่างหนังสือ วิเคราะห์งาน หรือช่วยตรวจและประเมินผลการศึกษา	15	ปัญญาประดิษฐ์สนับสนุนการปฏิบัติงาน (AI)	ท่านส่งเสริมให้ประยุกต์ใช้ AI เพื่อช่วยลดภาระงานด้านเอกสาร งานสอนและเพิ่มความแม่นยำในการวิเคราะห์ประเมินผลผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6	การเปลี่ยนผ่านระบบเอกสารทั้งหมดให้เป็นรูปแบบดิจิทัล (Paperless / E-Document) เพื่อลดต้นทุนกระดาษและเพิ่มความรวดเร็วในการเซ็นอนุมัติ	14	ระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ (Paperless)	ท่านมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านเอกสารให้เข้าสู่ระบบสำนักงานไร้กระดาษ (E-Document) อย่างเต็มรูปแบบ
7	การนำโซเชียลมีเดียต่าง ๆ (Facebook, TikTok) มาใช้ถ่ายทอดสด (Live) ผลงาน หรือประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในวงกว้าง	16	สื่อสังคมออนไลน์เพื่อการประชาสัมพันธ์	ท่านส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์จากสื่อสังคมออนไลน์ทุกแพลตฟอร์มในการทำประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อสร้างภาพลักษณ์สถาบัน
8	การจัดหาเครื่องมือเทคโนโลยีด้านความปลอดภัย เช่น การสแกนใบหน้า (Face scan), บัตร RFID เช็คชื่อ และแอปฯ ติดตามรถรับส่งนักเรียน	12	เทคโนโลยีเพื่อความปลอดภัยและการติดตาม	ท่านสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ (เช่น Face Scan, GPS) เพื่อตรวจสอบความปลอดภัยและพฤติกรรมของผู้เรียน

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้กล่าวถึง	แนวคิดหลัก	(ร่าง) ข้อคำถามรายการศักยภาพที่สังเคราะห์ได้
ข้อคำถามที่ 7: ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในองค์กร และยกตัวอย่างเทคโนโลยีที่นำมาใช้ประโยชน์				
9	การนำอุปกรณ์จำลองสถานการณ์เสมือนจริง (AR/VR/Simulator) มาใช้ในภาคปฏิบัติ เพื่อลดความเสี่ยงและลดค่าใช้จ่ายการซื้อวัสดุจริงมาสอน	13	เทคโนโลยีความจริงเสมือน (AR/VR/Simulator)	ท่านมีแนวทางจัดหานวัตกรรมจำลองสถานการณ์ (Simulator /VR) มาใช้ฝึกทักษะวิชาชีพเพื่อลดต้นทุนวัสดุฝึกและความเสี่ยง
10	การเตรียมโครงสร้างระบบ Cloud Computing และอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงระดับไฟเบอร์ออปติกครอบคลุมพื้นที่วิทยาลัยเพื่อรองรับนวัตกรรมในอนาคต	15	เทคโนโลยีคลาวด์และเครือข่ายความเร็วสูง	ท่านสนับสนุนการลงทุนเช่าใช้ระบบฐานข้อมูลบนคลาวด์ (Cloud Computing) และจัดทำโครงสร้างเครือข่ายให้เสถียรและปลอดภัย
11	การนำระบบและซอฟต์แวร์วิเคราะห์พฤติกรรมผู้เรียนเชิงลึกมาใช้ เช่น การตรวจจับการขาดเรียนหรือปัญหาวินัย เพื่อสะท้อนข้อมูลให้ฝ่ายปกครองแก้ไขปัญหานักศึกษาได้แบบเรียลไทม์	11	ระบบเทคโนโลยีติดตามและวิเคราะห์พฤติกรรมผู้เรียน	ท่านผลักดันให้มีการใช้ซอฟต์แวร์เพื่อติดตามและวิเคราะห์พฤติกรรมผู้เรียนแบบเรียลไทม์เพื่อให้สามารถช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาผู้เรียนได้ทันท่วงที

4.1.4 สรุปองค์ประกอบที่จำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ด้วยแบบสอบถามรอบที่ 1 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เชิงเนื้อหาในแต่ละประเด็นข้อคำถามสัมภาษณ์ และพิจารณาร่างข้อคำถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับสำหรับกลับไปถามผู้เชี่ยวชาญทั้ง 18 คน ในรอบที่ 2 ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และสรุปผลตามแนวคิดการบริหารงานของ Henri Fayol 5 ด้าน ได้แก่ POCCC และ ตามแนวทฤษฎีของ David McClelland

ได้แก่ องค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skills) และด้านคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ได้สรุปข้อคำถามออกเป็น 6 กลุ่มหลักที่สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ดังกล่าว และมีความเห็นว่ากลุ่มข้อคำถามทั้ง 6 กลุ่มนี้ให้เป็นองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ประกอบด้วยข้อคำถามต่าง ๆ ที่สรุปได้ทั้ง 6 ด้าน ดังได้แสดงในตารางที่ 4-3 ส่วนปัจจัยสำคัญในการพัฒนาศักยภาพจะได้ศึกษา และวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

ตารางที่ 4-3 ผลการจัดกลุ่มข้อคำถามที่เป็นศักยภาพย่อยฯ ขององค์ประกอบหลักทั้ง 6 กลุ่ม

องค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ที่ได้จากการวิเคราะห์และจำแนกข้อมูล ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา	
องค์ประกอบหลัก	**รายการศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน**
1. ด้านการวางแผน (Planning)	1.1 ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมองการณ์ไกลอย่างน้อย 5 ปี เพื่อคาดการณ์แนวโน้มอาชีพใหม่ ๆ และความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคต
	1.2 ผู้บริหารควรวางแผนจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรให้สอดรับกับนโยบายสนับสนุนดิจิทัลของภาครัฐ
	1.3 ผู้บริหารควรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างปัญญาประดิษฐ์ (AI) เช่น ChatGPT มาช่วยระดมสมองและวางแผนการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ
	1.4 ผู้บริหารควรทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะการนำดิจิทัลมาใช้ และกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่วัดผลได้ชัดเจน
	1.5 ผู้บริหารควรวางแผนหลักสูตรและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ให้ทันสมัย ยืดหยุ่น และตอบโจทย์ตลาดแรงงานในยุคดิจิทัล (เช่น AI, IoT, Big Data) ได้อย่างรวดเร็ว
	1.6 ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการลงทุนด้านดิจิทัลอย่างรอบคอบและสามารถปรับแผนได้รวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลง
	1.7 ผู้บริหารควรกำหนดค่านิยมหลัก (Core Values) และวางกลยุทธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

องค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ที่ได้จากการวิเคราะห์และจำแนกข้อมูล ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา	
องค์ประกอบหลัก	**รายการศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน**
1. ด้านการวางแผน (Planning) (ต่อ)	1.8 ผู้บริหารควรวางแผนโดยคำนึงถึงความต้องการของสถานประกอบการและภาคอุตสาหกรรม และสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อร่วมกันกำหนดหลักสูตรโดยอ้างอิงกับมาตรฐานของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และสถาบันรับรองมาตรฐาน
	1.9 ผู้บริหารควรรีวิวและปรับปรุงแผนงานรวมถึงขั้นตอนการทำงานอย่างน้อยทุก 3 – 5 ปี เพื่อให้ทันสมัยและสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและบริบทธุรกิจ
	1.10 ผู้บริหารควรจัดทำ Master Plan สำหรับองค์กรเองในระยะ 5 ปี เพื่อให้การมองเห็นภาพรวมและทิศทางขององค์กรในระยะยาวชัดเจนขึ้น
	1.11 ผู้บริหารควรนำระบบการจัดการสารสนเทศ เช่น Executive Information System (EIS) และ Power BI มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
	1.12 ผู้บริหารควรวางกลยุทธ์การสื่อสารเชิงจิตวิทยา เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรเข้าใจ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยความสมัครใจ
	1.13 ผู้บริหารควรวางแผนโดยคำนึงถึงประเด็นความยั่งยืน (ESG) และการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
2. ศักยภาพด้านการจัดองค์กร (Organizing)	2.1 ผู้บริหารควรกำหนดโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบราบ (Flat Structure) เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการตัดสินใจและคล่องตัวในยุคดิจิทัล
	2.2 ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปในระดับที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการทำงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร
	2.3 ผู้บริหารต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (เช่น Big Data, Dashboard, LMS, ERP, AI หรือ ระบบอัตโนมัติ Automation) มาบริหารจัดการศึกษาและขับเคลื่อนองค์กร
	2.4 ผู้บริหารควรบูรณาการและจัดระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับโครงสร้างการทำงานของทุกส่วนงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

องค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ที่ได้จากการวิเคราะห์และจำแนกข้อมูล ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา	
องค์ประกอบหลัก	**รายการศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน**
2. ศักยภาพด้านการจัดองค์กร (Organizing) (ต่อ)	2.5 ผู้บริหารควรวางระบบและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม
	2.6 ผู้บริหารควรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและแบ่งงานกันทำ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและความคลุมเครือในการทำงาน
	2.7 ผู้บริหารควรสร้างทีมงานที่มีความสามารถเฉพาะทาง โดยเฉพาะด้านวิเทศสัมพันธ์และสารสนเทศ เพื่อเชื่อมโยงกับองค์กรภายนอก
	2.8 ผู้บริหารควรบริหารจัดการและโยกย้ายทรัพยากรบุคคลและงบประมาณได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นเพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
	2.9 ผู้บริหารควรจัดให้มีทีมงานสารสนเทศเพื่อพัฒนาและสนับสนุนระบบสารสนเทศ (IT support) ให้ทุกส่วนงานเชื่อมโยงกันได้อย่างรวดเร็ว
	2.10 ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจของตัวบุคคลในองค์กร และกำหนดสมรรถนะที่ชัดเจนของบุคลากร เช่น ทักษะด้านภาษาและบุคลิกภาพ
	2.11 ผู้บริหารควรผลักดันให้เกิดระบบสารสนเทศในการบริหารงานที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงทุกส่วนงานขององค์กร (เช่น การเงิน, พัสดุ, ข้อมูลนักเรียน/บุคลากร, การลงทะเบียน)
	2.12 ผู้บริหารควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดองค์กรและสร้างความสามัคคีภายในองค์กร
	2.13 ผู้บริหารควรพิจารณานำรูปแบบ "การบริหารแบบบริษัท" มาใช้แทนระบบกงสี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความชัดเจนในการดำเนินงาน

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

องค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ที่ได้จากการวิเคราะห์และจำแนกข้อมูล ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา	
องค์ประกอบหลัก	**รายการศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน**
3. ด้านการบังคับบัญชา (Commanding)	3.1 ผู้บริหารควรเปลี่ยนบทบาทจากการเป็น "ผู้สั่งการ" แบบเดิม ไปสู่ "ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์" ที่สามารถสร้างแรงจูงใจและดึงศักยภาพของทีม
	3.2 ผู้บริหารควรใช้ระบบสารสนเทศขององค์กรที่ทำให้เกิด "การรับรู้ร่วมกัน" และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วในการบังคับบัญชา
	3.3 ผู้บริหารควรสร้างระเบียบวินัยผ่านการกำหนดกฎ ระเบียบ และนโยบายที่บุคลากรร่วมกันสร้างและปฏิบัติตาม
	3.4 ผู้บริหารควรเพิ่มความถี่และช่องทางในการสื่อสารโดยเน้นการใช้ช่องทางดิจิทัล เพื่อให้ทุกคนในองค์กรรับรู้และเข้าใจในทิศทางเดียวกัน
	3.5 ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมความรัก ความอบอุ่น และขวัญกำลังใจในองค์กรให้เหมือนครอบครัว
	3.6 ผู้บริหารควรมีศิลปะในการสื่อสารเพื่อจูงใจและสร้างแรง ผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง
	3.7 ผู้บริหารควรเน้นหลักธรรมาภิบาล คุณธรรม และจริยธรรมในการบริหารงานและบุคลากร
	3.8 ผู้บริหารควรสื่อสารข้อสั่งการด้านดิจิทัลอย่างกัลยาณมิตร ชัดเจน และคอยช่วยเหลือ เพื่อลดความกังวลและสร้างความมั่นใจให้ทีมงานนำไปปฏิบัติ
	3.9 ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด (KPI) ที่ชัดเจนสำหรับการทำงาน เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์และเป็นทิศทางให้ทีมงานปฏิบัติภารกิจได้อย่างถูกต้อง
	3.10 ผู้บริหารควรชี้นำและสั่งการให้ทีมงานปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งยึดประโยชน์และความต้องการของนักเรียนเป็นศูนย์กลาง
	3.11 ผู้บริหารควรใช้เครื่องมือสื่อสารดิจิทัลที่รวดเร็วและเข้าถึงง่าย (เช่น Line, Zoom) สำหรับการสั่งการ มอบหมายงาน และชี้แจงภารกิจเพื่อให้เกิดความคล่องตัว

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

องค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ที่ได้จากการวิเคราะห์และจำแนกข้อมูล ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา	
องค์ประกอบหลัก	**รายการศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน**
4. ด้านประสานงาน (Coordinating)	4.1 ผู้บริหารควรสื่อสารและเชื่อมโยงให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนงานของสถาบันอย่างเป็นเอกภาพ
	4.2 ผู้บริหารควรบูรณาการประเด็นด้านดิจิทัลในการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และทำงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน
	4.3 ผู้บริหารควรแสวงหาและสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรม สถาบันการศึกษาอื่น ๆ และภาครัฐ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษา
	4.4 ผู้บริหารควรมีการเชื่อมโยงโดยตรงกับหน่วยงานภายนอก ผ่านการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) อย่างเป็นทางการ เพื่อขับเคลื่อนโครงการต่าง ๆ รวมถึงการแลกเปลี่ยนผู้เรียนและการจัดการเรียนทวิวุฒิร่วมกับต่างประเทศ
	4.5 ผู้บริหารควรประสานงานกับสถานประกอบการที่รับผู้เรียนเข้าฝึกงานหรือทำงาน เพื่อให้หลักสูตรตอบโจทย์ความต้องการของตลาดแรงงาน
	4.6 ผู้บริหารควรมีทักษะการเจรจาต่อรองและโน้มน้าวใจสูง เพื่อสร้างและรักษาความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตร
	4.7 ผู้บริหารควรประสานความเข้าใจและสร้างความร่วมมือกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกฝ่ายตั้งแต่เริ่มต้นการดำเนินงานหรือโครงการต่าง ๆ เพื่อบริหารความสัมพันธ์และลดความขัดแย้ง
	4.8 ผู้บริหารควรส่งเสริมความร่วมมือแบบการทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) ภายในองค์กร

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

องค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ที่ได้จากการวิเคราะห์และจำแนกข้อมูล ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา	
องค์ประกอบหลัก	**รายการศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน**
4. ด้านประสานงาน (Coordinating) (ต่อ)	4.9 ผู้บริหารควรกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและมี Contact Person สำหรับแต่ละหน่วยงานหรือพันธมิตร เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน
	4.10 ผู้บริหารควรใช้ระบบดิจิทัลในการเชื่อมโยงข้อมูลและติดตามความคืบหน้าของการประสานงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทุกฝ่ายปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันและสามารถปรับปรุงแก้ไขได้อย่างทันท่วงที
	4.11 ผู้บริหารควรจัดตั้งช่องทางหรือกลไกในการรับฟังความคิดเห็นย้อนกลับ (Feedback) จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
	4.12 ผู้บริหารควรขับเคลื่อนและรักษาความสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดบูรณาการความร่วมมือในระยะยาว
	4.13 ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างครูและผู้เชี่ยวชาญในภาคอุตสาหกรรมอย่างสม่ำเสมอ
	4.14 ผู้บริหารควรมีบทบาทในการผลักดันนโยบายภาครัฐที่เอื้อต่อการพัฒนาอาชีวศึกษาเอกชน
5. ด้านการควบคุมงาน (Controlling)	5.1 ผู้บริหารควรใช้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เป็นกรอบในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานจากข้อมูลจริงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
	5.2 ผู้บริหารควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการติดตามและควบคุมการใช้ทรัพยากร เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและป้องกันความสูญเปล่า
	5.3 ผู้บริหารควรใช้ระบบติดตาม (Monitoring systems) เช่น กล้องวงจรปิด (CCTV) และ Internet of Things (IoT)

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

องค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ที่ได้จากการวิเคราะห์และจำแนกข้อมูล ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา	
องค์ประกอบหลัก	**รายการศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน**
5. ด้านการควบคุมงาน (Controlling) (ต่อ)	5.4 ผู้บริหารควรใช้ระบบการจัดการข้อมูลผู้เรียน เช่น การเช็คชื่อด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ การติดตามวินัย
	5.5 ผู้บริหารควรควบคุมงานโดยใช้หลัก Plan – Do – Check – Act (PDCA) และมีการประเมินและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ
	5.6 การประเมินและติดตามผลควรทำเป็นระยะและถี่ขึ้น ไม่ใช่เพียงแค่ตอนจบโครงการเท่านั้น และควรแบ่งเฟสในการประเมิน
	5.7 ผู้บริหารควรตัดสินผลการปฏิบัติงานโดยอ้างอิงจากหลักฐานเชิงประจักษ์และระบบฐานข้อมูล เพื่อป้องกันความลำเอียงและการใช้ความรู้สึกส่วนตัว
	5.8 ผู้บริหารควรมีการประเมินที่ครอบคลุมแบบ 360 องศา ทั้งผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้เรียน
	5.9 ผู้บริหารควรติดตามและประเมินผลการดำเนินงานทุกไตรมาส โดยวัดผลจาก KPI (Key Performance Indicators) ที่เป็นข้อเท็จจริงและจับต้องได้
	5.10 ผู้บริหารควรพัฒนาคู่มือปฏิบัติงาน (Work Instruction) เพื่อให้การควบคุมงานเป็นไปอย่างมีระบบและเป็นมาตรฐาน
	5.11 ผู้บริหารควรมีการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) โดยประเมินความเสี่ยงและมีแผนรองรับเพื่อความยั่งยืนขององค์กร
	5.12 ผู้บริหารควรใช้ AI ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากระบบติดตามต่าง ๆ และพัฒนา Human Intelligence (HI) เพื่อตรวจสอบความแม่นยำของผลลัพธ์จาก AI
	5.13 ผู้บริหารควรกำหนดให้บุคลากรปลูกฝังจิตสำนึกและวินัยในการทำงาน รวมถึงเน้นการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) และความตระหนักถึงความปลอดภัย
	5.14 ผู้บริหารควรตรวจสอบและกำกับดูแลการเบิกจ่ายงบประมาณสำหรับการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัล ให้เป็นไปตามแผนและเกิดความคุ้มค่าสูงสุด

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

องค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ที่ได้จากการวิเคราะห์และจำแนกข้อมูล ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา	
องค์ประกอบหลัก	**รายการศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน**
6. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership)	6.1 ผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลได้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างแรงผลักดันให้บุคลากรเห็นภาพอนาคตและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน
	6.2 ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำที่กล้าเปลี่ยนแปลงและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำพาสถาบันการอาชีวศึกษาก้าวไปข้างหน้าในยุคดิจิทัล
	6.3 ผู้บริหารควรมีกรอบความคิด (Mindset) ที่ดีและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยไม่ยึดติดกับวิธีการบริหารแบบเดิม
	6.4 ผู้บริหารควรมีความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและโลกยุคดิจิทัลอยู่เสมอ
	6.5 ผู้บริหารควรมีความเข้าใจในพฤติกรรมและความต้องการของคนรุ่นใหม่ (Gen Z, Gen Alpha) และสามารถปรับตัวเข้าหาได้
	6.6 ผู้บริหารควรมีความรู้และเข้าใจเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล โดยเฉพาะ AI (ปัญญาประดิษฐ์) และการเขียน prompt รวมทั้งควรผ่านการวัดผลสมรรถนะด้านดิจิทัลเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในงานบริหารและ/หรือการเรียนการสอน
	6.7 ผู้บริหารควรมีทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างความแตกต่างและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาใหม่ ๆ
	6.8 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (ครู/เจ้าหน้าที่/ทีมงาน) ให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับยุคดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง
	6.9 ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและความรู้สึกเป็นเจ้าของ
	6.10 ผู้บริหารควรมีความสามารถสร้างภาพลักษณ์และแบรนด์ของสถาบันให้แข็งแกร่งและน่าเชื่อถือ เพื่อดึงดูดผู้เรียนและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
	6.11 ผู้บริหารควรมีความรู้และทักษะด้านการตลาด เพื่อให้เข้าใจแนวโน้มตลาดและความต้องการของทั้งผู้เรียนและคู่แข่งได้อย่างลึกซึ้ง

4.1.5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 และ 3 จากแบบสอบถาม

การวิจัยในขั้นตอนการหาความสอดคล้องของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อกลั่นกรองและรวบรวมทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิให้กลายเป็น "ฉันทามติ" ของกลุ่มที่มีความน่าเชื่อถือสูง โดยกระบวนการในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 นี้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการวิจัยที่เน้นการทำซ้ำเพื่อให้ข้อมูลนิ่งและมีความชัดเจน

สำหรับการดำเนินงานในรอบที่ 2 ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามชนิดปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ให้แก่ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมจำนวน 18 ท่าน เพื่อประเมินระดับความสำคัญขององค์ประกอบย่อยในแต่ละด้าน ข้อมูลที่ได้รับถูกนำมาวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อหาค่ามัธยฐาน (Median: Mdn) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: IQR)

ในขั้นตอนการดำเนินงานรอบที่ 3 ผู้วิจัยได้นำผลลัพธ์ทางสถิติที่ได้จากรอบที่ 2 ได้แก่ ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ส่วนบุคคลและของกลุ่ม มาจัดทำเป็นข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) ประกอบลงในแบบสอบถามชุดใหม่ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้พิจารณาทบทวนคำตอบของตนเองอีกครั้ง โดยเปรียบเทียบกับภาพรวมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด หากท่านใดประสงค์จะยืนยันคำตอบเดิมที่แตกต่างจากกลุ่ม หรือต้องการเปลี่ยนแปลงคำตอบเพื่อให้สอดคล้องกับฉันทามติของกลุ่ม ก็สามารถดำเนินการได้ตามดุลยพินิจ พร้อมทั้งระบุเหตุผลประกอบในกรณีที่ยังคงยืนยันคำตอบที่แตกต่างได้อย่างอิสระ

ในการวิเคราะห์ผลการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การตัดสินความเป็นฉันทามติและความสำคัญขององค์ประกอบไว้ 2 มิติ คือ (1) ด้านระดับความสำคัญ พิจารณาจากค่ามัธยฐานที่มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และ (2) ด้านความสอดคล้องของความคิดเห็น พิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ที่มีค่าไม่เกิน 1.50 ซึ่งหากผลลัพธ์เข้าเกณฑ์ทั้งสองประการจะถือว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันและบรรลุข้อสรุปผลร่วมกันอย่างสมบูรณ์ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทั้งสองรอบปรากฏในตารางที่ 4-4 ถึง 4-9 ดังนี้

ตารางที่ 4-4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับศักยภาพด้านการวางแผนของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน (ผลจากเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 และ 3)

ลำดับ	รายการ	รอบ 2		รอบ 3		เปลี่ยนแปลง	
		Mdn	IQR	Mdn	IQR	Mdn	IQR
องค์ประกอบที่ 1 – ศักยภาพด้านการวางแผน (Planning potential)							
1.1	ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมองการณ์ไกลอย่างน้อย 5 ปี เพื่อคาดการณ์แนวโน้มอาชีพใหม่ ๆ และความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคต	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
1.2	ผู้บริหารควรวางแผนจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรให้สอดรับกับนโยบายสนับสนุนดิจิทัลของภาครัฐ	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
1.3	ผู้บริหารควรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างปัญญาประดิษฐ์ (AI) เช่น ChatGPT มาช่วยระดมสมองและวางแผนการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
1.4	ผู้บริหารควรทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะการนำดิจิทัลมาใช้ และกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่วัดผลได้ชัดเจน	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
1.5	ผู้บริหารควรวางแผนหลักสูตรและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ให้ทันสมัย ยืดหยุ่น และตอบโจทย์ตลาดแรงงานในยุคดิจิทัล (เช่น AI, IoT, Big Data) ได้อย่างรวดเร็ว	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
1.6	ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการลงทุนด้านดิจิทัลอย่างรอบคอบและสามารถปรับแผนได้รวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลง	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	รอบ 2		รอบ 3		เปลี่ยนแปลง	
		Mdn	IQR	Mdn	IQR	Mdn	IQR
1.7	ผู้บริหารควรกำหนดค่านิยมหลัก (Core Values) และวางกลยุทธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
1.8	ผู้บริหารควรวางแผนโดยคำนึงถึงความต้องการของสถานประกอบการและภาคอุตสาหกรรม และสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อร่วมกันกำหนดหลักสูตรโดยอ้างอิงกับมาตรฐานของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และสถาบันรับรองมาตรฐาน	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
1.9	ผู้บริหารควรรีวิวและปรับปรุงแผนงานรวมถึงขั้นตอนการทำงานอย่างน้อยทุก 3 – 5 ปี เพื่อให้ทันสมัยและสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและบริบทธุรกิจ	5.0	1.00	5.0	1.00	คงที่	คงที่
1.10	ผู้บริหารควรจัดทำ Master Plan สำหรับองค์กรเองในระยะ 5 ปี เพื่อให้การมองเห็นภาพรวมและทิศทางขององค์กรในระยะยาวชัดเจนขึ้น	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
1.11	ผู้บริหารควรนำระบบการจัดการสารสนเทศ เช่น Executive Information System (EIS) และ Power BI มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
1.12	ผู้บริหารควรวางกลยุทธ์การสื่อสารเชิงจิตวิทยาเพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรเข้าใจ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยความสมัครใจ	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
1.13	ผู้บริหารควรวางแผนโดยคำนึงถึงประเด็นความยั่งยืน (ESG) และการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	5.0	0.75	5.0	0.75	คงที่	คงที่

จากตารางที่ 4-4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบด้านการวางแผน จำนวน 13 รายการ พบว่าในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 รายการทั้งหมดมีค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 5.00 ซึ่งเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การแปลผล (4.51 – 5.00) พบว่ามีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดทุกรายการ สำหรับค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.00 ถึง 1.00 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับสูง

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์จากเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 และรอบที่ 3 พบว่าค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของทุกรายการไม่มีการเปลี่ยนแปลง สะท้อนให้เห็นถึงฉันทามติที่คงที่และมีความเป็นเอกฉันท์ตั้งแต่การวิจัยในรอบที่ 2 โดยรายการส่วนใหญ่จำนวน 11 รายการ ได้แก่ รายการข้อที่ 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8, 1.10, 1.11 และ 1.12 มีความสอดคล้องกันในระดับสูงมาก (IQR = 0.00) ซึ่งครอบคลุมประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดทิศทางองค์กรผ่านวิสัยทัศน์ระยะยาว การจัดทำแผนแม่บท และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ควบคู่ไปกับการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบสารสนเทศในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญยังเห็นพ้องอย่างสมบูรณ์ในเรื่องการพัฒนาหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่นและตอบโจทย์ตลาดแรงงานร่วมกับสถานประกอบการ การจัดสรรงบประมาณเพื่อลงทุนด้านดิจิทัลอย่างรวดเร็วและคุ้มค่า ตลอดจนการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการใช้กลยุทธ์การสื่อสารเชิงจิตวิทยาเพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรเปิดรับการเปลี่ยนแปลง

ในขณะที่มี 2 รายการที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันรองลงมาแต่ยังอยู่ในเกณฑ์สูงที่ยอมรับได้โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR) ไม่เกิน 1.50 ได้แก่ รายการที่ 1.9 เรื่องการรีวิวและปรับปรุงแผนงานและขั้นตอนการทำงานทุก 3 – 5 ปี มีค่า IQR เท่ากับ 1.00 และ รายการที่ 1.13 เรื่องการวางแผนโดยคำนึงถึงประเด็นความยั่งยืน (ESG) ร่วมกับการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมีค่า IQR เท่ากับ 0.75 ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่คงเดิมทั้งสองรอบชี้ให้เห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญยืนยันความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างสมบูรณ์ต่อทุกรายการในองค์ประกอบหลักด้านการวางแผน

ตารางที่ 4-5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับศักยภาพด้านการจัดองค์กรของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน (ผลจากเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 และ 3)

ลำดับ	รายการ	รอบ 2		รอบ 3		เปลี่ยนแปลง	
		Mdn	IQR	Mdn	IQR	Mdn	IQR
องค์ประกอบที่ 2 – ศักยภาพด้านการจัดองค์กร (Organizing potential)							
2.1	ผู้บริหารควรกำหนดโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบราบ (Flat Structure) เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการตัดสินใจและคล่องตัวในยุคดิจิทัล	5.0	1.00	5.0	1.00	คงที่	คงที่

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	รอบ 2		รอบ 3		เปลี่ยนแปลง	
		Mdn	IQR	Mdn	IQR	Mdn	IQR
2.2	ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปในระดับที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการทำงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร	5.0	1.00	5.0	1.00	คงที่	คงที่
2.3	ผู้บริหารต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (เช่น Big Data, Dashboard, LMS, ERP, AI หรือ ระบบอัตโนมัติ Automation) มาบริหารจัดการศึกษาและขับเคลื่อนองค์กร	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
2.4	ผู้บริหารควรบูรณาการและจัดระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับโครงสร้างการทำงานของทุกส่วนงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม	5.0	1.00	5.0	1.00	คงที่	คงที่
2.5	ผู้บริหารควรวางระบบและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
2.6	ผู้บริหารควรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและแบ่งงานกันทำ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและความคลุมเครือในการทำงาน	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
2.7	ผู้บริหารควรสร้างทีมงานที่มีความสามารถเฉพาะทาง โดยเฉพาะด้านวิเทศสัมพันธ์และสารสนเทศ เพื่อเชื่อมโยงกับองค์กรภายนอก	5.0	1.00	5.0	1.00	คงที่	คงที่
2.8	ผู้บริหารควรบริหารจัดการและโยกย้ายทรัพยากรบุคคลและงบประมาณได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นเพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	รอบ 2		รอบ 3		เปลี่ยนแปลง	
		Mdn	IQR	Mdn	IQR	Mdn	IQR
2.9	ผู้บริหารควรจัดให้มีทีมงานสารสนเทศเพื่อพัฒนาและสนับสนุนระบบสารสนเทศ (IT support)ให้ทุกส่วนงานเชื่อมโยงกันได้อย่างรวดเร็ว	5.0	1.00	5.0	1.00	คงที่	คงที่
2.10	ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจของตัวบุคคลในองค์กร และกำหนดสมรรถนะที่ชัดเจนของบุคลากร เช่น ทักษะด้านภาษา และบุคลิกภาพ	5.0	0.75	5.0	0.75	คงที่	คงที่
2.11	ผู้บริหารควรผลักดันให้เกิดระบบสารสนเทศในการบริหารงานที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงทุกส่วนงานขององค์กร (เช่น การเงิน, พัสดุ, ข้อมูลนักเรียน/บุคลากร, การลงทะเบียน)	5.0	1.00	5.0	1.00	คงที่	คงที่
2.12	ผู้บริหารควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดองค์กร และสร้างความสามัคคีภายในองค์กร	5.0	0.75	5.0	0.75	คงที่	คงที่
2.13	ผู้บริหารควรพิจารณานำรูปแบบ "การบริหารแบบบริษัท" มาใช้แทนระบบกงสี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความชัดเจนในการดำเนินงาน	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่

จากตารางที่ 4-5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบด้านการจัดองค์กร จำนวน 13 รายการ พบว่าในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 รายการทั้งหมดมีค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 5.00 ซึ่งเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การแปลผล (4.51 – 5.00) พบว่ามีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดทุกรายการ สำหรับค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.00 ถึง 1.00 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับสูง

เมื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยระหว่างรอบที่ 2 และรอบที่ 3 พบว่าค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในทุกรายการ สะท้อนให้เห็นถึงฉันทามติที่คงที่และมีความเป็นเอกฉันท์ตั้งแต่การวิจัยในรอบที่ 2 โดยมีรายละเอียดการกระจายของความคิดเห็น ดังนี้: รายการที่มีความสอดคล้องกันในระดับสูงมาก (IQR = 0.00) มีจำนวน 5 รายการ ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและระบบอัตโนมัติมาบริหารจัดการศึกษา การปรับเปลี่ยนรูปแบบเป็นบริหารแบบบริษัทแทนระบบกงสี การวางระบบเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

(Learning Organization) รวมถึงการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนเพื่อลดความซ้ำซ้อนและการบริหารจัดการโยกย้ายทรัพยากรบุคคลและงบประมาณได้อย่างยืดหยุ่นรวดเร็ว

ในขณะที่มี 8 รายการที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันรองลงมาแต่ยังอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR) ไม่เกิน 1.50 ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มที่มีค่า IQR เท่ากับ 0.75 จำนวน 2 รายการ ได้แก่ รายการที่ 2.10 เรื่องการสร้างความเข้าใจและกำหนดสมรรถนะบุคลากรที่ชัดเจน เช่น ทักษะภาษาและบุคลิกภาพ กับรายการที่ 2.12 เรื่องการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างความสามัคคีภายในองค์กร และกลุ่มที่มีค่า IQR เท่ากับ 1.00 จำนวน 6 รายการ ได้แก่ รายการที่ 2.1, 2.2, 2.4, 2.7, 2.9 และ 2.11 ซึ่งครอบคลุมประเด็นเรื่องการกำหนดโครงสร้างองค์กรแบบราบ (Flat Structure) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบสารสนเทศให้ครอบคลุมทุกส่วนงาน ตลอดจนการสร้างทีมงานความสามารถเฉพาะทางและทีมงานสารสนเทศ (IT Support) เพื่อขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่คงเดิมทั้งสองรอบชี้ให้เห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญยืนยันความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างสมบูรณ์ต่อทุกรายการในองค์ประกอบหลักด้านการจัดองค์กร

ตารางที่ 4-6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับศักยภาพด้านการบังคับบัญชาของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน (ผลจากเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 และ 3)

ลำดับ	รายการ	รอบ 2		รอบ 3		เปลี่ยนแปลง	
		Mdn	IQR	Mdn	IQR	Mdn	IQR
องค์ประกอบที่ 3 – ศักยภาพด้านการบังคับบัญชา (Commanding potential)							
3.1	ผู้บริหารควรเปลี่ยนบทบาทจากการเป็น "ผู้สั่งการ" แบบเดิม ไปสู่ "ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์" ที่สามารถสร้างแรงจูงใจและดึงศักยภาพของทีม	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
3.2	ผู้บริหารควรใช้ระบบสารสนเทศขององค์กรที่ทำให้เกิด "การรับรู้ร่วมกัน" และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วในการบังคับบัญชา	5.0	0.75	5.0	0.75	คงที่	คงที่
3.3	ผู้บริหารควรสร้างระเบียบวินัยผ่านการกำหนดกฎ ระเบียบ และนโยบายที่บุคลากรร่วมกันสร้างและปฏิบัติตาม	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	รอบ 2		รอบ 3		เปลี่ยนแปลง	
		Mdn	IQR	Mdn	IQR	Mdn	IQR
3.4	ผู้บริหารควรเพิ่มความถี่และช่องทางในการสื่อสารโดยเน้นการใช้ช่องทางดิจิทัล เพื่อให้ทุกคนในองค์กรรับรู้และเข้าใจในทิศทางเดียวกัน	5.0	1.00	5.0	1.00	คงที่	คงที่
3.5	ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมความรัก ความอบอุ่น และขวัญกำลังใจในองค์กรให้เหมือนครอบครัว	5.0	0.75	5.0	0.75	คงที่	คงที่
3.6	ผู้บริหารควรมีศิลปะในการสื่อสารเพื่อจูงใจและสร้างแรง ผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
3.7	ผู้บริหารควรเน้นหลักธรรมาภิบาล คุณธรรม และจริยธรรมในการบริหารงานและบุคลากร	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
3.8	ผู้บริหารควรสื่อสารข้อสั่งการด้านดิจิทัลอย่างกัลยาณมิตร ชัดเจน และคอยช่วยเหลือ เพื่อลดความกังวลและสร้างความมั่นใจให้ทีมงานนำไปปฏิบัติ	5.0	0.75	5.0	0.75	คงที่	คงที่
3.9	ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด (KPI) ที่ชัดเจนสำหรับการทำงาน เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์และเป็นทิศทางให้ทีมงานปฏิบัติภารกิจได้อย่างถูกต้อง	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
3.10	ผู้บริหารควรชี้นำและสั่งการให้ทีมงานปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งยึดประโยชน์และความต้องการของนักเรียนเป็นศูนย์กลาง	5.0	1.00	5.0	1.00	คงที่	คงที่
3.11	ผู้บริหารควรใช้เครื่องมือสื่อสารดิจิทัลที่รวดเร็วและเข้าถึงง่าย (เช่น Line, Zoom) สำหรับการสั่งการ มอบหมายงาน และชี้แจงภารกิจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว	5.0	1.00	5.0	1.00	คงที่	คงที่

จากตารางที่ 4-6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบด้านการบังคับบัญชา จำนวน 11 รายการ พบว่าในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 รายการทั้งหมดมีค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 5.00 ซึ่งเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การแปลผล พบว่ามีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดทุกรายการ สำหรับค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.00 ถึง 1.00 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับสูง

เมื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยระหว่างรอบที่ 2 และรอบที่ 3 พบว่าค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในทุกรายการ สะท้อนให้เห็นถึงฉันทามติที่คงที่และมีความเห็นพ้องต้องกันอย่างสมบูรณ์ตั้งแต่การวิจัยในรอบที่ 2 โดยรายการส่วนใหญ่จำนวน 5 รายการ มีความสอดคล้องกันในระดับสูงมาก (IQR = 0.00) ซึ่งครอบคลุมประเด็นเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารคนและภารกิจ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนบทบาทผู้นำจากผู้สั่งการแบบเดิมสู่การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เพื่อดึงศักยภาพและสร้างแรงจูงใจให้ทีม การสร้างระเบียบวินัยในสถาบันผ่านนโยบายที่บุคลากรร่วมกันสร้างขึ้น การใช้ศิลปะการสื่อสารเพื่อสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน การยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล คุณธรรม และจริยธรรมในการบริหาร ตลอดจนการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด (KPI) ที่ชัดเจนเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

ในขณะที่มี 6 รายการที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันรองลงมาแต่ยังอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR) ไม่เกิน 1.50 ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มที่มีค่า IQR เท่ากับ 0.75 จำนวน 3 รายการ ได้แก่ รายการที่ 3.2 เรื่องการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อสร้างการรับรู้ร่วมกัน รายการที่ 3.5 เรื่องการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบครอบครัวเพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และรายการที่ 3.8 เรื่องการสื่อสารข้อสั่งการด้านดิจิทัลอย่างกัลยาณมิตรเพื่อลดความกังวลของทีมงาน กับกลุ่มที่มีค่า IQR เท่ากับ 1.00 จำนวน 3 รายการ ได้แก่ รายการที่ 3.4, 3.10 และ 3.11 ซึ่งครอบคลุมประเด็นเรื่องการเพิ่มความถี่และช่องทางสื่อสารผ่านระบบดิจิทัล การปฏิบัติหน้าที่โดยยึดประโยชน์และความต้องการของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ตลอดจนการเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารสมัยใหม่ เช่น Line หรือ Zoom เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการมอบหมายงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่คงเดิมทั้งสองรอบชี้ให้เห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญยืนยันความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างสมบูรณ์ต่อทุกรายการในองค์ประกอบหลักด้านการบังคับบัญชา

ตารางที่ 4-7 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับศักยภาพด้านประสานงานของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน (ผลจากเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 และ 3)

ลำดับ	รายการ	รอบ 2		รอบ 3		เปลี่ยนแปลง	
		Mdn	IQR	Mdn	IQR	Mdn	IQR
องค์ประกอบที่ 4 – ศักยภาพด้านประสานงาน (Coordinating potential)							
4.1	ผู้บริหารควรสื่อสารและเชื่อมโยงให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนงานของสถาบันอย่างเป็นเอกภาพ	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
4.2	ผู้บริหารควรบูรณาการประเด็นด้านดิจิทัลในการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และทำงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
4.3	ผู้บริหารควรแสวงหาและสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรม สถาบันการศึกษาอื่น ๆ และภาครัฐ ทั้งในและต่างประเทศเพื่อขยายโอกาสทางการศึกษา	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
4.4	ผู้บริหารควรมีการเชื่อมโยงโดยตรงกับหน่วยงานภายนอก ผ่านการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) อย่างเป็นทางการ เพื่อขับเคลื่อนโครงการต่าง ๆ รวมถึงการแลกเปลี่ยนผู้เรียนและการจัดการเรียนทวิวุฒิร่วมกับต่างประเทศ	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
4.5	ผู้บริหารควรประสานงานกับสถานประกอบการที่รับผู้เรียนเข้าฝึกงานหรือทำงาน เพื่อให้หลักสูตรตอบโจทย์ความต้องการของตลาดแรงงาน	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	รอบ 2		รอบ 3		เปลี่ยนแปลง	
		Mdn	IQR	Mdn	IQR	Mdn	IQR
4.6	ผู้บริหารควรมีทักษะการเจรจาต่อรองและโน้มน้าวใจสูง เพื่อสร้างและรักษาความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตร	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
4.7	ผู้บริหารควรประสานความเข้าใจและสร้างความร่วมมือกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกฝ่ายตั้งแต่เริ่มต้นการดำเนินงานหรือโครงการต่าง ๆ เพื่อบริหารความสัมพันธ์และลดความขัดแย้ง	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
4.8	ผู้บริหารควรส่งเสริมความร่วมมือแบบการทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) ภายในองค์กร	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
4.9	ผู้บริหารควรกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและมี Contact Person สำหรับแต่ละหน่วยงานหรือพันธมิตร เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
4.10	ผู้บริหารควรใช้ระบบดิจิทัลในการเชื่อมโยงข้อมูลและติดตามความคืบหน้าของการประสานงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทุกฝ่ายปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันและสามารถปรับปรุงแก้ไขได้อย่างทันท่วงที	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
4.11	ผู้บริหารควรจัดตั้งช่องทางหรือกลไกในการรับฟังความคิดเห็นย้อนกลับ (Feedback) จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
4.12	ผู้บริหารควรขับเคลื่อนและรักษาความสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดบูรณาการความร่วมมือในระยะยาว	5.0	0.75	5.0	0.75	คงที่	คงที่

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	รอบ 2		รอบ 3		เปลี่ยนแปลง	
		Mdn	IQR	Mdn	IQR	Mdn	IQR
4.13	ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างครูและผู้เชี่ยวชาญในภาคอุตสาหกรรมอย่างสม่ำเสมอ	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
4.14	ผู้บริหารควรมีบทบาทในการผลักดันนโยบายภาครัฐที่เอื้อต่อการพัฒนาอาชีวศึกษาเอกชน	5.0	1.00	5.0	1.00	คงที่	คงที่

จากตารางที่ 4-7 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบด้านประสานงาน จำนวน 14 รายการ พบว่าในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 รายการทั้งหมดมีค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 5.00 ซึ่งเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การแปลผล พบว่ามีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดทุกรายการ สำหรับค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.00 ถึง 1.00 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับสูง

เมื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยระหว่างรอบที่ 2 และรอบที่ 3 พบว่าค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในทุกรายการ สะท้อนให้เห็นถึงฉันทามติที่คงที่และมีความเห็นพ้องต้องกันอย่างสมบูรณ์ตั้งแต่การวิจัยในรอบที่ 2 โดยรายการส่วนใหญ่จำนวน 12 รายการ มีความสอดคล้องกันในระดับสูงมาก (IQR = 0.00) ได้แก่รายการที่ 4.1 ถึง 4.11 กับ 4.13 ซึ่งครอบคลุมประเด็นเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ ได้แก่ การสื่อสารและเชื่อมโยงวิสัยทัศน์เพื่อให้บุคลากรทุกระดับเกิดความเข้าใจที่ตรงกันเป็นเอกภาพ การบูรณาการประเด็นด้านดิจิทัลในการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน การแสวงหาและสร้างเครือข่ายพันธมิตรร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศผ่านการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) การประสานงานกับสถานประกอบการเพื่อพัฒนาหลักสูตรให้ตอบโจทย์ตลาดแรงงาน การใช้ทักษะการเจรจาต่อรองเพื่อบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน การกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน การใช้ระบบดิจิทัลติดตามความคืบหน้าของการประสานงาน การจัดตั้งกลไกในการรับฟังความคิดเห็นย้อนกลับ (Feedback) และการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครูและผู้เชี่ยวชาญในภาคอุตสาหกรรมอย่างสม่ำเสมอ

ในขณะที่มี 2 รายการที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันรองลงมาแต่ยังอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR) ไม่เกิน 1.50 ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มที่มีค่า IQR เท่ากับ

0.75 จำนวน 1 รายการ ได้แก่ รายการที่ 4.12 เรื่องการขับเคลื่อนและรักษาความสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดบูรณาการความร่วมมือในระยะยาว และกลุ่มที่มีค่า IQR เท่ากับ 1.00 จำนวน 1 รายการ ได้แก่ รายการที่ 4.14 เรื่องการมีบทบาทในการผลักดันนโยบายภาครัฐที่เอื้อต่อการพัฒนาอาชีวศึกษาเอกชน ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่คงเดิมทั้งสองรอบชี้ให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญยืนยันความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างสมบูรณ์ต่อทุกรายการในองค์ประกอบหลักด้านประสานงาน

ตารางที่ 4-8 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับศักยภาพด้านการควบคุมงานของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน (ผลจากเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 และ 3)

ลำดับ	รายการ	รอบ 2		รอบ 3		เปลี่ยนแปลง	
		Mdn	IQR	Mdn	IQR	Mdn	IQR
องค์ประกอบที่ 5 – ศักยภาพด้านการควบคุมงาน (Controlling potential)							
5.1	ผู้บริหารควรใช้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เป็นกรอบในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานจากข้อมูลจริงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
5.2	ผู้บริหารควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการติดตามและควบคุมการใช้ทรัพยากร เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและป้องกันความสูญเปล่า	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
5.3	ผู้บริหารควรใช้ระบบติดตาม (Monitoring systems) เช่น กล้องวงจรปิด (CCTV) และ Internet of Things (IoT)	4.5	1.00	4.5	1.00	คงที่	คงที่
5.4	ผู้บริหารควรใช้ระบบการจัดการข้อมูลผู้เรียน เช่น การเช็คชื่อด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ การติดตามวินัย	5.0	1.00	5.0	1.00	คงที่	คงที่
5.5	ผู้บริหารควรควบคุมงานโดยใช้หลัก Plan–Do–Check–Act (PDCA) และมีการประเมินและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	รอบ 2		รอบ 3		เปลี่ยนแปลง	
		Mdn	IQR	Mdn	IQR	Mdn	IQR
5.6	การประเมินและติดตามผลควรทำเป็นระยะและถี่ขึ้น ไม่ใช่เพียงแค่ตอนจบโครงการเท่านั้น และควรแบ่งเฟสในการประเมิน	5.0	1.00	5.0	1.00	คงที่	คงที่
5.7	ผู้บริหารควรตัดสินผลการปฏิบัติงานโดยอ้างอิงจากหลักฐานเชิงประจักษ์และระบบฐานข้อมูล เพื่อป้องกันความลำเอียงและการใช้ความรู้สึกส่วนตัว	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
5.8	ผู้บริหารควรมีการประเมินที่ครอบคลุมแบบ 360 องศา ทั้งผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้เรียน	5.0	0.75	5.0	0.75	คงที่	คงที่
5.9	ผู้บริหารควรติดตามและประเมินผลการดำเนินงานทุกไตรมาส โดยวัดผลจาก KPI (Key Performance Indicators) ที่เป็นข้อเท็จจริงและจับต้องได้	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
5.10	ผู้บริหารควรพัฒนาคู่มือปฏิบัติงาน (Work Instruction) เพื่อให้การควบคุมงานเป็นไปอย่างมีระบบและเป็นมาตรฐาน	5.0	1.00	5.0	1.00	คงที่	คงที่
5.11	ผู้บริหารควรมีการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) โดยประเมินความเสี่ยงและมีแผนรองรับเพื่อความยั่งยืนขององค์กร	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
5.12	ผู้บริหารควรใช้ AI ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากระบบติดตามต่าง ๆ และพัฒนา Human Intelligence (HI) เพื่อตรวจสอบความแม่นยำของผลลัพธ์จาก AI	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
5.13	ผู้บริหารควรกำหนดให้บุคลากรปลูกฝังจิตสำนึกและวินัยในการทำงาน รวมถึงเน้นการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) และความตระหนักถึงความปลอดภัย	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	รอบ 2		รอบ 3		เปลี่ยนแปลง	
		Mdn	IQR	Mdn	IQR	Mdn	IQR
5.14	ผู้บริหารควรตรวจสอบและกำกับดูแลการเบิกจ่ายงบประมาณสำหรับการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัล ให้เป็นไปตามแผนและเกิดความคุ้มค่าสูงสุด	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่

จากตารางที่ 4-8 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบด้านการควบคุมงาน จำนวน 14 รายการ พบว่าในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 รายการส่วนใหญ่มีค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 5.00 และมี 1 รายการที่มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.50 ซึ่งเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การแปลผล พบว่ามีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดทุกรายการ ยกเว้นรายการที่ 5.3 ที่อยู่ในระดับมาก สำหรับค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.00 ถึง 1.00 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับสูง

เมื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยระหว่างรอบที่ 2 และรอบที่ 3 พบว่าค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในทุกรายการ สะท้อนให้เห็นถึงฉันทามติที่คงที่และมีความเห็นพ้องต้องกันอย่างสมบูรณ์ตั้งแต่การวิจัยในรอบที่ 2 โดยรายการส่วนใหญ่จำนวน 9 รายการ มีความสอดคล้องกันในระดับสูงมาก (IQR = 0.00) ได้แก่รายการที่ 5.1, 5.2, 5.5, 5.7, 5.9, 5.11, 5.12, 5.13 และ 5.14 ซึ่งครอบคลุมประเด็นเชิงกลยุทธ์ด้านการกำกับดูแลและตรวจสอบ ได้แก่ การใช้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เป็นกรอบในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานจากข้อมูลจริงอย่างต่อเนื่อง การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ควบคุมการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและป้องกันความสูญเปล่า การบริหารงานตามวงจรคุณภาพ (PDCA) อย่างสม่ำเสมอ การตัดสินผลการปฏิบัติงานโดยอ้างอิงหลักฐานเชิงประจักษ์และระบบฐานข้อมูลเพื่อป้องกันความลำเอียง การติดตามผลรายไตรมาสผ่านดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่เป็นข้อเท็จจริงและจับต้องได้ ตลอดจนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรเพื่อความยั่งยืน การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ควบคู่กับการพัฒนาปัญญามนุษย์ (HI) ในการตรวจสอบความแม่นยำของผลลัพธ์ การปลูกฝังวินัยและการบำรุงรักษาเชิงป้องกันเพื่อความปลอดภัย และการกำกับดูแลการเบิกจ่ายงบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นไปตามแผนและเกิดความคุ้มค่าสูงสุด

ในขณะที่มี 5 รายการที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันรองลงมาแต่ยังอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR) ไม่เกิน 1.50 ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มที่มีค่า IQR เท่ากับ 0.75 จำนวน 1 รายการ ได้แก่ รายการที่ 5.8 เรื่องการจัดให้มีการประเมินผลที่ครอบคลุมแบบ

360 องศา ทั้งจากผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้เรียน และกลุ่มที่มีค่า IQR เท่ากับ 1.00 จำนวน 4 รายการ ได้แก่ รายการที่ 5.3, 5.4, 5.6 และ 5.10 ซึ่งครอบคลุมประเด็นเรื่องการใช้ระบบติดตามทางกายภาพผ่านกล้องวงจรปิด (CCTV) และอุปกรณ์เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต (IoT) การจัดการข้อมูลวินัยและการเช็คชื่อผู้เรียนด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ การแบ่งเฟสการประเมินผลให้มีความถี่และต่อเนื่องตลอดจนการพัฒนาคู่มือปฏิบัติงาน (Work Instruction) เพื่อสร้างมาตรฐานและระบบในการควบคุมงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่คงเดิมทั้งสองรอบชี้ให้เห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญยืนยันความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างสมบูรณ์ต่อทุกรายการในองค์ประกอบหลักด้านการควบคุมงาน

ตารางที่ 4-9 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับศักยภาพด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน (ผลจากเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 และ 3)

ลำดับ	รายการ	รอบ 2		รอบ 3		เปลี่ยนแปลง	
		Mdn	IQR	Mdn	IQR	Mdn	IQR
องค์ประกอบที่ 6 – ศักยภาพด้านภาวะผู้นำ (Leadership Potential)							
6.1	ผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลได้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างแรงผลักดันให้บุคลากรเห็นภาพอนาคตและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
6.2	ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำที่กล้าเปลี่ยนแปลงและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำพาสถาบันการอาชีวศึกษาก้าวไปข้างหน้าในยุคดิจิทัล	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
6.3	ผู้บริหารควรมีกรอบความคิด (Mindset) ที่ดีและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยไม่ยึดติดกับวิธีการบริหารแบบเดิม	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
6.4	ผู้บริหารควรมีความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและโลกยุคดิจิทัลอยู่เสมอ	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
6.5	ผู้บริหารควรมีความเข้าใจในพฤติกรรมและความต้องการของคนรุ่นใหม่ (Gen Z, Gen Alpha) และสามารถปรับตัวเข้าหาได้	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	รอบ 2		รอบ 3		เปลี่ยนแปลง	
		Mdn	IQR	Mdn	IQR	Mdn	IQR
6.6	ผู้บริหารควรมีความรู้และเข้าใจเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล โดยเฉพาะ AI (ปัญญาประดิษฐ์) และการเขียน prompt รวมทั้งควรผ่านการวัดผลสมรรถนะด้านดิจิทัลเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในงานบริหารและ/หรือการเรียนการสอน	5.0	0.75	5.0	0.75	คงที่	คงที่
6.7	ผู้บริหารควรมีทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค เพื่อสร้างความแตกต่างและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาใหม่ ๆ	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
6.8	ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (ครู/เจ้าหน้าที่/ทีมงาน) ให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับยุคดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
6.9	ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและความรู้สึกเป็นเจ้าของ	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
6.10	ผู้บริหารควรมีความสามารถสร้างภาพลักษณและแบรนดของสถาบันให้แข็งแกร่งและน่าเชื่อถือ เพื่อดึงดูดผู้เรียนและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่
6.11	ผู้บริหารควรมีความรูและทักษะด้านการตลาด เพื่อให้เข้าใจแนวโน้มตลาดและความต้องการของทั้งผู้เรียนและคู่แข่งได้อย่างลึกซึ้ง	5.0	0.00	5.0	0.00	คงที่	คงที่

จากตารางที่ 4-9 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ จำนวน 11 รายการ พบว่าในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 รายการทั้งหมดมีค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 5.00 ซึ่งเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การแปลผล พบว่ามีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดทุก

รายการ สำหรับค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.00 ถึง 0.75 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับสูงมาก

เมื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยระหว่างรอบที่ 2 และรอบที่ 3 พบว่าค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในทุกรายการ สะท้อนให้เห็นถึงฉันทามติที่คงที่และมีความเห็นพ้องต้องกันอย่างสมบูรณ์ตั้งแต่การวิจัยในรอบที่ 2 โดยรายการส่วนใหญ่จำนวน 10 รายการยกเว้นรายการที่ 6.6 มีความสอดคล้องกันในระดับสูงมาก (IQR = 0.00) ซึ่งครอบคลุมประเด็นเชิงกลยุทธ์ด้านคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำ ได้แก่ การสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลเพื่อให้บุคลากรเห็นภาพอนาคตและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน การมีภาวะผู้นำที่กล้าเปลี่ยนแปลงและริเริ่มสิ่งใหม่เพื่อนำพาสถาบันก้าวไปข้างหน้า การมีกรอบความคิด (Mindset) ที่ดีพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ยึดติดกับวิธีการบริหารแบบเดิม การมีความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อกระแสเทคโนโลยี ความเข้าใจในพฤติกรรมและความต้องการของคนรุ่นใหม่ (Gen Z, Gen Alpha) ตลอดจนการมีทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับยุคดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง การเป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างภาพลักษณ์และแบรนด์ของสถาบันให้แข็งแกร่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และการมีทักษะด้านการตลาดเพื่อเข้าใจแนวโน้มความต้องการของผู้เรียนและคู่แข่งได้อย่างลึกซึ้ง

ในขณะที่มี 1 รายการที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันรองลงมาแต่ยังอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR) ไม่เกิน 1.50 ได้แก่ รายการที่ 6.6 เรื่องผู้บริหารควรมีความรู้และเข้าใจเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล โดยเฉพาะปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการเขียนคำสั่ง (Prompt) รวมทั้งควรผ่านการวัดผลสมรรถนะด้านดิจิทัลเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในงานบริหารและการจัดการเรียนการสอนมีค่า IQR เท่ากับ 0.75 ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่คงเดิมทั้งสองรอบชี้ให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญยืนยันความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างสมบูรณ์ต่อทุกรายการในองค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำ

4.2 ผลการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

4.2.1 ผลการสร้าง (ร่าง) รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ในขั้นตอนนี้ ผลการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล เป็นการสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก และการใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการสอบถามความคิดเห็นและแสวงหาฉันทามติจากกลุ่ม

ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 ท่านผ่านแบบสอบถามทั้งสองรอบ จนได้ข้อสรุปเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญและมีความสอดคล้องเชิงสถิติอย่างสมบูรณ์ โดยโครงสร้างของรูปแบบศักยภาพประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก (Main-components) ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน (Planning), ด้านการจัดองค์กร (Organizing), ด้านการบังคับบัญชา (Commanding), ด้านประสานงาน (Coordinating), ด้านการควบคุมงาน (Controlling) และด้านภาวะผู้นำ (Leadership) และเพื่อให้รูปแบบศักยภาพมีความเป็นระบบและสะท้อนมิติการบริหารจัดการในยุคดิจิทัลอย่างชัดเจน ผู้วิจัยได้นำรายการปัจจัยศักยภาพย่อยจากข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 76 รายการ มาดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจำแนกและจัดกลุ่มเข้าเป็นองค์ประกอบย่อย (Sub-components) จำนวน 30 องค์ประกอบภายใต้องค์ประกอบหลักแต่ละด้านตามความสอดคล้องของหน้าที่และเป้าหมายทางการบริหาร ซึ่งผลการจัดกลุ่มองค์ประกอบย่อยในแต่ละด้านแสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4-10 ถึงตารางที่ 4-15

ตารางที่ 4-10 องค์ประกอบย่อยในรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลด้านการวางแผน (Planning)

องค์ประกอบย่อย	รายการปัจจัยศักยภาพย่อยจากแบบสอบถาม
P1: กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	1. ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมองการณ์ไกลอย่างน้อย 5 ปี เพื่อคาดการณ์แนวโน้มอาชีพใหม่ ๆ และความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคต 4. ผู้บริหารควรทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะการนำดิจิทัลมาใช้ และกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่วัดผลได้ชัดเจน 10. ผู้บริหารควรจัดทำ Master Plan สำหรับองค์กรเองในระยะ 5 ปี เพื่อให้การมองเห็นภาพรวมและทิศทางขององค์กรในระยะยาวชัดเจนขึ้น
P2: วางแผนด้วยข้อมูลดิจิทัล	3. ผู้บริหารควรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างปัญญาประดิษฐ์ (AI) เช่น ChatGPT มาช่วยระดมสมองและวางแผนการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ 11. ผู้บริหารควรนำระบบการจัดการสารสนเทศ เช่น Executive Information System (EIS) และ Power BI มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	รายการปัจจัยศักยภาพย่อยจากแบบสอบถาม
P3: พัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย	5. ผู้บริหารควรวางแผนหลักสูตรและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ให้ทันสมัย ยืดหยุ่น และตอบโจทย์ตลาดแรงงานในยุคดิจิทัล (เช่น AI, IoT, Big Data) ได้อย่างรวดเร็ว 8. ผู้บริหารควรวางแผนโดยคำนึงถึงความต้องการของสถานประกอบการและภาคอุตสาหกรรม และสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อร่วมกันกำหนดหลักสูตรโดยอ้างอิงกับมาตรฐานของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และสถาบันรับรองมาตรฐาน
P4: จัดสรรทรัพยากรอย่างยั่งยืน	2. ผู้บริหารควรวางแผนจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรให้สอดรับกับนโยบายสนับสนุนดิจิทัลของภาครัฐ 6. ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการลงทุนด้านดิจิทัลอย่างรอบคอบและสามารถปรับแผนได้รวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลง 13. ผู้บริหารควรวางแผนโดยคำนึงถึงประเด็นความยั่งยืน (ESG) และการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
P5: สร้างวัฒนธรรมพร้อมปรับตัว	7. ผู้บริหารควรกำหนดค่านิยมหลัก (Core Values) และวางกลยุทธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน 9. ผู้บริหารควรรีวิวและปรับปรุงแผนงานรวมถึงขั้นตอนการทำงานอย่างน้อยทุก 3 – 5 ปี เพื่อให้ทันสมัยและสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและบริบทธุรกิจ 12. ผู้บริหารควรวางกลยุทธ์การสื่อสารเชิงจิตวิทยา เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรเข้าใจ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยความสมัครใจ

ตารางที่ 4-11 องค์ประกอบย่อยในรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลด้านการจัดองค์กร (Organizing)

องค์ประกอบย่อย	รายการปัจจัยศักยภาพย่อยจากแบบสอบถาม
O1: วางโครงสร้างแบบคล่องตัว	1. ผู้บริหารควรกำหนดโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบราบ (Flat Structure) เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการตัดสินใจและคล่องตัวในยุคดิจิทัล 2. ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปในระดับที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการทำงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร 13. ผู้บริหารควรพิจารณานำรูปแบบ "การบริหารแบบบริษัท" มาใช้แทนระบบกงสี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความชัดเจนในการดำเนินงาน
O2: สร้างระบบนิเวศดิจิทัล	3. ผู้บริหารต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (เช่น Big Data, Dashboard, LMS, ERP, AI หรือ ระบบอัตโนมัติ Automation) มาบริหารจัดการศึกษาและขับเคลื่อนองค์กร 4. ผู้บริหารควรบูรณาการและจัดระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับโครงสร้างการทำงานของทุกส่วนงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม 11. ผู้บริหารควรผลักดันให้เกิดระบบสารสนเทศในการบริหารงานที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงทุกส่วนงานขององค์กร (เช่น การเงิน, พัสดุ, ข้อมูลนักเรียน/บุคลากร, การลงทะเบียน)
O3: จัดทีมสมรรถนะสูง	6. ผู้บริหารควรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและแบ่งงานกันทำ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและความคลุมเครือในการทำงาน 7. ผู้บริหารควรสร้างทีมงานที่มีความสามารถเฉพาะทางโดยเฉพาะด้านวิเทศสัมพันธ์และสารสนเทศ เพื่อเชื่อมโยงกับองค์กรภายนอก 10. ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจของตัวบุคคลในองค์กร และกำหนดสมรรถนะที่ชัดเจนของบุคลากร เช่น ทักษะด้านภาษาและบุคลิกภาพ

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	รายการปัจจัยศักยภาพย่อยจากแบบสอบถาม
O4: บริหารคนและงบรวดเร็ว	8. ผู้บริหารควรบริหารจัดการและโยกย้ายทรัพยากรบุคคลและงบประมาณได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นเพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง 9. ผู้บริหารควรจัดให้มีทีมงานสารสนเทศเพื่อพัฒนาและสนับสนุนระบบสารสนเทศ (IT Support) ให้ทุกส่วนงานเชื่อมโยงกันได้อย่างรวดเร็ว
O5: ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน	5. ผู้บริหารควรวางระบบและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม 12. ผู้บริหารควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดองค์กร และสร้างความสามัคคีภายในองค์กร

ตารางที่ 4-12 องค์ประกอบย่อยในรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลด้านการบังคับบัญชา (Commanding)

องค์ประกอบย่อย	รายการปัจจัยศักยภาพย่อยจากแบบสอบถาม
CM1: ขับเคลื่อนด้วยแรงบันดาลใจ	1. ผู้บริหารควรเปลี่ยนบทบาทจากการเป็น "ผู้สั่งการ" แบบเดิมไปสู่ "ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์" ที่สามารถสร้างแรงจูงใจและดึงศักยภาพของทีม 6. ผู้บริหารควรมีศิลปะในการสื่อสารเพื่อจูงใจและสร้างแรงผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง
CM2: สื่อสารสั่งการผ่านดิจิทัล	2. ผู้บริหารควรใช้ระบบสารสนเทศขององค์กรที่ทำให้เกิด "การรับรู้ร่วมกัน" และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วในการบังคับบัญชา 4. ผู้บริหารควรเพิ่มความถี่และช่องทางในการสื่อสาร โดยเน้นการใช้ช่องทางดิจิทัล เพื่อให้ทุกคนในองค์กรรับรู้และเข้าใจในทิศทางเดียวกัน 11. ผู้บริหารควรใช้เครื่องมือสื่อสารดิจิทัลที่รวดเร็วและเข้าถึงง่าย (เช่น Line, Zoom) สำหรับการสั่งการ มอบหมายงาน และชี้แจงภารกิจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	รายการปัจจัยศักยภาพย่อยจากแบบสอบถาม
CM3: ยึดหลักธรรมาภิบาล	3. ผู้บริหารควรสร้างระเบียบวินัยผ่านการกำหนดกฎ ระเบียบ และนโยบายที่บุคลากรร่วมกันสร้างและปฏิบัติตาม 7. ผู้บริหารควรเน้นหลักธรรมาภิบาล คุณธรรม และจริยธรรมในการบริหารงานและบุคลากร
CM4: สร้างขวัญและความสัมพันธ์ในทีม	5. ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมความรัก ความอบอุ่น และขวัญกำลังใจในองค์กรให้เหมือนครอบครัว 8. ผู้บริหารควรสื่อสารข้อสั่งการด้านดิจิทัลอย่างกัลยาณมิตร ชัดเจน และคอยช่วยเหลือ เพื่อลดความกังวลและสร้างความมั่นใจให้ทีมงานนำไปปฏิบัติ
CM5: มุ่งเป้าหมายและตอบโจทย์ผู้เรียน	9. ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด (KPI) ที่ชัดเจนสำหรับการทำงาน เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์และเป็นทิศทางให้ทีมงานปฏิบัติภารกิจได้อย่างถูกต้อง 10. ผู้บริหารควรชี้นำและสั่งการให้ทีมงานปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งยึดประโยชน์และความต้องการของนักเรียนเป็นศูนย์กลาง

ตารางที่ 4-13 องค์ประกอบย่อยในรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลด้านการประสานงาน (Coordinating)

องค์ประกอบย่อย	รายการปัจจัยศักยภาพย่อยจากแบบสอบถาม
CO1: ประสานเอกภาพภายใน	1. ผู้บริหารควรสื่อสารและเชื่อมโยงให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนงานของสถาบันอย่างเป็นเอกภาพ 2. ผู้บริหารควรบูรณาการประเด็นด้านดิจิทัลในการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และทำงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน 8. ผู้บริหารควรส่งเสริมความร่วมมือแบบการทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) ภายในองค์กร

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	รายการปัจจัยศักยภาพย่อยจากแบบสอบถาม
CO2: สร้างเครือข่ายพันธมิตร	3. ผู้บริหารควรแสวงหาและสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรม สถาบันการศึกษาอื่น ๆ และภาครัฐ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษา 4. ผู้บริหารควรมีการเชื่อมโยงโดยตรงกับหน่วยงานภายนอกผ่านการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) อย่างเป็นทางการ เพื่อขับเคลื่อนโครงการต่าง ๆ รวมถึงการแลกเปลี่ยนผู้เรียนและการจัดการเรียนทวิวุฒิร่วมกับต่างประเทศ 6. ผู้บริหารควรมีทักษะการเจรจาต่อรองและโน้มน้าวใจสูง เพื่อสร้างและรักษาความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตร
CO3: เชื่อมโยงภาคอุตสาหกรรม	5. ผู้บริหารควรประสานงานกับสถานประกอบการที่รับผู้เรียนเข้าฝึกงานหรือทำงาน เพื่อให้หลักสูตรตอบโจทย์ความต้องการของตลาดแรงงาน 13. ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างครูและผู้เชี่ยวชาญในภาคอุตสาหกรรมอย่างสม่ำเสมอ
CO4: บริหารความสัมพันธ์รอบทิศ	7. ผู้บริหารควรประสานความเข้าใจและสร้างความร่วมมือกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกฝ่ายตั้งแต่เริ่มต้นการดำเนินงานหรือโครงการต่าง ๆ เพื่อบริหารความสัมพันธ์และลดความขัดแย้ง 12. ผู้บริหารควรขับเคลื่อนและรักษาความสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดบูรณาการความร่วมมือในระยะยาว 14. ผู้บริหารควรมีบทบาทในการผลักดันนโยบายภาครัฐที่เอื้อต่อการพัฒนาอาชีวศึกษาเอกชน

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	รายการปัจจัยศักยภาพย่อยจากแบบสอบถาม
CO5: วางระบบประสานงานชัดเจน	9. ผู้บริหารควรกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและมี Contact Person สำหรับแต่ละหน่วยงานหรือพันธมิตร เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน 10. ผู้บริหารควรใช้ระบบดิจิทัลในการเชื่อมโยงข้อมูลและติดตามความคืบหน้าของการประสานงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทุกฝ่ายปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันและสามารถปรับปรุงแก้ไขได้อย่างทันท่วงที 11. ผู้บริหารควรจัดตั้งช่องทางหรือกลไกในการรับฟังความคิดเห็นย้อนกลับ (Feedback) จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 4-14 องค์ประกอบย่อยในรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลด้านการควบคุมงาน (Controlling)

องค์ประกอบย่อย	รายการปัจจัยศักยภาพย่อยจากแบบสอบถาม
CT1: ติดตามผู้เรียนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	3. ผู้บริหารควรใช้ระบบติดตาม (Monitoring systems) เช่น กล้องวงจรปิด (CCTV) และ Internet of Things (IoT) 4. ผู้บริหารควรใช้ระบบการจัดการข้อมูลผู้เรียน เช่น การเช็คชื่อด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ การติดตามวินัย 12. ผู้บริหารควรใช้ AI ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากระบบติดตามต่าง ๆ และพัฒนา Human Intelligence (HI) เพื่อตรวจสอบความแม่นยำของผลลัพธ์จาก AI
CT2: วัดผลจากข้อมูลจริง	1. ผู้บริหารควรใช้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เป็นกรอบในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานจากข้อมูลจริงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 7. ผู้บริหารควรตัดสินผลการปฏิบัติงานโดยอ้างอิงจากหลักฐานเชิงประจักษ์และระบบฐานข้อมูล เพื่อป้องกันความลำเอียงและการใช้ความรู้สึกส่วนตัว 9. ผู้บริหารควรติดตามและประเมินผลการดำเนินงานทุกไตรมาสโดยวัดผลจาก KPI (Key Performance Indicators) ที่เป็นข้อเท็จจริงและจับต้องได้

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	รายการปัจจัยศักยภาพย่อยจากแบบสอบถาม
CT3: ตรวจสอบผลการดำเนินงานแบบรอบด้าน (PDCA)	5. ผู้บริหารควรควบคุมงานโดยใช้หลัก Plan – Do – Check – Act (PDCA) และมีการประเมินและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ 6. การประเมินและติดตามผลควรทำเป็นระยะและถี่ขึ้น ไม่ใช่เพียงแค่ตอนจบโครงการเท่านั้น และควรแบ่งเฟสในการประเมิน 8. ผู้บริหารควรมีการประเมินที่ครอบคลุมแบบ 360 องศา ทั้งผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้เรียน
CT4: ควบคุมมาตรฐานและวินัยบุคลากร	10. ผู้บริหารควรพัฒนาคู่มือปฏิบัติงาน (Work Instruction) เพื่อให้การควบคุมงานเป็นไปอย่างมีระบบและเป็นมาตรฐาน 13. ผู้บริหารควรกำหนดให้บุคลากรปลูกฝังจิตสำนึกและวินัยในการทำงาน รวมถึงเน้นการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) และความตระหนักถึงความปลอดภัย
CT5: ควบคุมความเสี่ยงและคุ้มค่า	2. ผู้บริหารควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการติดตามและควบคุมการใช้ทรัพยากร เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและป้องกันความสูญเปล่า 11. ผู้บริหารควรมีการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) โดยประเมินความเสี่ยงและมีแผนรองรับเพื่อความยั่งยืนขององค์กร 14. ผู้บริหารควรตรวจสอบและกำกับดูแลการเบิกจ่ายงบประมาณสำหรับการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัล ให้เป็นไปตามแผนและเกิดความคุ้มค่าสูงสุด

ตารางที่ 4-15 องค์ประกอบย่อยในรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลด้านภาวะผู้นำ (Leadership)

องค์ประกอบย่อย	รายการปัจจัยศักยภาพย่อยจากแบบสอบถาม
L1: วิสัยทัศน์ผู้นำดิจิทัล	1. ผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลได้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างแรงผลักดันให้บุคลากรเห็นภาพอนาคตและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน 2. ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำที่กล้าเปลี่ยนแปลงและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำพาสถาบันการอาชีวศึกษาก้าวไปข้างหน้าในยุคดิจิทัล
L2: กล้าเปลี่ยนและเรียนรู้เร็ว	3. ผู้บริหารควรมีกรอบความคิด (Mindset) ที่ดีและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยไม่ยึดติดกับวิธีการบริหารแบบเดิม 4. ผู้บริหารควรมีความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและโลกยุคดิจิทัลอยู่เสมอ
L3: ประยุกต์ใช้นวัตกรรมดิจิทัล	6. ผู้บริหารควรมีความรู้และเข้าใจเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล โดยเฉพาะ AI (ปัญญาประดิษฐ์) และการเขียน prompt รวมทั้งควรผ่านการวัดผลสมรรถนะด้านดิจิทัลเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในงานบริหารและ/หรือการเรียนการสอน 7. ผู้บริหารควรมีทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างความแตกต่างและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาใหม่ ๆ
L4: พัฒนาบุคลากรและเข้าใจคนรุ่นใหม่	5. ผู้บริหารควรมีความเข้าใจในพฤติกรรมและความต้องการของคนรุ่นใหม่ (Gen Z, Gen Alpha) และสามารถปรับตัวเข้าหาได้ 8. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (ครู/เจ้าหน้าที่/ทีมงาน) ให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับยุคดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง 9. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและความรู้สึกเป็นเจ้าของ

ตารางที่ 4-15 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	รายการปัจจัยศักยภาพย่อยจากแบบสอบถาม
L5: สร้างแบรนด์และการตลาด	10. ผู้บริหารควรมีความสามารถสร้างภาพลักษณและแบรนดของสถาบันให้แข็งแกร่งและน่าเชื่อถือ เพื่อดึงดูดผู้เรียนและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 11. ผู้บริหารควรมีความรู้และทักษะด้านการตลาด เพื่อให้เข้าใจแนวโน้มตลาดและความต้องการของทั้งผู้เรียนและคู่แข่งได้อย่างลึกซึ้ง

จากผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจำแนกและจัดกลุ่มปัจจัยศักยภาพย่อยเข้าสู่องค์ประกอบหลักทั้ง 6 ด้าน ตามที่ได้นำเสนอรายละเอียดไปแล้วนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปภาพรวมโครงสร้างของร่างรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 6 ด้านแต่ละด้านประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย รวมองค์ประกอบย่อยทั้งสิ้น 30 องค์ประกอบ แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4-16

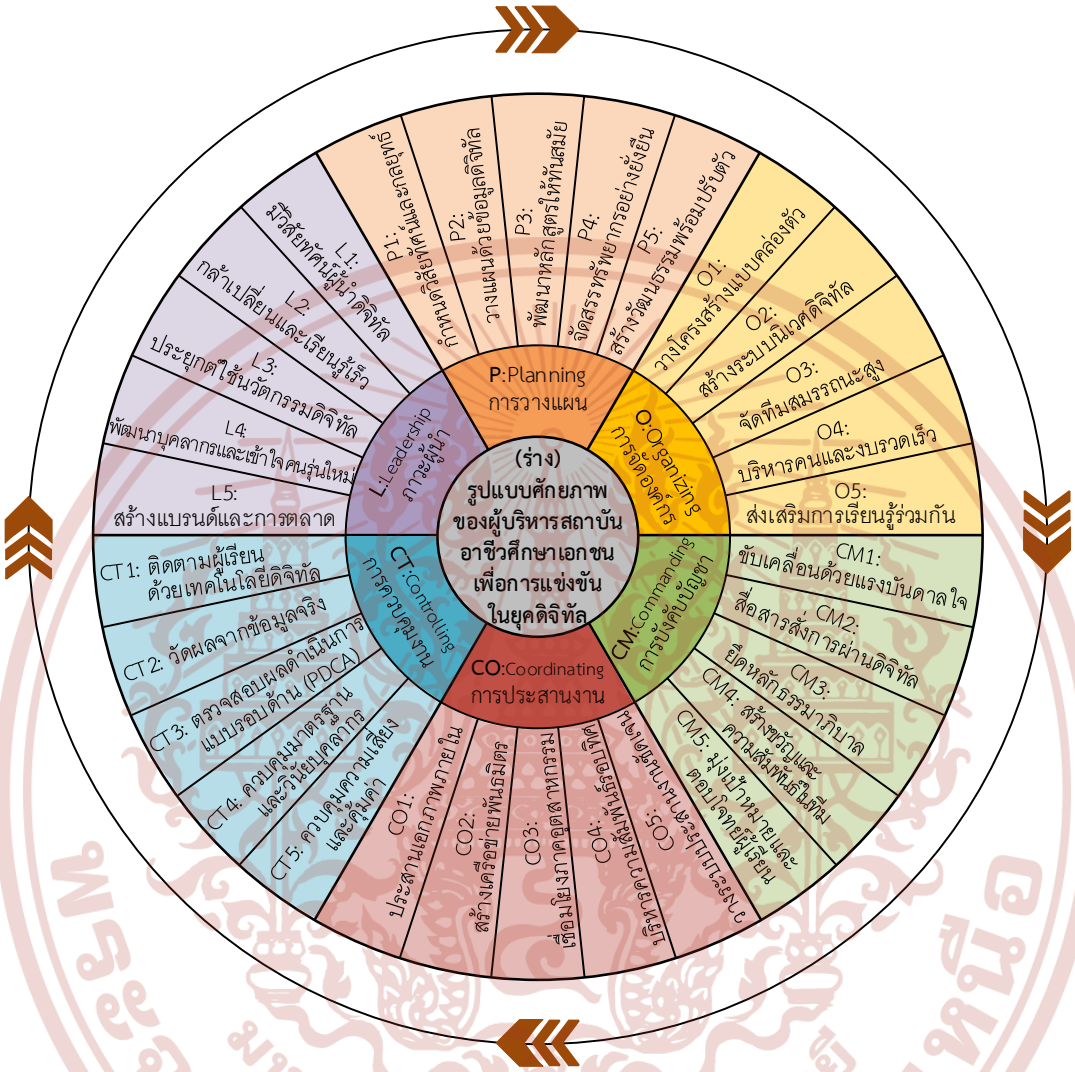
ตารางที่ 4-16 องค์ประกอบของรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1.ด้านการวางแผน (Planning: P)	P1: กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
	P2: วางแผนด้วยข้อมูลดิจิทัล
	P3: พัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย
	P4: จัดสรรทรัพยากรอย่างยั่งยืน
	P5: สร้างวัฒนธรรมพร้อมปรับตัว
2. ด้านการจัดองค์กร (Organizing: O)	O1: วางโครงสร้างแบบคล่องตัว
	O2: สร้างระบบนิเวศดิจิทัล
	O3: จัดทีมสมรรถนะสูง
	O4: บริหารคนและงบรวดเร็ว
	O5: ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน
3. ด้านการบังคับบัญชา (Commanding: CM)	CM1: ขับเคลื่อนด้วยแรงบันดาลใจ
	CM2: สื่อสารสั่งการผ่านดิจิทัล
	CM3: ยึดหลักธรรมาภิบาล

ตารางที่ 4-16 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
3. ด้านการบังคับบัญชา (Commanding: CM)	CM4: สร้างขวัญและความสัมพันธ์ในทีม
	CM5: มุ่งเป้าหมายและตอบโจทย์ผู้เรียน
4. ด้านประสานงาน (Coordinating: CO)	CO1: ประสานเอกภาพภายใน
	CO2: สร้างเครือข่ายพันธมิตร
	CO3: เชื่อมโยงภาคอุตสาหกรรม
	CO4: บริหารความสัมพันธ์รอบทิศ
	CO5: วางระบบประสานงานชัดเจน
5. ด้านการควบคุมงาน (Controlling: CT)	CT1: ติดตามผู้เรียนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
	CT2: วัดผลจากข้อมูลจริง
	CT3: ตรวจสอบผลการดำเนินงานแบบรอบด้าน (PDCA)
	CT4: ควบคุมมาตรฐานและวินัยบุคลากร
	CT5: ควบคุมความเสี่ยงและคุ้มค่า
6. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership: L)	L1: มีวิสัยทัศน์ผู้นำดิจิทัล
	L2: กล้าเปลี่ยนและเรียนรู้เร็ว
	L3: ประยุกต์ใช้นวัตกรรมดิจิทัล
	L4: พัฒนาบุคลากรและเข้าใจคนรุ่นใหม่
	L5: สร้างแบรนด์และการตลาด

จากข้อค้นพบในตารางที่ 4-16 ผู้วิจัยได้นำโครงสร้างขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยทั้งหมด มาสังเคราะห์และออกแบบเป็นแผนภาพ "(ร่าง) รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล" แสดงดังภาพที่ 4-1 ทั้งนี้ เพื่อนำร่างรูปแบบดังกล่าวไปใช้เป็นกรอบแนวคิดตั้งต้นสำหรับการนำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา วิพากษ์ และให้ข้อเสนอแนะในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในขั้นตอนการวิจัยต่อไป



ภาพที่ 4-1 (ร่าง) รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

4.2.2 ผลการประเมิน (ร่าง) รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

จากการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2569 เวลา 13.30 – 15.30 น. ณ ห้องประชุม 310 ชั้น 3 อาคาร 96 คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบด้วยเทคนิคเดลฟายต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 ท่าน เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และลงฉันทานุมัติร่างรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในประเด็นความถูกต้องของชื่อองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ผลการประชุมสรุปได้ว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมีความเห็นพ้องสอดคล้องกันและให้ความเห็นชอบต่อร่างรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล โดยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในประเด็นสำคัญเพื่อการปรับปรุงรูปแบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังรายละเอียดผลการประเมินต่อไปนี้

ตารางที่ 4-17 ผลการประเมิน (ร่าง) รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ลำดับ	รายการประเมิน	ผลการประเมิน	
		เหมาะสม	ร้อยละ
1	แนวทางการศึกษาทฤษฎี และเอกสารวิชาการ มีความเหมาะสมในการวิเคราะห์หาองค์ประกอบเพื่อใช้ในการสร้างรูปแบบหรือไม่	12	100
2	วิธีการพัฒนารูปแบบมีความเหมาะสม สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือไม่	12	100
3	องค์ประกอบที่นำมาสร้างรูปแบบ (Model) ในแต่ละด้านมีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางเพื่อการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลได้หรือไม่	12	100
4	รูปแบบ (Model) มีความเหมาะสม ความถูกต้องตามหลักวิชาการ มีองค์ประกอบที่มีที่มาชัดเจน จากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือสามารถตรวจสอบได้หรือไม่	12	100

ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

ลำดับ	รายการประเมิน	ผลการประเมิน	
		เหมาะสม	ร้อยละ
5	รูปแบบ (Model) มีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในปัจจุบันได้หรือไม่	12	100
6	โดยภาพรวมรูปแบบ (Model) มีความเหมาะสมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ได้หรือไม่	12	100

จากตารางที่ 4-17 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของ รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 12 คน มีความเห็นสอดคล้องกันทุกข้อในระดับเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100 ทุกรายการ แสดงให้เห็นว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม และถูกต้อง สามารถนำไปพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

4.2.3 สรุปผลการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 คน จากการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ซึ่งมีข้อเสนอแนะในประเด็นที่สำคัญจากที่ประชุมเพื่อการปรับแก้รูปแบบให้มีความสมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน ดังนี้

4.2.3.1 ด้านการจัดเรียงลำดับความสำคัญขององค์ประกอบย่อย: ผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงการจัดเรียงองค์ประกอบย่อยภายในแต่ละองค์ประกอบหลักให้เป็นระบบและสะท้อนน้ำหนักความสำคัญอย่างแท้จริง ผู้วิจัยจึงได้นำผลสถิติเชิงปริมาณจากเทคนิคเดลฟายมาใช้เป็นเกณฑ์จัดลำดับ โดยกำหนดเกณฑ์หลักให้เรียงลำดับตามค่ามัธยฐาน (Median) จากค่าที่สูงที่สุดไปหาต่ำที่สุดเพื่อบ่งชี้ระดับความเหมาะสมตามทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ และในกรณีที่ค่ามัธยฐานเท่ากัน จะใช้เกณฑ์รองโดยเรียงลำดับจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ที่ต่ำที่สุดไปหาสูงที่สุด ซึ่งสะท้อนถึงความเป็นฉันทามติและความสอดคล้องของความคิดเห็นที่มีความแม่นยำและมีเสถียรภาพสูง ทั้งนี้ หากองค์ประกอบย่อยมีค่าสถิติทั้งสองเท่ากัน ผู้วิจัยจะใช้ดุลยพินิจทางวิชาการพิจารณาจัดเรียงลำดับองค์ประกอบย่อยตามกระบวนการบริหารงาน โดยเริ่มให้ความสำคัญจาก 1) ระดับนโยบาย การบริหารจัดการและโครงสร้างพื้นฐาน ต่อด้วย 2) กระบวนการปฏิบัติงานและระบบข้อมูล จากนั้นเป็น

3) การบริหารคนและพัฒนาบุคลากร และสิ้นสุดที่ 4) ผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อผู้เรียนและบุคคลภายนอก ตามลำดับ ดังตารางที่ 4-18

4.2.3.2 ด้านความสม่ำเสมอของการนำเสนอข้อความในแผนภาพรูปแบบ: ผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงการจัดวางข้อความภาษาไทยและภาษาอังกฤษภายในแผนภาพให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ผู้วิจัยจึงได้ปรับแก้โดยจัดวางข้อความภาษาอังกฤษไว้ด้านบนข้อความภาษาไทยอย่างเป็นระบบในทุกองค์ประกอบ ทั้งนี้ได้หันทิศทางลำดับขององค์ประกอบไปทางตามเข็มนาฬิกาเหมือนกันตลอดทั้งแผนภาพ เพื่อให้แผนภาพรูปแบบมีความเป็นระเบียบ ง่ายต่อการทำความเข้าใจและมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังภาพที่ 4-2

4.2.3.3 องค์ประกอบหลักด้านการควบคุมงาน (Controlling): ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้ปรับปรุงองค์ประกอบย่อย ได้แก่ CT2: วัดผลการปฏิบัติงานจากข้อมูลจริง เพื่อลดข้อผิดพลาดจากอคติ (Bias) ส่วนบุคคลและเปลี่ยนผ่านจากการประเมินด้วยความรู้สึกไปสู่การตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่เป็นรูปธรรม (Data-Driven Decision Making) และ CT3: ตรวจสอบผลการดำเนินงานแบบ 360 องศาเพื่อยกระดับความโปร่งใสและสร้างความยุติธรรมในการตัดสินผลการดำเนินงานบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์

4.2.3.4 องค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำ (Leadership): ผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงองค์ประกอบย่อย ได้แก่ L3: ประยุกต์ใช้นวัตกรรมดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม เพื่อเป็นต้นแบบและสร้างความตระหนักรู้ให้กับบุคลากรทุกภาคส่วน ควบคู่ไปกับ L4: พัฒนาบุคลากรและบริหารความแตกต่างของวัย (Diversity/Generation Management) เพื่อลดช่องว่างในการทำงานและผสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรต่างรุ่นให้สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ L5: สร้างภาพลักษณ์และแบรนด์ (Branding) ของสถาบัน ให้มีความแข็งแกร่งและน่าเชื่อถือ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันทางการศึกษาที่สูงขึ้นในปัจจุบัน

จากข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยได้นำไปพิจารณาร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา สามารถสรุปการปรับปรุงองค์ประกอบของรูปแบบได้ตามตารางที่ 4-18

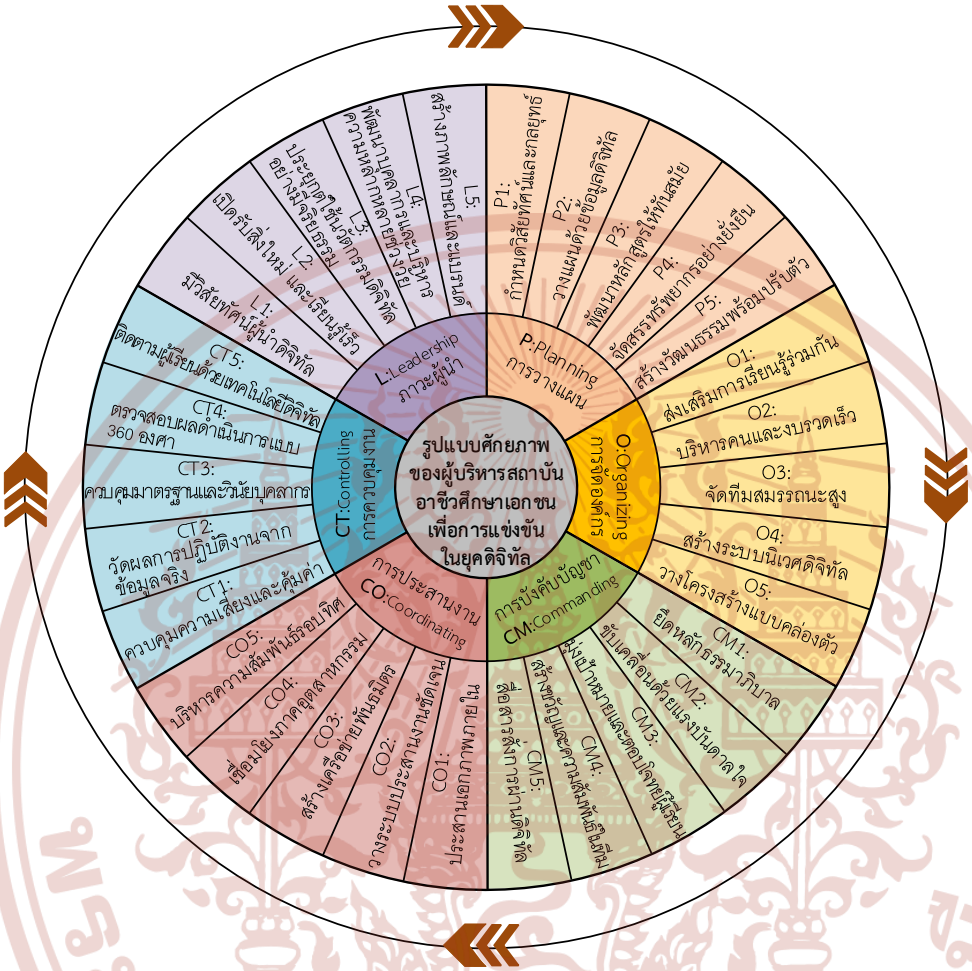
ตารางที่ 4-18 ผลการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ก่อนปรับปรุงแก้ไข		ค่ามัธยฐานเฉลี่ย $\overline{(Mdn)}$	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เฉลี่ย $\overline{(IQR)}$	หลังปรับปรุงแก้ไข	
				ลำดับ (ใหม่)	ชื่อองค์ประกอบ
องค์ประกอบหลักที่ 1. ด้านการวางแผน (Planning: P)					
P1	กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	5.00	0.00	P1	กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
P2	วางแผนด้วยข้อมูลดิจิทัล	5.00	0.00	P2	วางแผนด้วยข้อมูลดิจิทัล
P3	พัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย	5.00	0.00	P3	พัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย
P4	จัดสรรทรัพยากรอย่างยั่งยืน	5.00	0.25	P4	จัดสรรทรัพยากรอย่างยั่งยืน
P5	สร้างวัฒนธรรมพร้อมปรับตัว	5.00	0.33	P5	สร้างวัฒนธรรมพร้อมปรับตัว
องค์ประกอบหลักที่ 2. ด้านการจัดองค์กร (Organizing: O)					
O1	วางโครงสร้างแบบคล่องตัว	5.00	0.67	O5	วางโครงสร้างแบบคล่องตัว
O2	สร้างระบบนิเวศดิจิทัล	5.00	0.67	O4	สร้างระบบนิเวศดิจิทัล
O3	จัดทีมสมรรถนะสูง	5.00	0.58	O3	จัดทีมสมรรถนะสูง
O4	บริหารคนและงบรวดเร็ว	5.00	0.50	O2	บริหารคนและงบรวดเร็ว
O5	ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน	5.00	0.38	O1	ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน
องค์ประกอบหลักที่ 3. ด้านการบังคับบัญชา (Commanding: CM)					
CM1	ขับเคลื่อนด้วยแรงบันดาลใจ	5.00	0.00	CM2	ขับเคลื่อนด้วยแรงบันดาลใจ
CM2	สื่อสารสั่งการผ่านดิจิทัล	5.00	0.92	CM5	สื่อสารสั่งการผ่านดิจิทัล
CM3	ยึดหลักธรรมาภิบาล	5.00	0.00	CM1	ยึดหลักธรรมาภิบาล
CM4	สร้างขวัญและความสัมพันธ์ในทีม	5.00	0.75	CM4	สร้างขวัญและความสัมพันธ์ในทีม
CM5	มุ่งเป้าหมายและตอบโจทย์ผู้เรียน	5.00	0.50	CM3	มุ่งเป้าหมายและตอบโจทย์ผู้เรียน
องค์ประกอบหลักที่ 4. ด้านประสานงาน (Coordinating: CO)					
CO1	ประสานเอกภาพภายใน	5.00	0.00	CO1	ประสานเอกภาพภายใน
CO2	สร้างเครือข่ายพันธมิตร	5.00	0.00	CO3	สร้างเครือข่ายพันธมิตร
CO3	เชื่อมโยงภาคอุตสาหกรรม	5.00	0.00	CO4	เชื่อมโยงภาคอุตสาหกรรม
CO4	บริหารความสัมพันธ์รอบทิศ	5.00	0.58	CO5	บริหารความสัมพันธ์รอบทิศ
CO5	วางระบบประสานงานชัดเจน	5.00	0.00	CO2	วางระบบประสานงานชัดเจน

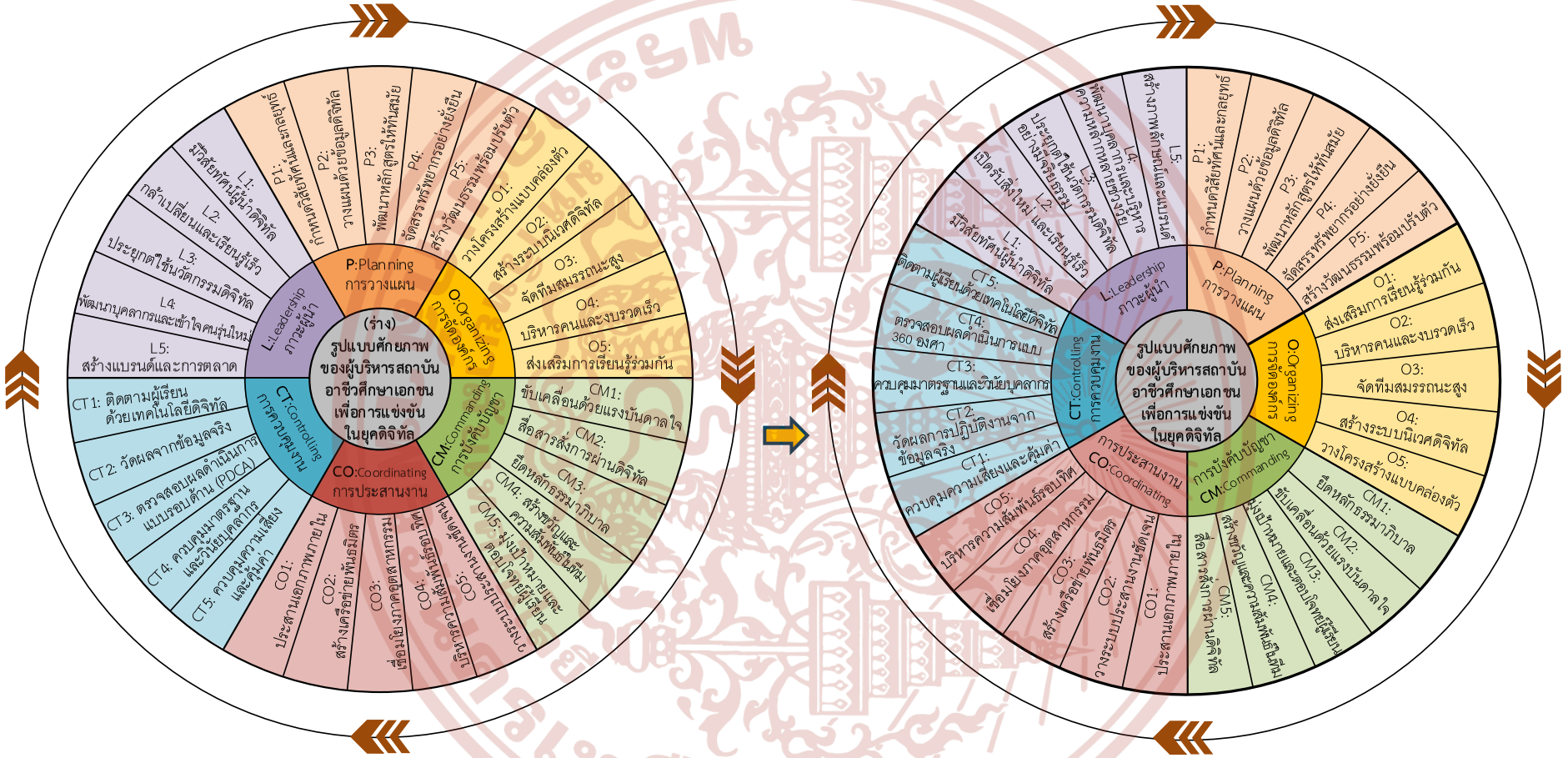
ตารางที่ 4-18 (ต่อ)

ก่อนปรับปรุงแก้ไข		ค่ามัธยฐานเฉลี่ย $\overline{(Mdn)}$	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เฉลี่ย $\overline{(IQR)}$	หลังปรับปรุงแก้ไข	
				ลำดับ (ใหม่)	ชื่อองค์ประกอบ
องค์ประกอบหลักที่ 5. ด้านการควบคุมงาน (Controlling: CT)					
CT1	ติดตามผู้เรียนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	4.80	0.67	CT5	ติดตามผู้เรียนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
CT2	วัดผลจากข้อมูลจริง	5.00	0.00	CT2	วัดผลการปฏิบัติงานจากข้อมูลจริง
CT3	ตรวจสอบผลการดำเนินงานแบบรอบด้าน (PDCA)	5.00	0.58	CT4	ตรวจสอบผลการดำเนินงานแบบ 360 องศา
CT4	ควบคุมมาตรฐานและวินัยบุคลากร	5.00	0.50	CT3	ควบคุมมาตรฐานและวินัยบุคลากร
CT5	ควบคุมความเสี่ยงและคุ้มค่า	5.00	0.00	CT1	ควบคุมความเสี่ยงและคุ้มค่า
องค์ประกอบหลักที่ 6. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership: L)					
L1	มีวิสัยทัศน์ผู้นำดิจิทัล	5.00	0.00	L1	มีวิสัยทัศน์ผู้นำดิจิทัล
L2	กล้าเปลี่ยนและเรียนรู้เร็ว	5.00	0.00	L2	เปิดรับสิ่งใหม่และเรียนรู้เร็ว
L3	ประยุกต์ใช้นวัตกรรมดิจิทัล	5.00	0.00	L3	ประยุกต์ใช้นวัตกรรมดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม
L4	พัฒนาบุคลากรและเข้าใจคนรุ่นใหม่	5.00	0.00	L4	พัฒนาบุคลากร และบริหารความหลากหลายช่วงวัย
L5	สร้างแบรนด์และการตลาด	5.00	0.00	L5	สร้างภาพลักษณ์และแบรนด์

จากข้อเสนอแนะดังกล่าว ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงร่างรูปแบบศักยภาพฯ จนได้ข้อสรุปเป็นองค์ประกอบย่อยรวมทั้งสิ้น 30 รายการ ซึ่งได้รับฉันทานุมัติจากที่ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อนำไปสู่การจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาต่อไป ทั้งนี้รูปแบบศักยภาพฯ หลังการปรับปรุงแสดงตามภาพที่ 4-2 และเปรียบเทียบรูปแบบศักยภาพฯ ระหว่างก่อนปรับปรุงและหลังปรับปรุงได้ตามภาพที่ 4-3 ตามลำดับ



ภาพที่ 4-2 รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล



ภาพที่ 4-3 ภาพเปรียบเทียบรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลตามรายละเอียดในตารางที่ 4-18

4.3 ผลการพัฒนาคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

4.3.1 การจัดทำโครงร่างคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

จากผลการศึกษาวิจัยและการสังเคราะห์รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบเชิงประจักษ์และฉันทามติจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมาต่อยอดและแปลงกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีไปสู่เครื่องมือที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานได้จริง โดยดำเนินการจัดทำเป็น "โครงร่างคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล" เพื่อใช้เป็นแผนที่นำทาง (Roadmap) สำหรับผู้บริหารและสถาบันการศึกษา โครงร่างคู่มือฉบับนี้ได้รับการออกแบบโครงสร้างเนื้อหาอย่างเป็นระบบและมีความสอดประสานเชิงโครงสร้าง โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 บทนำ (Introduction)

เป็นส่วนที่นำเสนอภาพรวมเชิงบริบท วัตถุประสงค์ และขอบเขตการบังคับใช้คู่มือ เพื่อสร้างความเข้าใจพื้นฐานที่ตรงกันก่อนนำไปปฏิบัติ ประกอบด้วยหัวข้อย่อยดังนี้

1.1 หลักการและเหตุผลของการจัดทำคู่มือ

อธิบายถึงความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันทางเทคโนโลยี (Digital Disruption) การแข่งขันที่สูงขึ้นในภาคการศึกษา และผลกระทบจากการลดลงของจำนวนประชากรวัยเรียนที่สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนกำลังเผชิญ ซึ่งส่งผลให้ผู้บริหารจำเป็นต้องเร่งพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อนำพาองค์กรให้อยู่รอดและเติบโตได้

1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือ

ระบุจุดมุ่งหมายหลักในการใช้คู่มือ เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินจุดที่ต้องปรับปรุงพัฒนา (Gap Analysis) และช่วยวางแผนพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร

1.3 นิยามศัพท์เฉพาะ

ให้คำจำกัดความของคำสำคัญที่ใช้ในคู่มือ เช่น ศักยภาพผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน, การแข่งขันในยุคดิจิทัล, และแนวทางการพัฒนาศักยภาพฯ ENDEAVORS เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกันในการนำคู่มือไปใช้งาน

ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลเป็นส่วนที่นำเสนอกรอบแนวคิด โครงสร้าง และความเชื่อมโยงของรูปแบบศักยภาพที่ได้จากงานวิจัยกับข้อค้นพบไปสู่แนวปฏิบัติจริง ประกอบด้วยหัวข้อย่อยดังนี้

2.1 โครงสร้างองค์ประกอบหลัก และย่อยของรูปแบบ (Model Core Structure):

อธิบายรายละเอียดของ 6 องค์ประกอบหลักที่มีความเกี่ยวข้องกัน ได้แก่ ด้านการวางแผน (Planning: P), ด้านการจัดองค์กร (Organizing: O), ด้านการบังคับบัญชา (Commanding: CM), ด้านการประสานงาน (Coordinating: CO), ด้านการควบคุมงาน (Controlling: CT) และด้านภาวะผู้นำ (Leadership: L) ควบคู่ไปกับองค์ประกอบย่อยรวมทั้งสิ้น 30 องค์ประกอบ

2.2 กรอบแนวคิดการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารตามโมเดล ENDEAVORS (The ENDEAVORS Model Capability Development Framework) :

นำเสนอการจัดหมวดหมู่แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารเป็น 9 ด้านหลัก (9 Pillars) ซึ่งเป็นการรวมองค์ประกอบย่อยทั้งหมดเข้าด้วยกันตามความหมายของอักษรย่อชื่อโมเดล เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนสามารถนำไปใช้กำหนดแนวทางการพัฒนา และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPIs) ในการปฏิบัติงานจริงได้อย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจนยิ่งขึ้น

2.3 แนวทางการพัฒนาศักยภาพเชิงปฏิบัติการตามโมเดล ENDEAVORS (Actionable Guidelines)

การจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล เป็นกระบวนการแปลงกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีและข้อค้นพบเชิงประจักษ์จากการวิจัยไปสู่เครื่องมือเครื่องใช้ในการจัดการศึกษาที่จับต้องได้ โดยผู้วิจัยได้นำโครงสร้างศักยภาพ 6 ด้านหลัก 30 องค์ประกอบย่อย มาร้อยเรียงเชิงระบบภายใต้กรอบแนวคิดเสาหลักบริหารจัดการเชิงรุกที่เรียกว่า "ENDEAVORS Model" เนื้อหาในส่วนนี้จึงถือเป็นหัวใจสำคัญของคู่มือที่มุ่งเน้นการนำไปปฏิบัติจริง โดยอธิบายถึงแนวทางการทำงาน ขั้นตอนการดำเนินการ และผลลัพธ์ที่คาดหวัง ซึ่งจำแนกรายละเอียดตามกรอบการพัฒนาทั้ง 9 ด้านหลัก ได้แก่

2.3.1 ด้านการเสริมพลังและบริหารทุนมนุษย์ (E - Empowering Human Capital): เป็นแนวทางหลักที่มุ่งเน้นการพลิกโฉมการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน เพื่อเปลี่ยนผ่านจากการบริหารบุคคลแบบดั้งเดิมไปสู่การสร้างทุนมนุษย์สมรรถนะสูงที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่สำคัญ ได้แก่

2.3.1.1 การจัดทีมสมรรถนะสูง (O3): การจัดโครงสร้างทีมทำงานที่มีทักษะหลากหลายและเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา

2.3.1.2 การบริหารคนและงบประมาณอย่างยืดหยุ่นรวดเร็ว (O2): การบริหารจัดการกำลังคนและทรัพยากรทางการเงินที่มีความรวดเร็ว ทันต่อสภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2.3.1.3 การสร้างขวัญกำลังใจและความสัมพันธ์ในทีม (CM4): การใช้จิตวิทยาการบริหารเพื่อสร้างแรงจูงใจและความผูกพันภายในองค์กรดิจิทัล

2.3.1.4 การพัฒนาบุคลากรภายใต้กรอบการบริหารความหลากหลายช่วงวัย (L4): การเพิ่มพูนสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เท่าทันพฤติกรรมและการเรียนรู้ของผู้เรียนยุคใหม่

2.3.2 ด้านการผสานพลังเครือข่ายพันธมิตร (N - Networking Synergy): แนวทางการสร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์เพื่อขยายขีดความสามารถทางการแข่งขันของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน โดยเน้นย้ำว่าสถาบันไม่สามารถเติบโตได้อย่างโดดเดี่ยวในยุคดิจิทัล ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่

2.3.2.1 การสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางการศึกษา (CO3): การผสานความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาอาชีวศึกษาด้วยกันและเครือข่ายศิษย์เก่าเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.3.2.2 การเชื่อมโยงความร่วมมือเชิงรุกกับภาคอุตสาหกรรม (CO4): การทำความร่วมมือเชิงลึก (MOU) กับสถานประกอบการชั้นนำเพื่อร่วมจัดการศึกษาและการฝึกงานในรูปแบบทวิภาคีที่ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานจริง

2.3.2.3 การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบทิศทาง (CO5): กลยุทธ์การสื่อสารและการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ผู้ปกครอง ภาครัฐ และภาคเอกชน

2.3.3 ด้านการขับเคลื่อนองค์กรด้วยดิจิทัลและข้อมูล (D - Digital Transformation): แนวทางการปฏิรูปกลไกการทำงานและเทคโนโลยีภายในสถานศึกษา เพื่อมุ่งสู่การเป็นสถาบันการศึกษาอัจฉริยะ (Smart Vocational Institute) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่

2.3.3.1 การวางแผนและบริหารจัดการข้อมูลดิจิทัล (P2): การใช้ระบบสารสนเทศอัจฉริยะ แดชบอร์ด (Dashboard) และการวิเคราะห์บิ๊กดาต้า (Big Data) มาใช้ประกอบการวางแผนและตัดสินใจของผู้บริหาร

2.3.3.2 การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัล (O4): การจัดหาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี ระบบการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ (LMS) ที่ทันสมัย

2.3.3.3 การสื่อสารสั่งการผ่านเครื่องมือดิจิทัล (CM5): การปรับปรุงช่องทางการสื่อสารภายในและภายนอกผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อความรวดเร็วและแม่นยำ

2.3.3.4 การประยุกต์ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม (L3): การส่งเสริมผู้บริหารรวมถึงบุคลากรในการนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) เทคโนโลยีอุบัติใหม่มาประยุกต์ใช้ในงานบริหารจัดการ ควบคู่กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้บนพื้นฐานความถูกต้องทางจริยธรรมดิจิทัล

2.3.4 ด้านการกำกับดูแลและธรรมาภิบาลองค์กร (E - Ethical Governance): แนวทางการบริหารจัดการสถาบันบนพื้นฐานของคุณธรรม ความโปร่งใส และการตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความยั่งยืนให้กับสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่

2.3.4.1 การยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลและคุณธรรม (CM1): การบริหารงานด้วยความโปร่งใส ปราศจากอคติ และรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

2.3.4.2 การวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงานจากข้อมูลจริง (CT2): การสร้างระบบการประเมินผลบุคลากรที่อิงหลักฐานเชิงประจักษ์ มีมาตรฐาน สามารถตรวจสอบได้ตามความเป็นจริง

2.3.4.3 การควบคุมมาตรฐานและกำกับวินัยบุคลากร (CT3): การกำหนดหลักเกณฑ์ จรรยาบรรณวิชาชีพ และมาตรการกำกับดูแลวินัยการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม

2.3.5 ด้านวัฒนธรรมองค์กรที่คล่องตัวและพร้อมปรับตัว (A - Agile Culture): แนวทางการหล่อหลอมพฤติกรรมและวิธีคิดของบุคลากรภายในสถานศึกษาให้มีความยืดหยุ่นสูง เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อวิกฤตและความท้าทายใหม่ ๆ ได้ทันท่วงที ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่

2.3.5.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมปรับตัว (P5): การสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ให้แก่บุคลากรเพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง

2.3.5.2 การวางโครงสร้างองค์กรแบบคล่องตัว (O5): การลดขั้นตอนการบังคับบัญชาที่ซับซ้อน ปรับโครงสร้างองค์กรให้แนวราบ (Flat Organization) เพื่อการปฏิบัติงานที่คล่องตัว

2.3.5.3 การเปิดรับสิ่งใหม่และเรียนรู้เร็ว (L2): ภาวะผู้นำในการเป็นต้นแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) พร้อมทั้งส่งเสริมการทดลองสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยไม่ยึดติดกับกรอบความคิดแบบเดิม

2.3.6 ด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (V - Visionary Leadership): แนวทางการขับเคลื่อนทิศทางของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนผ่านวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล การคิดเชิงกลยุทธ์ และความสามารถในการนำพาทุกภาคส่วนไปสู่เป้าหมายแห่งอนาคต ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่

2.3.6.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางกลยุทธ์การศึกษา P1): การมองการณ์ไกลอย่างมีทิศทางเพื่อคาดการณ์แนวโน้มอาชีพใหม่ ๆ และเทคโนโลยีทางการศึกษาในระยะยาว

2.3.6.2 การขับเคลื่อนทีมงานและสร้างแรงบันดาลใจ (CM2): การเปลี่ยนบทบาทจากการใช้อำนาจสั่งการแบบเดิมเป็นการโน้มน้าวใจและสร้างพลังใจสู้ให้ทีมงาน

2.3.6.3 มีวิสัยทัศน์ผู้นำในโลกดิจิทัล (L1): การมีขีดความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กำหนดความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงรุกให้กับสถาบัน

2.3.7 ด้านการปฏิบัติงานอย่างสอดประสานครอบคลุม (O - Operational Execution): แนวทางการลงมือปฏิบัติงานและประสานงานภายในองค์กรให้เกิดสัมฤทธิ์ผลเชิงประจักษ์ มีความเป็นเอกภาพ และมีการควบคุมมาตรฐานอย่างรัดกุม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่

2.3.7.1 การประสานความร่วมมือเพื่อสร้างเอกภาพภายใน (CO1): การส่งเสริมการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) และความสามัคคีในสถานศึกษา

2.3.7.2 การวางระบบการประสานงานให้มีความชัดเจน (CO2): การกำหนดสิทธิ์ หน้าที่ และขั้นตอนการทำงานให้มีความชัดเจน กระชับ ไม่ซ้ำซ้อน

2.3.7.3 การตรวจสอบผลการดำเนินงานแบบ 360 องศา (CT4): การขับเคลื่อนวงจรคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ในการกำกับดูแล รวมถึงประเมินผลสัมฤทธิ์รอบด้านทุกมิติ เพื่อยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทุกระดับในองค์กร

2.3.8 ด้านการสร้างคุณค่าที่ตอบสนองตลาดและการแข่งขัน (R - Responsive Value Creation): แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรและการสร้างแบรนด์ทางการศึกษาที่สอดรับกับสภาวะเศรษฐกิจและการแข่งขันทางการศึกษาเอกชนยุคใหม่ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่

2.3.8.1 การจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาอย่างคุ้มค่าและยั่งยืน (P4): การบริหารงบประมาณ เครื่องมือ และกำลังคนทางการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

2.3.8.2 การควบคุมความเสี่ยงและพิจารณาความคุ้มค่าของการลงทุน (CT1): การวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษาเพื่อความคุ้มทุนและประสิทธิภาพสูงสุด (ROI)

2.3.8.3 การสร้างภาพลักษณ์และแบรนด์ (L5): กลยุทธ์การสร้างสรรค์รวมถึงการขยายภาพลักษณ์ที่ดีทั้งในสายตาผู้เรียนเองและต่อบุคคลภายนอก อัตลักษณ์ของสถานศึกษา ตลอดจนคุณค่าแบรนด์ของสถาบันให้มีความเข้มแข็ง น่าเชื่อถือ เพื่อดึงดูดผู้เรียนกลุ่มเป้าหมายใหม่ยุคดิจิทัล

2.3.9 ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (S - Student Success Focus): แนวทางการดำเนินงานหลักที่เป็นเป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยพุ่งเป้าไปที่ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและการมีงานทำของศิษย์เก่าในยุคดิจิทัล ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่

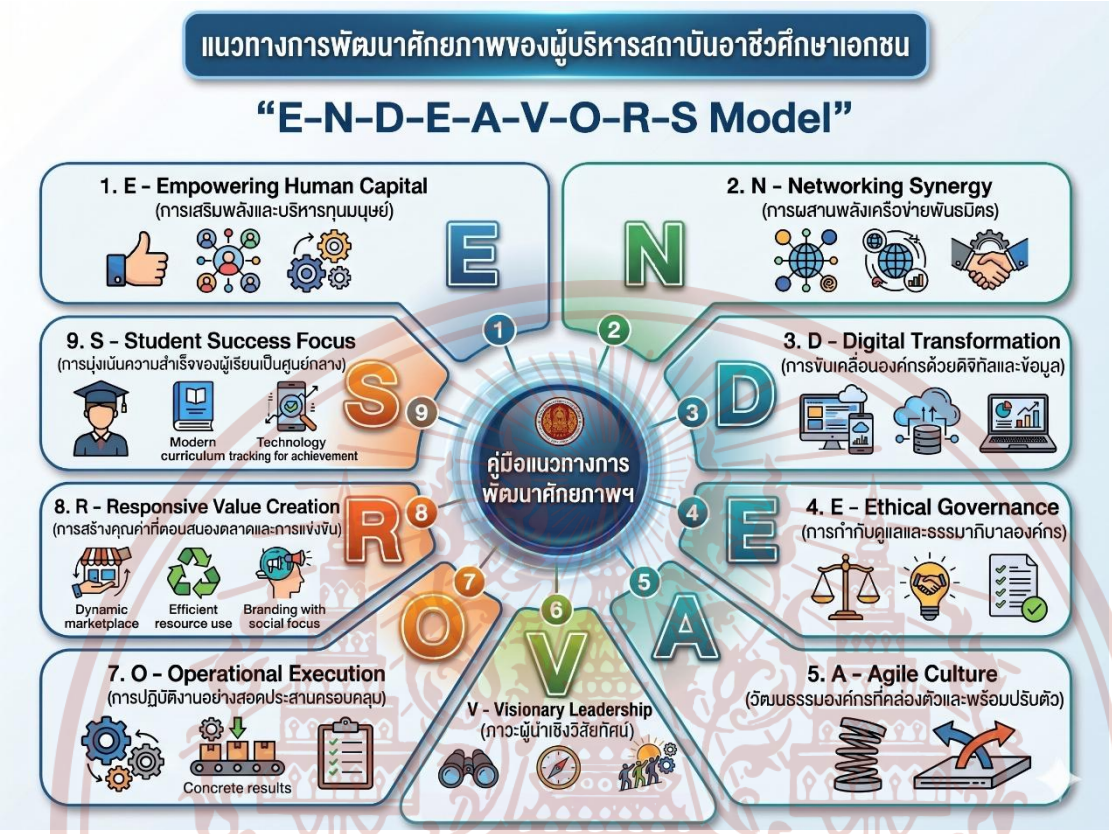
2.3.9.1 การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยตอบโจทย์ตลาดแรงงาน (P3): การปรับปรุงแผนหลักสูตร วิชาชีพ และหลักสูตรระยะสั้น (Short-Course) เพื่อการ Re-skill/Up-skill ทางเลือกใหม่ให้เข้ากับภาคอุตสาหกรรม

2.3.9.2 การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันและการจัดการความรู้ (O1): การสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้ผู้เรียนและครูได้ร่วมแลกเปลี่ยนความรู้

2.3.9.3 การมุ่งเป้าหมายความสำเร็จและตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียน (CM3): การนำพาองค์กรให้พุ่งเป้าหมายไปที่ทักษะวิชาชีพ ความต้องการ และความพึงพอใจสูงสุดของผู้เรียน

2.3.9.4 การติดตามผลและดูแลผู้เรียนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (CT5): การใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศในการติดตามความก้าวหน้า ผลสัมฤทธิ์ และพฤติกรรมของผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อการดูแลช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด

แนวทางการพัฒนาศักยภาพทั้ง 9 ด้านข้างต้น มีความเชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ โดยผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบย่อยทั้ง 30 องค์ประกอบ มารวมและจัดหมวดหมู่ตามความหมายของอักษรย่อในโมเดล ENDEAVORS (E-N-D-E-A-V-O-R-S Model) เพื่อแปลงข้อค้นพบเชิงทฤษฎีไปสู่การขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนและง่ายต่อการปฏิบัติงานจริงของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนได้อย่างเป็นรูปธรรมในสภาวะปัจจุบัน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปโครงสร้างของแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร และรายละเอียดการแบ่งกลุ่มองค์ประกอบทั้งหมดไว้ในภาพที่ 4-4 และตารางที่ 4-19



ภาพที่ 4-4 แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ตารางที่ 4-19 การแบ่งกลุ่มองค์ประกอบย่อยออกเป็น 9 แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ตามกรอบแนวคิด "E-N-D-E-A-V-O-R-S Model"

แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน	องค์ประกอบย่อยของการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน
E - Empowering Human Capital (การเสริมพลังและบริหารทุนมนุษย์)	**O3**: จัดทีมสมรรถนะสูง **O2**: บริหารคน และงบรวดเร็ว **CM4**: สร้างขวัญ และความสัมพันธ์ในทีม **L4**: พัฒนาบุคลากร และบริหารความหลากหลายช่วงวัย
N - Networking Synergy (การผสานพลังเครือข่ายพันธมิตร)	**CO3:** สร้างเครือข่ายพันธมิตร **CO4:** เชื่อมโยงภาคอุตสาหกรรม **CO5:** บริหารความสัมพันธ์รอบทิศ

ตารางที่ 4-19 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน	องค์ประกอบย่อยของการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน
D - Digital Transformation (การขับเคลื่อนองค์กรด้วยดิจิทัลและข้อมูล)	**P2:** วางแผนด้วยข้อมูลดิจิทัล **O4:** สร้างระบบนิเวศดิจิทัล **CM5:** สื่อสารสั่งการผ่านดิจิทัล **L3:** ประยุกต์ใช้นวัตกรรมดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม
E - Ethical Governance (การกำกับดูแลและธรรมาภิบาลองค์กร)	**CM1:** ยึดหลักธรรมาภิบาล **CT2:** วัดผลการปฏิบัติงานจากข้อมูลจริง **CT3:** ควบคุมมาตรฐานและวินัยบุคลากร
A - Agile Culture (วัฒนธรรมองค์กรที่คล่องตัวและพร้อมปรับตัว)	**P5:** สร้างวัฒนธรรมพร้อมปรับตัว **O5:** วางโครงสร้างแบบคล่องตัว **L2:** เปิดรับสิ่งใหม่และเรียนรู้เร็ว
V - Visionary Leadership (ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์)	**P1:** กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ **CM2:** ขับเคลื่อนด้วยแรงบันดาลใจ **L1:** มีวิสัยทัศน์ผู้นำดิจิทัล
O - Operational Excellence (การปฏิบัติงานอย่างสอดประสานครอบคลุม)	**CO1:** ประสานเอกภาพภายใน **CO2:** วางระบบประสานงานชัดเจน **CT4:** ตรวจสอบผลการดำเนินงานแบบ 360 องศา
R - Responsive Value Creation (การสร้างคุณค่าที่ตอบสนองตลาดและการแข่งขัน)	**P4:** จัดสรรทรัพยากรอย่างยั่งยืน **CT1:** ควบคุมความเสี่ยงและคุ้มค่า **L5:** สร้างภาพลักษณ์และแบรนด์
S - Student Success Focus (การมุ่งเน้นความสำเร็จของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง)	**P3:** พัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย **O1:** ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน **CM3:** มุ่งเป้าหมายสู่ความสำเร็จและตอบโจทย์ผู้เรียน **CT5:** ติดตามผู้เรียนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ส่วนที่ 3 รายการประเมินการใช้คู่มือ และบรรณานุกรม (Bibliography)

ส่วนนี้รวบรวมแหล่งข้อมูลอ้างอิงและเครื่องมือสนับสนุนที่จำเป็นสำหรับการนำคู่มือไปใช้งานจริง ประกอบด้วย เกณฑ์การวัดผล แบบฟอร์มการประเมิน (Assessment Tools) และแนะนำเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการบริหารงาน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำแบบฟอร์มไปปรับใช้วิเคราะห์หาช่องว่างทางศักยภาพ (Gap Analysis) ลงมือปฏิบัติ และติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาศักยภาพของตนเองและองค์กรได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ

4.3.2 ผลการประเมินคู่มือแนวการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

จากการนำ (ร่าง) คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำขึ้น เข้าสู่กระบวนการตรวจสอบคุณภาพและความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของการนำคู่มือไปใช้ปฏิบัติจริง รวมถึงการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงคู่มือให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ซึ่งได้ทำการพิจารณาคู่มือใน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ ด้านความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือ ด้านความชัดเจนของโครงสร้างและเนื้อหาภายในคู่มือ และด้านความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติการจริง พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันในทุกประเด็นประเมิน โดยระบุว่าคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพฯ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 ในทุกรายการประเมิน ผู้วิจัยจึงได้นำผลคะแนนการประเมินพร้อมข้อเสนอแนะเชิงคุณภาพที่ได้รับจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์เชิงสถิติตามรายการที่กำหนดไว้ และได้สรุปผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพฯ ไว้ดังรายละเอียดที่ปรากฏในตารางที่ 4-20

ตารางที่ 4-20 ผลการประเมินคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ลำดับ	รายการประเมินร่างคู่มือ	ผลการประเมิน	
		เหมาะสม	ร้อยละ
1	เนื้อหาของคู่มือมีเนื้อหาสาระสำคัญครอบคลุมตามองค์ประกอบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	5	100
2	คู่มือมีการจัดเรียงเนื้อหาเป็นหมวดหมู่ และมีการจัดเรียงลำดับหัวข้อ อย่างมีความเหมาะสม	5	100

ตารางที่ 4-20 (ต่อ)

ลำดับ	รายการประเมินร่างคู่มือ	ผลการประเมิน	
		เหมาะสม	ร้อยละ
3	รูปแบบ และวิธีการพัฒนาคู่มือ มีความเหมาะสมกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือ	5	100
4	แนวทางการปฏิบัติ และขั้นตอนตามคู่มือสามารถนำไปดำเนินการ และมีความเหมาะสมกับการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	5	100
5	ภาพรวมเนื้อหาของคู่มือมีความเป็นไปได้ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	5	100

จากตารางที่ 4-20 ผลการประเมินคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล จากผู้เชี่ยวชาญ 5 คน มีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมดว่า คู่มือมีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล 2) พัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล และ 3) จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล โดยระเบียบวิธีวิจัย เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน เก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการศึกษาองค์ประกอบ เพื่อพัฒนารูปแบบ และคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล และดำเนินการวิจัยเพื่อเก็บข้อมูลอีกครั้งโดยใช้วิธีการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในการพิจารณา ตรวจสอบความเหมาะสม ให้ข้อเสนอแนะ ประเมินผล และลงมติเห็นชอบต่อ (ร่าง) รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ซึ่งได้ผลการวิจัยที่นำมาสรุป อภิปรายผล และนำเสนอข้อเสนอแนะได้ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยจนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยสามารถสรุปผลการศึกษาวิจัยที่สำคัญได้ดังนี้

5.1.1 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

จากการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยเทคนิควิจัยเดลฟาย (Delphi Technique) จำนวน 3 รอบ โดยเริ่มต้นจากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คนในรอบแรก นำมาสังเคราะห์จัดทำร่างประเด็นข้อคำถามศักยภาพสำหรับการประเมินหาฉันทามติความสอดคล้องด้วยค่าเชิงสถิติในการเก็บข้อมูลรอบที่ 2 และรอบที่ 3 จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนา (ร่าง) รูปแบบแล้วใช้การตรวจสอบความเหมาะสมความเป็นไปได้ และยืนยันให้ความเห็นชอบ (ร่าง) รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษา

เอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลผ่านการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 ท่าน ผลการวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่พบว่ารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบหลัก และ 30 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

องค์ประกอบหลักที่ 1 คือ ด้านการวางแผน (Planning: P) มี 5 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 2) การวางแผนด้วยข้อมูลดิจิทัล 3) การพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย 4) การจัดสรรทรัพยากรอย่างยั่งยืน และ 5) การสร้างวัฒนธรรมพร้อมปรับตัว

องค์ประกอบหลักที่ 2 คือ ด้านการจัดองค์กร (Organizing: O) มี 5 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน 2) การบริหารคนและงบประมาณอย่างรวดเร็ว 3) การจัดทีมสมรรถนะสูง 4) การสร้างระบบนิเวศดิจิทัล และ 5) การวางโครงสร้างแบบคล่องตัว

องค์ประกอบหลักที่ 3 คือ ด้านการบังคับบัญชา (Commanding: CM) มี 5 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การยึดหลักธรรมาภิบาล 2) การขับเคลื่อนด้วยแรงบันดาลใจ 3) การมุ่งเป้าหมายและตอบโจทย์ผู้เรียน 4) การสร้างขวัญและความสัมพันธ์ในทีม และ 5) การสื่อสารสั่งการผ่านดิจิทัล

องค์ประกอบหลักที่ 4 คือ ด้านการประสานงาน (Coordinating: CO) มี 5 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การประสานเอกภาพภายใน 2) การเชื่อมโยงภาคอุตสาหกรรม 3) การสร้างเครือข่ายพันธมิตร 4) การบริหารความสัมพันธ์รอบทิศ และ 5) การวางระบบประสานงานชัดเจน

องค์ประกอบหลักที่ 5 คือ ด้านการควบคุมงาน (Controlling: CT) มี 5 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การควบคุมความเสี่ยงและคุ้มค่า 2) การวัดผลการปฏิบัติงานจากข้อมูลจริง 3) การควบคุมมาตรฐานและวินัยบุคลากร 4) การตรวจสอบผลดำเนินการแบบ 360 องศา และ 5) การติดตามผู้เรียนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

องค์ประกอบหลักที่ 6 คือ ด้านภาวะผู้นำ (Leadership: L) มี 5 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ผู้นำดิจิทัล 2) การเปิดรับสิ่งใหม่และเรียนรู้เร็ว 3) การประยุกต์ใช้นวัตกรรมดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม 4) การพัฒนาบุคลากรและบริหารความหลากหลายช่วงวัย และ 5) การสร้างภาพลักษณ์และแบรนด์

5.1.2 สรุปผลการสร้างและพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

สรุปผลการสร้างและพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล เริ่มต้นจากการสร้าง (ร่าง) รูปแบบผ่านกระบวนการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คนในรอบแรก เพื่อนำสาระสำคัญมาสังเคราะห์เป็นข้อคำถาม จากนั้นผู้วิจัยได้นำไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยเทคนิควิจัยเดลฟาย (Delphi Technique) ในรอบที่ 2 และ 3 เพื่อหาฉันทามติจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผลจาก

การวิเคราะห์เนื้อหาและค่าสถิติ สามารถสกัดรายการสมรรถนะและจัดกลุ่มภายใต้กรอบการบริหารงานและภาวะผู้นำรวม 6 องค์ประกอบหลัก และ 30 องค์ประกอบย่อย

จากนั้น ผู้วิจัยได้นำ (ร่าง) รูปแบบศักยภาพดังกล่าว นำเสนอต่อที่ประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิระดับผู้กำกับดูแลนโยบาย นักวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้แทนสถานประกอบการ จำนวน 12 ท่าน เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความสอดคล้องของรูปแบบ ผลการประเมินพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นพ้องสอดคล้องกันทุกประเด็นในระดับเหมาะสมมากที่สุด แสดงให้เห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้องตามหลักวิชาการ มีความชัดเจน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

นอกจากนี้ ผลจากการประชุมสนทนากลุ่มเพื่อพิจารณา (ร่าง) รูปแบบฯ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเชิงลึกในการปรับปรุงถ้อยคำและขยายความองค์ประกอบย่อยในแต่ละด้าน ให้มีความเฉียบคม ชัดเจน และสอดรับกับบริบทการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Disruption) ของการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลมากยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงและพัฒนารูปแบบศักยภาพ ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ด้านการวางแผน (Planning: P) ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้มุ่งเน้นการวางแผนเชิงรุกที่อิงข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยปรับปรุงองค์ประกอบย่อย P2 วางแผนด้วยข้อมูลดิจิทัล เพื่อให้ผู้บริหารใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศ (Data) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการประกอบการตัดสินใจ รวมถึงเน้นย้ำ P3 พัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย เพื่อให้สถาบันสามารถปรับตัวตอบสนองต่อตลาดแรงงานได้อย่างรวดเร็วและปรับปรุง P5 สร้างวัฒนธรรมพร้อมปรับตัว เพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กรต่อความไม่แน่นอนในอนาคต

2. ด้านการจัดองค์กร (Organizing: O) ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นควรให้ปรับปรุงองค์ประกอบย่อยเพื่อสะท้อนความคล่องตัวในการทำงานยุคใหม่ โดยเสนอให้ใช้คำว่า O5 วางโครงสร้างแบบคล่องตัว เพื่อมุ่งเน้นการลดลำดับชั้นสายบังคับบัญชา (Flat Structure) ควบคู่ไปกับการยกระดับ O4 สร้างระบบนิเวศดิจิทัล เพื่อบูรณาการเครื่องมือเทคโนโลยีเข้าสู่ทุกส่วนงานขององค์กร และเน้นย้ำ O3 จัดทีมสมรรถนะสูง เพื่อให้การทำงานมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูงสุด

3. ด้านการบังคับบัญชา (Commanding: CM) ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอให้ปรับมุมมองจากการสั่งการแบบดั้งเดิมไปสู่การเป็นผู้นำที่สร้างการมีส่วนร่วม โดยปรับปรุงองค์ประกอบ CM2 ขับเคลื่อนด้วยแรงบันดาลใจ เพื่อทดแทนการใช้อำนาจสั่งการ และปรับปรุง CM5 สื่อสารสั่งการผ่านดิจิทัล เพื่อให้การส่งต่อนโยบายมีความถูกต้องและรวดเร็ว นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับ CM1 ยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้การบริหารงานมีความโปร่งใสและเป็นที่ยอมรับ

4. ด้านการประสานงาน (Coordinating: CO) ผู้ทรงคุณวุฒิได้ขยายกรอบความร่วมมือให้กว้างขึ้น โดยเน้นย้ำการปรับปรุงองค์ประกอบ CO3 เชื่อมโยงภาคอุตสาหกรรม เพื่อผลักดันการจัด

การศึกษาทวิภาคีและการเรียนรู้ร่วมกับการทำงานจริง (WiL) อย่างเป็นรูปธรรม ควบคู่กับการประยุกต์ใช้ CO5 บริหารความสัมพันธ์รอบทิศ และ CO2 วางระบบประสานงานชัดเจน เพื่อให้เกิดการทำงานข้ามสายงาน (Cross-Functional) ที่ลดความซ้ำซ้อนและสร้างเอกภาพภายในองค์กร

5. ด้านการควบคุมงาน (Controlling: CT) ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้ยกระดับกลไกการประเมินผลให้มีความเป็นธรรมและอิงข้อมูลจริง โดยปรับปรุงองค์ประกอบ CT2 วัดผลการปฏิบัติงานจากข้อมูลจริง เพื่อลดอคติในการประเมินบุคลากร และเสริมสร้าง CT4 ตรวจสอบผลดำเนินการแบบ 360 องศา ผ่านวงจรคุณภาพ (PDCA) นอกจากนี้ยังเน้นย้ำ CT1 ควบคุมความเสี่ยงและคุ้มค่า เพื่อให้การลงทุนทางเทคโนโลยีและการจัดการทรัพยากรเกิดความคุ้มทุนสูงสุดต่อสถาบันการศึกษา

6. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership: L) ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอให้ปรับปรุงองค์ประกอบย่อยที่สะท้อนถึงวิสัยทัศน์และการปรับตัวของผู้นำยุคดิจิทัลอย่างชัดเจน โดยเฉพาะ L3 ประยุกต์ใช้นวัตกรรมดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงความถูกต้องทางจริยธรรมในการใช้ AI และเทคโนโลยีอุบัติใหม่ รวมถึงการปรับปรุง L4 พัฒนาบุคลากรและบริหารความหลากหลายช่วงวัย เพื่อตอบโจทย์ช่องว่างระหว่างวัยของบุคลากร (Generational Diversity) ตลอดจนการเปิดรับกรอบความคิดแบบเติบโตผ่าน L2 เปิดรับสิ่งใหม่และเรียนรู้เร็ว สรุปได้ว่า การนำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงและขัดเกลาองค์ประกอบศักยภาพทั้ง 6 ด้าน ทำให้รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนมีความคมชัด ครอบคลุม และทันสมัยมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับบริบทการบริหารจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง รูปแบบดังกล่าวไม่เพียงแต่สะท้อนถึงความรู้ทางเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงทักษะการบริหารคน การกำกับดูแลด้วยความโปร่งใส และการมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล ซึ่งเป็นฟันเฟืองสำคัญที่จะช่วยยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันและขับเคลื่อนสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน

5.1.3 สรุปผลการจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบศักยภาพจากกระบวนการวิจัยทั้งหมด มาต่อยอดและจัดทำเป็น “คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล” โดยบูรณาการโครงสร้างการพัฒนาภายใต้กรอบแนวคิด "ENDEAVORS Model" ซึ่งเปรียบเสมือนเข็มทิศเชิงกลยุทธ์ (Strategic Compass) ในการขับเคลื่อนองค์กร โครงสร้างเนื้อหาของคู่มือฉบับนี้ได้รับการออกแบบให้มีความเชื่อมโยงและครอบคลุมการนำไปใช้งานจริง โดยประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วนหลัก ได้แก่

ส่วนที่ 1 บทนำและวัตถุประสงค์: ชี้แจงหลักการและเหตุผลของการจัดทำคู่มือ รวมทั้งนิยามศัพท์เฉพาะ

ส่วนที่ 2 โครงสร้างรูปแบบศักยภาพผู้บริหาร: นำเสนอกรอบแนวคิดและกลไกการทำงานของ ENDEAVORS Model เป็นส่วนเนื้อหาหลักที่อธิบายแนวทางการพัฒนาศักยภาพเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนตามแนวทางหรือเสาหลักการบริหารจัดการทั้ง 9 ด้าน ได้แก่

2.1 ด้านการเสริมพลังและบริหารทุนมนุษย์ (E - Empowering Human Capital)

2.2 ด้านการผสานพลังเครือข่ายพันธมิตร (N - Networking Synergy)

2.3 ด้านการขับเคลื่อนองค์กรด้วยดิจิทัลและข้อมูล (D - Digital Transformation)

2.4 ด้านการกำกับดูแลและธรรมาภิบาลองค์กร (E - Ethical Governance)

2.5 ด้านวัฒนธรรมองค์กรที่คล่องตัวและพร้อมปรับตัว (A - Agile Culture)

2.6 ด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (V - Visionary Leadership)

2.7 ด้านการปฏิบัติงานอย่างสอดประสานครอบคลุม (O - Operational Execution)

2.8 ด้านการสร้างคุณค่าที่ตอบสนองตลาดและการแข่งขัน (R - Responsive Value Creation)

2.9 ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (S - Student Success Focus)

โดยครอบคลุมรายละเอียดในระดับปฏิบัติการรวมทั้งสิ้น 30 องค์ประกอบย่อย ซึ่งผู้วิจัยได้ระบุถึงแนวทางการลงมือปฏิบัติงานจริง (Actionable Guidelines) และผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแผนที่นำทาง (Roadmap) ในการยกระดับองค์กร

ส่วนที่ 3 รายการประเมินการใช้คู่มือ และบรรณานุกรม

จากการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลฉบับสมบูรณ์ และได้นำคู่มือดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการพิจารณาตรวจสอบคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ผลการประเมินพบว่า คู่มือมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย โครงสร้างเนื้อหามีความถูกต้องตามหลักวิชาการ และมีความเป็นไปได้สูงในการนำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์จริงเชิงปฏิบัติการ โดยผลการประเมินอยู่ในระดับเหมาะสมคิดเป็นร้อยละ 100 ทุกรายการ ทั้งนี้เป็นเพราะโครงสร้างของคู่มือได้ถูกออกแบบโดยมุ่งเน้นการกำหนดแนวทางและขั้นตอนที่มีความเป็นรูปธรรม ชัดเจน และสะท้อนบริบทความท้าทายทางการศึกษาในยุคดิจิทัลได้อย่างตรงจุด เพื่อสนับสนุนให้การนำคู่มือไปใช้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ภายในคู่มือจึงได้รวบรวมแหล่งข้อมูลอ้างอิงและเครื่องมือสนับสนุนที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจริง ประกอบด้วย เกณฑ์การวัดผล แบบฟอร์มการประเมิน (Assessment Tools) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำแบบฟอร์มไปปรับใช้วิเคราะห์หาช่องว่างทางศักยภาพ (Gap Analysis) ลงมือปฏิบัติ และติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาศักยภาพของตนเองและองค์กรได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ จากผลการประเมินที่ได้รับการยืนยันคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยจึงมีความมุ่งหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนจะสามารถนำคู่มือฉบับสมบูรณ์นี้ ไปใช้เป็นพิมพ์เขียว (Blueprint) ในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร เพื่อสร้างข้อได้เปรียบและยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้จริงในอนาคต

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 อภิปรายผลจากการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

จากการศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนผ่านเทคนิควิจัยเดลฟาย (Delphi Technique) ทั้ง 3 รอบ และยืนยันผลผ่านการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) พบว่า รูปแบบศักยภาพที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก และ 30 องค์ประกอบย่อย ซึ่งครอบคลุมทั้งมิติด้านการวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงาน การควบคุมงาน และภาวะผู้นำ องค์ประกอบเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีสมรรถนะเชิงบูรณาการอย่างรอบด้าน ท่ามกลางบริบทการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสภาพการแข่งขันที่รุนแรง เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบหลัก มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลร่วมกับทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

5.2.1.1 องค์ประกอบด้านการวางแผน (Planning) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ การวางแผนด้วยข้อมูลดิจิทัล การพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย การจัดสรรทรัพยากรอย่างยั่งยืน และการสร้างวัฒนธรรมพร้อมปรับตัว องค์ประกอบเหล่านี้ตอกย้ำว่า การบริหารงานยุคดิจิทัลไม่อาจพึ่งพาสัญชาตญาณหรือวิสัยทัศน์ส่วนตัวเพียงอย่างเดียว แต่ต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Data-driven) มากำหนดทิศทาง โดยเฉพาะการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน ประเด็นนี้สอดคล้องกับแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ของ Robbins & Coulter (2020) ที่ระบุว่าการวางแผนในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความผันผวนสูง จำเป็นต้องพึ่งพาข้อมูลสารสนเทศที่แม่นยำและการสร้างค่านิยมที่พร้อมปรับตัว นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดรับกับทิศทางนโยบายและแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลเพื่อการศึกษาระดับชาติ ที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษานำระบบสารสนเทศอัจฉริยะมาใช้ประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงหลักสูตรวิชาชีพให้มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการของภาคธุรกิจ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2566; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2566)

5.2.1.2 องค์ประกอบด้านการจัดองค์กร (Organizing) ผลการวิจัยชี้ว่า ผู้บริหารควรมีศักยภาพในการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน บริหารคนและงบประมาณอย่างรวดเร็ว จัดทีมสมรรถนะสูง สร้างระบบนิเวศดิจิทัล และวางโครงสร้างแบบคล่องตัว สะท้อนถึงการเปลี่ยนผ่านจากการจัดองค์กรแบบลำดับขั้น (Hierarchical Structure) ไปสู่โครงสร้างแบบราบ (Flat Structure) เพื่อความรวดเร็วในการตัดสินใจ การบูรณาการระบบนิเวศดิจิทัลเข้ากับกระบวนการทำงานช่วยลดข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ ประเด็นนี้สอดคล้องกับแนวคิดการจัดองค์กรยุคดิจิทัลของ Kotter (2014) ในเรื่องโครงสร้างองค์กรที่คล่องตัว (Strategic Agility) ที่แนะให้สถานประกอบการหรือองค์กรลดลำดับชั้นสายบังคับบัญชาเพื่อเพิ่มความเร็วในการตอบสนองต่อวิกฤตการณ์ รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดระบบ

นิเวศดิจิทัลทางการศึกษาขององค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD, 2023) ที่เน้นย้ำความจำเป็นในการผสานเครื่องมือเทคโนโลยีเข้ากับระบบการทำงานหลักและการบริหารจัดการงบประมาณ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นว่องไวสูงสุดต่อการจัดการศึกษา

5.2.1.3 องค์ประกอบด้านการบังคับบัญชา (Commanding) ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของการบังคับบัญชายุคใหม่ได้เปลี่ยนไปสู่การสร้างแรงจูงใจ โดยผู้บริหารต้องยึดหลักธรรมาภิบาลขับเคลื่อนด้วยแรงบันดาลใจ มุ่งเป้าหมายและตอบโจทย์ผู้เรียน สร้างขวัญและความสัมพันธ์ในทีมและสื่อสารสั่งการผ่านดิจิทัล ซึ่งแตกต่างจากการสั่งการด้วยอำนาจตามแนวดิ่ง (Top-down) ในอดีต การใช้ภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยแรงบันดาลใจและการกำกับดูแลด้วยธรรมาภิบาล จะช่วยดึงศักยภาพสูงสุดของบุคลากรออกมาได้ ประเด็นนี้สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass & Avolio (1994) ในมิติการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ซึ่งเปลี่ยนบทบาทของผู้นำจากการใช้อำนาจสั่งการไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและสร้างพลังใจให้แก่ทีมงาน ตลอดจนสอดรับกับนโยบายการจัดการอาชีวศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2560) ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และความพึงพอใจสูงสุดของผู้เรียนเป็นตัวตั้งในการขับเคลื่อนคุณภาพสถานศึกษา

5.2.1.4 องค์ประกอบด้านการประสานงาน (Coordinating) ผลการวิจัยบ่งชี้ว่า ผู้บริหารต้องมีศักยภาพในการประสานเอกภาพภายใน เชื่อมโยงภาคอุตสาหกรรม สร้างเครือข่ายพันธมิตร บริหารความสัมพันธ์รอบทิศ และวางระบบประสานงานชัดเจน การอยู่รอดของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนไม่สามารถทำได้โดยลำพัง แต่ต้องพึ่งพาเครือข่ายและระบบทวิภาคีเพื่อแบ่งปันทรัพยากร ทั้งในด้านเทคโนโลยีและพื้นที่ฝึกปฏิบัติงาน ประเด็นนี้สอดคล้องกับแนวคิดการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของ Porter (1985) ที่อธิบายว่าการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรภายนอกและภาคอุตสาหกรรมจะช่วยแบ่งปันทรัพยากร เทคโนโลยี และลดต้นทุนการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริบทการจัดการศึกษาอาชีวศึกษาที่ต้องอาศัยการประสานงานข้ามสายงาน (Cross-functional) เพื่อหลอมรวมความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษากับสถานประกอบการเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ

5.2.1.5 องค์ประกอบด้านการควบคุมงาน (Controlling) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารต้องควบคุมความเสี่ยงและพิจารณาความคุ้มค่า วัดผลการปฏิบัติงานจากข้อมูลจริง ควบคุมมาตรฐานและวินัยบุคลากร ตรวจสอบผลดำเนินการแบบ 360 องศา และติดตามผู้เรียนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล สิ่งนี้สะท้อนว่ากระบวนการควบคุมงานในยุคดิจิทัลถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ การประเมินผลที่อิงข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-based) จะช่วยลดอคติในการบริหารงานบุคคล ในขณะที่การควบคุมต้นทุนและการบริหารความเสี่ยงเป็นภูมิคุ้มกันสำคัญทางธุรกิจของสถานศึกษาเอกชน ประเด็นนี้สอดคล้องกับหลักการควบคุมงานเชิงคุณภาพตามแนวคิดวงจร

Deming (1986) ในการนำกลไก PDCA มาตรวจสอบกระบวนการทำงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง และสอดรับกับแนวคิดการบริหารบนฐานหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-Based Management) ของ Rousseau (2006) ที่ชี้ว่าการวัดผลสัมฤทธิ์และการประเมินผลการปฏิบัติงานจากข้อมูลข้อเท็จจริงจะช่วยเพิ่มความโปร่งใส ลดความขัดแย้ง และสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ระบบการกำกับดูแลองค์กร

5.2.1.6 องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลต้องประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ผู้นำดิจิทัล เปิดรับสิ่งใหม่และเรียนรู้เร็ว ประยุกต์ใช้นวัตกรรมดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม พัฒนาบุคลากรและบริหารความหลากหลายช่วงวัย และสร้างภาพลักษณ์และแบรนด์ องค์ประกอบเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเรียนรู้และมีวุฒิภาวะทางจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงอย่างปัญญาประดิษฐ์ (AI) นอกจากนี้ การเข้าใจช่องว่างระหว่างวัยและการสร้างแบรนด์ทางการศึกษายังเป็นทักษะชี้วัดสำคัญในการดึงดูดผู้เรียนและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กร ประเด็นนี้สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะภาวะผู้นำดิจิทัลของสมาคมเทคโนโลยีการศึกษานานาชาติ (ISTE, 2018a) ที่กำหนดว่าผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องมีความสามารถในการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีอุบัติใหม่มาใช้ควบคู่กับความรับผิดชอบทางจริยธรรมดิจิทัล (Digital Citizenship) และสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ Dessler (2020) ที่ระบุว่าการบริหารความหลากหลายช่วงวัย (Generational Diversity Management) เป็นปัจจัยชี้ขาดสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และรักษาครูรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กรท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง

สรุปได้ว่า ศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนยุคดิจิทัลเป็นระบบที่มีความเป็นพลวัต (Dynamic) และเชื่อมโยงกันอย่างแยกไม่ออก การบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจำเป็นต้องบูรณาการความรู้ด้านเทคโนโลยีเข้ากับทักษะการบริหารคน ควบคู่ไปกับการมีวิสัยทัศน์และการรักษามาตรฐานทางจริยธรรม เพื่อให้สถาบันสามารถก้าวข้ามความท้าทาย สร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพตอบสนองต่อภาคอุตสาหกรรมได้อย่างยั่งยืน รูปแบบศักยภาพ 6 ด้านที่พัฒนาขึ้นจากงานวิจัยนี้ จึงเป็นเสมือนกรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาองค์กรและประเมินสมรรถนะผู้บริหารในเชิงประจักษ์ได้ต่อไป

5.2.2 อภิปรายผลการสร้างและพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล เริ่มต้นจากการเก็บข้อมูลเชิงลึกผ่านเทคนิควิจัยเดลฟาย (Delphi Technique) จำนวน 3 รอบ จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 18 ท่าน เพื่อให้ได้ฉันทามติที่มีความเที่ยงตรงทางวิชาการ จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาสังเคราะห์และจัดกลุ่มภายใต้กรอบการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ จนได้โครงสร้างหลัก 6 ด้าน รวม 30 องค์ประกอบย่อย ซึ่งครอบคลุมมิติการวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การ

ประสานงาน การควบคุมงาน และภาวะผู้นำ ต่อมาได้นำ (ร่าง) รูปแบบดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการพิจารณาตรวจสอบผ่านการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบาย ผู้บริหาร และผู้แทนภาคอุตสาหกรรม จำนวน 12 ท่าน ผลการประเมินพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีมติเห็นพ้องต้องกันในระดับเหมาะสมมากที่สุด (ร้อยละ 100) แสดงให้เห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสมบูรณ์ ชัดเจน และสามารถนำไปใช้ประเมินหรือพัฒนาศักยภาพผู้บริหารได้จริง

อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางบริบทการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันทางเทคโนโลยี (Digital Disruption) และวิกฤตโครงสร้างประชากรศาสตร์ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเชิงลึกเพื่อปรับปรุงและขัดเกลาถ้อยคำในองค์ประกอบย่อย (ตามตารางที่ 4-18) เพื่อให้รูปแบบมีความคมชัด ทันสมัย และตอบสนองต่อภาคอุตสาหกรรมได้อย่างแท้จริง ซึ่งนำมาสู่อภิปรายผลการพัฒนารูปแบบในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. การยกระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและการบริหารความหลากหลาย (Leadership & Diversity) ในการพิจารณาด้านภาวะผู้นำ (Leadership: L) ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอให้ปรับปรุงองค์ประกอบ L3 จากเดิม "ประยุกต์ใช้นวัตกรรมดิจิทัล" เป็น "ประยุกต์ใช้นวัตกรรมดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม (Ethical Application of Digital Innovation)" การปรับปรุงนี้สะท้อนให้เห็นว่า ศักยภาพสูงสุดของผู้บริหารยุคใหม่ไม่ใช่เพียงความสามารถในการนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) หรือเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้งาน แต่คือการมีวุฒิภาวะในการกำกับดูแลข้อมูลและความเป็นส่วนตัว (Data Privacy) อย่างถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับกรอบมาตรฐานภาวะผู้นำทางการศึกษาของสมาคมเทคโนโลยีการศึกษานานาชาติ (ISTE, 2018b) ที่ระบุว่าผู้นำดิจิทัลต้องเป็นผู้สร้างพลเมืองดิจิทัลที่มีความรับผิดชอบและมีจริยธรรม นอกจากนี้ ยังมีการปรับปรุง L4 จาก "เข้าใจและพัฒนาคนรุ่นใหม่" เป็น "พัฒนาบุคลากรและบริหารความหลากหลายช่วงวัย (Generational Diversity Management)" ซึ่งอภิปรายได้ว่าความท้าทายหลักในสถานศึกษาเอกชนคือรอยต่อระหว่างวัยของบุคลากร การที่ผู้บริหารสามารถดึงจุดแข็งของครูอาวุโสมาผสานกับทักษะเทคโนโลยีของครูรุ่นใหม่ได้ จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน สอดรับกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของ Dessler (2020) ที่ชี้ว่าการบริหารความหลากหลายคือปัจจัยสำคัญในการลดความขัดแย้งและเพิ่มประสิทธิภาพนวัตกรรมในองค์กร

2. การปฏิรูปกลไกการควบคุมและการประเมินผลเชิงประจักษ์ (Evidence-Based Controlling) ด้านการควบคุมงาน (Controlling: CT) ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความสำคัญกับการปรับองค์ประกอบ CT2 ให้เป็น "การวัดผลการปฏิบัติงานจากข้อมูลจริง (Evidence-Based Performance Evaluation)" และ CT3 เป็น "การตรวจสอบผลการดำเนินงานแบบ 360 องศา (360-Degree Performance Review)" ผลการพัฒนาดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ระบบการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาในอดีตที่มักอิงอยู่กับความรู้สึกหรือระบบอุปถัมภ์ ไม่สามารถใช้ได้อีกต่อไปในยุคที่ต้องการ

ความรวดเร็วและโปร่งใส การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล (Data Dashboard) มาใช้ในการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs/OKRs) และประเมินผลรอบด้าน ช่วยเสริมสร้างหลักธรรมาภิบาลในองค์กร ซึ่งประเด็นนี้สัมพันธ์อย่างยิ่งกับทฤษฎีการบริหารบนฐานหลักฐานเชิงประจักษ์ของ Rousseau (2006) ที่ยืนยันว่าการตัดสินใจทางการบริหารที่เกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูลข้อเท็จจริง (Hard Data) จะช่วยลดความผิดพลาดและสร้างความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

3. การมุ่งเน้นความคล่องตัวขององค์กรและการอยู่รอดทางการศึกษา (Agility & Educational Survival) ในด้านการจัดองค์กร (Organizing: O) และการวางแผน (Planning: P) มีการปรับถ้อยคำเพื่อเน้นย้ำความคล่องตัว เช่น O1 "การวางโครงสร้างแบบคล่องตัว (Agile Structuring)" และขยายขอบเขตของ P3 "การพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย" ผู้ทรงคุณวุฒิระบุอย่างชัดเจนว่า สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนกำลังเผชิญวิกฤตผู้เรียนในระบบลดลง รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารจึงต้องสะท้อนความสามารถในการปรับลดสายบังคับบัญชา (Flat Organization) เพื่อให้ตอบสนองต่อวิกฤตได้ไว และมีความกล้าที่จะพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น (Short-Course) สำหรับการ Re-skill/Up-skill ให้แก่คนวัยทำงาน เพื่อสร้างรายได้และมูลค่าใหม่ (Responsive Value) ให้กับองค์กร ซึ่งผลการพัฒนารูปแบบในประเด็นนี้ สอดคล้องกับแนวคิดความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ของ Kotter (2014) ที่เสนอว่าองค์กรยุคใหม่ต้องมีกลไกเครือข่ายการทำงานที่ยืดหยุ่น (Dual Operating System) คู่ขนานไปกับโครงสร้างเดิม เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมได้อย่างทันท่วงที และยังสอดรับกับนโยบายขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD, 2023) ที่ผลักดันให้การจัดการอาชีวศึกษาต้องบูรณาการร่วมกับภาคอุตสาหกรรมอย่างแยกไม่ออก

สรุปได้ว่า การปรับปรุงและพัฒนารูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัยครั้งนี้ ช่วยเติมเต็มมิติของการปฏิบัติงานจริง (Practicality) ทำให้รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนมีความคมชัด สมดุล และก้าวข้ามข้อจำกัดของการบริหารแบบดั้งเดิม รูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้จึงเป็นนวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative Innovation) ที่บูรณาการทั้งศาสตร์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ศิลปะในการบริหารจัดการความแตกต่างของคน และความเฉียบขาดในการวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนให้สามารถผลิตกำลังคนที่มีสมรรถนะสูง ตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศในระดับสากลได้อย่างยั่งยืน

5.2.3 อภิปรายผลการจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

การจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล เป็นกระบวนการแปลงกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีและข้อค้นพบเชิงประจักษ์จากการวิจัยไปสู่เครื่องมือเครื่องใช้ในการจัดการศึกษาที่จับต้องได้ โดยผู้วิจัยได้นำโครงสร้างศักยภาพ 6 ด้านหลัก

30 องค์ประกอบย่อย มาร้อยเรียงเชิงระบบภายใต้กรอบแนวคิดเสาหลักบริหารจัดการเชิงรุกที่เรียกว่า "ENDEAVORS Model" ซึ่งครอบคลุมกลไกการดำเนินงานตั้งแต่การเสริมพลังทุนมนุษย์ การจัดองค์กรดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมที่คล่องตัว ตลอดจนการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ปลายทางที่ความสำเร็จของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การระบุแนวทางปฏิบัติ (Actionable Guidelines) และผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ในคู่มือนี้ จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นบรรทัดฐานในการประเมินตนเอง (Self-Assessment) และจัดทำแผนพัฒนาช่องว่างทางศักยภาพ (Gap-Filling Roadmap) ได้อย่างชัดเจน ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competency-Based Development) ของ Boyatzis (1982) ที่เน้นย้ำว่า การยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรต้องเริ่มต้นจากการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้นำอย่างเป็นระบบและสอดรับกับสภาวะแวดล้อมที่พลิกผัน

เมื่อพิจารณาถึงคุณค่าและมิติของการนำผลการวิจัยและคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพนี้ไปใช้ประโยชน์เชิงสาธารณะ สามารถนำมาอภิปรายผลจำแนกออกเป็น 3 ระดับโครงสร้างหลักทางการศึกษาได้ดังนี้:

1. ระดับนโยบาย ผลการวิจัยและคู่มือแนวทางปฏิบัตินี้ สามารถทำหน้าที่เป็นกรอบอ้างอิงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Framework) ให้แก่หน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่กำกับดูแลการศึกษาเอกชน เช่น สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) และสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) ในการนำไปใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานในการคัดกรอง สรรหา หรือพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ให้มีสมรรถนะที่เท่าทันต่อเทคโนโลยีอุบัติใหม่และธรรมาภิบาลข้อมูล แนวทางนี้สอดรับกับแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลเพื่อการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2566) ที่มุ่งเน้นการพลิกโฉมการบริหารจัดการการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้วยการสร้างผู้นำที่มีขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีควบคู่กับจริยธรรมวิชาชีพ นอกจากนี้ การกำหนดองค์ประกอบย่อยที่ชัดเจน เช่น การประยุกต์ใช้นวัตกรรมดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม และการวัดผลการปฏิบัติงานจากข้อมูลจริงยังสามารถนำไปต่อยอดร่วมกับสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) เพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานสมรรถนะวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาในระดับชาติได้ในอนาคต

2. ระดับองค์กร คู่มือฉบับนี้จะเป็นเครื่องมือเชิงรุกสำหรับคณะกรรมการผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และผู้อำนวยการสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในการนำไปใช้ปฏิรูปโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาภายใน สอดรับกับแนวคิดความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ของ Kotter (2014) ที่ชี้ว่าองค์กรจะอยู่รอดในยุคดิจิทัลได้ต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้มีความยืดหยุ่นและเป็นแบบราบ (Flat Organization) การนำเสาหลักด้านการผสานพลังเครือข่ายพันธมิตร (Networking Synergy) และการปฏิบัติงานอย่างสอดประสานครอบคลุม (Operational Execution) ไปปรับใช้อย่างจริงจัง จะช่วยให้สถาบันสามารถสร้างกลไกความร่วมมือเชิงลึกในรูปแบบทวิภาคีและการเรียนรู้ร่วมกับการทำงานจริง (Work-

Integrated Learning: WiL) ร่วมกับภาคอุตสาหกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม ช่วยลดภาระต้นทุนการลงทุนด้านครุภัณฑ์จำลอง และแก้ปัญหาอัตราการลดลงของประชากรวัยเรียนที่เป็นวิกฤตการณ์หลักทางการศึกษาในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ระดับปฏิบัติงาน คู่มือนี้สามารถแนะแนวทางให้แก่ทั้งหัวหน้าสาขาวิชา คณาจารย์ และฝ่ายวิชาการนำไปใช้เป็นต้นแบบในการปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนและการจัดทำหลักสูตรระยะสั้น (Short-Course/Micro-Credentials) เพื่อตอบโจทย์การยกระดับทักษะ (Up-skill/Re-skill) ของผู้เรียนและแรงงานในสถานประกอบการจริง สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Dessler (2020) ที่ระบุว่า โปรแกรมการพัฒนาและเครื่องมือปฏิบัติงานที่ชัดเจน จะช่วยลดช่องว่างความเข้าใจการทำงานร่วมกันท่ามกลางความหลากหลายช่วงวัย (Generational Diversity) ทำให้ครูผู้สอนสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการติดตามและดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคลซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการยกระดับคุณภาพและสัมฤทธิ์ผลสูงสุดทางการศึกษา

โดยสรุป คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนที่จัดทำขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้ ถือเป็นเครื่องมือเชิงระบบในการบริหารจัดการที่ช่วยลดทอนข้อจำกัดของการบริหารงานแบบดั้งเดิม โดยมุ่งเน้นการบูรณาการทักษะผู้นำยุคดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศ และจริยธรรมทางการบริหารเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ เพื่อการตรวจสอบความเหมาะสมเชิงลึก ผู้วิจัยได้นำร่างเนื้อหาและเครื่องมือประเมินทั้งหมดเข้าสู่กระบวนการพิจารณาประเมินความเหมาะสมอย่างถี่ถ้วนโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิระดับผู้กำกับดูแลนโยบาย นักวิชาการ และผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน โดยคณะผู้เชี่ยวชาญได้ลงความเห็นร่วมกันว่า โครงสร้างของเสาหลักและแนวทางปฏิบัติดังกล่าวมีความเหมาะสม สมเหตุสมผลเชิงวิชาการ ทันต่อสภาวการณ์ และมีความเป็นไปได้สูงในการนำไปปฏิบัติจริง ผู้วิจัยจึงได้นำข้อเสนอแนะในรายละเอียดปลีกย่อยมาปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาและเครื่องมือประเมินในขั้นสุดท้าย จนสำเร็จเป็นคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพฯ ฉบับสมบูรณ์ ที่มีความยืดหยุ่นและสามารถนำไปประยุกต์ใช้งานในบริบทที่หลากหลาย ซึ่งผลการวิจัยและคู่มือแนวทางปฏิบัตินี้ ไม่เพียงเกิดประโยชน์ต่อการยกระดับศักยภาพของผู้บริหารเป็นรายบุคคลเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างความเข้มแข็งให้แก่ระบบการจัดการศึกษาของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนไทยในระยะยาวอีกด้วย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

5.3.1.1 ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

5.3.1.1.1 กระทรวงศึกษาธิการ ควรมีนโยบายปรับปรุงและผ่อนปรนกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดสรรทรัพยากรภายในสถานศึกษาเอกชน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารมีอิสระในการบริหารงานบุคคลและงบประมาณได้อย่างรวดเร็ว สอดรับกับความผันผวนเชิงธุรกิจการศึกษา ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวงควรส่งเสริมให้สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนสามารถพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น (Short-Course/Micro-Credentials) และสามารถสะสมหน่วยกิตในระบบธนาคารหน่วยกิต (Credit Bank) ได้อย่างคล่องตัว ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและขยายฐานกลุ่มผู้เรียนไปยังกลุ่มคนวัยทำงานที่ต้องการยกระดับทักษะและปรับเปลี่ยนทักษะใหม่ (Up-skill/Re-skill) เพื่อตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างประชากรและความต้องการของตลาดแรงงานสมัยใหม่

5.3.1.1.2 กระทรวงแรงงาน โดยกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ควรจัดทำโครงการความร่วมมือพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานยุคใหม่ร่วมกับสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน โดยขยายการสนับสนุนงบประมาณและการอำนวยความสะดวกในการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติให้ครอบคลุมถึงกลุ่มนักศึกษาเอกชน พร้อมทั้งร่วมมือกับวิทยาลัยเอกชนในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อยกระดับทักษะเชิงช่างเทคนิคและเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่ครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ควรพัฒนากลไกและสิทธิประโยชน์ทางภาษีที่ดึงดูดใจ เพื่อจูงใจให้สถานประกอบการภาคเอกชนเปิดรับนักศึกษาจากวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนเข้าฝึกประสบการณ์วิชาชีพในระบบทวิภาคีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนในสภาพแวดล้อมการทำงานจริงและตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน

5.3.1.1.3 กระทรวงอุตสาหกรรม ควรมีนโยบายส่งเสริมความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างสถานประกอบการที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมหรือเขตเศรษฐกิจพิเศษ กับสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน โดยจัดทำระบบฐานข้อมูลกลางเกี่ยวกับแนวโน้มเทคโนโลยีการผลิตและความต้องการกำลังคนในอุตสาหกรรมเป้าหมาย เพื่อให้วิทยาลัยเอกชนใช้เป็นแนวทางปรับปรุงรายวิชาและห้องปฏิบัติการได้แม่นยำ พร้อมทั้งสนับสนุนยุทธศาสตร์ความร่วมมือทวิภาคีที่เปิดโอกาสให้ครูอาจารย์สายช่างเทคนิคเข้าไปฝึกอบรมและอัปเดตวิทยาการหน้างานจริงในโรงงานที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ตลอดจนสนับสนุนการจับคู่เชื่อมโยงผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางจากภาคอุตสาหกรรมเข้ามาเป็นที่ปรึกษาและร่วมจัดการเรียนการสอนในวิทยาลัย เพื่อให้ผู้เรียนเกิดทักษะที่พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานจริงในภาคการผลิตยุคปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.1.1.4 กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ควรจัดตั้งโครงการสนับสนุนมาตรการทางภาษีหรือเงินอุดหนุนโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลต้นทุนต่ำ (Digital Infrastructure Subsidies) สำหรับสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน โดยเน้นการสนับสนุนชุดซอฟต์แวร์ระบบคลาวด์ แพลตฟอร์มการจัดการข้อมูลกลาง (Data Platform) และเครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการสร้างระบบนิเวศดิจิทัลภายในสถานศึกษาทุกขนาด มาตรการเชิงนโยบายนี้จะช่วยลดภาระรายจ่ายในการดำเนินงาน (Operating Expenditures: OpEx) และเพิ่มภูมิคุ้มกันในการบริหารความเสี่ยงและความคุ้มค่าของการลงทุนให้แก่สถาบันการศึกษาเอกชน ท่ามกลางภาวะวิกฤตจำนวนประชากรวัยเรียนที่ลดลงและการแข่งขันในปัจจุบัน

5.3.1.1.5 สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) ควรผลักดันนโยบายเชิงบูรณาการในการเชื่อมโยงสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนเข้ากับภาคอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และวิทยาลัยเทคโนโลยีระดับแนวหน้าของรัฐ ผ่านกลไกการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางการศึกษา และการเชื่อมโยงภาคอุตสาหกรรมหรือทวิภาคี โดยกำหนดให้มีนโยบายแบ่งปันทรัพยากรร่วมกัน (Resource Sharing) เช่น คลังข้อมูลดิจิทัล แพลตฟอร์มการเรียนรู้ หรือห้องปฏิบัติการครุภัณฑ์ชั้นสูง เพื่อลดข้อจำกัดด้านงบประมาณการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีของสถานศึกษาเอกชน และขับเคลื่อนการจัดการศึกษาในลักษณะร่วมสร้างคุณค่ากับภาคธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

5.3.1.1.6 สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) (สคช.) ควรนำข้อค้นพบเกี่ยวกับประเด็นการประยุกต์ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม และการวัดผลการปฏิบัติงานจากข้อมูลจริง ไปใช้เป็นกรอบอ้างอิงและบรรทัดฐานร่วมในการจัดทำมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ สาขาวิชาชีพบริหารงานบุคคลและบริหารจัดการศึกษายุคดิจิทัล การรับรองมาตรฐานวิชาชีพนี้จะช่วยให้เกิดกลไกการประเมินผลสัมฤทธิ์รอบด้านเชิงประจักษ์แบบสามร้อยหกสิบองศา ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับมาตรฐานจริยธรรมดิจิทัล (Digital Ethics) และระบบธรรมาภิบาลให้แก่บุคลากรทางการบริหารในระบบอาชีวศึกษาไทยในระดับภาพรวม

5.3.1.1.7 สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ควรเข้ามามีบทบาทเชิงรุกในการเป็นสะพานเชื่อมโยงระหว่างสถานประกอบการในเครือข่ายอุตสาหกรรมร่วมกับสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน โดยผลักดันให้เกิดนโยบายส่งเสริมให้ครูผู้สอนสายช่างและเทคโนโลยีเข้าไปฝึกประสบการณ์หน้างานจริงในสถานประกอบการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครูที่มีประสบการณ์ตรงในภาคอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ตลอดจนร่วมมือกับวิทยาลัยเอกชนในการนำโจทย์หรือปัญหาจริงจากภาคการผลิตมาเป็นฐานในการจัดตั้งโครงงานและการเรียนการสอนของนักศึกษา ซึ่งแนวทางนี้จะช่วยให้อาชีวศึกษาเอกชนสามารถผลิตกำลังคนได้ตรงเป้าหมายและใช้งานได้ทันทีหลังจบการศึกษา

5.3.1.1.8 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ร่วมกับสมาคมวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ควรนำกรอบองค์ประกอบศักยภาพทั้ง 6 ด้านหลักจากงานวิจัยนี้ ไปใช้เป็นฐานในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานศักยภาพและการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนยุคใหม่ทั่วประเทศ โดยเฉพาะการผลักดันให้เกิดนโยบายสนับสนุนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่มุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ผู้นำดิจิทัลและการปรับตัวของวัฒนธรรมองค์กร ขณะเดียวกัน สมาคมฯ ควรทำหน้าที่เป็นแกนกลางในการจัดตั้งเครือข่ายพันธมิตรสถานศึกษา (College Consortium) เพื่อแบ่งปันทรัพยากร คลังความรู้ และหลักสูตรออนไลน์ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนคงที่ของวิทยาลัยสมาชิกได้อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนระดมทุนหรือจัดหาผู้เชี่ยวชาญในการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมส่วนกลางเพื่อพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร และทำหน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่มในการเจรจาจัดซื้อสิทธิ์การใช้งานซอฟต์แวร์หรือแพลตฟอร์มการเรียนรู้ระดับสากลในราคาประหยัด

นอกจากนี้ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนควรร่วมกันผลักดันข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เพื่อปรับเพิ่มอัตราเงินอุดหนุนรายหัวจากภาครัฐให้สูงขึ้น โดยเสนอให้ปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์ไปสู่ระบบการจัดสรรเงินอุดหนุนเพิ่มเติมพิเศษ (Top-up Funding) ตามระดับคุณภาพสถานศึกษาหรือการเปิดสอนในสาขาวิชาดิจิทัลและเทคโนโลยีขั้นสูงที่ประเทศกำลังขาดแคลน ซึ่งภาครัฐสามารถดำเนินการได้จริงผ่านการปรับปรุงระเบียบการจ่ายเงินอุดหนุนเดิมที่มีอยู่แล้วให้สะท้อนต้นทุนจริงของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และเครื่องมือดิจิทัลในปัจจุบัน แทนการใช้เกณฑ์คำนวณแบบเหมาจ่ายตายตัว การบูรณาการทั้งมิติด้านยุทธศาสตร์ เครือข่ายความร่วมมือ และกลไกงบประมาณเช่นนี้ จะเป็นแนวทางปฏิบัติที่ช่วยปิดช่องว่างทางทรัพยากร ทำให้วิทยาลัยเอกชนโดยเฉพาะกลุ่มวิทยาลัยขนาดกลางและขนาดเล็กมีเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอในการนำไปลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศ ยกระดับทักษะครูผู้สอน สามารถพึ่งพาตนเอง และก้าวทันความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้อย่างเท่าเทียม

5.3.1.2 ข้อเสนอแนะระดับองค์กร

5.3.1.2.1 สถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ควรดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้อยู่ในแบบราบ (Strategic Flatter Restructuring) โดยปรับเปลี่ยนจากระบบโครงสร้างตามลำดับชั้นสายบังคับบัญชาแบบดั้งเดิม (Hierarchical Structure) ที่มักก่อให้เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจและปัญหาการทำงานแบบแยกส่วน (Silos) ไปสู่การจัดโครงสร้างแบบคล่องตัวในลักษณะเครือข่ายความร่วมมือข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายเฉพาะกิจ เช่น คณะทำงานพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น หรือคณะทำงานนวัตกรรมดิจิทัล การปรับปรุงนี้จะทำให้องค์กรสามารถบริหารคนและบริหารงบประมาณได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้สถาบันสามารถตอบสนองต่อสภาวะวิกฤตจำนวนประชากรวัยเรียนที่ลดลงอย่างรวดเร็วและพฤติกรรมของผู้เรียนที่เปลี่ยนไปได้อย่างเท่าทันสภาวการณ์

5.3.1.2.2 สถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ควรสร้างระบบนิเวศดิจิทัลและการจัดการข้อมูลกลางขององค์กร (Integrated Digital Ecosystem & Data-Driven Platform) โดยบูรณาการชุดซอฟต์แวร์ระบบคลาวด์สาธารณะต้นทุนต่ำมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาแทนการลงทุนซื้อโครงสร้างพื้นฐานเซิร์ฟเวอร์ราคาแพง ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันต้องนำฐานข้อมูลเชิงประจักษ์นี้มาใช้ในการวางแผนด้วยข้อมูลดิจิทัล และนำมาใช้เป็นเกณฑ์หลักในการวัดผลการปฏิบัติงานจากข้อมูลจริงของบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งนอกจากจะช่วยลดอคติในการประเมินและสร้างระบบธรรมาภิบาลภายในองค์กรแล้ว ยังช่วยให้สถาบันสามารถติดตามผลและดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อป้องกันอัตราการออกกลางคันได้อย่างแม่นยำ

5.3.1.2.3 สถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ควรพลิกโฉมยุทธศาสตร์การตลาดและการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน (Modern Branding & Financial Resilience) โดยมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์และแบรนด์ของสถาบันผ่านการสื่อสารสื่อสังคมออนไลน์เชิงสาระ (Content Marketing) ที่สะท้อนถึงจุดเด่นด้านนวัตกรรมและผลสัมฤทธิ์วิชาชีพของผู้เรียน ควบคู่ไปกับการควบคุมความเสี่ยงและพิจารณาความคุ้มค่าของการลงทุน ในมิติการจัดการงบประมาณ สถาบันเอกชนควรปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดซื้อจัดจ้างครุภัณฑ์เทคโนโลยีที่มีมูลค่าลดลงอย่างรวดเร็ว จากการซื้อขาดที่เป็นงบลงทุนก้อนใหญ่ (Capital Expenditures: CapEx) ไปสู่ระบบการเช่าใช้ตามการใช้งานจริง เช่น การถือครองซอฟต์แวร์บริการ (Software as a Service: SaaS) หมายถึงรูปแบบการให้บริการซอฟต์แวร์ผ่านระบบคลาวด์ (Cloud Computing) โดยที่ผู้ใช้งานไม่ต้องติดตั้งโปรแกรมลงในอุปกรณ์ สามารถเข้าถึงและใช้งานผ่านเว็บเบราว์เซอร์ได้ทันทีโดยชำระค่าบริการตามระยะเวลาที่ต้องการ หรือการแบ่งปันทรัพยากรห้องปฏิบัติการร่วมกับภาคอุตสาหกรรมซึ่งถือเป็นรายจ่ายในการดำเนินงานแทน (Operating Expenditures: OpEx) มาตรการระดับองค์กรนี้จะช่วยควบคุมต้นทุนการดำเนินงาน รักษากระแสเงินสดสภาพคล่อง และเพิ่มภูมิคุ้มกันความเสี่ยงทางธุรกิจให้แก่สถานศึกษาเอกชนทุกขนาดได้อย่างมีเสถียรภาพ

5.3.1.3 ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติการ

5.3.1.3.1 ฝ่ายวิชาการและหัวหน้าสาขาวิชา ควรนำรูปแบบศักยภาพนี้ไปใช้เป็นแนวทางจัดตั้งกลไกการร่วมสร้างคุณค่าหลักสูตรร่วมกับภาคอุตสาหกรรม (Curriculum Innovation & Industry Co-Creation) โดยดำเนินการปรับย้ายจากการออกแบบหลักสูตรรายวิชาแบบเดิม มาเป็นการพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยยืดหยุ่นในรูปแบบบล็อกคอร์ส (Block Course) หรือหลักสูตรระยะสั้นที่ได้รับรองคุณวุฒิย่อย (Micro-Credentials) ทางปฏิบัติหน้างานคือการส่งเสริมการเชื่อมโยงภาคอุตสาหกรรมหรือทวิภาคีโดยเชิญผู้เชี่ยวชาญจากสถานประกอบการเข้ามาเป็นเจ้าภาพร่วมในการออกแบบเกณฑ์สมรรถนะและจัดกิจกรรมการเรียนรู้บูรณาการกับการทำงานจริง (Work-Integrated Learning: WiL) วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำเอาเครื่องจักร

ครุภัณฑ์ขั้นสูง และสถานที่จริงของภาคเอกชนมาใช้เป็นฐานในการฝึกอบรมทักษะวิชาชีพชั้นสูงแก่นักศึกษา ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาข้อค้นพบเรื่องการขาดแคลนงบประมาณจัดซื้อเครื่องมือสมัยใหม่ในสถานศึกษาเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

5.3.1.3.2 บุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน ควรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและปัญญาประดิษฐ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานประจำ (Lean Operation & Ethical AI Application) โดยผู้ปฏิบัติงานต้องได้รับการส่งเสริมให้ฝึกฝนทักษะการเปิดรับสิ่งใหม่และเรียนรู้เร็ว และมีความสามารถในการประยุกต์ใช้นวัตกรรมดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม ผ่านการนำโปรแกรมปัญญาประดิษฐ์แบบสร้างสรรค์ (Generative Artificial Intelligence: Generative AI) มาใช้ลดภาระงานส่วนสนับสนุนที่ไม่ใช่งานสอน เช่น การเขียนคำสั่ง (Prompting) เพื่อวิเคราะห์สถิติผู้เรียน การพิมพ์เอกสารราชการ การใช้ระบบตอบกลับอัตโนมัติ (Chatbot) ในการบริหารความสัมพันธ์รอบทิศและการสื่อสารสั่งการผ่านดิจิทัลกับผู้ปกครองและนักศึกษา การลดทอนขั้นตอนงานเอกสารแบบดั้งเดิมนี้จะช่วยเปิดโอกาสแบ่งเบาให้ครูผู้สอนมีเวลาหันไปโฟกัสที่การมุ่งเป้าหมายความสำเร็จและตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ

5.3.1.3.3 หัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลาง ควรนำวงจรคุณภาพและการประเมินผลรอบทิศทางมาใช้กำกับดูแลทีมงาน (Continuous Quality Improvement & 360-Degree Review) โดยขับเคลื่อนระบบการประเมินผลงานครูและบุคลากรผ่านการตรวจสอบผลดำเนินการแบบ 360 องศา ภายใต้กลไกวงจรคุณภาพ (Plan-Do-Check-Act: PDCA) อย่างเป็นระบบประจำทุกภาคเรียน การปฏิบัติงานต้องควบคู่ไปกับการจัดโปรแกรมการสร้างขวัญและการสร้างความสัมพันธ์ในทีมเพื่อทลายกำแพงความขัดแย้งและช่องว่างระหว่างวัยภายในหน่วยงาน โดยเปิดพื้นที่การจัดการความรู้และการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูรุ่นใหม่ที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีอุบัติใหม่กับครูอาวุโสที่มีความเชี่ยวชาญด้านทักษะทางเทคนิควิชาชีพ การหลอมรวมทักษะหน้างานในระดับปฏิบัติการนี้จะช่วยสร้างทีมทำงานที่มีสมรรถนะสูงที่สามารถยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนและการบริหารจัดการแผนกวิชาให้มีเอกภาพได้อย่างเข้มแข็ง

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการอาชีวศึกษาเอกชนและสามารถนำผลการวิจัยไปขยายผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในมิติที่กว้างขึ้น ผู้วิจัยจึงใคร่ขอเสนอแนะประเด็นสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

5.3.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อทดลองนำรูปแบบศักยภาพและแนวทางการพัฒนาที่สังเคราะห์ได้ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาเอกชนจริงในระยะยาว โดยทำการศึกษาและติดตามผลสัมฤทธิ์ (Impact Assessment) เพื่อประเมินความเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร และตัวชี้วัดความอยู่รอดของสถานศึกษา เช่น อัตราการคงอยู่ของผู้เรียน

ความพึงพอใจของสถานประกอบการพันธมิตร และเสถียรภาพทางการเงินขององค์กร เพื่อนำผลการวิจัยมาปรับปรุงตัวแบบให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับบริบทของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในแต่ละขนาด (ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่) ได้อย่างแม่นยำยิ่งขึ้น

5.3.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยและพัฒนาแพลตฟอร์มการประเมินตนเองอัจฉริยะ (Smart Self-Assessment Dashboard Application) โดยนำโครงสร้างเกณฑ์ 6 ด้านหลัก 30 องค์ประกอบย่อยจากงานวิจัยนี้ ไปพัฒนาเป็นระบบวิเคราะห์ฐานข้อมูลคลาวด์ร่วมกับปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนสามารถประเมินระดับศักยภาพของตนเองทางออนไลน์ และระบบสามารถประมวลผลสะท้อนกลับเป็นแผนที่นำทางการพัฒนาช่องว่างทักษะเฉพาะบุคคล (Personalized Gap-Filling Roadmap) ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการจัดฝึกอบรมแบบดั้งเดิมและตอบสนองต่อเสาหลักการวางแผนด้วยข้อมูลดิจิทัล และการวัดผลการปฏิบัติงานจากข้อมูลจริงอย่างเป็นรูปธรรม

5.3.2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับโมเดลการบริหารความเสี่ยงและการพลิกโฉมโครงสร้างต้นทุนทางการเงิน (Financial Resilience & Cost Management Model) สำหรับสถานศึกษาเอกชน ท่ามกลางภาวะวิกฤตประชากรศาสตร์ (Demographic Crisis) โดยมุ่งเน้นการศึกษาเปรียบเทียบความคุ้มค่าของการลงทุน (Return on Investment: ROI) ระหว่างการจัดซื้อครุภัณฑ์เทคโนโลยีราคาแพงที่เป็นรายจ่ายเพื่อการลงทุน (Capital Expenditure: CapEx) กับการปรับเปลี่ยนมาใช้ระบบเช่า ยืม หรือแบ่งปันทรัพยากรห้องปฏิบัติการร่วมกับภาคอุตสาหกรรมที่เป็นรายจ่ายในการดำเนินงาน (Operating Expenditures: OpEx) แทนเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถาบันสามารถควบคุมความเสี่ยงและพิจารณาความคุ้มค่าของการลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ

5.3.2.4 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารความหลากหลายช่วงวัย (Generational Diversity Management Strategies) ในกลุ่มบุคลากรสายวิชาชีพครูอาชีวศึกษา โดยมุ่งเน้นการออกแบบกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และระบบพี่เลี้ยงแบบย้อนกลับ (Reverse Mentoring) เพื่อทลายกำแพงความขัดแย้งและช่องว่างระหว่างวัยภายในวิทยาลัย เอกสารวิจัยในอนาคตด้านนี้จะช่วยขยายความองค์ประกอบย่อยการพัฒนาบุคลากรบนฐานความหลากหลายช่วงวัยให้สามารถนำไปสู่แนวทางปฏิบัติในการหลอมรวมองค์ความรู้เชิงเทคนิคของครูอาวุโสเข้ากับทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของครูรุ่นใหม่ได้อย่างเป็นระบบ

5.3.2.5 ควรมีการศึกษารูปแบบนวัตกรรมการร่วมสร้างคุณค่าหลักสูตรระยะสั้น (Short-Course & Micro-Credentials Co-Creation Model) ระหว่างกลุ่มสมาคมอาชีวศึกษาเอกชนกับกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายแห่งอนาคต (New S-Curve) เพื่อพัฒนากรอบแนวทางปฏิบัติในการจัดทำข้อตกลงความร่วมมือทวิภาคีและการเรียนรู้ร่วมกับการทำงานจริง (Work-Integrated Learning: WiL)

ที่มีความยั่งยืนเชิงพาณิชย์และวิชาการ ซึ่งจะเป็นการขยายผลเสาหลักด้านการพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย และการเชื่อมโยงภาคอุตสาหกรรมหรือทวิภาคีไปสู่การผลิตกำลังคนสมรรถนะสูงที่ตอบสนองความต้องการของประเทศในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลได้อย่างแท้จริง

5.3.2.6 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Study) รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษา ระหว่างสถานศึกษาในกำกับของรัฐและสถานศึกษาเอกชน หรือเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในเขตเมืองใหญ่กับเขตภูมิภาค เนื่องจากเงื่อนไขด้านการแข่งขัน ทรัพยากรพื้นฐาน และข้อจำกัดเชิงพาณิชย์มีความแตกต่างกัน ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ครอบคลุมและสามารถสนับสนุนการยกระดับมาตรฐานการจัดการอาชีวศึกษาของประเทศภาพรวมได้อย่างยั่งยืน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2562). *นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580)*. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). *บันทึกท้ายพระราชบัญญัติพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๔)*. https://www.moe.go.th/wp-content/uploads/2022/01/MOE-Authority.pdf

กระทรวงศึกษาธิการ. (2566). *แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลเพื่อการศึกษา (พ.ศ. 2566 - 2570) ของกระทรวงศึกษาธิการ*.

กรพัฒน์ ศรีชนะ, ไพวุฒิ ลังกา, และ จิณณวัตร ปะโคทัง. (2566). ยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, *11*(5), 1910-1921.

กลุ่มประชาสัมพันธ์ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2556, 25 กรกฎาคม). *ศธ. มอบนโยบายขับเคลื่อนอาชีวศึกษา ปรับเป้าอาชีวะ : สามัญ เป็น 50 : 50*. https://www.vec.go.th/ข่าว/บริหารจัดการข่าว/รายละเอียดข่าว/tabid/103/ArticleId/1568/language/th-TH/-50-50.aspx

กลุ่มบริหารข้อมูลสารสนเทศเพื่อการศึกษา สำนักเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2566). *สถิติการศึกษาของประเทศไทย ปีการศึกษา 2565*. http://www.onec.go.th/th.php/book/BookGroup/19

คณะกรรมาธิการการศึกษา วุฒิสภา. (2567). *รายงานการพิจารณาศึกษา เรื่อง การพัฒนาอาชีวศึกษาเอกชนตามสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลง*. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.

จตุรภุช เวียงสมุทร, และ พรทิวา ชนะโยธา. (2566). สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดมหาสารคาม. *วารสารการบริหารการศึกษา มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด*, *3*(3), 158-169.

จรัสพงษ์ เลาหประดิษฐ์สกุล, เสาวณีย์ สิกขาบัณฑิต, และ ขวัญหญิง ศรีประเสริฐภาพ. (2567). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศในวิชาชีพอุตสาหกรรม. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ*, *13*(2), 83-92.

พงศ์เทพ จิระโร. (2564). บทวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Mdn) และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR) จากแบบวัดที่เป็นมาตรฐานประมาณค่า โดยการกำหนดน้ำหนักกับไม่กำหนดน้ำหนักให้สมาชิกในค่าคะแนนเดียวกัน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, *32*(1), 1-13.

พรพิรุณ วงศ์สมุด. (2565). *การบริหารจัดการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า* [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. DSpace at Silpakorn University. http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/handle/123456789/4358

พรวิภา เชยกลิ่น. (2566). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล* [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. DSpace at Silpakorn University. http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/handle/123456789/4778

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม. (2542, 19 สิงหาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก. หน้า 1-23.

พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551. (2551, 5 มีนาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 125 ตอนที่ 43 ก.

พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550. (2551, 11 มกราคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 125 ตอนที่ 7 ก. หน้า 1-34.

พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554. (2554, 9 มิถุนายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 128 ตอนที่ 46 ก. หน้า 1-9.

ภัทรา จรรยาธรรม. (2564). *การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล* [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. DSpace at Silpakorn University. http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/handle/123456789/3787

ยงยุทธ แฉล้มวงษ์. (2562). อาชีวศึกษาไทยสร้างชาติได้ ถ้ารัฐบาล ‘จริงใจ จริงจัง’. *กรุงเทพธุรกิจ*. https://tdri.or.th/2019/02/vocational-education-4/

เยาวเรศ เมธาวงศ์, โสภา อำนวยรัตน์, สันติ บูรณะชาติ, และ น้ำฝน กันมา. (2567). รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี*, *6*(5), 24-35.

รดาธร สอนเต็ม. (2563). *สมรรถนะผู้นำด้านนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยคริสเตียน].

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

แววตา พูลสวัสดิ์, ประเวศ เวชชะ, ไพรภ รัตนะชูวงศ์, และ สมเกียรติ ตุ่นแก้ว. (2561). การบริหารจัดการการอาชีวศึกษาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันยุคการศึกษาไทย 4.0 ของวิทยาลัยเทคโนโลยีชีเทคแปซิฟิค. *วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, *13*(1), 8-16.

วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ ในศตวรรษที่ 21*. มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.

วิเชียร เกตุสิงห์. (2565). *คู่มือการวิจัย: การวิจัยเชิงปฏิบัติการ*. ศูนย์ผลิตตำราเรียนและสิ่งพิมพ์ดิจิทัล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนานาทัศนะร่วมสมัยปัจจุบัน*. ทิพยวิสุทธิ์.

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและกำลังคนอาชีวศึกษา. (2567). *สถิติข้อมูลการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา*. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. https://techno.vec.go.th/บริการข้อมูล/

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2560). *แผนพัฒนาการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2560-2579*.

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2563). *ประกาศคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เรื่อง มาตรฐานการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี พ.ศ. 2563*.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2565). *แนวทางการประกันคุณภาพภายนอกสถานศึกษาอาชีวศึกษา รอบที่ 4*.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2566). *รายงานประจำปีงบประมาณ 2565*. https://www.onesqa.or.th/th/download/906/

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579*. พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). *สภาวะการศึกษาไทย ปี 2561/2562 การปฏิรูปการศึกษาในยุคดิจิทัล*.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2566). *แผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ. 2566-2570*.

สำนักงานวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2561). *บทบัญญัติด้านการศึกษาตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560*. https://www.parliament.go.th/library

"อาชีวะ" มาแรง "ครูตั้น" ปรับสัดส่วนคนเรียนเป็น 60% ส่วนสายสามัญลดเหลือ 40%. (2562, 19 ธันวาคม). *ไทยโพสต์*. https://www.thaipost.net/main/detail/52837

ภาษาอังกฤษ

Akomaning, E., Voogt, J. M., & Pieters, J. M. (2011). Internship in vocational education and training: Stakeholders' perceptions of key quality elements. *Journal of Vocational Education & Training*, *63*(4), 575-592. https://doi.org/10.1080/13636820.2011.590224

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, *11*(1), 29-49. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Avolio, B. J., Kahai, S. S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, *11*(4), 615-668. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 105-131. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(13)00013-X

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.

Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications.

Cedefop. (2015). *Ensuring the quality of certification in vocational education and training*. Publications Office of the European Union.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.

Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Portfolio/Penguin.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, *20*(1), 65-91. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, *21*(10-11), 1105-1121.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, *29*(2), 109-123. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4

Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, 10(3), 5-162.

Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149-190.

Field, J. (2006). *Lifelong learning and the new educational order* (2nd ed.). Trentham Books.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, *17*(S2), 109-122. https://doi.org/10.1002/smj.4250171110

Hentschke, G. C., Ochs, B., & Boardman, C. (2009). *Managing private schools as effective enterprises*. Routledge.

Hermawan, A., Rusnadi, S., Rocha, T., & Lima, R. (2025). Digital leadership strengthening strategy for vocational high school (SMK) principals. *ISAR Journal of Science and Technology*, *3*(5), 30-33.

Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2019). *Artificial intelligence in education: Promises and implications for teaching and learning*. Center for Curriculum Redesign.

International Society for Technology in Education. (2018a). *ISTE standards for administrators*. https://www.iste.org/standards/iste-standards-for-administrators

International Society for Technology in Education. (2018b). *ISTE standards for education leaders*. https://www.iste.org/standards/iste-standards-for-education-leaders

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, *57*(1), 1-25.

Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). *General systems theory: Applications for organization and management*. Academy of Management Journal, 15(4), 447-465.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press.

Kotler, P., & Fox, K. F. (1995). *Strategic marketing for educational institutions* (2nd ed.). Prentice Hall.

Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Harvard Business Review Press.

Kumar, S., Deshmukh, V., & Adhish, V. S. (2014). Making sense of theories of leadership for capacity building. *Indian Journal of Community Medicine*, 39(2), 82-86.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.

Macmillan, T. T. (1971). *The Delphi techniques* [Paper presentation]. Annual Meeting of the California Junior Colleges Association Committee on Research and Development, Monterey, CA, United States.

Marquardt, M. J. (2011). *Building the learning organization: Achieving strategic advantage through a commitment to learning* (3rd ed.). Nicholas Brealey Publishing.

Marr, B. (2012). *Key performance indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know*. Pearson.

Marr, B. (2015). *Big data: Using SMART big data, analytics and metrics to make better decisions and improve performance*. Wiley.

Matawong, Y., Umnueyrat, S., Buranachart, S., & Gunma, N. (2024). A developmental model towards digital learning organization in private vocational colleges under Office of the Vocational Education Commission. *Journal of Management Science Udon Thani Rajabhat University*, *6*(5), 24–35.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. D. Van Nostrand Company.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, *28*(1), 1-14. https://doi.org/10.1037/h0034092

Melewar, T. C. (2008). *Facets of corporate identity, communication and reputation*. Routledge.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.

Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality: A clinical and experimental study of fifty men of college age*. Oxford University Press.

Nadler, L., & Wiggs, G. D. (1989). *Managing human resource development*. Jossey-Bass.

Neufeldt, V., & Mathieson, S. (1995). *Webster's new world dictionary* (3rd ed.). Prentice Hall.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021a). *Education at a glance 2021: OECD indicators*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/b35a14e5-en

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021b). *OECD digital education outlook 2021: Pushing the frontiers with artificial intelligence, blockchain and robots*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/589b283f-en

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021c). *Vocational education and training in Thailand*. OECD Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Shaping digital education: National strategies and regulatory frameworks*. OECD Publishing.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.

Phakamach, P., Sukwiphat, P., Sommartdejsakul, N., & Onsampant, S. (2025). Developing digital leadership in Thai vocational education: A model for southern region administrators. *Asian Education and Learning Review*, *3*(2), Article 5.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Prosser, C. A., & Allen, C. R. (1925). *Vocational education in a democracy*. Century.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (15th ed.). Pearson.

Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as "evidence-based management"? *Academy of Management Review*, *31*(2), 256-269. https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208679

Rousseau, D. M. (2012). Envisioning evidence-based management. In *The Oxford handbook of evidence-based management*. Oxford University Press.

Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4th ed.). AMACOM.

Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. J. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, *61*(1), 15-42.

Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons

Srichana, K., Langka, P., & Pakotang, J. (2023). The administration strategies of private vocational schools in the digital era. *Journal of MCU Peace Studies, 11*(5), 1910–1921.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319-1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Tricker, B. (2015). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (3rd ed.). Oxford University Press.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2015). *Unleashing the potential: Transforming technical and vocational education and training*. UNESCO Publishing.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2020). *The digital transformation of education: Connecting schools, empowering learners*. UNESCO.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2021a). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2021b). *Global education monitoring report 2021/2: Non-state actors in education: Who chooses? Who loses?*. UNESCO.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

Wilson, J. P. (2005). *Human resource development: Learning and training for individuals and organizations* (2nd ed.). Kogan Pag

Wongsamut, P. (2022). *The management of private vocational colleges in the next decade* [Doctoral dissertation, Silpakorn University]. DSpace at Silpakorn University. http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/handle/123456789/4358

World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. World Economic Forum.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ภาคผนวก ก

คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล



คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

A Manual for Developing the Potential of Private Vocational Institution Administrators to Compete in the Digital Era

นันทพล แสงกวีเลิศ

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์
คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

คำนำ

ในยุคดิจิทัลดิสรัปชัน (Digital Disruption) สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนต้องเผชิญกับความท้าทายรอบด้าน ทั้งวิกฤตคุณภาพการบริหารจัดการ วิกฤตประชากรศาสตร์ที่ส่งผลให้จำนวนผู้เรียนลดลงอย่างต่อเนื่อง และการแข่งขันทางการศึกษาที่รุนแรงขึ้น ผู้บริหารจึงต้องพลิกบทบาทสู่การเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Change Agent) ที่มีศักยภาพในการพลิกโฉมองค์กรสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลควบคู่กับการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อกอบกู้วิกฤตและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้สถานศึกษาเติบโตได้อย่างยั่งยืน

คู่มือฉบับนี้ต่อยอดจากงานวิจัยเรื่อง "การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล" โดยบูรณาการกลไกการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารผ่าน "ENDEAVORS Model" (9 แนวทางเชิงรุก) ครอบคลุม 6 องค์ประกอบหลัก และ 30 องค์ประกอบย่อย เพื่อใช้เป็นเครื่องมือประเมินช่องว่างศักยภาพและเป็นแผนที่นำทาง (Roadmap) สำหรับพัฒนาผู้บริหารอย่างเป็นระบบโดยผ่านการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการใช้เป็นกรอบแนวทางพัฒนาบุคลากร ยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา และร่วมกันขับเคลื่อนอาชีวศึกษาเอกชนของไทยให้มีความเข้มแข็ง ตอบโจทย์ตลาดแรงงาน และมีขีดความสามารถทางการแข่งขันในระดับมหภาคได้อย่างแท้จริง

นันทพล แสงกวีเลิศ

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผลของการจัดทำคู่มือ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ	2
1.3 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	4
2.1 รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	4
2.2 “E-N-D-E-A-V-O-R-S Model” กรอบแนวคิดการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล	7
2.3 แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลตามกรอบแนวคิด "E-N-D-E-A-V-O-R-S Model"	10
แนวทางการพัฒนาที่ 1 E – Empowering Human Capital การเสริมพลังและบริหารทุนมนุษย์	10
แนวทางการพัฒนาที่ 2 N – Networking Synergy การผสานพลังเครือข่ายพันธมิตร	15
แนวทางการพัฒนาที่ 3 D – Digital Transformation การขับเคลื่อนองค์กรด้วยดิจิทัลและข้อมูล	19

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

แนวทางการพัฒนาที่ 4 E – Ethical Governance
การกำกับดูแล และธรรมาภิบาลองค์กร 24
แนวทางการพัฒนาที่ 5 A – Agile Culture
วัฒนธรรมองค์กรที่คล่องตัวและพร้อมปรับตัว 29
แนวทางการพัฒนาที่ 6 V – Visionary Leadership
ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ 33
แนวทางการพัฒนาที่ 7 O – Operational Execution
การปฏิบัติงานอย่างสอดประสานครอบคลุม 38
แนวทางการพัฒนาที่ 8 R – Responsive Value Creation
การสร้างคุณค่าที่ตอบสนองตลาดและการแข่งขัน 42
แนวทางการพัฒนาที่ 9 S – Student Success Focus
การมุ่งเน้นความสำเร็จของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง 46

ส่วนที่ 3 รายการประเมินผลการใช้คู่มือ 51
แบบประเมินผลตามแนวทางการพัฒนา
ศักยภาพ 9 ด้าน (ENDEAVORS Model) 52

บรรณานุกรม 61

ส่วนที่ 1
บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผลของการจัดทำคู่มือ

สภาวการณ์ทางการศึกษาและเศรษฐกิจในปัจจุบันกำลังเผชิญกับแรงขับเคลื่อนจากคลื่นความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือ "Digital Disruption" ที่ทวีความรุนแรงและรวดเร็วอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน การเข้ามาของเทคโนโลยีอุบัติใหม่ (Emerging Technologies) และระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ได้เปลี่ยนผ่านรูปแบบการทำงาน การเรียนรู้ และความต้องการของตลาดแรงงานไปสู่สังคมดิจิทัลเต็มรูปแบบ ส่งผลให้ทุกองค์กรต้องเผชิญกับสภาวะความผันผวนและซับซ้อน องค์กรที่จะสามารถก้าวข้ามผ่านความท้าทายและอยู่รอดได้ในยุคนี้ จึงต้องอาศัยความคล่องตัว (Agility) และความยืดหยุ่นในการปรับตัวขั้นสูง

ในบริบทของการจัดการศึกษาไทย "สถาบันอาชีวศึกษาเอกชน" ถือเป็นกลไกสำคัญในการผลิตและพัฒนากำลังคนสายวิชาชีพสมรรถนะสูง เพื่อตอบสนองความต้องการของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ทว่าในปัจจุบัน สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนกลับต้องเผชิญกับวิกฤตและความท้าทายรอบด้าน ทั้งวิกฤตด้านคุณภาพการบริหารจัดการ วิกฤตประชากรศาสตร์ (Demographic Cliff) ที่ส่งผลให้จำนวนผู้เรียนลดลงอย่างต่อเนื่อง และการแข่งขันทางการศึกษาที่รุนแรงขึ้น (Red Ocean) จากข้อจำกัดด้านทรัพยากร รวมถึงสถาบันอุดมศึกษาที่ปรับตัวลงมาแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดกลุ่มเดียวกัน ทำให้สถานศึกษาเอกชนต้องเร่งหาทางรอดและสร้างจุดแข็งใหม่

จากวิกฤตและความท้าทายทั้ง 3 มิติดังกล่าว บทบาทของ "ผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน" จึงถูกยกระดับและทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันต้องก้าวขึ้นมาเป็น "ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก

(Change Agent)" ที่มีความสามารถในการบูรณาการความรู้ ทักษะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และคุณลักษณะของผู้นำยุคใหม่ เข้ากับกระบวนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ เพื่อพลิกโฉมองค์กร (Transform) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม และนำพาองค์กรให้ก้าวทันต่อความต้องการของผู้เรียนและตลาดแรงงานที่เปลี่ยนไป

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงได้จัดทำ "คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล" ขึ้นโดยประยุกต์ใช้องค์ความรู้จากผลการศึกษาวิจัยผ่านการบูรณาการกลไกการพัฒนาภายใต้กรอบแนวคิด "ENDEAVORS Model" (9 แนวทางการพัฒนาเชิงรุก) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือเชิงปฏิบัติการ (Actionable Guidelines) ในการประเมินค้นหาช่องว่างศักยภาพ (Gap Analysis) และพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารให้ครอบคลุมทั้ง 6 มิติหลัก ได้แก่ ด้านการวางแผน (Planning) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) ด้านการบังคับบัญชา (Commanding) ด้านการประสานงาน (Coordinating) ด้านการควบคุมงาน (Controlling) และด้านภาวะผู้นำ (Leadership) อย่างเป็นระบบ คู่มือฉบับนี้จะเป็นแผนที่นำทาง (Roadmap) ในการเตรียมความพร้อมให้ผู้นำสถานศึกษาสามารถปิดช่องว่างทางสมรรถนะยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการ และสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันให้สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนของไทยอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ

1.2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนรับทราบถึงกรอบแนวคิดศักยภาพที่จำเป็นในยุคดิจิทัล

1.2.2 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินและวิเคราะห์ช่องว่างทางศักยภาพ (Gap Analysis) ของผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับระบุประเด็นที่ต้องปรับปรุงแก้ไขได้อย่างตรงจุด

1.2.3 เพื่อเป็นแนวทางจัดโปรแกรมพัฒนาผู้บริหารตามกรอบโมเดล ENDEAVORS ทั้ง 9 ด้านหลัก ในการยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการและเพิ่มขีดความสามารถของสถานศึกษา

1.3 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.3.1 สถานศึกษา หมายถึง สถาบันอาชีวศึกษาเอกชน (สำหรับในเล่มคู่มือนี้)

1.3.2 สถาบันอาชีวศึกษาเอกชน หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดทำการสอนประเภทวิชาอุตสาหกรรม หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) กระทรวงศึกษาธิการ

1.3.3 ผู้บริหาร หมายถึง บุคลากรวิชาชีพทางการศึกษาปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษา เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ รวมถึงผู้รักษาการในตำแหน่งดังกล่าวของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน

1.3.4 รูปแบบ หมายถึง การจัดกลุ่มองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

1.3.5 ศักยภาพ หมายถึง ความรู้ความสามารถด้านการบริหารรวมถึงสมรรถนะส่วนบุคคลที่นำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน

1.3.6 ยุคดิจิทัล หมายถึง ช่วงระยะเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่อการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การจัดการศึกษา โดยมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน

1.3.7 คู่มือ หมายถึง เอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ส่วนที่ 2
แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร
สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

2.1 รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล" ทำให้ได้รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ซึ่งประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบหลัก และ 30 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

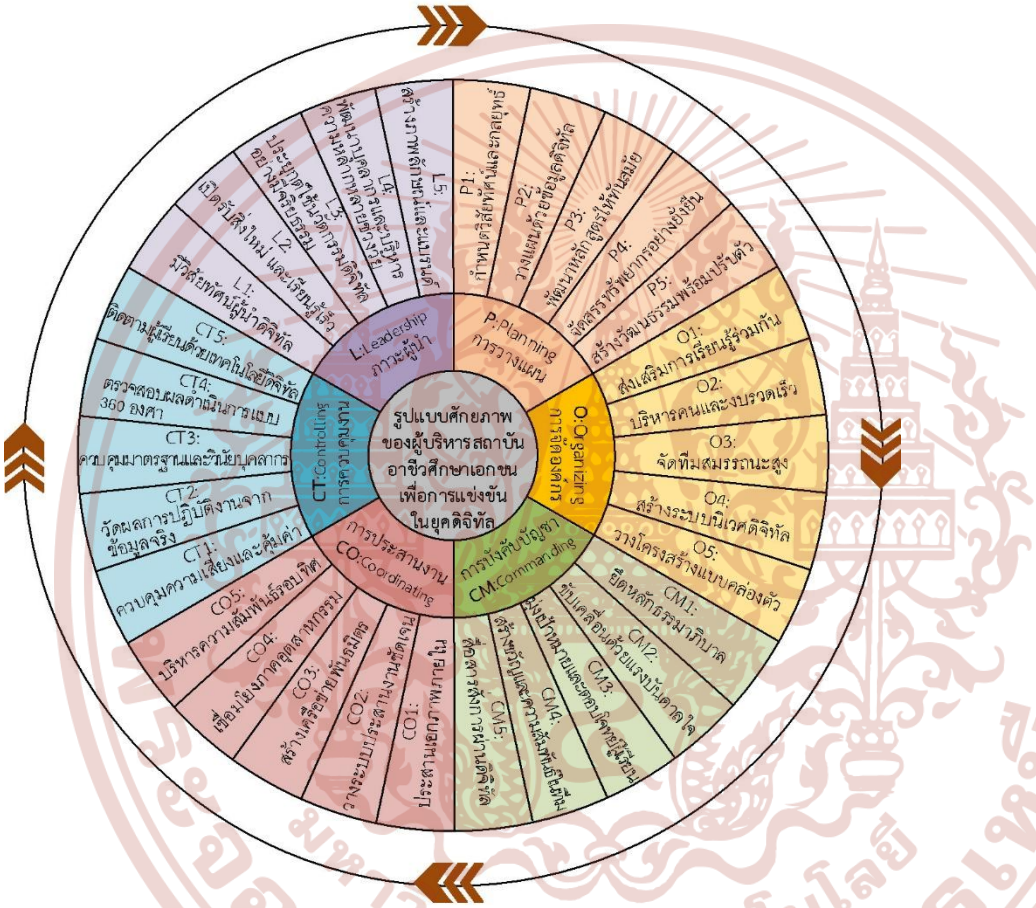
ตารางที่ 2-1 แสดงการจัดองค์ประกอบของศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1.ด้านการวางแผน (Planning: P)	P1: กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
	P2: วางแผนด้วยข้อมูลดิจิทัล
	P3: พัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย
	P4: จัดสรรทรัพยากรอย่างยั่งยืน
	P5: สร้างวัฒนธรรมพร้อมปรับตัว
2. ด้านการจัดองค์กร (Organizing: O)	O1: ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน
	O2: บริหารคนและงบรวดเร็ว
	O3: จัดทีมสมรรถนะสูง
	O4: สร้างระบบนิเวศดิจิทัล
	O5: วางโครงสร้างแบบคล่องตัว

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
3. ด้านการบังคับบัญชา (Commanding: CM)	CM1: ยึดหลักธรรมาภิบาล
	CM2: ขับเคลื่อนด้วยแรงบันดาลใจ
	CM3: มุ่งเป้าหมายและตอบโจทย์ผู้เรียน
	CM4: สร้างขวัญและความสัมพันธ์ในทีม
	CM5: สื่อสารสั่งการผ่านดิจิทัล
4. ด้านประสานงาน (Coordinating: CO)	CO1: ประสานเอกภาพภายใน
	CO2: วางระบบประสานงานชัดเจน
	CO3: สร้างเครือข่ายพันธมิตร
	CO4: เชื่อมโยงภาคอุตสาหกรรม
	CO5: บริหารความสัมพันธ์รอบทิศ
5. ด้านการควบคุมงาน (Controlling: CT)	CT1: ควบคุมความเสี่ยงและคุ้มค่า
	CT2: วัดผลการปฏิบัติงานจากข้อมูลจริง
	CT3: ควบคุมมาตรฐานและวินัยบุคลากร
	CT4: ตรวจสอบผลการดำเนินงานแบบ 360 องศา
	CT5: ติดตามผู้เรียนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
6. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership: L)	L1: มีวิสัยทัศน์ผู้นำดิจิทัล
	L2: เปิดรับสิ่งใหม่และเรียนรู้เร็ว
	L3: ประยุกต์ใช้นวัตกรรมดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม
	L4: พัฒนาบุคลากร และบริหารความหลากหลายช่วงวัย
	L5: สร้างภาพลักษณ์และแบรนด์

เมื่อนำองค์ประกอบทั้งหมดมาจัดเรียงเป็นรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ได้ดังนี้



ภาพที่ 2-1 รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

2.2 “E-N-D-E-A-V-O-R-S Model” กรอบแนวคิดการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล

เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนสามารถถูกนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์รูปแบบองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันทางธุรกิจในยุคดิจิทัล (ภาพที่ 2-1) มากำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลภายใต้กรอบแนวคิด **"E-N-D-E-A-V-O-R-S Model"** ดังภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลภายใต้กรอบแนวคิด "E-N-D-E-A-V-O-R-S Model"

จากองค์ประกอบศักยภาพที่ได้จากผลการวิจัยตามรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ดังตารางที่ 2-1 นั้น เมื่อนำองค์ประกอบต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อแบ่งกลุ่มให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน 9 เสาหลัก ตามกรอบแนวคิด **"E-N-D-E-A-V-O-R-S Model"** ได้ดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-2 การแบ่งกลุ่มองค์ประกอบออกเป็น 9 แนวทางเสาหลักของการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัลตามกรอบแนวคิด **"E-N-D-E-A-V-O-R-S Model"**

แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน	**องค์ประกอบย่อยของการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน**
E - Empowering Human Capital (การเสริมพลังและบริหารทุนมนุษย์)	**O3:** จัดทีมสมรรถนะสูง **O2:** บริหารคน และงบรวดเร็ว **CM4:** สร้างขวัญ และความสัมพันธ์ในทีม **L4:** พัฒนาบุคลากร และบริหารความหลากหลายช่วงวัย
N - Networking Synergy (การผสานพลังเครือข่ายพันธมิตร)	**CO3:** สร้างเครือข่ายพันธมิตร **CO4:** เชื่อมโยงภาคอุตสาหกรรม **CO5:** บริหารความสัมพันธ์รอบทิศ
D - Digital Transformation (การขับเคลื่อนองค์กรด้วยดิจิทัลและข้อมูล)	**P2:** วางแผนด้วยข้อมูลดิจิทัล **O4:** สร้างระบบนิเวศดิจิทัล **CM5:** สื่อสารสั่งการผ่านดิจิทัล **L3:** ประยุกต์ใช้นวัตกรรมดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม

ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน	**องค์ประกอบย่อยของการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน**
E - Ethical Governance (การกำกับดูแล และธรรมาภิบาลองค์กร)	**CM1:** ยึดหลักธรรมาภิบาล **CT2:** วัดผลการปฏิบัติงานจากข้อมูลจริง **CT3:** ควบคุมมาตรฐานและวินัยบุคลากร
A - Agile Culture (วัฒนธรรมองค์กรที่คล่องตัวและพร้อมปรับตัว)	**P5:** สร้างวัฒนธรรมพร้อมปรับตัว **O5:** วางโครงสร้างแบบคล่องตัว **L2:** เปิดรับสิ่งใหม่และเรียนรู้เร็ว
V - Visionary Leadership (ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์)	**P1:** กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ **CM2:** ขับเคลื่อนด้วยแรงบันดาลใจ **L1:** มีวิสัยทัศน์ผู้นำดิจิทัล
O - Operational Execution (การปฏิบัติงานอย่างสอดประสานครอบคลุม)	**CO1:** ประสานเอกภาพภายใน **CO2:** วางระบบประสานงานชัดเจน **CT4:** ตรวจสอบผลการดำเนินงานแบบ 360 องศา
R - Responsive Value Creation (การสร้างคุณค่าที่ตอบสนองตลาดและการแข่งขัน)	**P4:** จัดสรรทรัพยากรอย่างยั่งยืน **CT1:** ควบคุมความเสี่ยงและคุ้มค่า **L5:** สร้างภาพลักษณ์และแบรนด์
S - Student Success Focus (การมุ่งเน้นความสำเร็จของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง)	**P3:** พัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย **O1:** ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน **CM3:** มุ่งเป้าหมายและตอบโจทย์ผู้เรียน **CT5:** ติดตามผู้เรียนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

2.3 แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลตามกรอบแนวคิด "E-N-D-E-A-V-O-R-S Model"

จากการจัดหมวดหมู่องค์ประกอบตามกรอบแนวคิด ENDEAVORS Model ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการนำแต่ละองค์ประกอบย่อยผนวกกับรายการปัจจัยศักยภาพที่สอดคล้องกันจากแบบสอบถามมาประยุกต์ใช้จริง พร้อมทั้งออกแบบกระบวนการเรียนรู้และแนวปฏิบัติในแต่ละด้านของแนวทางการพัฒนาไว้ดังนี้



แนวทางการพัฒนาที่ 1 : E - Empowering Human Capital การเสริมพลังและบริหารทุนมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนสถาบันการอาชีวศึกษาเอกชนสู่สถานศึกษาสมรรถนะสูง: มุ่งเน้นการปฏิรูปกลไกการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในสถานศึกษาเพื่อเปลี่ยนผ่านจากระบบโครงสร้างการทำงานแบบดั้งเดิม ไปสู่การสร้างและจัดสรรทุนมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง พร้อมรับมือกับความท้าทายในยุคดิจิทัลอย่างเท่าทัน โดยมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบ ดังนี้:

ด้านการจัดองค์กร (Organizing: O)

- องค์ประกอบย่อย O2: บริหารคนและงบรวดเร็ว
- องค์ประกอบย่อย O3: จัดทีมสมรรถนะสูง

ด้านการบังคับบัญชา (Commanding: CM)

- องค์ประกอบย่อย CM4: สร้างขวัญและความสัมพันธ์ในทีม

ด้านภาวะผู้นำ (Leadership: L)

- องค์ประกอบย่อย **L4**: พัฒนาบุคลากร และบริหารความหลากหลายช่วงวัย

1) ทักษะการเรียนรู้

- **ทักษะการสร้างทีมอาชีวศึกษาสมรรถนะสูง (High-Performance Vocational Team Building):** ศักยภาพในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและสมรรถนะที่ชัดเจนของบุคลากร (เช่น ทักษะด้านภาษาและบุคลิกภาพ) รวมถึงการจัดตั้งทีมงานที่มีความสามารถเฉพาะทางโดยเฉพาะด้านวิเทศสัมพันธ์และสารสนเทศ เพื่อลดความซ้ำซ้อน คลุมเครือ และเชื่อมโยงกับองค์กรภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- **ทักษะการบริหารคนและงบประมาณแบบคล่องตัว (Agile HR & Flexible Budgeting):** ศักยภาพในการบริหารจัดการและโยกย้ายทรัพยากรบุคคลและงบประมาณได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ตลอดจนการจัดให้มีทีมงานสนับสนุนด้านระบบสารสนเทศ (IT Support) ที่ช่วยให้ทุกส่วนงานเชื่อมโยงกันได้อย่างไร้รอยต่อ
- **ทักษะจิตวิทยาการสร้างขวัญกำลังใจและมนุษยสัมพันธ์ (Psychological Morale & Relations Management):** ศักยภาพในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่ส่งเสริมความรัก ความอบอุ่น และสร้างขวัญกำลังใจให้เหมือนครอบครัว ควบคู่ไปกับศิลปะการสื่อสารข้อสั่งการด้านดิจิทัลอย่างกัลยาณมิตร ชัดเจน และคอยช่วยเหลือ เพื่อลดความกังวลและสร้างความมั่นใจให้ทีมงานนำไปปฏิบัติ

- **ทักษะการบริหารความหลากหลายต่างช่วงวัยและการพัฒนาบุคลากร (Multi-Generational School Management & Staff Development):** ศักยภาพในการทำความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของคนรุ่นใหม่ (Gen Z, Gen Alpha) และสามารถปรับตัวเข้าหาได้ พร้อมทั้งเป็นแบบอย่างในการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) และพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติที่จำเป็นสำหรับยุคดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

2) ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง

- **ระดับความรู้:** สามารถอธิบายหลักการกำหนดสมรรถนะทีมงานเฉพาะทาง กลไกการโยกย้ายทรัพยากรแบบคล่องตัว และทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์สำหรับการบริหารคนต่างรุ่น (Gen Z, Gen Alpha)
- **ระดับทักษะ:** สามารถจัดตั้งและสนับสนุนทีมงานด้านไอทีและวิเทศสัมพันธ์ สื่อสารข้อสั่งการผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลอย่างเป็นกัลยาณมิตร และออกแบบแผนการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่ครูและบุคลากร
- **ระดับพฤติกรรม/คุณลักษณะ:** แสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่เข้าถึงง่าย สร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นเหมือนครอบครัว เป็นแบบอย่างที่ดีในการเปิดรับเทคโนโลยี และเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน

3) หัวข้อการเรียนรู้

- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 1: การสร้างทีมอาชีวศึกษาสมรรถนะสูงและการทำงานร่วมกัน (Vocational High-Performance Team & Collaboration)** ศึกษาเทคนิคการจัดตั้งทีมงานเฉพาะทาง (วิเทศสัมพันธ์/

สารสนเทศ) การกำหนดสมรรถนะด้านภาษาและบุคลิกภาพ และการทลายความคลุมเครือในการทำงานเพื่อความชัดเจน

- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 2: การบริหารทรัพยากรและงบประมาณแบบคล่องตัวสำหรับโรงเรียนเอกชน (Agile Resource & Budget Management for Private Schools)** เรียนรู้กลยุทธ์การโยกย้ายกำลังคนและงบประมาณแบบยืดหยุ่น การจัดตั้งทีม IT Support เพื่อรองรับความผันผวนเชิงการแข่งขันและการลงทุนในยุคดิจิทัล
- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 3: การสร้างขวัญกำลังใจและพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจในระยะเปลี่ยนผ่าน (Team Morale & Psychological Safety in School Transition)** เจาะลึกจิตวิทยาการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว และศิลปะการสื่อสารข้อสั่งการดิจิทัลอย่างกัลยาณมิตรเพื่อลดแรงต้านเชิงจิตวิทยา
- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 4: ภาวะผู้นำการบริหารคนหลากหลายเจเนอเรชันและการพัฒนาบุคลากร (Multi-Generational Leadership & Staff Development)** ทำความเข้าใจพฤติกรรมผู้เรียนและครูรุ่นใหม่ (Gen Z, Gen Alpha) วิธีการเชื่อมประสานจุดเด่นของแต่ละเจเนอเรชัน และการปลูกฝังนิสัยรักการเรียนรู้ตลอดชีวิต

4) ระยะเวลาการเรียนรู้ ระยะเวลาดำเนินการพัฒนาต่อเนื่อง 3 – 6 เดือน

5) แนวทางการเรียนรู้ ตามหลักการ 70:20:10 ดังต่อไปนี้

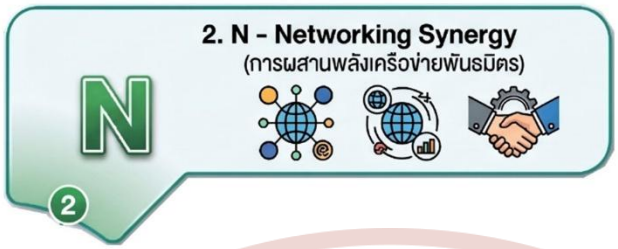
- **การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง 70% (Experience):** มอบหมายให้ผู้บริหารนำร่องจัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจด้าน IT Support

หรือด้านวิเทศสัมพันธ์ พร้อมทั้งบริหารจัดการงบประมาณแบบยืดหยุ่นเพื่อดำเนินโครงการจริงภายในสถานศึกษา

- **การเรียนรู้ผ่านผู้อื่น 20% (Exposure):** การรับคำปรึกษา (Mentoring & Coaching) จากผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาองค์กรหรือผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารความหลากหลายช่วงวัย เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การครองใจคน
- **การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม 10% (Education):** การเข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับ Agile HR, การสื่อสารเชิงบวก (Positive Communication), และการบริหารพฤติกรรม Gen Z และ Alpha

6) แนวทางการประเมินผล

- **การประเมินความรู้:** วัดผลสัมฤทธิ์ผ่านแบบทดสอบความเข้าใจเชิงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทีมและการจัดการความหลากหลายช่วงวัยก่อนและหลังการพัฒนา (Pre-test / Post-test)
- **การประเมินทักษะ:** ประเมินจากความสำเร็จเชิงประจักษ์ของการนำเสนอแผนโครงสร้างทีมสมรรถนะสูง (High-Performance Team Structure) และแผนการจัดสรรงบประมาณเชิงรุกต่อคณะกรรมการบริหาร
- **การประเมินพฤติกรรม:** ใช้ระบบการประเมินรอบทิศทาง 360 องศา (360-Degree Feedback) จากทั้งผู้บริหารระดับสูง เพื่อนร่วมงาน และครูผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อประเมินความเป็นกัลยาณมิตรในการสั่งการ และการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน



แนวทางการพัฒนาที่ 2 : N - Networking Synergy

การผสานพลังเครือข่ายพันธมิตรเพื่อยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน: มุ่งเน้นการทลายกรอบการบริหารสถานศึกษาแบบโดดเดี่ยว (Silo) สู่การสร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partnership) กับภาคส่วนภายนอก เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาและยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานในยุคดิจิทัล โดยมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยจากผลการวิจัย ดังนี้

ด้านประสานงาน (Coordinating: CO)

- องค์ประกอบย่อย **CO3**: สร้างเครือข่ายพันธมิตร
- องค์ประกอบย่อย **CO4**: เชื่อมโยงภาคอุตสาหกรรม
- องค์ประกอบย่อย **CO5**: บริหารความสัมพันธ์รอบทิศ

1) ทักษะการเรียนรู้

- **ทักษะการสร้างเครือข่ายพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alliance Networking):** ศักยภาพในการแสวงหาและสร้างเครือข่ายร่วมกับภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรม สถาบันการศึกษาอื่น ๆ และภาครัฐ ทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงการประยุกต์ใช้ทักษะการเจรจาต่อรองและโน้มน้าวใจขั้นสูง เพื่อจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ

(MOU) ในการแลกเปลี่ยนผู้เรียนหรือจัดการเรียนหลักสูตรทวิวุฒิอย่างเป็นรูปธรรม

- **ทักษะการเชื่อมโยงอุตสาหกรรมและการจัดการศึกษาระบบทวิภาคี (Industrial Linkage & Dual System Management):** ศักยภาพในการประสานงานเชิงลึกกับสถานประกอบการ เพื่อจัดหาแหล่งฝึกงานที่ตอบโจทย์ตลาดแรงงาน และร่วมกันปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการจริง รวมถึงการเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างครูและผู้เชี่ยวชาญในภาคอุตสาหกรรมอย่างสม่ำเสมอ

- **ทักษะการบริหารความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบทิศทาง (360-Degree Stakeholder Relationship Management):** ศักยภาพในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจร่วมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินโครงการเพื่อลดความขัดแย้ง ตลอดจนการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับหน่วยงานรัฐและเอกชน เพื่อสร้างแนวร่วมในการขับเคลื่อนและผลักดันนโยบายสาธารณะที่เอื้อต่อการพัฒนาอาชีวศึกษาเอกชน

2) ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง

- **ระดับความรู้:** สามารถอธิบายหลักการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) กลยุทธ์การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ (Win-Win Negotiation) และกลไกการจัดการศึกษาระบบทวิภาคี รวมถึงข้อบังคับในการทำ MOU ทั้งระดับประเทศและนานาชาติ

- **ระดับทักษะ:** สามารถเจรจาและทำข้อตกลงความร่วมมือกับภาคธุรกิจเพื่อสร้างเครือข่ายใหม่ได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถออกแบบแผนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพร่วมกับสถานประกอบการ และสามารถบริหารจัดการข้อขัดแย้งของชุมชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างราบรื่น
- **ระดับพฤติกรรม/คุณลักษณะ:** แสดงออกถึงความเป็นนักประสานงานเชิงรุก (Proactive Networker) มีมนุษยสัมพันธ์และศิลปะในการโน้มน้าวใจ และมีวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย (Mutual Benefit)

3) หัวข้อการเรียนรู้

- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 1: การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์และศิลปะการเจรจาต่อรอง (Strategic Alliance & Negotiation Arts)** เรียนรู้กลยุทธ์การวิเคราะห์พาร์ทเนอร์ (Partner Analysis) การเจรจาต่อรองเพื่อสร้างข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) เชิงพาณิชย์และวิชาการ และการผลักดันโครงการแลกเปลี่ยนหรือหลักสูตรทวิวุฒิ
- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 2: การเชื่อมโยงภาคอุตสาหกรรมและการจัดการทวิภาคียุคใหม่ (Modern Dual Vocational Training & Industry Linkage)** แนวปฏิบัติในการดึงภาคธุรกิจเข้ามาร่วมจัดการศึกษา การออกแบบสมรรถนะผู้เรียนร่วมกับสถานประกอบการ (Co-Creation) และการสร้างกลไกการดึงผู้เชี่ยวชาญจากอุตสาหกรรมมาร่วมสอน

- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 3: การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการสื่อสารเชิงนโยบาย (Stakeholder Management & Public Policy Communication)** เทคนิคการวิเคราะห์และบริหารความคาดหวังของชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานรัฐ การสื่อสารเพื่อลดความขัดแย้งล่วงหน้า และยุทธวิธีในการรวมกลุ่มเพื่อผลักดันนโยบายที่เอื้อต่ออาชีวศึกษาเอกชน

4) ระยะเวลาการเรียนรู้ ระยะเวลาดำเนินการพัฒนาต่อเนื่อง 3 – 6 เดือน

5) แนวทางการเรียนรู้ ตามหลักการ 70:20:10 ดังต่อไปนี้

- **การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง 70% (Experience):** มอบหมายให้ผู้บริหารเป็นหัวหน้าคณะเจรจา (Lead Negotiator) ในการบุกเบิกทำ MOU กับสถานประกอบการแห่งใหม่ หรือริเริ่มโครงการทวิภาคีเต็มรูปแบบที่สถาบันไม่เคยทำมาก่อน โดยต้องสร้างผลลัพธ์เชิงประจักษ์คือการส่งนักศึกษาเข้าปฏิบัติงานจริงได้สำเร็จ
- **การเรียนรู้ผ่านผู้อื่น 20% (Exposure):** จัดให้มีการศึกษาดูงาน (Site Visit) และสร้างเครือข่ายร่วมกับองค์กรธุรกิจชั้นนำระดับประเทศ พร้อมรับการชี้แนะ (Mentoring) จากผู้บริหารระดับสูงของภาคอุตสาหกรรม เพื่อทำความเข้าใจบริบทและความคาดหวังที่แท้จริงของภาคธุรกิจ
- **การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม 10% (Education):** เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ในหลักสูตรที่เน้นทักษะระดับสูง เช่น ทักษะการเจรจาต่อรองและการโน้มน้าวใจขั้นสูง (Advanced Negotiation & Persuasion Skills) และกลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement Strategies)

6) แนวทางการประเมินผล

- **การประเมินความรู้:** วัดผลจากการวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis) ด้านการเจรจาต่อรองทางธุรกิจและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- **การประเมินทักษะ:** ประเมินจากผลสำเร็จเชิงปริมาณ เช่น จำนวน MOU ที่เกิดขึ้นจริง จำนวนสถานประกอบการใหม่ที่เข้าร่วมเครือข่าย หรือจำนวนผู้เรียนที่ได้เข้าฝึกงานในสถานประกอบการชั้นนำ (Network Expansion Metrics)
- **การประเมินพฤติกรรม:** ใช้ระบบการประเมินรอบทิศทาง 360 องศา (360-Degree Feedback) โดยเพิ่มเติมเสียงสะท้อนจากพันธมิตรภายนอก (External Partners) เช่น ตัวแทนจากสถานประกอบการ หรือผู้นำชุมชน เพื่อประเมินทักษะการสร้างความสัมพันธ์และความน่าเชื่อถือ



แนวทางการพัฒนาที่ 3 : D – Digital Transformation
การขับเคลื่อนองค์กรด้วยดิจิทัลและข้อมูลเพื่อพลิกโฉมสู่สถาบันอาชีวศึกษาอัจฉริยะ (Smart Vocational Institute): แนวทางการพัฒนาด้านนี้มุ่งเน้นการปฏิรูปกลไกการทำงานและเทคโนโลยีภายในสถานศึกษา เพื่อเปลี่ยนผ่านจากการบริหารงานด้วยระบบเอกสารหรือสัญชาตญาณ ไปสู่การขับเคลื่อน

องค์กรด้วยข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ โดยมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยจากผลการวิจัย ดังนี้

ด้านการวางแผน (Planning: P)

- องค์ประกอบย่อย **P2**: วางแผนด้วยข้อมูลดิจิทัล

ด้านการจัดองค์กร (Organizing: O)

- องค์ประกอบย่อย **O4**: สร้างระบบนิเวศดิจิทัล

ด้านการบังคับบัญชา (Commanding: CM)

- องค์ประกอบย่อย **CM5**: สื่อสารสั่งการผ่านดิจิทัล

ด้านภาวะผู้นำ (Leadership: L)

- องค์ประกอบย่อย **L3**: ประยุกต์ใช้นวัตกรรมดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม

1) ทักษะการเรียนรู้

- **ทักษะการวางแผนและการตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-Driven Planning & Decision-Making):** ศักยภาพในการนำระบบการจัดการสารสนเทศ (เช่น Executive Information System: EIS และ Power BI) มาวิเคราะห์ข้อมูล (Big Data) เพื่อประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เช่น ChatGPT มาช่วยระดมสมองและวางแผนการบริหารจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ

- **ทักษะการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Ecosystem Integration):** ศักยภาพในการจัดหาและบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับโครงสร้างการทำงานของทุกส่วนงาน (เช่น ข้อมูลนักเรียน การเงิน พัสดุ) ผ่านระบบอัตโนมัติ (Automation) ระบบบริหารจัดการทรัพยากรองค์กร (ERP) และระบบการจัดการเรียนรู้ออนไลน์

(LMS) เพื่อแสดงผลข้อมูลผ่านกระดานแสดงผล (Dashboard) และขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

- **ทักษะการสื่อสารและสั่งการผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Communication & Agile Command):** ศักยภาพในการใช้เครื่องมือสื่อสารดิจิทัลที่เข้าถึงง่ายและรวดเร็ว (เช่น Line, Zoom) เพื่อสั่งการ มอบหมายงาน และชี้แจงภารกิจ ช่วยให้เกิดความคล่องตัวและสร้างการรับรู้ร่วมกัน (Shared Understanding) ของคนทั้งองค์กรให้ก้าวไปในทิศทางเดียวกัน
- **ทักษะการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและการเขียนคำสั่งปัญญาประดิษฐ์อย่างมีจริยธรรม (Ethical AI Application & Prompt Engineering):** ศักยภาพในการทำความเข้าใจเทคโนโลยีอุบัติใหม่ ความสามารถในการเขียนคำสั่ง (Prompt Engineering) เพื่อดึงประสิทธิภาพสูงสุดของ AI มาใช้ในงานบริหาร ควบคู่ไปกับการยึดมั่นในความถูกต้องทางจริยธรรมดิจิทัล (Digital Ethics) และความปลอดภัยของข้อมูล

2) ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง

- **ระดับความรู้:** สามารถอธิบายโครงสร้างของระบบนิเวศดิจิทัล (ERP, LMS) หลักการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยระบบธุรกิจอัจฉริยะ (Business Intelligence) ตลอดจนข้อพึงระวังทางจริยธรรมในการนำ AI มาใช้ในสถานศึกษา
- **ระดับทักษะ:** สามารถอ่านและตีความข้อมูลจาก Dashboard เพื่อการตัดสินใจ สามารถเขียนคำสั่ง (Prompt) เพื่อสั่งงาน AI ได้อย่าง

แม่นยำ และสามารถนำเครื่องมือดิจิทัลมาลดความซ้ำซ้อนในขั้นตอนการปฏิบัติงานของสถาบันได้

- **ระดับพฤติกรรม/คุณลักษณะ:** แสดงออกถึงความตื่นตัวทางเทคโนโลยี (Tech-Savvy) ไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่ใช้ข้อมูลอ้างอิงเสมอ (Data-Driven Leader) และเป็นแบบอย่างในการใช้งานดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์

3) หัวข้อการเรียนรู้

- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 1: การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์บนกระดานข้อมูลอัจฉริยะ (Data-Driven Decision & Executive Dashboard)** เรียนรู้การดึงข้อมูลสารสนเทศ (Big Data) จากภายในสถานศึกษามาประมวลผลผ่านเครื่องมืออย่าง Power BI หรือ EIS เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มและแก้ไขปัญหาแบบเรียลไทม์
- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 2: การสร้างระบบนิเวศการอาชีวศึกษายุคใหม่ (Smart Vocational Ecosystem: ERP & LMS)** การบูรณาการโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล ทั้งระบบหลังบ้าน (ERP สำหรับการเงิน/พัสดุ) และระบบหน้าบ้าน (LMS สำหรับการจัดการเรียนการสอน) ให้เชื่อมโยงกันอย่างไร้รอยต่อ
- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 3: การสื่อสารและสั่งการในองค์กรดิจิทัล (Agile Digital Communication)** เทคนิคการสื่อสารข้อสั่งการ ชี้แจงนโยบาย และติดตามงานผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลสมัยใหม่ (เช่น Zoom, MS Teams, Line OA) เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและลดความผิดพลาด

- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 4: ปัญญาประดิษฐ์สำหรับผู้บริหารและจริยธรรมทางเทคโนโลยี (AI for Education Leaders & Digital Ethics)** การฝึกปฏิบัติทักษะการเขียนคำสั่ง (Prompt Engineering) สำหรับ ChatGPT เพื่อช่วยวางแผนงาน รวมถึงการเรียนรู้กฎหมายและจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูลดิจิทัล

4) ระยะเวลาการเรียนรู้ ระยะเวลาดำเนินการพัฒนาต่อเนื่อง 3 – 6 เดือน

5) แนวทางการเรียนรู้ ตามหลักการ 70:20:10 ดังต่อไปนี้

- **การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง 70% (Experience):** มอบหมายให้ผู้บริหารรับบทเป็นหัวหน้าโครงการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล (Digital Transformation Lead) เพื่อริเริ่มนำระบบใดระบบหนึ่ง (เช่น ระบบเช็คชื่อด้วย AI, การสร้าง Dashboard งบประมาณ, หรือระบบเอกสารไร้กระดาษ) มาทดลองใช้จริงในสถาบันจนเกิดผลลัพธ์
- **การเรียนรู้ผ่านผู้อื่น 20% (Exposure):** การศึกษาดูงาน (Site Visit) องค์กรภาคเอกชนชั้นนำที่ประสบความสำเร็จในการทำ Digital Transformation และการรับคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีการศึกษา (EdTech Specialists) เพื่อเปิดมุมมองใหม่
- **การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม 10% (Education):** การเข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หรือการรับประกาศนียบัตรระยะสั้นในหัวข้อ การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics), Prompt Engineering, และ PDPA สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

6) แนวทางการประเมินผล

- **การประเมินความรู้:** วัดผลสัมฤทธิ์ผ่านแบบประเมินความรู้ทางเทคโนโลยี (Digital Literacy Test) และความเข้าใจข้อกฎหมายจริยธรรมข้อมูล
- **การประเมินทักษะ:** ประเมินจากความสำเร็จของโครงการนวัตกรรมดิจิทัลที่นำร่องในสถานศึกษา (Digital Project Implementation) โดยดูจากความสามารถในการลดต้นทุน ลดเวลา หรือความแม่นยำของ Dashboard ที่สร้างขึ้น
- **การประเมินพฤติกรรม:** ใช้ระบบการประเมินรอบทิศทาง 360 องศา (360-Degree Feedback) โดยมุ่งเน้นการประเมินความตื่นตัวในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ การสื่อสารสั่งการที่รวดเร็ว และการใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ (ข้อมูล) ในการตอบคำถามและบริหารงาน



แนวทางการพัฒนาที่ 4 : E - Ethical Governance

การกำกับดูแลและธรรมาภิบาลองค์กรเพื่อสร้างความโปร่งใสและมาตรฐานการปฏิบัติงานบนฐานข้อมูลจริง: แนวทางการพัฒนาด้านนี้มุ่งเน้นการสร้างรากฐานของสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็ง โปร่งใส และตรวจสอบได้ ผ่านการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล การกำกับดูแลมาตรฐานการทำงานอย่างเป็นระบบ และการเปลี่ยนผ่านจากการประเมินด้วยความรู้สึกส่วนตัวไปสู่การตัดสิน

ผลบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ (Data-Driven Decision Making) โดยมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยจากผลการวิจัย ดังนี้

ด้านการบังคับบัญชา (Commanding: CM)

- องค์ประกอบย่อย **CM1**: ยึดหลักธรรมาภิบาล

ด้านการควบคุมงาน (Controlling: CT)

- องค์ประกอบย่อย **CT2**: วัดผลการปฏิบัติงานจากข้อมูลจริง
- องค์ประกอบย่อย **CT3**: ควบคุมมาตรฐานและวินัยบุคลากร

1) ทักษะการเรียนรู้

- **ทักษะการบริหารแบบธรรมาภิบาลและการสร้างการมีส่วนร่วม (Good Governance & Participatory Management):** ศักยภาพในการบริหารงานและดูแลบุคลากรโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส ตลอดจนทักษะในการสร้างระเบียบวินัยผ่านการกำหนดกฎเกณฑ์หรือนโยบาย ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการสร้างและปฏิบัติตามอย่างเป็นกติการ่วมกัน
- **ทักษะการประเมินผลและตัดสินใจบนฐานหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-Based Performance Evaluation):** ศักยภาพในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องทุกไตรมาส โดยวัดผลจากตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่เป็นข้อเท็จจริงและจับต้องได้ รวมถึงการตัดสินผลการปฏิบัติงานโดยอ้างอิงหลักฐานเชิงประจักษ์และระบบฐานข้อมูล เพื่อขจัดความลำเอียงและอคติ (Bias) จากการใช้ความรู้สึกส่วนตัว

- **ทักษะการวางระบบมาตรฐานและกำกับความปลอดภัย (Standardization & Safety Control):** ศักยภาพในการจัดทำและพัฒนาคู่มือปฏิบัติงาน (Work Instruction) เพื่อยกระดับการควบคุมงานให้เป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน ควบคู่ไปกับการปลูกฝังจิตสำนึกด้านวินัยในการทำงาน การจัดการดูแลบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) และสร้างความตระหนักถึงความปลอดภัยภายในสถานศึกษาอย่างจริงจัง

2) ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง

- **ระดับความรู้:** สามารถอธิบายหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) แนวทางการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่สะท้อนผลสัมฤทธิ์เชิงรูปธรรม และกระบวนการออกแบบคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
- **ระดับทักษะ:** สามารถวางระบบและใช้ฐานข้อมูลในการประเมินผลบุคลากรได้อย่างโปร่งใส และสามารถนำนโยบายด้านวินัยหรือความปลอดภัยไปประยุกต์ใช้เพื่อควบคุมมาตรฐานการทำงานในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- **ระดับพฤติกรรม/คุณลักษณะ:** แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ปราศจากอคติในการตัดสินใจ และเป็นต้นแบบ (Role Model) ด้านความรับผิดชอบและจรรยาบรรณวิชาชีพที่บุคลากรสามารถเชื่อถือและตรวจสอบได้

3) หัวข้อการเรียนรู้

- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 1: ธรรมาภิบาลและการบริหารสถานศึกษาด้วยความโปร่งใส (Good Governance in Vocational Education)** เรียนรู้หลักการบริหารที่โปร่งใส การหลีกเลี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อน

(Conflict of Interest) และเทคนิคการดึงบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกฎระเบียบขององค์กร

- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 2: การวัดผลการปฏิบัติงานที่ไร้อคติด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-Based Performance Management)** เจาะลึกวิธีการออกแบบและติดตาม KPI รายไตรมาสที่เป็นข้อเท็จจริง รวมถึงการนำระบบฐานข้อมูลมาใช้ประเมินผลเพื่อป้องกันความลำเอียงจากการใช้ความรู้สึกส่วนตัว
- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 3: การสร้างและขับเคลื่อนคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Work Instruction & Standardization)** แนวปฏิบัติในการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน (Work Instruction) ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย เพื่อใช้เป็นเครื่องมือหลักในการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการทำงานของบุคลากรทุกระดับ
- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 4: การบริหารวินัยเชิงบวกและความปลอดภัยในองค์กร (Positive Discipline & Safety Management)** กลยุทธ์การปลูกฝังจิตสำนึกด้านความปลอดภัย การจัดการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) เชิงรุก และการกำกับดูแลระเบียบวินัยบุคลากรอย่างสร้างสรรค์และเป็นธรรม

4) ระยะเวลาการเรียนรู้ ระยะเวลาดำเนินการพัฒนาต่อเนื่อง 3 – 6 เดือน

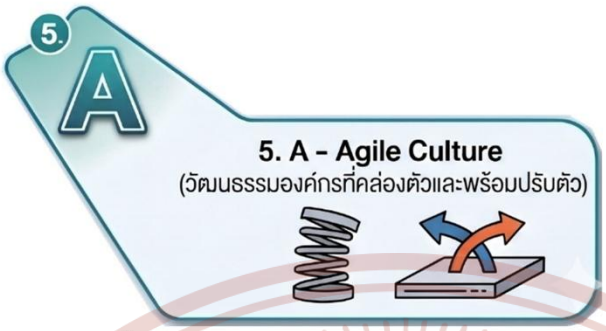
5) แนวทางการเรียนรู้ ตามหลักการ 70:20:10 ดังต่อไปนี้

- **การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง 70% (Experience):** มอบหมายภารกิจท้าทายให้ผู้บริหารเป็นผู้นำในการจัดทำหรือปรับปรุง "คู่มือปฏิบัติงาน (Work Instruction)" ของฝ่ายงานที่ดูแล พร้อมทั้งนำร่องปรับเปลี่ยนระบบการประเมินผลประจำปีของทีมงาน ให้ใช้ตัวชี้วัดจากระบบฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ (Data-driven Evaluation) แบบ 100%

- **การเรียนรู้ผ่านผู้อื่น 20% (Exposure):** จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ร่วมกับผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Auditor) หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการประกันคุณภาพการศึกษา (เช่น ผู้ประเมิน สมศ.) เพื่อรับคำชี้แนะเกี่ยวกับมาตรฐานการตรวจสอบและการสร้างธรรมาภิบาล
- **การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม 10% (Education):** การเข้าร่วมการอบรมระยะสั้นในหัวข้อ การกำหนด KPI เชิงกลยุทธ์, การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management), และมาตรฐานความปลอดภัยทางอาชีวอนามัย (Safety & Preventive Maintenance)

6) แนวทางการประเมินผล

- **การประเมินความรู้:** วัดผลจากแบบทดสอบเชิงสถานการณ์ (Situational Judgment Test: SJT) เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาทางจรรยาบรรณวิชาชีพ และการรับมือกับประเด็นความขัดแย้งเชิงนโยบาย
- **การประเมินทักษะ:** ประเมินจากคุณภาพและความสมบูรณ์ของคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Work Instruction) ที่ผู้บริหารจัดทำขึ้น รวมถึงความสามารถในการแจกแจงที่มาที่ไปของคะแนนประเมินบุคลากรด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์ได้อย่างชัดเจน
- **การประเมินพฤติกรรม:** ใช้กลไกการประเมินผลรอบทิศทาง 360 องศา (360-Degree Feedback) โดยเน้นน้ำหนักไปที่เสียงสะท้อนจากครูและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เพื่อชี้วัดระดับความโปร่งใส ความยุติธรรม และความน่าเชื่อถือในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร



แนวทางการพัฒนาที่ 5 : A – Agile Culture

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่คล่องตัวและพร้อมปรับตัวเพื่อรับมือกับพลวัตในยุคดิจิทัล: แนวทางการพัฒนาด้านนี้มุ่งเน้นการปฏิรูปกรอบความคิด (Mindset) และโครงสร้างการทำงานภายในสถานศึกษา เพื่อทลายข้อจำกัดของระบบการบริหารแบบดั้งเดิม สู่การสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น เรียนรู้ไว และตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้อย่างฉับพลัน โดยมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยจากผลการวิจัย ดังนี้

ด้านการวางแผน (Planning: P)

- องค์ประกอบย่อย P5: สร้างวัฒนธรรมพร้อมปรับตัว

ด้านการจัดองค์กร (Organizing: O)

- องค์ประกอบย่อย O5: วางโครงสร้างแบบคล่องตัว

ด้านภาวะผู้นำ (Leadership: L)

- องค์ประกอบย่อย L2: เปิดรับสิ่งใหม่และเรียนรู้เร็ว

1) ทักษะการเรียนรู้

- **ทักษะการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการสื่อสารเชิงจิตวิทยา (Adaptive Culture Building & Psychological Communication):** ศักยภาพในการกำหนดค่านิยมหลัก (Core Values) ที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน ตลอดจนความสามารถในการใช้กลยุทธ์

การสื่อสารเชิงจิตวิทยา เพื่อเตรียมความพร้อมและโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและเปิดรับการเปลี่ยนแปลงด้วยความสมัครใจ รวมถึงทักษะในการทบทวนและปรับปรุงแผนงานหรือขั้นตอนการทำงานอย่างน้อยทุก 3 – 5 ปี เพื่อให้ทันสมัยอยู่เสมอ

- **ทักษะการวางโครงสร้างองค์กรแบบคล่องตัว (Agile Structuring & Flat Organization):** ศักยภาพในการทลายโครงสร้างการบริหารแบบกงสีหรือธุรกิจครอบครัว ไปสู่รูปแบบ "การบริหารแบบบริษัท" ที่มีประสิทธิภาพและชัดเจน ผ่านการปรับโครงสร้างให้เป็นแบบราบ (Flat Structure) และการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปในระดับปฏิบัติการอย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มความรวดเร็วและความคล่องตัวในยุคดิจิทัล
- **ทักษะการเปิดรับนวัตกรรมและกรอบความคิดแบบเติบโต (Openness to Innovation & Growth Mindset):** ศักยภาพของผู้นำในการมีกรอบความคิดที่ดี (Mindset) พร้อมเรียนรู้และปรับตัวอย่างรวดเร็วกับกระแสเทคโนโลยี มีความกล้าที่จะริเริ่มสิ่งใหม่โดยไม่ยึดติดกับวิธีการบริหารแบบเดิม ๆ เพื่อเป็นต้นแบบให้กับบุคลากรในองค์กร

2) ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง

- **ระดับความรู้:** สามารถอธิบายหลักการออกแบบโครงสร้างองค์กรแบบราบ (Flat Organization) ทฤษฎีการจัดการความเปลี่ยนแปลงเชิงจิตวิทยา และความแตกต่างระหว่างระบบการบริหารแบบครอบครัวกับระบบการบริหารแบบมืออาชีพ (Corporate Style)

- **ระดับทักษะ:** สามารถปรับลดสายการบังคับบัญชาและกระจายอำนาจให้ทีมงานตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถทบทวนและรื้อระบบขั้นตอนการทำงาน (Process Re-engineering) ทุก 3-5 ปีเพื่อให้สอดรับกับเทคโนโลยี
- **ระดับพฤติกรรม/คุณลักษณะ:** แสดงออกถึงการมี Growth Mindset ไม่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีต มีความยืดหยุ่นสูง พร้อมรับฟังความคิดเห็นและตอบสนองต่อวิกฤตหรือเครื่องมือดิจิทัลใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

3) หัวข้อการเรียนรู้

- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 1: การออกแบบองค์กรแบบราบและการกระจายอำนาจ (Flat Organization & Decentralization)** ศึกษาข้อดีและแนวปฏิบัติในการลดลำดับขั้นการบังคับบัญชา การออกแบบโครงสร้างที่คล่องตัว และเทคนิคการมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่ครูและบุคลากรระดับสายงาน
- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 2: การเปลี่ยนผ่านจากระบบกงสีสู่การบริหารสถานศึกษามืออาชีพ (From Family-Run to Corporate Management)** การวางระบบบริหารจัดการที่เน้นประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และการกำหนดค่านิยมหลัก (Core Values) เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเทียบเท่าองค์กรธุรกิจชั้นนำ
- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 3: กลยุทธ์การสื่อสารเชิงจิตวิทยาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Psychological Communication for Change)** เทคนิคการสื่อสารเพื่อลดแรงเสียดทานและแรงต้านในองค์กร การใช้จิตวิทยาเพื่อสร้างความเข้าใจให้บุคลากรยอมรับนวัตกรรมดิจิทัลด้วยความเต็มใจ

- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 4: ภาวะผู้นำวิถีใหม่และกรอบความคิดแบบเติบโต (Agile Leadership & Growth Mindset)** การพัฒนากรอบความคิดของผู้นำให้ไม่ยึดติดกับกรอบเดิม ๆ การสร้างวงจรการเรียนรู้ที่รวดเร็ว (Fail Fast, Learn Fast) และการทบทวนกระบวนการทำงานให้ทันกระแสโลก

4) ระยะเวลาการเรียนรู้ ระยะเวลาดำเนินการพัฒนาต่อเนื่อง 3 – 6 เดือน

5) แนวทางการเรียนรู้ ตามหลักการ 70:20:10 ดังต่อไปนี้

- **การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง 70% (Experience):** มอบหมายภารกิจรื้อระบบ (Process Redesign) โดยให้ผู้บริหารเป็นผู้นำในการทบทวนและตัดทอนขั้นตอนการทำงานที่ล้าสมัยในรอบ 3-5 ปีที่ผ่านมา พร้อมทั้งนำร่องปรับโครงสร้างแผนกใดแผนกหนึ่งให้เป็นแบบ Flat Structure และทดลองกระจายอำนาจการอนุมัติงานบางส่วน
- **การเรียนรู้ผ่านผู้อื่น 20% (Exposure):** จัดให้มีการสัมภาษณ์หรือรับคำปรึกษา (Executive Coaching) จากผู้นำองค์กรธุรกิจเอกชนที่ประสบความสำเร็จในการทำ Agile Transformation เพื่อเรียนรู้แนวทางการเปลี่ยนวิถีการทำงานจากระบบครอบครัวสู่องค์กรสมัยใหม่
- **การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม 10% (Education):** การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ในหลักสูตร Design Thinking, Agile Management และการบริหารจิตวิทยาองค์กร

6) แนวทางการประเมินผล

- **การประเมินความรู้:** วัดผลจากแบบทดสอบกรณีศึกษา (Case Study) ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และการแก้ไขปัญหาในโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อน
- **การประเมินทักษะ:** ประเมินจากความสมเหตุสมผลและผลสัมฤทธิ์ของ "แผนการปรับโครงสร้างลดสายการบังคับบัญชา (Flat Structure Implementation Plan)" ที่ผู้บริหารนำเสนอ รวมถึงระยะเวลาที่ลดลงจากการกระจายอำนาจการทำงานจริง
- **การประเมินพฤติกรรม:** ประเมินผ่านกลไก 360 องศา (360-Degree Feedback) โดยมุ่งเน้นการประเมินคุณลักษณะความยืดหยุ่น ความไม่ยึดติดกับวิธีการเดิม ๆ และความสามารถในการปรับตัวรับเทคโนโลยีใหม่ได้อย่างรวดเร็ว



แนวทางการพัฒนาที่ 6 : V – Visionary Leadership

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางอนาคตและการขับเคลื่อนสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน: แนวทางการพัฒนาด้านนี้มุ่งเน้นการยกระดับขีดความสามารถของผู้บริหารในการมองการณ์ไกล การวิเคราะห์แนวโน้มอนาคต และการเปลี่ยนผ่านบทบาทจาก "ผู้สั่งการ" ไปสู่ "ผู้สร้างแรงบันดาลใจ"

เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ก้าวทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและความคาดหวังของตลาดแรงงาน โดยมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยจากผลการวิจัย ดังนี้

ด้านการวางแผน (Planning: P)

- องค์ประกอบย่อย **P1**: กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

ด้านการบังคับบัญชา (Commanding: CM)

- องค์ประกอบย่อย **CM2**: ขับเคลื่อนด้วยแรงบันดาลใจ

ด้านภาวะผู้นำ (Leadership: L)

- องค์ประกอบย่อย **L1**: มีวิสัยทัศน์ผู้นำดิจิทัล

1) ทักษะการเรียนรู้

- **ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนแม่บทเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Visioning & Master Planning):** ศักยภาพในการมองการณ์ไกลอย่างน้อย 5 ปี เพื่อคาดการณ์แนวโน้มอาชีพใหม่ ๆ และความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคต รวมถึงทักษะในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนแม่บท (Master Plan) ที่มีเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน
- **ทักษะการสื่อสารวิสัยทัศน์ผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership Vision & Communication):** ศักยภาพในการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลอย่างมีพลัง เพื่อสร้างแรงผลักดันให้บุคลากรทุกระดับเห็นภาพความสำเร็จในอนาคตและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ควบคู่ไปกับการแสดงออกถึงความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำพาสถาบันก้าวข้ามขีดจำกัดเดิม

- **ทักษะการขับเคลื่อนทีมด้วยแรงบันดาลใจ (Inspirational Team Drive):** ศักยภาพในการเปลี่ยนบทบาทจากการบริหารด้วยอำนาจและเป็นเพียง "ผู้สั่งการ (Commander)" แบบดั้งเดิม ไปสู่การเป็น "ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leader)" ที่มีศิลปะในการสื่อสารจูงใจ สามารถดึงศักยภาพแฝงของทีมงานออกมาใช้ และสร้างพลังใจในการปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วง

2) ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง

- **ระดับความรู้:** สามารถอธิบายกระบวนการคาดการณ์อนาคต (Foresight) หลักการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
- **ระดับทักษะ:** สามารถจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาสถานศึกษาในระยะ 5 ปี สามารถวิเคราะห์ SWOT ในบริบทดิจิทัล และสามารถใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวและสร้างภาพจำที่ชัดเจนให้แก่ทีมงานได้
- **ระดับพฤติกรรม/คุณลักษณะ:** แสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่กล้าคิดกล้าตัดสินใจ ริเริ่มนวัตกรรมใหม่ ๆ และเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นและพร้อมขับเคลื่อนองค์กรไปด้วยกัน

3) หัวข้อการเรียนรู้

- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 1: การคาดการณ์อนาคตและการจัดทำแผนแม่บทอาชีวศึกษา (Foresight & Strategic Master Planning)** เรียนรู้เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT & PESTLE Analysis) การพยากรณ์แนวโน้มทักษะอาชีพในอนาคต และกระบวนการร่างแผนแม่บท (Master Plan) ระยะ 5 ปี สำหรับสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน

- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 2: ภาวะผู้นำดิจิทัลและความกล้าในการเปลี่ยนแปลง (Digital Leadership & Change Initiative)** การสร้างวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี (Digital Vision) การเป็นผู้นำที่กล้าริเริ่มนวัตกรรม และการบริหารความเสี่ยงเมื่อต้องนำพาสถานศึกษาก้าวออกจากจุดสบาย (Comfort Zone) สู่ยุคดิจิทัล
- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 3: ศิลปะการสื่อสารวิสัยทัศน์และการสร้างแรงบันดาลใจ (The Art of Visionary Communication & Inspiration)** เทคนิคการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดภาพอนาคต (Vision Casting) การเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งงานสู่ผู้สร้างแรงจูงใจ และจิตวิทยาในการดึงพลังความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับ

4) ระยะเวลาการเรียนรู้ ระยะเวลาดำเนินการพัฒนาต่อเนื่อง 3 – 6 เดือน

5) แนวทางการเรียนรู้ ตามหลักการ 70:20:10 ดังต่อไปนี้

- **การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง 70% (Experience):** มอบหมายภารกิจให้ผู้บริหารเป็นประธานคณะทำงานในการยกร่าง "แผนแม่บทสถาบันระยะ 5 ปี (5-Year Master Plan)" พร้อมทั้งจัดเวทีสื่อสารภายในองค์กร (Town Hall Meeting) เพื่อนำเสนอและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ดิจิทัลให้ครูและบุคลากรเกิดความตระหนักรู้และยอมรับ
- **การเรียนรู้ผ่านผู้อื่น 20% (Exposure):** จัดให้มีการพบปะหรือรับคำปรึกษา (Mentoring) ร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิระดับประเทศ หรือผู้บริหารระดับ CEO จากภาคอุตสาหกรรม (Industry Leaders) เพื่อลับคมความคิด ขยายมุมมองด้านธุรกิจ และศึกษาวิธีการสร้างแรงบันดาลใจจากผู้นำตัวจริง

- **การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม 10% (Education):** การเข้าร่วมอบรมหลักสูตรระยะสั้นในหัวข้อ การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking), ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership), และทักษะการเล่าเรื่องสำหรับผู้นำ (Storytelling for Leaders)

6) แนวทางการประเมินผล

- **การประเมินความรู้:** วัดผลจากการเขียนวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis) ด้านการกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขวิกฤตขององค์กรและการพยากรณ์แนวโน้มอุตสาหกรรมใหม่
- **การประเมินทักษะ:** ประเมินจากความสมบูรณ์ ความเป็นไปได้ และความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์ของ "แผนแม่บท (Master Plan)" รวมถึงทักษะการนำเสนอวิสัยทัศน์ (Vision Pitching) ต่อคณะกรรมการบริหาร
- **การประเมินพฤติกรรม:** ใช้กลไกการประเมินรอบทิศทาง 360 องศา (360-Degree Feedback) โดยมุ่งเน้นที่คะแนนด้านภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นเห็นเป้าหมายร่วมกัน และความกล้าตัดสินใจริเริ่มนวัตกรรมใหม่



แนวทางการพัฒนาที่ 7 : O – Operational Execution
การปฏิบัติงานอย่างสอดประสานครอบคลุมเพื่อความเป็นเลิศในการบริหารจัดการสถานศึกษา: แนวทางการพัฒนาด้านนี้มุ่งเน้นการยกระดับระบบปฏิบัติการภายในของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนให้มีความสมบูรณ์แบบ ทลายกำแพงการทำงานที่แยกส่วนสู่การลงมือปฏิบัติงานและประสานงานร่วมกันอย่างมีเอกภาพ โดยให้ความสำคัญกับการวางระบบที่ชัดเจน ลดความซ้ำซ้อน และการขับเคลื่อนวงจรคุณภาพเพื่อปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยจากผลการวิจัย ดังนี้

ด้านประสานงาน (Coordinating: CO)

- องค์ประกอบย่อย **CO1**: ประสานเอกภาพภายใน
- องค์ประกอบย่อย **CO2**: วางระบบประสานงานชัดเจน

ด้านการควบคุมงาน (Controlling: CT)

- องค์ประกอบย่อย **CT4**: ตรวจสอบผลการดำเนินงานแบบ 360 องศา

1) ทักษะการเรียนรู้

- **ทักษะการประสานเอกภาพและการทำงานข้ามสายงาน (Internal Synergy & Cross-Functional Collaboration):** ศักยภาพในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกหรือสาขาวิชา (Cross-Functional Team) เพื่อสร้างความสามัคคีและหลอมรวมเป้าหมายการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาให้เป็นหนึ่งเดียว

- **ทักษะการออกแบบระบบงานและการมอบหมายหน้าที่เชิงรุก (Clear Coordination & Workflow Design):** ศักยภาพในการกำหนดสิทธิ์ ขอบเขตความรับผิดชอบ และขั้นตอนการทำงานให้มีความชัดเจน กระชับ และไม่ซ้ำซ้อน เพื่อให้การติดต่อประสานงานและการส่งมอบงานระหว่างหน่วยงานลื่นไหลและไร้รอยต่อ
- **ทักษะการประเมินผลรอบด้านและการขับเคลื่อนวงจรคุณภาพ (360-Degree Review & PDCA Management):** ศักยภาพในการนำวงจรคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act) มาใช้ในการกำกับดูแลกระบวนการทำงาน รวมถึงการประเมินผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรและโครงการแบบรอบด้าน 360 องศา เพื่อนำข้อค้นพบไปยกระดับและปรับปรุงการปฏิบัติงานในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

2) ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง

- **ระดับความรู้:** สามารถอธิบายหลักการออกแบบกระบวนการทำงาน (Process Optimization) แนวคิดการประสานงานข้ามสายงาน และทฤษฎีการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) ผ่านวงจร PDCA
- **ระดับทักษะ:** สามารถร่างคู่มือหรือระเบียบปฏิบัติงาน (SOP) ที่ลดความซ้ำซ้อนของงานธุรการและวิชาการได้ และสามารถใช้เครื่องมือประเมินแบบ 360 องศาเพื่อสกัดจุดอ่อนและนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานได้จริง
- **ระดับพฤติกรรม/คุณลักษณะ:** แสดงออกถึงความเป็นนักประสานงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ร่วมกัน (Collaborative Achiever) มีความละเอียดรอบคอบ เปิดรับฟังความคิดเห็นรอบด้าน และมีทัศนคติที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง

3) หัวข้อการเรียนรู้

- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 1: การประสานพลังและการทำงานข้ามสายงานเชิงรุก (Cross-Functional Synergy & Collaboration)** เรียนรู้จิตวิทยาการสลายพฤติกรรมการทำงานแบบไซโล (Silo Mentality) เทคนิคการสร้างทีมเฉพาะกิจจากหลากหลายแผนกเพื่อแก้ปัญหาเร่งด่วน และการสร้างค่านิยมความสามัคคีในสถานศึกษา
- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 2: การออกแบบระบบงานและการกำหนดบทบาทหน้าที่แบบไร้รอยต่อ (Seamless Workflow & Role Clarity)** การวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการทำงาน (Workflow Analysis) เพื่อตัดทอนขั้นตอนที่เปล่าประโยชน์ (Lean) และการระบุสิทธิ์ ขอบเขตหน้าที่ของแต่ละฝ่ายให้โปร่งใสและตรวจสอบได้
- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 3: การขับเคลื่อนวงจรคุณภาพและการประเมินผลรอบด้าน (PDCA Cycle & 360-Degree Performance Review)** เจาะลึกการนำวงจร PDCA มาใช้กำกับดูแลงานวิชาการและงานสนับสนุน ควบคู่กับวิธีการใช้เครื่องมือประเมิน 360 องศา (จากหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพองค์กรอย่างเป็นระบบ

4) ระยะเวลาการเรียนรู้ ระยะเวลาดำเนินการพัฒนาต่อเนื่อง 3 – 6 เดือน

5) แนวทางการเรียนรู้ ตามหลักการ 70:20:10 ดังต่อไปนี้

- **การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง 70% (Experience):** มอบหมายให้ผู้บริหารรับผิดชอบโครงการรื้อระบบงาน (Process Re-engineering) ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง โดยต้องลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและกำหนดอำนาจหน้าที่ใหม่ให้ชัดเจน หรือริเริ่มนำวงจร PDCA ไปใช้แก้ปัญหาที่เรื้อรังในสถานศึกษาจนเห็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม

- **การเรียนรู้ผ่านผู้อื่น 20% (Exposure):** จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Peer Coaching) กับผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการ (COO) จากองค์กรธุรกิจชั้นนำ หรือรับคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญด้านระบบคุณภาพ (เช่น ISO หรือผู้ประเมินคุณภาพการศึกษา) เพื่อเปิดมุมมองด้านการจัดการความซ้ำซ้อน
- **การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม 10% (Education):** เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ในหลักสูตรที่เน้นเครื่องมือเชิงปฏิบัติ เช่น Lean Management in Education, การสร้างแบบประเมิน 360 องศาอย่างสร้างสรรค์, และเทคนิคการบริหารโครงการ (Project Management)

6) แนวทางการประเมินผล

- **การประเมินความรู้:** วัดผลจากแบบทดสอบวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis) ด้านการจัดการข้อขัดแย้งระหว่างแผนกและความเข้าใจในกลไกการปรับปรุงคุณภาพ (PDCA)
- **การประเมินทักษะ:** ประเมินจาก "แผนผังกระบวนการทำงานฉบับปรับปรุง (Optimized Workflow)" ที่ผู้บริหารสร้างขึ้น โดยชี้วัดจากจำนวนขั้นตอน หรือระยะเวลาการทำงานที่ลดลงได้จริง (Efficiency Metrics)
- **การประเมินพฤติกรรม:** ใช้กลไกการประเมิน 360 องศา (360-Degree Feedback) โดยมุ่งเน้นการประเมินทักษะด้านการประสานงาน ความชัดเจนในการมอบหมายหน้าที่ และการยอมรับข้อบกพร่องเพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง



แนวทางการพัฒนาที่ 8 : R – Responsive Value Creation การสร้างคุณค่าที่ตอบสนองตลาดและการแข่งขันเพื่อความยั่งยืนของสถานศึกษา: แนวทางการพัฒนาด้านนี้มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนมุมมองของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนให้มีความคิดแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Mindset) เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่อย่างจำกัดให้สอดรับกับสภาวะเศรษฐกิจ พร้อมทั้งสร้างแบรนด์ของสถาบันให้แข็งแกร่งและตอบสนองต่อการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดการศึกษายุคใหม่ โดยมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยจากผลการวิจัย ดังนี้

ด้านการวางแผน (Planning: P)

- องค์ประกอบย่อย **P4**: จัดสรรทรัพยากรอย่างยั่งยืน

ด้านการควบคุมงาน (Controlling: CT)

- องค์ประกอบย่อย CT1: ควบคุมความเสี่ยงและคุ้มค่า

ด้านภาวะผู้นำ (Leadership: L)

- องค์ประกอบย่อย **L5**: สร้างภาพลักษณ์และแบรนด์

1) ทักษะการเรียนรู้

- **ทักษะการจัดสรรทรัพยากรอย่างยั่งยืน (Sustainable Resource Allocation):** ศักยภาพในการบริหารงบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และกำลังคนทางการศึกษา ให้เกิดความคุ้มค่าและสร้างประโยชน์สูงสุดต่อตัวผู้เรียน โดยเน้นการจัดสรรทรัพยากรเพื่อตอบสนองต่อหลักสูตรหรือสาขาวิชาที่เป็นความต้องการหลักของตลาด
- **ทักษะการควบคุมความเสี่ยงและการประเมินความคุ้มค่า (Risk Management & Value Control):** ศักยภาพในการวิเคราะห์คาดการณ์ และบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษาในทุกมิติ (เช่น ความเสี่ยงด้านจำนวนผู้เรียนลดลง หรือความเสี่ยงจากการลงทุนด้านเทคโนโลยี) รวมถึงการประเมินความคุ้มทุนและประสิทธิภาพสูงสุดของการลงทุน (Return on Investment: ROI)
- **ทักษะการสร้างภาพลักษณ์และแบรนด์การศึกษา (Educational Branding & Image Building):** ศักยภาพในการใช้กลยุทธ์เชิงการตลาดเพื่อสร้างสรรค์และขยายภาพลักษณ์ที่ดี ทั้งในสายตาของผู้เรียนปัจจุบันและบุคคลภายนอก รวมถึงการสร้างอัตลักษณ์และคุณค่าแบรนด์ของสถาบันให้มีความน่าเชื่อถือ แข็งแกร่ง และโดดเด่น เพื่อดึงดูดผู้เรียนกลุ่มเป้าหมายใหม่ในยุคดิจิทัล

2) ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง

- **ระดับความรู้:** สามารถอธิบายหลักการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) แนวคิดการเงินสำหรับผู้บริหารที่ไม่ใช่สายการเงิน (Finance for Non-Finance) และกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล (Digital Marketing) สำหรับสถาบันการศึกษา

- **ระดับทักษะ:** สามารถวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-even Analysis) ของการเปิดหลักสูตรใหม่ บริหารจัดการงบประมาณอย่างรัดกุม และสามารถวางแผนแคมเปญการสื่อสารการตลาดเพื่อยกระดับภาพลักษณ์ของสถานศึกษาได้จริง
- **ระดับพฤติกรรม/คุณลักษณะ:** แสดงออกถึงการเป็นผู้นำที่มีความรอบคอบทางการเงิน มีวิสัยทัศน์เชิงพาณิชย์ (Commercial Awareness) ควบคู่ไปกับการรักษาจรรยาบรรณทางวิชาการ และให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ผู้เรียนและผู้ปกครอง)

3) หัวข้อการเรียนรู้

- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 1: การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาอย่างยั่งยืน (Sustainable Educational Resource Management)** หลักการจัดทำงบประมาณเชิงกลยุทธ์ การลดความสูญเปล่า (Waste Reduction) และการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งด้านบุคลากรและเทคโนโลยีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 2: การบริหารความเสี่ยงและการวิเคราะห์ความคุ้มค่า (Risk Management & ROI in Education)** การประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา เครื่องมือวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis) และการประเมินจุดคุ้มทุนสำหรับโครงการใหม่
- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 3: กลยุทธ์การสร้างแบรนด์และการตลาดอาชีวศึกษายุคดิจิทัล (Vocational Education Branding & Digital Marketing)** เทคนิคการสร้างอัตลักษณ์ของสถาบัน (Brand Identity) การทำคอนเทนต์การตลาด (Content Marketing) ผ่านโซเชียลมีเดีย และการสื่อสารเชิงรุกเพื่อดึงดูดผู้เรียนและยกระดับภาพลักษณ์สายอาชีพ

4) ระยะเวลาการเรียนรู้ ระยะเวลาดำเนินการพัฒนาต่อเนื่อง 3 – 6 เดือน

5) แนวทางการเรียนรู้ ตามหลักการ 70:20:10 ดังต่อไปนี้

- **การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง 70% (Experience):** มอบหมายให้ผู้บริหารเป็นผู้นำแคมเปญ (Campaign Manager) ในการสร้างแบรนด์สถาบันเพื่อเพิ่มยอดรับสมัครผู้เรียน หรือรับผิดชอบบริหารโครงการลดต้นทุน/เพิ่มรายได้ที่มีการกำหนดตัวชี้วัดความคุ้มค่า (ROI) และกรอบการประเมินความเสี่ยงอย่างชัดเจน
- **การเรียนรู้ผ่านผู้อื่น 20% (Exposure):** จัดกิจกรรมสร้างเครือข่ายและขอรับคำปรึกษา (Mentoring) จากผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด (Marketing Consultant) หรือผู้บริหารองค์กรธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อเปิดมุมมองการทำงานแบบภาคเอกชน
- **การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม 10% (Education):** เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ในหลักสูตร กลยุทธ์การตลาดการศึกษา (Educational Marketing Strategy), การวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงิน และการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

6) แนวทางการประเมินผล

- **การประเมินความรู้:** วัดผลจากแบบทดสอบความเข้าใจในการคำนวณความคุ้มค่า (ROI) พื้นฐาน และความเข้าใจในกลยุทธ์การสื่อสารแบรนด์ผ่านช่องทางดิจิทัล
- **การประเมินทักษะ:** ประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของ "แผนกลยุทธ์การตลาดและการสร้างแบรนด์ (Marketing & Branding Plan)" และรายงานการบริหารงบประมาณโครงการที่สะท้อนถึงการลดต้นทุนหรือสร้างรายได้ที่เกิดขึ้นจริงเชิงประจักษ์

- **การประเมินพฤติกรรม:** ใช้กลไกการประเมินผลแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback) โดยมุ่งเน้นที่พฤติกรรมการตัดสินใจโดยคำนึงถึงความคุ้มค่า ความกล้าคิดแบบผู้ประกอบการ ตลอดจนการรักษาภาพลักษณ์อันดีของสถานศึกษาต่อสาธารณชน



แนวทางการพัฒนาที่ 9 : S – Student Success Focus

การมุ่งเน้นความสำเร็จของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเพื่อตอบโจทย์ตลาดแรงงานยุคดิจิทัล: แนวทางการพัฒนาด้านนี้ถือเป็นเป้าหมายสูงสุดของการบริหารจัดการสถาบันอาชีวศึกษา โดยมุ่งเน้นการปรับทิศทางขององค์กรให้พุ่งเป้าไปที่ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและการมีงานทำของผู้เรียนเป็นสำคัญ ผ่านการพัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัย การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีเข้ามาดูแลผู้เรียนอย่างใกล้ชิด โดยมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยจากผลการวิจัย ดังนี้

ด้านการวางแผน (Planning: P)

- องค์ประกอบย่อย **P3**: พัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย

ด้านการจัดองค์กร (Organizing: O)

- องค์ประกอบย่อย **O1**: ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน

ด้านการบังคับบัญชา (Commanding: CM)

- องค์ประกอบย่อย **CM3**: มุ่งเป้าหมายและตอบโจทย์ผู้เรียน

ด้านการควบคุมงาน (Controlling: CT)

- องค์ประกอบย่อย **CT5**: ติดตามผู้เรียนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

1) ทักษะการเรียนรู้

- **ทักษะการพัฒนาหลักสูตรอาชีวศึกษาสมัยใหม่ (Modern Curriculum Development):** ศักยภาพในการปรับปรุงแผนหลักสูตรวิชาชีพให้มีความยืดหยุ่น และสามารถออกแบบหลักสูตรระยะสั้น (Short-Course) เพื่อรองรับการปรับทักษะและยกระดับทักษะ (Re-skill/Up-skill) ให้เป็นทางเลือกใหม่ที่ตอบสนองต่อความต้องการของภาคอุตสาหกรรมได้อย่างรวดเร็ว
- **ทักษะการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Collaborative Learning & KM):** ศักยภาพในการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่กระตุ้นและเอื้ออำนวยให้ครูผู้สอนและผู้เรียนเกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและเป็นธรรมชาติ
- **ทักษะการบริหารแบบยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student-Centric Leadership):** ศักยภาพในการนำพาและกำหนดทิศทางขององค์กรโดยให้ความสำคัญสูงสุดกับทักษะวิชาชีพ ความต้องการ และความพึงพอใจของผู้เรียน เพื่อให้ทุกนโยบายของสถาบันมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นหลัก
- **ทักษะการติดตามและดูแลผู้เรียนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Student Tracking & Support):** ศักยภาพในการนำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อติดตามความก้าวหน้าผลการเรียน และพฤติกรรมของผู้เรียนเป็นรายบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารและครูสามารถให้ความช่วยเหลือหรือคำปรึกษาได้อย่างใกล้ชิดและทันท่วงที

2) ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง

- **ระดับความรู้:** สามารถอธิบายกระบวนการออกแบบหลักสูตรฐานสมรรถนะ (Competency-based Curriculum) ทฤษฎีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการทำงานของระบบสารสนเทศเพื่อการติดตามผู้เรียน (Student Information System: SIS)
- **ระดับทักษะ:** สามารถริเริ่มพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรวิชาชีพระยะสั้นร่วมกับภาคประกอบการได้จริง และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลจากระบบสารสนเทศเพื่อออกแบบมาตรการดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่มีความเสี่ยงได้อย่างแม่นยำ
- **ระดับพฤติกรรม/คุณลักษณะ:** แสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาผู้เรียนเป็นที่ตั้ง (Empathy & Student First) มีความกระตือรือร้นในการรับฟังเสียงสะท้อนของผู้เรียน และเป็นผู้นำที่ส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถาบัน

3) หัวข้อการเรียนรู้

- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 1: การพัฒนาหลักสูตรอาชีวศึกษาสมัยใหม่และการจัดการศึกษาแบบยืดหยุ่น (Modern Curriculum & Flexible Education)** เรียนรู้กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการของตลาดแรงงานร่วมกับสถานประกอบการ เพื่อนำมาปรับปรุงหลักสูตรหลักและออกแบบหลักสูตรระยะสั้น (Short-Course) ที่ตอบโจทย์สำหรับการ Re-skill/Up-skill
- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 2: การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ (Learning Organization & Knowledge Management)** กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การทลายกำแพงระหว่างครูกับผู้เรียน และการสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนความรู้เชิงปฏิบัติการภายในสถานศึกษา

- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 3: ภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมายความสำเร็จของผู้เรียน (Student-Centric Leadership)** จิตวิทยาและศิลปะการบริหารงานที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การรับฟังความคิดเห็น และการขับเคลื่อนนโยบายที่มุ่งเน้นการมีงานทำและคุณภาพชีวิตที่ดีของผู้เรียน
- **หน่วยการเรียนรู้ที่ 4: นวัตกรรมดิจิทัลเพื่อการติดตามและดูแลผู้เรียน (Digital Student Care & Tracking System)** การประยุกต์ใช้ซอฟต์แวร์และระบบสารสนเทศในการติดตามผลสัมฤทธิ์ การเข้าเรียน และพฤติกรรมผู้เรียนเป็นรายบุคคล เพื่อจัดทำระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเชิงรุก

4) ระยะเวลาการเรียนรู้ ระยะเวลาดำเนินการพัฒนาต่อเนื่อง 3 – 6 เดือน

5) แนวทางการเรียนรู้ ตามหลักการ 70:20:10 ดังต่อไปนี้

- **การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง 70% (Experience):** มอบหมายภารกิจให้ผู้บริหารเป็นประธานคณะทำงานขับเคลื่อน "โครงการปรับปรุงหลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น" ร่วมกับตัวแทนจากภาคอุตสาหกรรม หรือให้รับผิดชอบโครงการนำร่องนำระบบดิจิทัลมาใช้ติดตามความเสี่ยงของผู้เรียน (เช่น ปัญหาการออกกลางคัน) ในสาขาวิชาเป้าหมาย
- **การเรียนรู้ผ่านผู้อื่น 20% (Exposure):** สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนมุมมอง (Networking & Peer Learning) กับสมาคมวิชาชีพหรือสถานประกอบการชั้นนำ เพื่อเจาะลึกถึงทักษะที่ตลาดแรงงานต้องการอย่างแท้จริง รวมถึงการรับคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาวัยรุ่น

- **การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม 10% (Education):** เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ในหัวข้อ การออกแบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Active Learning Design), การจัดการข้อมูลเพื่อการศึกษา (Educational Data Analytics), และแนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

6) แนวทางการประเมินผล

- **การประเมินความรู้:** วัดผลจากแบบทดสอบความเข้าใจในการออกแบบหลักสูตรฐานสมรรถนะ และทฤษฎีการบริหารเพื่อผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
- **การประเมินทักษะ:** ประเมินจากผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม เช่น ความสำเร็จในการอนุมัติ "หลักสูตรระยะสั้น (Short-Course)" ใหม่ หรืออัตราการออกกลางคัน (Drop-out rate) ของผู้เรียนที่ลดลงอันเป็นผลมาจากการใช้ระบบดิจิทัลติดตามและช่วยเหลือ
- **การประเมินพฤติกรรม:** ใช้เครื่องมือการประเมิน 360 องศา (360-Degree Feedback) โดยมุ่งเน้นเสียงสะท้อนจากสภานักศึกษา ตัวแทนผู้ปกครอง และครูผู้สอน เพื่อประเมินว่าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และการกระทำที่สะท้อนถึงการยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริงหรือไม่

ส่วนที่ 3

รายการประเมินผลการใช้คู่มือ

แบบประเมินผลการใช้คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพ
ของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

คำชี้แจง: แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินศักยภาพและพฤติกรรมเชิงประจักษ์ของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ภายหลังจากการนำ "คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลตามกรอบแนวคิด E-N-D-E-A-V-O-R-S Model" ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองและการปฏิบัติงานจริง

วิธีใช้แบบประเมิน: สามารถนำไปใช้เพื่อการประเมินตนเอง (Self-Assessment) สำหรับวิเคราะห์หาช่องว่างทางศักยภาพ (Gap Analysis) และใช้เป็นเครื่องมือสำหรับคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาในการประเมินผลงาน (Performance Review) เพื่อยืนยันผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน และการนำศักยภาพมาขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

เกณฑ์การประเมิน: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับคะแนนที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์มาตราส่วน 5 ระดับ ดังนี้

- 5 = **ดีเยี่ยม:** ปฏิบัติได้ครบถ้วนอย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์เชิงประจักษ์และเป็นแบบอย่างที่ดี
- 4 = **ดีมาก:** ปฏิบัติได้ครบถ้วนสม่ำเสมอ และเห็นผลลัพธ์ปรากฏชัดเจน
- 3 = **ดี:** ปฏิบัติได้ตามมาตรฐานที่กำหนดและได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง
- 2 = **พอใช้:** ปฏิบัติได้ในระดับพื้นฐาน แต่ยังต้องมีการชี้แนะและพัฒนาเพิ่มเติม
- 1 = **ต้องปรับปรุง:** ปฏิบัติได้ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน

แบบประเมินผลตามแนวทางการพัฒนาศักยภาพ 9 ด้าน (ENDEAVORS Model)

1.1 แนวทางการพัฒนาที่ 1 : E - Empowering Human Capital

การเสริมพลังและบริหารทุนมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนสถาบันการอาชีวศึกษาเอกชนสู่สถานศึกษาสมรรถนะสูง

ข้อ	รายการประเมิน	ค่าความคาดหวัง	ระดับคะแนน				
			5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารฯ สามารถจัดโครงสร้างทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ทำงานข้ามสายงานเพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพได้	4.50					
2	ผู้บริหารฯ สามารถบริหารจัดการงบประมาณและโยกย้ายกำลังคนแบบยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว	4.00					
3	ผู้บริหารฯ มีจิตวิทยาในการสื่อสาร สร้างแรงจูงใจ พื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ และรักษาความผูกพันของทีมงานในระยะเปลี่ยนผ่านได้ดี	4.50					
4	ผู้บริหารฯ เข้าใจพฤติกรรมคนรุ่นใหม่ สามารถเชื่อมประสานและบริหารความแตกต่างระหว่างวัย (Gen X, Y, Z) ของบุคลากรได้อย่างลงตัว	4.00					

คะแนนรวมแนวทางการพัฒนาที่ 1

รวม _____ คะแนน / จำนวนข้อ _____ ข้อ = เฉลี่ย_____ คะแนน

ค่าความคาดหวังเฉลี่ย: 4.25

1.2 แนวทางการพัฒนาที่ 2 : N - Networking Synergy

การผสานพลังเครือข่ายพันธมิตรเพื่อยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขัน

ข้อ	รายการประเมิน	ค่าความคาดหวัง	ระดับคะแนน				
			5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารฯ มีทักษะการเจรจาต่อรอง และแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันและภาครัฐเพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม	4.00					
2	ผู้บริหารฯ สามารถทำความร่วมมือเชิงลึก (MOU) กับภาคอุตสาหกรรม เพื่อจัดการศึกษาระบบทวิภาคีที่ตอบสนองตลาดแรงงานจริง	4.50					
3	ผู้บริหารฯ สามารถสื่อสาร บริหารความคาดหวัง และรักษาความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อลดความขัดแย้ง	4.00					

คะแนนรวมแนวทางการพัฒนาที่ 2

รวม _____ คะแนน / จำนวนข้อ _____ ข้อ = เฉลี่ย _____ คะแนน

ค่าความคาดหวังเฉลี่ย: 4.17

1.3 แนวทางการพัฒนาที่ 3 : D - Digital Transformation

การขับเคลื่อนองค์กรด้วยดิจิทัลและข้อมูลเพื่อพลิกโฉมสู่สถาบันอาชีวศึกษาอัจฉริยะ

ข้อ	รายการประเมิน	ค่าความคาดหวัง	ระดับคะแนน				
			5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารฯ สามารถใช้ระบบสารสนเทศ (เช่น EIS, Power BI) และวิเคราะห์ฐานข้อมูล (Big Data) เพื่อประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	4.50					
2	ผู้บริหารฯ สามารถจัดหาและบูรณาการเทคโนโลยี (ERP, LMS) ให้เชื่อมโยงกันเป็นระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัลของสถานศึกษาได้อย่างไร้รอยต่อ	4.00					
3	ผู้บริหารฯ สั่งการและสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลได้อย่างรวดเร็ว เข้าถึงง่าย และสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กรได้ดี	4.00					
4	ผู้บริหารฯ ประยุกต์ใช้นวัตกรรมและ AI ในการทำงานได้อย่างสร้างสรรค์ ควบคู่กับการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและมีจริยธรรมทางเทคโนโลยี	4.50					

คะแนนรวมแนวทางการพัฒนาที่ 3

รวม _____ คะแนน / จำนวนข้อ _____ ข้อ = เฉลี่ย_____ คะแนน

ค่าความคาดหวังเฉลี่ย: 4.25

1.4 แนวทางการพัฒนาที่ 4 : E - Ethical Governance

การกำกับดูแลและธรรมาภิบาลองค์กรเพื่อสร้างความโปร่งใสและมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ข้อ	รายการประเมิน	ค่าความคาดหวัง	ระดับคะแนน				
			5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารฯ ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ปราศจากอคติ และยึดมั่นในหลักคุณธรรมและธรรมาภิบาลเป็นแบบอย่าง	4.50					
2	ผู้บริหารฯ ใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ (KPIs) และฐานข้อมูลจริงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้ความรู้สึกส่วนตัว	4.50					
3	ผู้บริหารฯ สามารถกำหนดและบังคับใช้คู่มือปฏิบัติงาน (Work Instruction) จัดการวินัย และมาตรฐานความปลอดภัยอย่างยุติธรรม	4.00					

คะแนนรวมแนวทางการพัฒนาที่ 4

รวม _____ คะแนน / จำนวนข้อ _____ ข้อ = เฉลี่ย _____ คะแนน

ค่าความคาดหวังเฉลี่ย: 4.33

1.5 แนวทางการพัฒนาที่ 5 : A - Agile Culture

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่คล่องตัวและพร้อมปรับตัวเพื่อรับมือกับพลวัตในยุคดิจิทัล

ข้อ	รายการประเมิน	ค่าความคาดหวัง	ระดับคะแนน				
			5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารฯ สามารถสื่อสารโน้มน้าวใจเพื่อลดแรงต้าน และสร้างค่านิยมองค์กร (Core Values) ที่บุคลากรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยความสมัครใจ	4.00					
2	ผู้บริหารฯ นำร่องปรับโครงสร้างการบริหารให้เป็นแบบราบ (Flat Structure) และกระจายอำนาจการตัดสินใจให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน	4.00					
3	ผู้บริหารฯ มีกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ไม่ยึดติดวิธีเดิม และเป็นต้นแบบในการเรียนรู้รับสิ่งใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว	4.50					

คะแนนรวมแนวทางการพัฒนาที่ 5

รวม _____ คะแนน / จำนวนข้อ _____ ข้อ = เฉลี่ย_____ คะแนน

ค่าความคาดหวังเฉลี่ย: 4.17

1.6 แนวทางการพัฒนาที่ 6 : V - Visionary Leadership

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางอนาคตและการขับเคลื่อนสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน

ข้อ	รายการประเมิน	ค่าความคาดหวัง	ระดับคะแนน				
			5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารฯ สามารถวิเคราะห์แนวโน้มอาชีพ (Foresight) และยกร่างแผนแม่บทเชิงยุทธศาสตร์ระยะยาวได้อย่างมีทิศทางที่ชัดเจน	4.50					
2	ผู้บริหารฯ มีศิลปะในการโน้มน้าวใจเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการเป็นการดึงศักยภาพและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานบรรลุเป้าหมาย	4.50					
3	ผู้บริหารฯ สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี และกล้าที่จะพาองค์กรก้าวออกจากกรอบเดิมเพื่อชิงความได้เปรียบทางการแข่งขัน	4.00					

คะแนนรวมแนวทางการพัฒนาที่ 6

รวม _____ คะแนน / จำนวนข้อ _____ ข้อ = เฉลี่ย _____ คะแนน

ค่าความคาดหวังเฉลี่ย: 4.33

1.7 แนวทางการพัฒนาที่ 7 : O - Operational Execution

การปฏิบัติงานอย่างสอดประสานครอบคลุมเพื่อความเป็นเลิศในการบริหารจัดการสถานศึกษา

ข้อ	รายการประเมิน	ค่าความคาดหวัง	ระดับคะแนน				
			5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารฯ ส่งเสริมการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional) ทลายกำแพงการทำงานแยกส่วน และสร้างความสามัคคีในสถานศึกษา	4.00					
2	ผู้บริหารฯ สามารถวิเคราะห์และออกแบบขั้นตอนการทำงาน กำหนดสิทธิ์หน้าที่ (Workflow) ให้รัดกุม ไม่ซ้ำซ้อน และประสานงานได้คล่องตัว	4.00					
3	ผู้บริหารฯ ประยุกต์ใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) และจัดให้มีการประเมินผลแบบ 360 องศา เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง	4.50					

คะแนนรวมแนวทางการพัฒนาที่ 7

รวม _____ คะแนน / จำนวนข้อ _____ ข้อ = เฉลี่ย_____ คะแนน

ค่าความคาดหวังเฉลี่ย: 4.17

1.8 แนวทางการพัฒนาที่ 8 : R - Responsive Value Creation

การสร้างคุณค่าที่ตอบสนองตลาดและการแข่งขันเพื่อความยั่งยืนของสถานศึกษา

ข้อ	รายการประเมิน	ค่าความคาดหวัง	ระดับคะแนน				
			5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารฯ บริหารงบประมาณ ทรัพยากร เครื่องมือ และกำลังคนทางการศึกษา ให้เกิดความคุ้มค่าและมุ่งเน้นสาขาที่เป็นที่ต้องการของตลาด	4.50					
2	ผู้บริหารฯ มีทักษะประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (ROI) ก่อนตัดสินใจลงทุนโครงสร้างพื้นฐานหรือเปิดหลักสูตรใหม่	4.00					
3	ผู้บริหารฯ สามารถใช้กลยุทธ์การตลาดเพื่อยกระดับอัตลักษณ์ของสถานศึกษา สร้างภาพลักษณ์แบรนด์ให้เข้มแข็ง และดึงดูดผู้เรียนกลุ่มใหม่ได้	4.50					

คะแนนรวมแนวทางการพัฒนาที่ 8

รวม _____ คะแนน / จำนวนข้อ _____ ข้อ = เฉลี่ย_____ คะแนน

ค่าความคาดหวังเฉลี่ย: 4.33

1.9 แนวทางการพัฒนาที่ 9 : S - Student Success Focus

การมุ่งเน้นความสำเร็จของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเพื่อตอบโจทย์ตลาดแรงงานยุคดิจิทัล

ข้อ	รายการประเมิน	ค่าความคาดหวัง	ระดับคะแนน				
			5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารฯ สามารถผลักดันการปรับปรุงหลักสูตรวิชาชีพ และสร้างหลักสูตรระยะสั้น (Short-Course) ให้ตอบรับกับอุตสาหกรรมยุคใหม่	4.50					
2	ผู้บริหารฯ ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครูและผู้เรียน	4.00					
3	ผู้บริหารฯ ขับเคลื่อนนโยบายและการจัดการศึกษาโดยยึดมั่นในผลสัมฤทธิ์ ทักษะวิชาชีพ และความสำเร็จของผู้เรียนเป็นเป้าหมายสูงสุด	4.50					
4	ผู้บริหารฯ นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการติดตามผลการเรียนและพฤติกรรมเพื่อให้การดูแลช่วยเหลือผู้เรียนรายบุคคลได้อย่างใกล้ชิดและรวดเร็ว	4.00					

คะแนนรวมแนวทางการพัฒนาที่ 9

รวม _____ คะแนน / จำนวนข้อ _____ ข้อ = เฉลี่ย_____ คะแนน

ค่าความคาดหวังเฉลี่ย: 4.25

บรรณานุกรม

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *มนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). *ภาวะผู้นำในองค์การการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

สมคิด บางโม. (2558). *การบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 6). วิทยพัฒน์.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.

Kotler, P., & Fox, K. F. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Prentice Hall.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*.

Rousseau, D. M. (2012). Envisioning evidence-based management. In *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management*. Oxford University Press.

Tricker, B. (2015). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. Oxford University Press.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.


หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ภาคผนวก ข

- รายนามผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเชิงลึกในการสัมภาษณ์
- ตัวอย่างหนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเชิงลึกในการสัมภาษณ์
- รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม
- ตัวอย่างหนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม
- รายนามผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม Focus Group
- ตัวอย่างหนังสือเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม Focus Group
- รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความเหมาะสมของคู่มือ
- ตัวอย่างหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความเหมาะสมของคู่มือ

รายนามผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเชิงลึกในการสัมภาษณ์

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญสำหรับเก็บข้อมูลวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย
จำนวน 18 ท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล
ผู้วิจัย นายนันทพล แสงกวีเลิศ

1) กลุ่มผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน จำนวน 5 ท่าน

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
1	ดร.ประเสริฐ กลิ่นชู	ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยีภาคตะวันออก
2	ดร.วรรณา ตันประภัสร์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยีชลบุรี
3	ดร.เยาวรักษ์ ภิรมย์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยียานยนต์
4	ดร.กัณฐชา จารุจินดา	ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยีพงษ์สวัสดิ์
5	ดร.ปุญชรัสมิ์ ตันประภัสร์	รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาองค์กร วิทยาลัยเทคโนโลยีชลบุรี

2) กลุ่มผู้ประกอบการภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจ จำนวน 7 ท่าน

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
6	คุณศุภชัย ตั้งวรชัย	อดีตรองกรรมการผู้จัดการใหญ่สายงานการตลาดและบริหารงานกลาง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)
7	ดร.สมยศ กีรติชีวนันท์	ประธานกรรมการ บริษัท บิทไว้ส์ (ประเทศไทย) จำกัด
8	ดร.วรทิน พิศาลพงศ์	กรรมการผู้จัดการ บริษัท สหธาราวัฒน์ จำกัด
9	ดร.กำธร แจ้งสุทธิวรวัฒน์	ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายการจัดการดำเนินงานประจำภูมิภาค บริษัท เดลต้า จำกัด (มหาชน) (ประเทศไทย)
10	ดร.เรวัต สุนทรวิภาค	บจก. เอส ที พี เอ็นจิเนียริ่ง โปรเจค วุฒิวิศวกรไฟฟ้า
11	ดร.สายัณห์ ปานชัง	ผู้ช่วยผู้ว่าการบริหารธุรกิจ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)
12	ดร.ธีจุฑา ประสาทแก้ว	ผู้อำนวยการฝ่ายขายและการตลาด บริษัท ปิโตรเลียมไทย คอร์ปอเรชั่น จำกัด



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญสำหรับเก็บข้อมูลวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย
จำนวน 18 ท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล
ผู้วิจัย นายนันทพล แสงกวีเลิศ

3) กลุ่มนักวิชาการและผู้กำหนดนโยบายด้านการอาชีวศึกษา จำนวน 6 ท่าน

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
13	รศ.ดร.ไพโรจน์ สถิรยากร	อดีตคณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มจพ.
14	ผศ.ดร.สมใจ เพียรประสิทธิ์	ผู้อำนวยการศูนย์วิจัย และฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์เพื่ออุตสาหกรรม มจพ.
15	ดร.วณิชย์ อ่วมศรี	อดีตรองเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สช.) กระทรวงศึกษาธิการ
16	ดร.วีระ ทองประสิทธิ์	ผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง
17	ดร.สมชาย ธำรงสุข	ผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก
18	คุณวิเชียร เนียมน้อม	นายกสมาคมวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์

ตัวอย่างหนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเชิงลึกในการสัมภาษณ์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม โทร.3510, 3818

ที่ พธ. 139/2568 **วันที่** 18 กรกฎาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเข้าสัมภาษณ์เชิงลึกและเก็บข้อมูลในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ สถิรยากร

ด้วย นายนันทพล แสงกวีเลิศ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ เซี่ยงฉิน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ บุณยโสภณ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย ทองประสิทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเข้าสัมภาษณ์เชิงลึกและเก็บข้อมูลสำหรับประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑารัตน์ ปิณฑะแพทย์)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ
ปฏิบัติการแทน คณบดีคณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม



ที่ อว 7111/137

คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
1518 ถนนประชาราษฎร์ 1 แขวงวงศ์สว่าง
เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800

18 กรกฎาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเข้าสัมภาษณ์เชิงลึกและเก็บข้อมูลในการวิจัย

เรียน ดร.ประเสริฐ กลิ่นชู

ด้วย นายนันทพล แสงกวีเลิศ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล** โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ เชี่ยงฉิน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ บุณยโสภณ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย ทองประสิทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเข้าสัมภาษณ์เชิงลึกและเก็บข้อมูลสำหรับประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑารัตน์ ปิณฑะแพทย์)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ
ปฏิบัติการแทน คณบดีคณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม

สำนักงานคณบดี
โทรศัพท์ 0 2555 2000 ต่อ 3510, 3818
ผู้ประสานงาน นายนันทพล แสงกวีเลิศ โทรศัพท์ 09 6096 8245

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม



รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม
จำนวน 5 ท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล
ผู้วิจัย นายนันทพล แสงกวีเลิศ

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
1	ผศ.ดร.ดวงกมล โพธิ์นาค	ที่ปรึกษาผู้อำนวยการสำนักพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม (มจพ.)
2	ผศ.ดร.ทศพร แก้ววิจิตร	ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมวิศวกรรมศาสตร์ไทย-เยอรมัน (มจพ.)
3	ดร.วิทวัส ทิพย์สุวรรณ	อดีตรองคณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ฝ่ายกิจการนักศึกษา (มจพ.)
4	ดร.สุนทรี อาจทวีกุล	ผู้อำนวยการวิทยาลัยสารพัดช่างนครหลวง
5	ดร.กุลิสรา สุวรรณ	รองผอ.ฝ่ายบริหารทรัพยากรและฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยวกรุงเทพ

ตัวอย่างหนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม โทร.3818

ที่ พธ. 439/2568 **วันที่** 23 กันยายน 2568

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล โพธิ์นาค

ด้วย นายนันทพล แสงกวีเลิศ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ เชี่ยงฉิน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ บุณยโสภณ และ รองศาสตราจารย์ ดร. ชาญชัย ทองประสิทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม สำหรับประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวเพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.จุฑารัตน์ ปิณฑะแพทย์)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ
ปฏิบัติการแทน คณบดีคณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม Focus Group

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญสำหรับเก็บข้อมูลในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)
จำนวน 12 ท่าน วันเสาร์ที่ 9 พฤษภาคม 2569 เวลา 13.30 น.
เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล
ผู้วิจัย นายนันทพล แสงกวีเลิศ

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
1	รศ.ดร.ไพโรจน์ สถิรยากร	อดีตคณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มจพ.
2	ผศ.ดร.ดวงกมล โพธิ์นาค	ที่ปรึกษาผู้อำนวยการสำนักพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม (มจพ.)
3	ผศ.ดร.ทศพร แก้ววิจิตร	ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมวิศวกรรมศาสตร์ ไทย-เยอรมัน (มจพ.)
4	ดร.สุนทรี อาจทวีกุล	ผู้อำนวยการวิทยาลัยสารพัดช่างนครหลวง
5	ดร.ประวิทย์ สนับแน่น	ผู้อำนวยการวิทยาลัยสารพัดช่างพระนคร
6	ดร.กัณฐชา จารุจินดา	ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยีพงษ์สวัสดิ์
7	ดร.เยาวรักษ์ ภิรมย์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยียานยนต์
8	ดร.ภิญญา รัตนวรชาติ	รองเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สช.
9	คุณปาณิสา สุขรัตนาชัยสกุล	รักษาการผู้อำนวยการสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา(สสอ.) สอศ.
10	ดร.วีระ ทองประสิทธิ์	ผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 4
11	ดร.เรวัต สุนทรวิภาต	กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอส.ที.พี. เอ็นจิเนียริ่ง โปรเจค จำกัด และวุฒิวิศวกรไฟฟ้า
12	คุณธนาวิทย์ วรรณวิจิตร	กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไทยรัฐ โลจิสติคส์ จำกัด

ตัวอย่างหนังสือเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม Focus Group



ที่ อว 7111/087

คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
1518 ถนนประชาราษฎร์ 1 แขวงวงศ์สว่าง
เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800

27 เมษายน 2569

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน ดร.วีระ ทองประสิทธิ์

ด้วย นายนันทพล แสงกวีเลิศ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ เชี่ยงฉิน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย ทองประสิทธิ์ และ ศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ บุณยโสภณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ในวันเสาร์ที่ 9 พฤษภาคม 2569 เวลา 13.00 น. ณ ห้องประชุม 96-310 ชั้น 3 อาคาร 96 คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม ทั้งนี้ จะได้นำผลสรุปประกอบเป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหาวิทยานิพนธ์ตามหัวข้อดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จุฑารัตน์ ปิณฑะแพทย์)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ
ปฏิบัติการแทน คณบดีคณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม

สำนักงานคณบดี
โทรศัพท์ 0 2555 2000 ต่อ 3510, 3818
ผู้ประสานงาน นายนันทพล แสงกวีเลิศ 09 6096 8245



ที่ อว 7111/087

คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
1518 ถนนประชาราษฎร์ 1 แขวงวงศ์สว่าง
เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800

27 เมษายน 2569

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน ดร.เรวัต สุนทรวิภาต

ด้วย นายนันทพล แสงกวีเลิศ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ เชี่ยงฉิน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย ทองประสิทธิ์ และ ศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ บุณยโสภณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ในวันเสาร์ที่ 9 พฤษภาคม 2569 เวลา 13.00 น. ณ ห้องประชุม 96-310 ชั้น 3 อาคาร 96 คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม ทั้งนี้ จะได้นำผลสรุปประกอบเป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหาวิทยานิพนธ์ตามหัวข้อดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จุฑารัตน์ ปิณฑะแพทย์)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ
ปฏิบัติการแทน คณบดีคณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม

สำนักงานคณบดี
โทรศัพท์ 0 2555 2000 ต่อ 3510, 3818
ผู้ประสานงาน นายนันทพล แสงกวีเลิศ 09 6096 8245

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความเหมาะสมของคู่มือ



รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความเหมาะสมของคู่มือ

จำนวน 5 ท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ผู้วิจัย นายนันทพล แสงกวีเลิศ

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
1	ผศ.ดร.สราวุฒิ สืบแย้ม	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายการคลัง และกิจการทั่วไป มจพ.
2	ดร.สมยศ กีรติชีวนันท์	ประธานกรรมการ บริษัท บิทไว้ส์ (ประเทศไทย) จำกัด
3	ดร. อิศเรศ จันทร์เจริญ	กรรมการสมาคมวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ในพระราชูปถัมภ์ฯ
4	ดร.เยาวรักษ์ ภิรมย์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยียานยนต์
5	คุณขนิษฐา ศรีชัยนาท	ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยีพณิชยการอยุธยา

ตัวอย่างหนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความเหมาะสมของคู่มือ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม โทร.3510, 3818

ที่ พธ. 209/2569 **วันที่** 18 มิถุนายน 2569

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจประเมินคู่มือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สราวุฒิ สืบแย้ม

ด้วย นายนันทพล แสงกวีเลิศ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ เชี่ยงฉิน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย ทองประสิทธิ์ และ ศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ บุณยโสภณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจประเมินคู่มือ สำหรับประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวเพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.จุฑารัตน์ ปิณฑะแพทย์)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ
ปฏิบัติการแทน คณบดีคณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ภาคผนวก ค

- แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
- แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย (IOC)
- ผลการประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย (IOC)
- แบบสอบถามความคิดเห็น (เดลฟาย รอบ 2)
- แบบสอบถามความคิดเห็น (เดลฟาย รอบ 3)
- แบบประเมินคู่มือ

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

The Development of Potential Models for Private Vocational Institution Administrators to Compete in the Digital Era

คำชี้แจง :

ผู้วิจัย นายนันทพล แสงกวีเลิศ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย

1. ศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ เชี่ยงฉิน ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
2. ศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ บุณยโสภณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
3. รองศาสตราจารย์ ดร. ชาญชัย ทองประสิทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาให้ผู้วิจัยได้เข้าสัมภาษณ์ รวมถึงทำการบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ด้วยการจดบันทึกและการบันทึกเสียงเพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์และจัดทำวิทยานิพนธ์ต่อไป ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ครั้งนี้จะเป็นความลับและเป็นไปเพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น ในการนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาสละเวลามาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล
2. พัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล
3. จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

นิยามศัพท์

1. ศักยภาพ หมายถึง กลุ่มขององค์ความรู้ (K-Knowledge) ทักษะ (S-Skill) และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (A-Attributes) อันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล
2. การแข่งขัน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาต้องนำพาองค์กรให้สามารถปรับตัวในการดำเนินงานท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและเศรษฐกิจ เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ เติบโต และประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัลที่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดการเรียนการสอน การบริหาร และการดำเนินงานต่างๆ

ส่วนที่ 1: ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

วัน เดือน ปี...../...../..... เวลา..... สถานที่สัมภาษณ์.....

ชื่อ-นามสกุลผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

หน่วยงาน.....

ส่วนที่ 2 ศึกษาองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร ผู้บริหารไม่เพียงแต่ต้องมีความรู้และทักษะด้านการศึกษาเท่านั้น แต่ยังต้องสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การบริหารจัดการ และสร้างความเป็นเลิศให้แก่นักเรียน องค์ประกอบสำคัญของศักยภาพผู้บริหารจึงครอบคลุมทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น การปรับตัวให้ทันเทคโนโลยี การสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรเพื่อสร้างสรรค์การศึกษาที่มีคุณภาพ และการใช้หลักการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพอย่างครบวงจร อาทิ ด้านการวางแผน (P – Planning) ด้านการจัดองค์กร (O – Organizing) ด้านการบังคับบัญชา (C- Commanding) ด้านการประสานงาน (Co – Coordinating) ด้านการควบคุมงาน (C – Controlling) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในตลาดการศึกษาให้คงไว้ซึ่งความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว และเติบโตได้อย่างมั่นคงต่อไป

จากพื้นฐานนี้ ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอคำถามที่มุ่งศึกษาถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อสามารถแข่งขันในยุคดิจิทัล และช่วยนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

1. ท่านคิดว่าปัจจัยภายในของการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ได้แก่อะไรบ้าง

2. ท่านคิดว่าปัจจัยภายนอกของการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ได้แก่อะไรบ้าง

3. ท่านคิดว่าผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนมีบทบาทสำคัญอย่างไรในการช่วยให้สถานศึกษาสามารถแข่งขันได้อย่างประสบความสำเร็จ และยั่งยืนในยุคดิจิทัล

4. ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละด้านอย่างไร

   4.1 ด้านศักยภาพ

   (1) ด้านความรู้ (K – Knowledge)

   (2) ด้านทักษะ (S – Skill)

   (3) ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (A - Attributes)

4.2 ด้านการบริหารงาน

(1) ด้านการวางแผน (P-Planning)

(2) ด้านการจัดองค์กร (O – Organizing)

(3) ด้านการบังคับบัญชา (C- Commanding)

(4) ด้านการประสานงาน (Co – Coordinating)

(5) ด้านการควบคุมงาน (C – Controlling)

5. ท่านคิดว่าความท้าทายในการบริหารงานเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนคืออะไร

6. ท่านคิดว่าในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัลควรได้รับการพัฒนาด้านอื่นๆ เพิ่มเติมอย่างไร เน้นด้านใดเป็นพิเศษเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและเติบโตในโลกแห่งการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

7. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการองค์กร และท่านเห็นว่าเทคโนโลยีใดมีประโยชน์ต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล

8. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ส่วนที่ 3: ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ให้การสัมภาษณ์และขอรับรองว่าจะนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นประโยชน์สูงสุดต่องานวิจัย

ลงชื่อ .....ผู้ให้สัมภาษณ์ ลงชื่อ.....ผู้สัมภาษณ์

(.....) (.....)

แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย (IOC)



แบบประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

(Index of item Objective Congruence : IOC)

การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

The Development of Potential Models for Private Vocational Institution Administrators to Compete in the Digital Era

คำชี้แจง :

ผู้วิจัย นายนันทพล แสงกวีเลิศ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย

1. ศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ เชี่ยงฉิน ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
2. ศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ บุณยโสภณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
3. รองศาสตราจารย์ ดร. ชาญชัย ทองประสิทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านผู้เชี่ยวชาญได้โปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยซึ่งเป็นแบบสอบถามการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย (Delphi method) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อให้แบบสอบถามฉบับนี้เป็นเครื่องมือการวิจัยมีความถูกต้องเที่ยงตรง และน่าเชื่อถือ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ช่วยประเมินในครั้งนี้เป็นอย่างสูง ที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้

(นายนันทพล แสงกวีเลิศ)

นักศึกษาปริญญาเอก

สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์

คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

คำชี้แจงในการทำแบบสอบถาม แบบสอบถามชุดนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามปลายปิดเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ขอให้ผู้เชี่ยวชาญช่วยโปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อโดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อความสอดคล้องระหว่าง ข้อคำถามขององค์ประกอบ กับ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

+1	**หมายถึง**	**ท่านมีความเห็นว่า มีความสอดคล้อง**
0	**หมายถึง**	**ท่านมีความเห็นว่า ไม่แน่ใจ**
-1	**หมายถึง**	**ท่านมีความเห็นว่า ไม่มีความสอดคล้อง**

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล
ชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....
ตำแหน่งงาน.....ประสบการณ์ทำงาน.....ปี
วุฒิการศึกษาสูงสุด.....
ชื่อองค์กร/หน่วยงาน.....
เบอร์โทรศัพท์.....E-mail.....

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามปลายปิดเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ข้อ	**ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล**	**ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ**			**ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติม**
		+1	**0**	**-1**	
องค์ประกอบที่ 1 – ศักยภาพด้านการวางแผน (Planning potential)					
1.1	ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมองการณ์ไกลอย่างน้อย 5 ปี เพื่อคาดการณ์แนวโน้มอาชีพใหม่ๆ และความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคต				
1.2	ผู้บริหารควรวางแผนจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรให้สอดรับกับนโยบายสนับสนุนดิจิทัลของภาครัฐ				

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
		+1	0	-1	
1.3	ผู้บริหารควรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างปัญญาประดิษฐ์ (AI) เช่น ChatGPT มาช่วยระดมสมองและวางแผนการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ				
1.4	ผู้บริหารควรทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะการนำดิจิทัลมาใช้ และกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่วัดผลได้ชัดเจน				
1.5	ผู้บริหารควรวางแผนหลักสูตรและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ให้ทันสมัย ยืดหยุ่น และตอบโจทย์ตลาดแรงงานในยุคดิจิทัล (เช่น AI, IoT, Big Data) ได้อย่างรวดเร็ว				
1.6	ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการลงทุนด้านดิจิทัลอย่างรอบคอบและสามารถปรับแผนได้รวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลง				
1.7	ผู้บริหารควรกำหนดค่านิยมหลัก (Core Values) และวางกลยุทธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน				
1.8	ผู้บริหารควรวางแผนโดยคำนึงถึงความต้องการของสถานประกอบการและภาคอุตสาหกรรม และสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อร่วมกันกำหนดหลักสูตรโดยอ้างอิงกับมาตรฐานของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และสถาบันรับรองมาตรฐาน				
1.9	ผู้บริหารควรรีวิวและปรับปรุงแผนงานรวมถึงขั้นตอนการทำงานอย่างน้อยทุก 3 – 5 ปี เพื่อให้ทันสมัยและสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและบริบทธุรกิจ				
1.10	ผู้บริหารควรจัดทำ Master Plan สำหรับองค์กรเองในระยะ 5 ปี เพื่อให้การมองเห็นภาพรวมและทิศทางขององค์กรในระยะยาวชัดเจนขึ้น				
1.11	ผู้บริหารควรนำระบบการจัดการสารสนเทศ เช่น Executive Information System (EIS) และ Power BI มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์				
1.12	ผู้บริหารควรวางกลยุทธ์การสื่อสารเชิงจิตวิทยา เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรเข้าใจ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยความสมัครใจ				

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
		+1	0	-1	
1.13	ผู้บริหารควรวางแผนโดยคำนึงถึงประเด็นความยั่งยืน (ESG) และการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน				
1.14	ผู้บริหารควรออกไปดูตลาดและสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างกว้างขวาง ทั้งด้านการศึกษาและธุรกิจอื่น ๆ เพื่อนำกลับมาสร้างโมเดลของตนเอง				
องค์ประกอบที่ 2 – ศักยภาพด้านการจัดองค์กร (Organizing potential)					
2.1	ผู้บริหารควรกำหนดโครงสร้างองค์กรให้เป็นแนวราบ (Flat Structure) เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการตัดสินใจและคล่องตัวในยุคดิจิทัล				
2.2	ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปในระดับที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการทำงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร				
2.3	ผู้บริหารต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (เช่น Big Data, Dashboard, LMS, ERP, AI หรือ ระบบอัตโนมัติ Automation) มาบริหารจัดการศึกษาและขับเคลื่อนองค์กร				
2.4	ผู้บริหารควรบูรณาการและจัดระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับโครงสร้างการทำงานของทุกส่วนงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม				
2.5	ผู้บริหารควรวางระบบและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม				
2.6	ผู้บริหารควรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและแบ่งงานกันทำ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและความคลุมเครือในการทำงาน				
2.7	ผู้บริหารควรสร้างทีมงานที่มีความสามารถเฉพาะทาง โดยเฉพาะด้านวิเทศสัมพันธ์และสารสนเทศ เพื่อเชื่อมโยงกับองค์กรภายนอก				
2.8	ผู้บริหารควรบริหารจัดการและโยกย้ายทรัพยากรบุคคลและงบประมาณได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นเพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง				

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
		+1	0	-1	
2.9	ผู้บริหารควรจัดให้มีทีมงานสารสนเทศเพื่อพัฒนาและสนับสนุนระบบสารสนเทศ(IT support)ให้ทุกส่วนงานเชื่อมโยงกันได้อย่างรวดเร็ว				
2.10	ผู้บริหารควรกำหนดโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบราบ (Flat Structure) เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการตัดสินใจและคล่องตัวในยุคดิจิทัล				
2.11	ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปในระดับที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการทำงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร				
2.12	ผู้บริหารต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (เช่น Big Data, Dashboard, LMS, ERP, AI หรือ ระบบอัตโนมัติ Automation) มาบริหารจัดการศึกษาและขับเคลื่อนองค์กร				
2.13	ผู้บริหารควรบูรณาการและจัดระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับโครงสร้างการทำงานของทุกส่วนงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม				
องค์ประกอบที่ 3 – ศักยภาพด้านการบังคับบัญชา (Commanding potential)					
3.1	ผู้บริหารควรเปลี่ยนบทบาทจากการเป็น "ผู้สั่งการ" แบบเดิมไปสู่ "ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์" ที่สามารถสร้างแรงจูงใจและดึงศักยภาพของทีม				
3.2	ผู้บริหารควรใช้ระบบสารสนเทศขององค์กรที่ทำให้เกิด "การรับรู้ร่วมกัน" และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วในการบังคับบัญชา				
3.3	ผู้บริหารควรสร้างระเบียบวินัยผ่านการกำหนดกฎ ระเบียบและนโยบายที่บุคลากรร่วมกันสร้างและปฏิบัติตาม				
3.4	ผู้บริหารควรเพิ่มความถี่และช่องทางในการสื่อสาร โดยเน้นการใช้ช่องทางดิจิทัล เพื่อให้ทุกคนในองค์กรรับรู้และเข้าใจในทิศทางเดียวกัน				
3.5	ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมความรัก ความอบอุ่น และขวัญกำลังใจในองค์กรให้เหมือนครอบครัว				

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
		+1	0	-1	
3.6	ผู้บริหารควรมีศิลปะในการสื่อสารเพื่อจูงใจและสร้างแรงผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง				
3.7	ผู้บริหารควรเน้นหลักธรรมาภิบาล คุณธรรม และจริยธรรมในการบริหารงานและบุคลากร				
3.8	ผู้บริหารควรสื่อสารข้อสั่งการด้านดิจิทัลอย่างกัลยาณมิตร ชัดเจน และคอยช่วยเหลือ เพื่อลดความกังวลและสร้างความมั่นใจให้ทีมงานนำไปปฏิบัติ				
3.9	ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด (KPI) ที่ชัดเจนสำหรับการทำงาน เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์และเป็นทิศทางให้ทีมงานปฏิบัติภารกิจได้อย่างถูกต้อง				
3.10	ผู้บริหารควรชี้นำและสั่งการให้ทีมงานปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งยึดประโยชน์และความต้องการของนักเรียนเป็นศูนย์กลาง				
3.11	ผู้บริหารควรใช้เครื่องมือสื่อสารดิจิทัลที่รวดเร็วและเข้าถึงง่าย (เช่น Line, Zoom) สำหรับการสั่งการ มอบหมายงาน และชี้แจงภารกิจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว				
องค์ประกอบที่ 4 – ศักยภาพด้านประสานงาน (Coordinating potential)					
4.1	ผู้บริหารควรสื่อสารและเชื่อมโยงให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนงานของสถาบันอย่างเป็นเอกภาพ				
4.2	ผู้บริหารควรบูรณาการประเด็นด้านดิจิทัลในการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และทำงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน				
4.3	ผู้บริหารควรแสวงหาและสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรม สถาบันการศึกษาอื่นๆ และภาครัฐ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษา				
4.4	ผู้บริหารควรมีการเชื่อมโยงโดยตรงกับหน่วยงานภายนอกผ่านการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) อย่างเป็นทางการ เพื่อขับเคลื่อนโครงการต่างๆ รวมถึงการแลกเปลี่ยนผู้เรียนและการจัดการเรียนทวิวุฒิร่วมกับต่างประเทศ				

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
		+1	0	-1	
4.5	ผู้บริหารควรประสานงานกับสถานประกอบการที่รับผู้เรียนเข้าฝึกงานหรือทำงาน เพื่อให้หลักสูตรตอบโจทย์ความต้องการของตลาดแรงงาน				
4.6	ผู้บริหารควรมีทักษะการเจรจาต่อรองและโน้มน้าวใจสูง เพื่อสร้างและรักษาความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตร				
4.7	ผู้บริหารควรประสานความเข้าใจและสร้างความร่วมมือกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกฝ่ายตั้งแต่เริ่มต้นการดำเนินงานหรือโครงการต่างๆ เพื่อบริหารความสัมพันธ์และลดความขัดแย้ง				
4.8	ผู้บริหารควรส่งเสริมความร่วมมือแบบการทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) ภายในองค์กร				
4.9	ผู้บริหารควรกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและมี Contact Person สำหรับแต่ละหน่วยงานหรือพันธมิตร เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน				
4.10	ผู้บริหารควรใช้ระบบดิจิทัลในการเชื่อมโยงข้อมูลและติดตามความคืบหน้าของการประสานงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทุกฝ่ายปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันและสามารถปรับปรุงแก้ไขได้อย่างทันท่วงที				
4.11	ผู้บริหารควรจัดตั้งช่องทางหรือกลไกในการรับฟังความคิดเห็นย้อนกลับ (Feedback) จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง				
4.12	ผู้บริหารควรขับเคลื่อนและรักษาความสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดบูรณาการความร่วมมือในระยะยาว				
4.13	ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างครูและผู้เชี่ยวชาญในภาคอุตสาหกรรมอย่างสม่ำเสมอ				
4.14	ผู้บริหารควรมีบทบาทในการผลักดันนโยบายภาครัฐที่เอื้อต่อการพัฒนาอาชีวศึกษาเอกชน				

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
		+1	0	-1	
องค์ประกอบที่ 5 – ศักยภาพด้านการควบคุมงาน (Controlling potential)					
5.1	ผู้บริหารควรใช้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เป็นกรอบในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานจากข้อมูลจริงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้				
5.2	ผู้บริหารควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการติดตามและควบคุมการใช้ทรัพยากร เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและป้องกันความสูญเปล่า				
5.3	ผู้บริหารควรใช้ระบบติดตาม (Monitoring systems) เช่น กล้องวงจรปิด (CCTV) และ Internet of Things (IoT)				
5.4	ผู้บริหารควรใช้ระบบการจัดการข้อมูลผู้เรียน เช่น การเช็คชื่อด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ การติดตามวินัย				
5.5	ผู้บริหารควรควบคุมงานโดยใช้หลัก Plan – Do – Check – Act (PDCA) และมีการประเมินและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ				
5.6	การประเมินและติดตามผลควรทำเป็นระยะและถี่ขึ้น ไม่ใช่เพียงแค่ตอนจบโครงการเท่านั้น และควรแบ่งเฟสในการประเมิน				
5.7	ผู้บริหารควรตัดสินผลการปฏิบัติงานโดยอ้างอิงจากหลักฐานเชิงประจักษ์และระบบฐานข้อมูล เพื่อป้องกันความลำเอียงและการใช้ความรู้สึกส่วนตัว				
5.8	ผู้บริหารควรมีการประเมินที่ครอบคลุมแบบ 360 องศา ทั้งผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้เรียน				
5.9	ผู้บริหารควรติดตามและประเมินผลการดำเนินงานทุกไตรมาสโดยวัดผลจาก KPI (Key Performance Indicators) ที่เป็นข้อเท็จจริงและจับต้องได้				
5.10	ผู้บริหารควรพัฒนาคู่มือปฏิบัติงาน (Work Instruction) เพื่อให้การควบคุมงานเป็นไปอย่างมีระบบและเป็นมาตรฐาน				
5.11	ผู้บริหารควรมีการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) โดยประเมินความเสี่ยงและมีแผนรองรับเพื่อความยั่งยืนขององค์กร				

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
		+1	0	-1	
5.12	ผู้บริหารควรใช้ AI ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากระบบติดตามต่างๆ และพัฒนา Human Intelligence (HI) เพื่อตรวจสอบความแม่นยำของผลลัพธ์จาก AI				
5.13	ผู้บริหารควรกำหนดให้บุคลากรปลูกฝังจิตสำนึกและวินัยในการทำงาน รวมถึงเน้นการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) และความตระหนักถึงความปลอดภัย				
5.14	ผู้บริหารควรตรวจสอบและกำกับดูแลการเบิกจ่ายงบประมาณสำหรับการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัล ให้เป็นไปตามแผนและเกิดความคุ้มค่าสูงสุด				
องค์ประกอบที่ 6 – ศักยภาพด้านภาวะผู้นำยุคดิจิทัล (Leadership Potential)					
6.1	ผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลได้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างแรงผลักดันให้บุคลากรเห็นภาพอนาคตและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน				
6.2	ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำที่กล้าเปลี่ยนแปลงและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อนำพาสถาบันการอาชีวศึกษาก้าวไปข้างหน้าในยุคดิจิทัล				
6.3	ผู้บริหารควรมีกรอบความคิด (Mindset) ที่ดีและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยไม่ยึดติดกับวิธีการบริหารแบบเดิม				
6.4	ผู้บริหารควรมีความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและโลกยุคดิจิทัลอยู่เสมอ				
6.5	ผู้บริหารควรมีความเข้าใจในพฤติกรรมและความต้องการของคนรุ่นใหม่ (Gen Z, Gen Alpha) และสามารถปรับตัวเข้าหาได้				
6.6	ผู้บริหารควรมีความรู้และเข้าใจเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล โดยเฉพาะ AI (ปัญญาประดิษฐ์) และการเขียน prompt และผ่านการวัดผลสมรรถนะด้านดิจิทัลเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในงานบริหารและ/หรือการเรียนการสอน				
6.7	ผู้บริหารควรมีทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างความแตกต่างและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาใหม่ๆ				
6.8	ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (ครู/อาจารย์/ทีมงาน) ให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับยุคดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง				

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
		+1	0	-1	
6.9	ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและความรู้สึกเป็นเจ้าของ				
6.10	ผู้บริหารควรมีความสามารถสร้างภาพลักษณ์และแบรนด์ของสถาบันให้แข็งแกร่งและน่าเชื่อถือ เพื่อดึงดูดผู้เรียนและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน				
6.11	ผู้บริหารควรมีความรู้และทักษะด้านการตลาด เพื่อให้เข้าใจแนวโน้มตลาดและความต้องการของทั้งผู้เรียนและคู่แข่งได้อย่างลึกซึ้ง				

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

กรุณาให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

“ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาสละเวลาให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์เพื่อประกอบการทำงานวิจัยมา ณ โอกาสนี้”

ลงชื่อ .....ผู้เชี่ยวชาญ

(.....)

ผลการประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย (IOC)

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินผลองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	2	3	4	5	ค่า IOC	แปรผล
องค์ประกอบที่ 1 – ศักยภาพด้านการวางแผน (Planning potential)								
1.1	ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมองการณ์ไกลอย่างน้อย 5 ปี เพื่อคาดการณ์แนวโน้มอาชีพใหม่ๆ และความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
1.2	ผู้บริหารควรวางแผนจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรให้สอดรับกับนโยบายสนับสนุนดิจิทัลของภาครัฐ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
1.3	ผู้บริหารควรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างปัญญาประดิษฐ์ (AI) เช่น ChatGPT มาช่วยระดมสมองและวางแผนการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ	0	0	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
1.4	ผู้บริหารควรทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะการนำดิจิทัลมาใช้ และกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่วัดผลได้ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
1.5	ผู้บริหารควรวางแผนหลักสูตรและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ให้ทันสมัย ยืดหยุ่น และตอบโจทย์ตลาดแรงงานในยุคดิจิทัล (เช่น AI, IoT, Big Data) ได้อย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
1.6	ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการลงทุนด้านดิจิทัลอย่างรอบคอบและสามารถปรับแผนได้รวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
1.7	ผู้บริหารควรกำหนดค่านิยมหลัก (Core Values) และวางกลยุทธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
1.8	ผู้บริหารควรวางแผนโดยคำนึงถึงความต้องการของสถานประกอบการและภาคอุตสาหกรรม และสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อร่วมกันกำหนดหลักสูตรโดยอ้างอิงกับมาตรฐานของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และสถาบันรับรองมาตรฐาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินผลองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปรผล
		1	2	3	4	5		
องค์ประกอบที่ 1 – ศักยภาพด้านการวางแผน (Planning potential)								
1.9	ผู้บริหารควรรีวิวและปรับปรุงแผนงานรวมถึงขั้นตอนการทำงานอย่างน้อยทุก 3 – 5 ปี เพื่อให้ทันสมัยและสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและบริบทธุรกิจ	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
1.10	ผู้บริหารควรจัดทำ Master Plan สำหรับองค์กรเองในระยะ 5 ปี เพื่อให้การมองเห็นภาพรวมและทิศทางขององค์กรในระยะยาวชัดเจนขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
1.11	ผู้บริหารควรนำระบบการจัดการสารสนเทศ เช่น Executive Information System (EIS) และ Power BI มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	0	0	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
1.12	ผู้บริหารควรวางกลยุทธ์การสื่อสารเชิงจิตวิทยา เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรเข้าใจ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยความสมัครใจ	0	0	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
1.13	ผู้บริหารควรวางแผนโดยคำนึงถึงประเด็นความยั่งยืน (ESG) และการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
1.14	ผู้บริหารควรออกไปดูตลาดและสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างกว้างขวาง ทั้งด้านการศึกษาและธุรกิจอื่น ๆ เพื่อนำกลับมาสร้างโมเดลของตนเอง	0	0	0	+1	+1	0.4	ใช้ไม่ได้

ค่าเฉลี่ย IOC = (1.0+1.0+0.6+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+0.8+1.0+0.6+0.6+1.0)/13

= 0.89

สรุปว่า ค่า IOC ศักยภาพด้านการวางแผน (Planning potential) ของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล **ใช้ได้**

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินผลองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปรผล
		1	2	3	4	5		
องค์ประกอบที่ 2 – ศักยภาพด้านการจัดองค์กร (Organizing potential)								
2.1	ผู้บริหารควรกำหนดโครงสร้างองค์กรให้เป็นแนวราบ (Flat Structure) เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการตัดสินใจและคล่องตัวในยุคดิจิทัล	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
2.2	ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปในระดับที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการทำงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
2.3	ผู้บริหารต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (เช่น Big Data, Dashboard, LMS, ERP, AI หรือ ระบบอัตโนมัติ Automation) มาบริหารจัดการศึกษาและขับเคลื่อนองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
2.4	ผู้บริหารควรบูรณาการและจัดระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับโครงสร้างการทำงานของทุกส่วนงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
2.5	ผู้บริหารควรวางระบบและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
2.6	ผู้บริหารควรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและแบ่งงานกันทำ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและความคลุมเครือในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
2.7	ผู้บริหารควรสร้างทีมงานที่มีความสามารถเฉพาะทางโดยเฉพาะด้านวิเทศสัมพันธ์และสารสนเทศ เพื่อเชื่อมโยงกับองค์กรภายนอก	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
2.8	ผู้บริหารควรบริหารจัดการและโยกย้ายทรัพยากรบุคคลและงบประมาณได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นเพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินผลองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปรผล
		1	2	3	4	5		
2.9	ผู้บริหารควรจัดให้มีทีมงานสารสนเทศเพื่อพัฒนาและสนับสนุนระบบสารสนเทศ(IT support)ให้ทุกส่วนงานเชื่อมโยงกันได้อย่างรวดเร็ว	0	+1	+1	0	+1	0.6	ใช้ได้
2.10	ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจของตัวบุคคลในองค์กร และกำหนดสมรรถนะที่ชัดเจนของบุคลากร เช่น ทักษะด้านภาษา และบุคลิกภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
2.11	ผู้บริหารควรผลักดันให้เกิดระบบสารสนเทศในการบริหารงานที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงทุกส่วนงานขององค์กร (เช่น การเงิน, พัสดุ, ข้อมูลนักเรียน/บุคลากร, การลงทะเบียน)	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
2.12	ผู้บริหารควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดองค์กร และสร้างความสามัคคีภายในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
2.13	ผู้บริหารควรพิจารณานำรูปแบบ "การบริหารแบบบริษัท" มาใช้แทนระบบกงสี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความชัดเจนในการดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ค่าเฉลี่ย IOC = (1.0+1.0+1.0+0.8+1.0+1.0+1.0+1.0+0.6+1.0+1.0+1.0+1.0)/13

= 0.95

สรุปว่า ค่า IOC ศักยภาพด้านการจัดองค์กร (Organizing potential) ของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล **ใช้ได้**

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินผลองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปรผล
		1	2	3	4	5		
องค์ประกอบที่ 3 – ศักยภาพด้านการบังคับบัญชา (Commanding potential)								
3.1	ผู้บริหารควรเปลี่ยนบทบาทจากการเป็น "ผู้สั่งการ" แบบเดิม ไปสู่ "ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์" ที่สามารถสร้างแรงจูงใจและดึงศักยภาพของทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินผลองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปรผล
		1	2	3	4	5		
3.2	ผู้บริหารควรใช้ระบบสารสนเทศขององค์กรที่ทำให้เกิด "การรับรู้ร่วมกัน" และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วในการบังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
3.3	ผู้บริหารควรสร้างระเบียบวินัยผ่านการกำหนดกฎระเบียบ และนโยบายที่บุคลากรร่วมกันสร้างและปฏิบัติตาม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
3.4	ผู้บริหารควรเพิ่มความถี่และช่องทางในการสื่อสาร โดยเน้นการใช้ช่องทางดิจิทัล เพื่อให้ทุกคนในองค์กรรับรู้และเข้าใจในทิศทางเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
3.5	ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมความรัก ความอบอุ่น และขวัญกำลังใจในองค์กรให้เหมือนครอบครัว	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
3.6	ผู้บริหารควรมีศิลปะในการสื่อสารเพื่อจูงใจและสร้างแรงผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
3.7	ผู้บริหารควรเน้นหลักธรรมาภิบาล คุณธรรม และจริยธรรมในการบริหารงานและบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
3.8	ผู้บริหารควรสื่อสารข้อสั่งการด้านดิจิทัลอย่างกัลยาณมิตร ชัดเจน และคอยช่วยเหลือ เพื่อลดความกังวลและสร้างความมั่นใจให้ทีมงานนำไปปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
3.9	ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด (KPI) ที่ชัดเจนสำหรับการทำงาน เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์และเป็นทิศทางให้ทีมงานปฏิบัติภารกิจได้อย่างถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
3.10	ผู้บริหารควรชี้นำและสั่งการให้ทีมงานปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งยึดประโยชน์และความต้องการของนักเรียนเป็นศูนย์กลาง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
3.11	ผู้บริหารควรใช้เครื่องมือสื่อสารดิจิทัลที่รวดเร็วและเข้าถึงง่าย (เช่น Line, Zoom) สำหรับการสั่งการ มอบหมายงาน และชี้แจงภารกิจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ค่าเฉลี่ย IOC = (1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0)/11

= 1.00

สรุปว่า ค่า IOC ศักยภาพด้านการบังคับบัญชา (Commanding potential) ของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล **ใช้ได้**

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินผลองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	2	3	4	5	ค่า IOC	แปรผล
องค์ประกอบที่ 4 – ศักยภาพด้านประสานงาน (Coordinating potential)								
4.1	ผู้บริหารควรสื่อสารและเชื่อมโยงให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนงานของสถาบันอย่างเป็นเอกภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
4.2	ผู้บริหารควรบูรณาการประเด็นด้านดิจิทัลในการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และทำงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
4.3	ผู้บริหารควรแสวงหาและสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรม สถาบันการศึกษาอื่นๆ และภาครัฐ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
4.4	ผู้บริหารควรมีการเชื่อมโยงโดยตรงกับหน่วยงานภายนอกผ่านการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) อย่างเป็นทางการ เพื่อขับเคลื่อนโครงการต่างๆ รวมถึงการแลกเปลี่ยนผู้เรียนและการจัดการเรียนทวิวุฒิร่วมกับต่างประเทศ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
4.5	ผู้บริหารควรประสานงานกับสถานประกอบการที่รับผู้เรียนเข้าฝึกงานหรือทำงาน เพื่อให้หลักสูตรตอบโจทย์ความต้องการของตลาดแรงงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
4.6	ผู้บริหารควรมีทักษะการเจรจาต่อรองและโน้มน้าวใจสูง เพื่อสร้างและรักษาความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
4.7	ผู้บริหารควรประสานความเข้าใจและสร้างความร่วมมือกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกฝ่ายตั้งแต่เริ่มต้นการดำเนินงานหรือโครงการต่างๆ เพื่อบริหารความสัมพันธ์และลดความขัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินผลองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปรผล
		1	2	3	4	5		
4.8	ผู้บริหารควรส่งเสริมความร่วมมือแบบการทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) ภายในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
4.9	ผู้บริหารควรกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและมี Contact Person สำหรับแต่ละหน่วยงานหรือพันธมิตร เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
4.10	ผู้บริหารควรใช้ระบบดิจิทัลในการเชื่อมโยงข้อมูลและติดตามความคืบหน้าของการประสานงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทุกฝ่ายปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันและสามารถปรับปรุงแก้ไขได้อย่างทันท่วงที	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
4.11	ผู้บริหารควรจัดตั้งช่องทางหรือกลไกในการรับฟังความคิดเห็นย้อนกลับ (Feedback) จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
4.12	ผู้บริหารควรขับเคลื่อนและรักษาความสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดบูรณาการความร่วมมือในระยะยาว	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
4.13	ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างครูและผู้เชี่ยวชาญในภาคอุตสาหกรรมอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
4.14	ผู้บริหารควรมีบทบาทในการผลักดันนโยบายภาครัฐที่เอื้อต่อการพัฒนาอาชีวศึกษาเอกชน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ค่าเฉลี่ย IOC = (1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0)/14

= 1.00

สรุปว่า ค่า IOC ศักยภาพด้านประสานงาน (Coordinating potential) ของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล **ใช้ได้**

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินผลองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปรผล
		1	2	3	4	5		
องค์ประกอบที่ 5 – ศักยภาพด้านการควบคุมงาน (Controlling potential)								
5.1	ผู้บริหารควรใช้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เป็นกรอบในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานจากข้อมูลจริงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
5.2	ผู้บริหารควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการติดตามและควบคุมการใช้ทรัพยากร เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและป้องกันความสูญเปล่า	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
5.3	ผู้บริหารควรใช้ระบบติดตาม (Monitoring systems) เช่น กล้องวงจรปิด (CCTV) และ Internet of Things (IoT)	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
5.4	ผู้บริหารควรใช้ระบบการจัดการข้อมูลผู้เรียน เช่น การเช็คชื่อด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ การติดตามวินัย	-1	+1	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
5.5	ผู้บริหารควรควบคุมงานโดยใช้หลัก Plan – Do – Check – Act (PDCA) และมีการประเมินและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
5.6	การประเมินและติดตามผลควรทำเป็นระยะและถี่ขึ้น ไม่ใช่เพียงแค่ตอนจบโครงการเท่านั้น และควรแบ่งเฟสในการประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
5.7	ผู้บริหารควรตัดสินผลการปฏิบัติงานโดยอ้างอิงจากหลักฐานเชิงประจักษ์และระบบฐานข้อมูล เพื่อป้องกันความลำเอียงและการใช้ความรู้สึกส่วนตัว	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
5.8	ผู้บริหารควรมีการประเมินที่ครอบคลุมแบบ 360 องศา ทั้งผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
5.9	ผู้บริหารควรติดตามและประเมินผลการดำเนินงานทุกไตรมาส โดยวัดผลจาก KPI (Key Performance Indicators) ที่เป็นข้อเท็จจริงและจับต้องได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินผลองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปรผล
		1	2	3	4	5		
5.10	ผู้บริหารควรพัฒนาคู่มือปฏิบัติงาน (Work Instruction) เพื่อให้การควบคุมงานเป็นไปอย่างมีระบบและเป็นมาตรฐาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
5.11	ผู้บริหารควรมีการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) โดยประเมินความเสี่ยงและมีแผนรองรับเพื่อความยั่งยืนขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
5.12	ผู้บริหารควรใช้ AI ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากระบบติดตามต่างๆ และพัฒนา Human Intelligence (HI) เพื่อตรวจสอบความแม่นยำของผลลัพธ์จาก AI	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
5.13	ผู้บริหารควรกำหนดให้บุคลากรปลูกฝังจิตสำนึกและวินัยในการทำงาน รวมถึงเน้นการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) และความตระหนักถึงความปลอดภัย	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
5.14	ผู้บริหารควรตรวจสอบและกำกับดูแลการเบิกจ่ายงบประมาณสำหรับการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัล ให้เป็นไปตามแผนและเกิดความคุ้มค่าสูงสุด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ค่าเฉลี่ย IOC = (1.0+1.0+1.0+0.6+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+0.8+1.0)/14

= 0.96

สรุปว่า ค่า IOC ศักยภาพด้านการควบคุมงาน (Controlling potential) ของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล **ใช้ได้**

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินผลองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปรผล
		1	2	3	4	5		
องค์ประกอบที่ 6 – ศักยภาพด้านภาวะผู้นำ (Leadership Potential)								
6.1	ผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลได้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างแรงผลักดันให้บุคลากรเห็นภาพอนาคตและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินผลองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปรผล
		1	2	3	4	5		
6.2	ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำที่กล้าเปลี่ยนแปลงและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อนำพาสถาบันการอาชีวศึกษาก้าวไปข้างหน้าในยุคดิจิทัล	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
6.3	ผู้บริหารควรมีกรอบความคิด (Mindset) ที่ดีและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยไม่ยึดติดกับวิธีการบริหารแบบเดิม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
6.4	ผู้บริหารควรมีความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและโลกยุคดิจิทัลอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
6.5	ผู้บริหารควรมีความเข้าใจในพฤติกรรมและความต้องการของคนรุ่นใหม่ (Gen Z, Gen Alpha) และสามารถปรับตัวเข้าหาได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
6.6	ผู้บริหารควรมีความรู้และเข้าใจเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล โดยเฉพาะ AI (ปัญญาประดิษฐ์) และการเขียน prompt รวมทั้งควรผ่านการวัดผลสมรรถนะด้านดิจิทัลเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในงานบริหารและ/หรือการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
6.7	ผู้บริหารควรมีทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างความแตกต่างและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาใหม่ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
6.8	ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (ครู/เจ้าหน้าที่/ทีมงาน) ให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับยุคดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
6.9	ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและความรู้สึกเป็นเจ้าของ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินผลองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปรผล
		1	2	3	4	5		
6.10	ผู้บริหารควรมีความสามารถสร้างภาพลักษณ์และแบรนด์ของสถาบันให้แข็งแกร่งและน่าเชื่อถือ เพื่อดึงดูดผู้เรียนและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
6.11	ผู้บริหารควรมีความรู้และทักษะด้านการตลาด เพื่อให้เข้าใจแนวโน้มตลาดและความต้องการของทั้งผู้เรียนและคู่แข่งได้อย่างลึกซึ้ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ค่าเฉลี่ย IOC = (1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0)/11

= 1.00

สรุปว่า ค่า IOC ศักยภาพด้านภาวะผู้นำ (Leadership Potential) ของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล **ใช้ได้**

ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญที่ประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม

จากผลการประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม ผู้เชี่ยวชาญได้ให้คะแนนพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะดังกล่าวมาปรับแก้เนื้อหาและสำนวนของข้อคำถามให้มีความรัดกุมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังที่ปรากฏในตารางแสดงผลการวิเคราะห์ข้างต้น ทั้งนี้ สำหรับข้อคำถามที่ 1.14 ในด้านศักยภาพด้านการวางแผน (Planning potential) ซึ่งมีค่าความสอดคล้องเท่ากับ 0.40 ถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด (IOC < 0.50) ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามดังกล่าวออกจากแบบสอบถาม เพื่อให้เครื่องมือวิจัยมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาสูงสุดก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

แบบสอบถามความคิดเห็น (เดลฟาย รอบ 2)



แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ (เดลฟายรอบที่ 2)

เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

The Development of Potential Models for Private Vocational Institution Administrators to Compete in the Digital Era

คำชี้แจง :

1. แบบสอบถามเพื่อใช้ประเมินผลข้อมูลองค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล รอบที่ 2 นี้ เป็นคำถามทั้งหมดที่ได้รวบรวมมาจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสัมภาษณ์ รอบที่ 1
2. เป็นแบบสอบถามแบบประเมินค่า โดยขอความอนุเคราะห์จากท่านทำการประเมิน และแสดงความคิดเห็นต่อรายการข้อคำถามศักยภาพต่างๆ ตามรายละเอียดในแบบสอบถาม ซึ่งจะเป็นขั้นตอนในการวิเคราะห์ผลสำหรับการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล โดยในแบบสอบถามจะมีคำถาม รวมทั้งสิ้น 76 ข้อ

ขอให้ท่านกรุณาระบุข้อมูลส่วนบุคคลในส่วนที่ 1 และแสดงความคิดเห็นในส่วนที่ 2 โดยพิจารณาระดับความสำคัญของศักยภาพแต่ละข้อคำถาม และทำเครื่องหมาย ☑ ในช่องระดับค่าคะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยกำหนดค่าระดับคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

5 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าสำคัญมากที่สุด

4 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าสำคัญมาก

3 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าสำคัญปานกลาง

2 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าสำคัญน้อย

1 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าสำคัญน้อยที่สุด

อนึ่ง หากผู้ประเมินมีความคิดเห็นในระดับที่มีความเหมาะสมน้อยที่สุด (1) หรือในระดับน้อย (2) ขอความกรุณาท่านช่วยระบุเหตุผลและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อนำไปปรับปรุง ทั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการให้ข้อมูลแบบสอบถามและข้อเสนอแนะอันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ ที่ท่านได้กรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถาม

(นายนันทพล แสงกวีเลิศ)
นักศึกษาปริญญาเอก
สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์
คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

คำชี้แจง : แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามปลายปิดเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล
ชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....
ตำแหน่งงาน.....ประสบการณ์ทำงาน.....ปี
วุฒิการศึกษาสูงสุด.....
ชื่อองค์กร/หน่วยงาน.....
เบอร์โทรศัพท์.....E-mail.....

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามปลายปิดเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ข้อ	**ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล**	**ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ**					**ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติม**
		5	4	3	2	1	
องค์ประกอบที่ 1 – ศักยภาพด้านการวางแผน (Planning potential)							
1.1	ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมองการณ์ไกลอย่างน้อย 5 ปี เพื่อคาดการณ์แนวโน้มอาชีพใหม่ๆ และความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคต						
1.2	ผู้บริหารควรวางแผนจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรให้สอดรับกับนโยบายสนับสนุนดิจิทัลของภาครัฐ						
1.3	ผู้บริหารควรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างปัญญาประดิษฐ์ (AI) เช่น ChatGPT มาช่วยระดมสมองและวางแผนการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ						

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
1.4	ผู้บริหารควรทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะการนำดิจิทัลมาใช้ และกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่วัดผลได้ชัดเจน						
1.5	ผู้บริหารควรวางแผนหลักสูตรและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ให้ทันสมัย ยืดหยุ่น และตอบโจทย์ตลาดแรงงานในยุคดิจิทัล (เช่น AI, IoT, Big Data) ได้อย่างรวดเร็ว						
1.6	ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการลงทุนด้านดิจิทัลอย่างรอบคอบและสามารถปรับแผนได้รวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลง						
1.7	ผู้บริหารควรกำหนดค่านิยมหลัก (Core Values) และวางกลยุทธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน						
1.8	ผู้บริหารควรวางแผนโดยคำนึงถึงความต้องการของสถานประกอบการและภาคอุตสาหกรรม และสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อร่วมกันกำหนดหลักสูตรโดยอ้างอิงกับมาตรฐานของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และสถาบันรับรองมาตรฐาน						
1.9	ผู้บริหารควรรีวิวและปรับปรุงแผนงานรวมถึงขั้นตอนการทำงานอย่างน้อยทุก 3 – 5 ปี เพื่อให้ทันสมัยและสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและบริบทธุรกิจ						
1.10	ผู้บริหารควรจัดทำ Master Plan สำหรับองค์กรองในระยะ 5 ปี เพื่อให้การมองเห็นภาพรวมและทิศทางขององค์กรในระยะยาวชัดเจนขึ้น						
1.11	ผู้บริหารควรนำระบบการจัดการสารสนเทศ เช่น Executive Information System (EIS) และ Power BI มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์						
1.12	ผู้บริหารควรวางกลยุทธ์การสื่อสารเชิงจิตวิทยา เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรเข้าใจ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยความสมัครใจ						
1.13	ผู้บริหารควรวางแผนโดยคำนึงถึงประเด็นความยั่งยืน (ESG) และการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน						

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
องค์ประกอบที่ 2 – ศักยภาพด้านการจัดองค์กร (Organizing potential)							
2.1	ผู้บริหารควรกำหนดโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบราบ (Flat Structure) เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการตัดสินใจและคล่องตัวในยุคดิจิทัล						
2.2	ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปในระดับที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการทำงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร						
2.3	ผู้บริหารต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (เช่น Big Data, Dashboard, LMS, ERP, AI หรือ ระบบอัตโนมัติ Automation) มาบริหารจัดการศึกษาและขับเคลื่อนองค์กร						
2.4	ผู้บริหารควรบูรณาการและจัดระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับโครงสร้างการทำงานของทุกส่วนงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม						
2.5	ผู้บริหารควรวางระบบและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม						
2.6	ผู้บริหารควรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและแบ่งงานกันทำ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและความคลุมเครือในการทำงาน						
2.7	ผู้บริหารควรสร้างทีมงานที่มีความสามารถเฉพาะทาง โดยเฉพาะด้านวิเทศสัมพันธ์และสารสนเทศ เพื่อเชื่อมโยงกับองค์กรภายนอก						
2.8	ผู้บริหารควรบริหารจัดการและโยกย้ายทรัพยากรบุคคลและงบประมาณได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นเพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง						
2.9	ผู้บริหารควรจัดให้มีทีมงานสารสนเทศเพื่อพัฒนาและสนับสนุนระบบสารสนเทศ(IT support)ให้ทุกส่วนงานเชื่อมโยงกันได้อย่างรวดเร็ว						

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
2.10	ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจของตัวบุคคลในองค์กร และกำหนดสมรรถนะที่ชัดเจนของบุคลากร เช่น ทักษะด้านภาษาและบุคลิกภาพ						
2.11	ผู้บริหารควรผลักดันให้เกิดระบบสารสนเทศในการบริหารงานที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงทุกส่วนงานขององค์กร (เช่น การเงิน, พัสดุ, ข้อมูลนักเรียน/บุคลากร, การลงทะเบียน)						
2.12	ผู้บริหารควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดองค์กร และสร้างความสามัคคีภายในองค์กร						
2.13	ผู้บริหารควรพิจารณานำรูปแบบ "การบริหารแบบบริษัท" มาใช้แทนระบบกงสี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความชัดเจนในการดำเนินงาน						
องค์ประกอบที่ 3 – ศักยภาพด้านการบังคับบัญชา (Commanding potential)							
3.1	ผู้บริหารควรเปลี่ยนบทบาทจากการเป็น "ผู้สั่งการ" แบบเดิมไปสู่ "ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์" ที่สามารถสร้างแรงจูงใจและดึงศักยภาพของทีม						
3.2	ผู้บริหารควรใช้ระบบสารสนเทศขององค์กรที่ทำให้เกิด การรับรู้ร่วมกัน" และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วในการบังคับบัญชา						
3.3	ผู้บริหารควรสร้างระเบียบวินัยผ่านการกำหนดกฎ ระเบียบและนโยบายที่บุคลากรร่วมกันสร้างและปฏิบัติตาม						
3.4	ผู้บริหารควรเพิ่มความถี่และช่องทางในการสื่อสาร โดยเน้นการใช้ช่องทางดิจิทัล เพื่อให้ทุกคนในองค์กรรับรู้และเข้าใจในทิศทางเดียวกัน						
3.5	ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมความรัก ความอบอุ่น และขวัญกำลังใจในองค์กรให้เหมือนครอบครัว						
3.6	ผู้บริหารควรมีศิลปะในการสื่อสารเพื่อจูงใจและสร้างแรงผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง						
3.7	ผู้บริหารควรเน้นหลักธรรมาภิบาล คุณธรรม และจริยธรรมในการบริหารงานและบุคลากร						

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
3.8	ผู้บริหารควรสื่อสารข้อสั่งการด้านดิจิทัลอย่างกัลยาณมิตร ชัดเจน และคอยช่วยเหลือ เพื่อลดความกังวลและสร้างความมั่นใจให้ทีมงานนำไปปฏิบัติ						
3.9	ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด (KPI) ที่ชัดเจนสำหรับการทำงาน เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์และเป็นทิศทางให้ทีมงานปฏิบัติภารกิจได้อย่างถูกต้อง						
3.10	ผู้บริหารควรชี้นำและสั่งการให้ทีมงานปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งยึดประโยชน์และความต้องการของนักเรียนเป็นศูนย์กลาง						
3.11	ผู้บริหารควรใช้เครื่องมือสื่อสารดิจิทัลที่รวดเร็วและเข้าถึงง่าย (เช่น Line, Zoom) สำหรับการสั่งการ มอบหมายงาน และชี้แจงภารกิจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว						
องค์ประกอบที่ 4 – ศักยภาพด้านประสานงาน (Coordinating potential)							
4.1	ผู้บริหารควรสื่อสารและเชื่อมโยงให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนงานของสถาบันอย่างเป็นเอกภาพ						
4.2	ผู้บริหารควรบูรณาการประเด็นด้านดิจิทัลในการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และทำงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน						
4.3	ผู้บริหารควรแสวงหาและสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรม สถาบันการศึกษาอื่นๆ และภาครัฐ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษา						
4.4	ผู้บริหารควรมีการเชื่อมโยงโดยตรงกับหน่วยงานภายนอกผ่านการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) อย่างเป็นทางการ เพื่อขับเคลื่อนโครงการต่างๆ รวมถึงการแลกเปลี่ยนผู้เรียนและการจัดการเรียนทวิวุฒิร่วมกับต่างประเทศ						
4.5	ผู้บริหารควรประสานงานกับสถานประกอบการที่รับผู้เรียนเข้าฝึกงานหรือทำงาน เพื่อให้หลักสูตรตอบโจทย์ความต้องการของตลาดแรงงาน						

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
4.6	ผู้บริหารควรมีทักษะการเจรจาต่อรองและโน้มน้าวใจสูง เพื่อสร้างและรักษาความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตร						
4.7	ผู้บริหารควรประสานความเข้าใจและสร้างความร่วมมือกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกฝ่ายตั้งแต่เริ่มต้นการดำเนินงานหรือโครงการต่างๆ เพื่อบริหารความสัมพันธ์และลดความขัดแย้ง						
4.8	ผู้บริหารควรส่งเสริมความร่วมมือแบบการทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) ภายในองค์กร						
4.9	ผู้บริหารควรกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและมี Contact Person สำหรับแต่ละหน่วยงานหรือพันธมิตร เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน						
4.10	ผู้บริหารควรใช้ระบบดิจิทัลในการเชื่อมโยงข้อมูลและติดตามความคืบหน้าของการประสานงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทุกฝ่ายปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันและสามารถปรับปรุงแก้ไขได้อย่างทันท่วงที						
4.11	ผู้บริหารควรจัดตั้งช่องทางหรือกลไกในการรับฟังความคิดเห็นย้อนกลับ (Feedback) จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง						
4.12	ผู้บริหารควรขับเคลื่อนและรักษาความสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดบูรณาการความร่วมมือในระยะยาว						
4.13	ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างครูและผู้เชี่ยวชาญในภาคอุตสาหกรรมอย่างสม่ำเสมอ						
4.14	ผู้บริหารควรมีบทบาทในการผลักดันนโยบายภาครัฐที่เอื้อต่อการพัฒนาอาชีวศึกษาเอกชน						
องค์ประกอบที่ 5 – ศักยภาพด้านการควบคุมงาน (Controlling potential)							
5.1	ผู้บริหารควรใช้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เป็นกรอบในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานจากข้อมูลจริงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้						

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
5.2	ผู้บริหารควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการติดตามและควบคุมการใช้ทรัพยากร เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและป้องกันความสูญเปล่า						
5.3	ผู้บริหารควรใช้ระบบติดตาม (Monitoring systems) เช่น กล้องวงจรปิด (CCTV) และ Internet of Things (IoT)						
5.4	ผู้บริหารควรใช้ระบบการจัดการข้อมูลผู้เรียน เช่น การเช็คชื่อด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ การติดตามวินัย						
5.5	ผู้บริหารควรควบคุมงานโดยใช้หลัก Plan – Do – Check – Act (PDCA) และมีการประเมินและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ						
5.6	การประเมินและติดตามผลควรทำเป็นระยะและถี่ขึ้น ไม่ใช่เพียงแค่ตอนจบโครงการเท่านั้น และควรแบ่งเฟสในการประเมิน						
5.7	ผู้บริหารควรตัดสินผลการปฏิบัติงานโดยอ้างอิงจากหลักฐานเชิงประจักษ์และระบบฐานข้อมูล เพื่อป้องกันความลำเอียงและการใช้ความรู้สึกส่วนตัว						
5.8	ผู้บริหารควรมีการประเมินที่ครอบคลุมแบบ 360 องศา ทั้งผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้เรียน						
5.9	ผู้บริหารควรติดตามและประเมินผลการดำเนินงานทุกไตรมาสโดยวัดผลจาก KPI (Key Performance Indicators) ที่เป็นข้อเท็จจริงและจับต้องได้						
5.10	ผู้บริหารควรพัฒนาคู่มือปฏิบัติงาน (Work Instruction) เพื่อให้การควบคุมงานเป็นไปอย่างมีระบบและเป็นมาตรฐาน						
5.11	ผู้บริหารควรมีการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) โดยประเมินความเสี่ยงและมีแผนรองรับเพื่อความยั่งยืนขององค์กร						
5.12	ผู้บริหารควรใช้ AI ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากระบบติดตามต่างๆ และพัฒนา Human Intelligence (HI) เพื่อตรวจสอบความแม่นยำของผลลัพธ์จาก AI						
5.13	ผู้บริหารควรกำหนดให้บุคลากรปลูกฝังจิตสำนึกและวินัยในการทำงาน รวมถึงเน้นการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) และความตระหนักถึงความปลอดภัย						

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
5.14	ผู้บริหารควรตรวจสอบและกำกับดูแลการเบิกจ่ายงบประมาณสำหรับการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัล ให้เป็นไปตามแผนและเกิดความคุ้มค่าสูงสุด						
องค์ประกอบที่ 6 – ศักยภาพด้านภาวะผู้นำยุคดิจิทัล (Leadership Potential)							
6.1	ผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลได้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างแรงผลักดันให้บุคลากรเห็นภาพอนาคตและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน						
6.2	ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำที่กล้าเปลี่ยนแปลงและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อนำพาสถาบันการอาชีวศึกษาก้าวไปข้างหน้าในยุคดิจิทัล						
6.3	ผู้บริหารควรมีกรอบความคิด (Mindset) ที่ดีและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยไม่ยึดติดกับวิธีการบริหารแบบเดิม						
6.4	ผู้บริหารควรมีความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและโลกยุคดิจิทัลอยู่เสมอ						
6.5	ผู้บริหารควรมีความเข้าใจในพฤติกรรมและความต้องการของคนรุ่นใหม่ (Gen Z, Gen Alpha) และสามารถปรับตัวเข้าหาได้						
6.6	ผู้บริหารควรมีความรู้และเข้าใจเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล โดยเฉพาะ AI (ปัญญาประดิษฐ์) และการเขียน prompt รวมทั้งควรผ่านการวัดผลสมรรถนะด้านดิจิทัลเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในงานบริหารและ/หรือการเรียนการสอน						
6.7	ผู้บริหารควรมีทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างความแตกต่างและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาใหม่ๆ						
6.8	ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (ครู/เจ้าหน้าที่/ทีมงาน) ให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับยุคดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง						
6.9	ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและความรู้สึกเป็นเจ้าของ						
6.10	ผู้บริหารควรมีความสามารถสร้างภาพลักษณ์และแบรนด์ของสถาบันให้แข็งแกร่งและน่าเชื่อถือ เพื่อดึงดูดผู้เรียนและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน						

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
6.11	ผู้บริหารควรมีความรู้และทักษะด้านการตลาด เพื่อให้เข้าใจแนวโน้มตลาดและความต้องการของทั้งผู้เรียนและคู่แข่งได้อย่างลึกซึ้ง						

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

กรุณาให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

“ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาสละเวลาให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์เพื่อประกอบการทำงานวิจัยมา ณ โอกาสนี้”

ลงชื่อ .....ผู้เชี่ยวชาญ

(.....)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

แบบสอบถามความคิดเห็น (เดลฟาย รอบ 3)



แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ (เดลฟายรอบที่ 3)

เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

The Development of Potential Models for Private Vocational Institution Administrators to Compete in the Digital Era

คำชี้แจง :

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา “การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล” เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

โดยแบบสอบถามความคิดเห็นรอบที่ 3 นี้ มีจุดมุ่งหมายที่จะให้ท่านผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องกัน (Consensus) ของข้อคำถามแต่ละข้อเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญของ การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้รับทราบผลของการตอบแบบสอบถามในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2
2. เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบทวนสอบคำตอบเดิม โดยเปรียบเทียบกับคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นในภาพรวม และหากท่านมีความประสงค์จะแก้ไขเปลี่ยนแปลงคำตอบท่านสามารถแก้ไขโดยเลือกคำตอบใหม่ได้
3. เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันการตัดสินใจ และแสดงเหตุผลในการเลือกคำตอบที่เบี่ยงเบนไปจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น

แบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 3 นี้ จะแสดงค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 2 ของ ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อโดยผู้วิจัยได้ระบุค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) ที่คำนวณได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และคำตอบของท่านผู้เชี่ยวชาญเอง
โดยในแต่ละข้อของแบบสอบถามรอบที่ 2 ผู้วิจัยได้แสดงค่าทางสถิติดังกล่าวด้วยสัญลักษณ์ต่อไปนี้

(●) สัญลักษณ์จุดดำ แทน ค่ามัธยฐาน หมายถึงค่ากลางของข้อมูลคำตอบจากผู้เชี่ยวชาญทั้งกลุ่ม

(O) สัญลักษณ์จุดขาว แทน คำตอบของท่านในแบบสอบถามรอบที่ 2

(◄►) สัญลักษณ์ลูกศร แทน ค่าพิสัยอินเตอร์ควอไทล์ (I.Q.R.) ที่สอดคล้องกับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งกลุ่ม

ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านกรุณาตอบแบบสอบถามอย่างครบถ้วน เพื่อประโยชน์ในการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ และให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ขอแสดงความนับถือ

(นายนันทพล แสงกวีเลิศ)
นักศึกษาปริญญาเอก
สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์
คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
(**เบอร์ติดต่อ** 096-096-8245 ,**E-mail** : ntpsang@ram6.ac.th)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

คำชี้แจง : แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อ-นามสกุล ผู้ตอบแบบสอบถาม ดร.กัณฐชา จารุจินดา

ตำแหน่ง ผู้รับใบอนุญาต

หน่วยงาน วิทยาลัยเทคโนโลยีพงษ์สวัสดิ์

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 6 ศักยภาพหลัก ดังนี้

1) ศักยภาพด้านการวางแผน (Planning potential)

2) ศักยภาพด้านการจัดองค์กร (Organizing potential)

3) ศักยภาพด้านการบังคับบัญชา (Commanding potential)

4) ศักยภาพด้านประสานงาน (Coordinating potential)

5) ศักยภาพด้านการควบคุมงาน (Controlling potential)

6) ศักยภาพด้านภาวะผู้นำยุคดิจิทัล (Digital Leadership Potential)

หากท่านประสงค์เปลี่ยนแปลงคำตอบให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับคะแนนความคิดเห็น 5 ระดับ พร้อมแสดงเหตุผลในช่องเหตุผลประกอบ และหากไม่ประสงค์เปลี่ยนแปลงคำตอบขอให้ท่านยืนยันด้วยการทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องยืนยันคำตอบ โดยระดับคะแนนความคิดเห็น มี 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความสำคัญมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความสำคัญมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความสำคัญปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความสำคัญน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความสำคัญน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					เหตุผลประกอบ	ยืนยันคำตอบ
		5	4	3	2	1		
องค์ประกอบที่ 1 – ศักยภาพด้านการวางแผน (Planning potential)								
1.1	ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมองการณ์ไกลอย่างน้อย 5 ปี เพื่อคาดการณ์แนวโน้มอาชีพใหม่ๆ และความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคต	O ●						
1.2	ผู้บริหารควรวางแผนจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรให้สอดรับกับนโยบายสนับสนุนดิจิทัลของภาครัฐ	O ●						

ข้อ	หผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					เหตุผลประกอบ	ยืนยันคำตอบ
		5	4	3	2	1		
1.3	ผู้บริหารควรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างปัญญาประดิษฐ์ (AI) เช่น ChatGPT มาช่วยระดมสมองและวางแผนการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ	O ↔ ●						
1.4	ผู้บริหารควรทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะการนำดิจิทัลมาใช้ และกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่วัดผลได้ชัดเจน	O ↔ ●						
1.5	ผู้บริหารควรวางแผนหลักสูตรและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ให้ทันสมัย ยืดหยุ่น และตอบโจทย์ตลาดแรงงานในยุคดิจิทัล (เช่น AI, IoT, Big Data) ได้อย่างรวดเร็ว	O ↔ ●						
1.6	ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการลงทุนด้านดิจิทัลอย่างรอบคอบและสามารถปรับแผนได้รวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลง	O ↔ ●						
1.7	ผู้บริหารควรกำหนดค่านิยมหลัก (Core Values) และวางกลยุทธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน	O ↔ ●						
1.8	ผู้บริหารควรวางแผนโดยคำนึงถึงความต้องการของสถานประกอบการและภาคอุตสาหกรรม และสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อร่วมกันกำหนดหลักสูตรโดยอ้างอิงกับมาตรฐานของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และสถาบันรับรองมาตรฐาน	O ↔ ●						
1.9	ผู้บริหารควรรีวิวและปรับปรุงแผนงานรวมถึงขั้นตอนการทำงานอย่างน้อยทุก 3 – 5 ปี เพื่อให้ทันสมัยและสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและบริบทธุรกิจ	O ↔ ●						
1.10	ผู้บริหารควรจัดทำ Master Plan สำหรับองค์กรเองในระยะ 5 ปี เพื่อให้การมองเห็นภาพรวมและทิศทางขององค์กรในระยะยาวชัดเจนขึ้น	O ↔ ●						
1.11	ผู้บริหารควรนำระบบการจัดการสารสนเทศ เช่น Executive Information System (EIS) และ Power BI มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	O ↔ ●						

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					เหตุผลประกอบ	ยืนยันคำตอบ
		5	4	3	2	1		
1.12	ผู้บริหารควรวางกลยุทธ์การสื่อสารเชิงจิตวิทยา เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรเข้าใจ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยความสมัครใจ	O ↔ ●						
1.13	ผู้บริหารควรวางแผนโดยคำนึงถึงประเด็นความยั่งยืน (ESG) และการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	O ↔ ●						
องค์ประกอบที่ 2 – ศักยภาพด้านการจัดองค์กร (Organizing potential)								
2.1	ผู้บริหารควรกำหนดโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบราบ (Flat Structure) เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการตัดสินใจและคล่องตัวในยุคดิจิทัล	O ↔ ●						
2.2	ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปในระดับที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการทำงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร	O ↔ ●						
2.3	ผู้บริหารต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (เช่น Big Data, Dashboard, LMS, ERP, AI หรือ ระบบอัตโนมัติ Automation) มาบริหารจัดการศึกษาและขับเคลื่อนองค์กร	O ↔ ●						
2.4	ผู้บริหารควรบูรณาการและจัดระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับโครงสร้างการทำงานของทุกส่วนงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม	O ↔ ●						
2.5	ผู้บริหารควรวางระบบและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม	O ↔ ●						
2.6	ผู้บริหารควรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและแบ่งงานกันทำเพื่อลดความซ้ำซ้อนและความคลุมเครือในการทำงาน	O ↔ ●						
2.7	ผู้บริหารควรสร้างทีมงานที่มีความสามารถเฉพาะทางโดยเฉพาะด้านวิเทศสัมพันธ์และสารสนเทศ เพื่อเชื่อมโยงกับองค์กรภายนอก	O ↔ ●						
2.8	ผู้บริหารควรบริหารจัดการและโยกย้ายทรัพยากรบุคคลและงบประมาณได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นเพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	O ↔ ●						

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					เหตุผลประกอบ	ยืนยันคำตอบ
		5	4	3	2	1		
2.9	ผู้บริหารควรจัดให้มีทีมงานสารสนเทศเพื่อพัฒนาและสนับสนุนระบบสารสนเทศ(IT support)ให้ทุกส่วนงานเชื่อมโยงกันได้อย่างรวดเร็ว	O ●←	→●					
2.10	ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจของตัวบุคคลในองค์กร และกำหนดสมรรถนะที่ชัดเจนของบุคลากร เช่น ทักษะด้านภาษาและบุคลิกภาพ	O ●←	→●					
2.11	ผู้บริหารควรผลักดันให้เกิดระบบสารสนเทศในการบริหารงานที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงทุกส่วนงานขององค์กร (เช่น การเงิน, พัสดุ, ข้อมูลนักเรียน/บุคลากร, การลงทะเบียน)	O ●←	→●					
2.12	ผู้บริหารควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดองค์กร และสร้างความสามัคคีภายในองค์กร	O ●←	→●					
2.13	ผู้บริหารควรพิจารณานำรูปแบบ "การบริหารแบบบริษัท" มาใช้แทนระบบกงสี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความชัดเจนในการดำเนินงาน	O ●↔	↔●					
องค์ประกอบที่ 3 – ศักยภาพด้านการบังคับบัญชา (Commanding potential)								
3.1	ผู้บริหารควรเปลี่ยนบทบาทจากการเป็น "ผู้สั่งการ" แบบเดิมไปสู่ "ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์" ที่สามารถสร้างแรงจูงใจและดึงศักยภาพของทีม	O ●↔	↔●					
3.2	ผู้บริหารควรใช้ระบบสารสนเทศขององค์กรที่ทำให้เกิด "การรับรู้ร่วมกัน" และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วในการบังคับบัญชา	O ●←	→●					
3.3	ผู้บริหารควรสร้างระเบียบวินัยผ่านการกำหนดกฎ ระเบียบและนโยบายที่บุคลากรร่วมกันสร้างและปฏิบัติตาม	O ●↔	↔●					
3.4	ผู้บริหารควรเพิ่มความถี่และช่องทางในการสื่อสาร โดยเน้นการใช้ช่องทางดิจิทัล เพื่อให้ทุกคนในองค์กรรับรู้และเข้าใจในทิศทางเดียวกัน	●←	O →●					
3.5	ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมความรัก ความอบอุ่น และขวัญกำลังใจในองค์กรให้เหมือนครอบครัว	O ●←	→●					

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					เหตุผลประกอบ	ยืนยันคำตอบ
		5	4	3	2	1		
3.6	ผู้บริหารควรมีศิลปะในการสื่อสารเพื่อจูงใจและสร้างแรงผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง	○ ↔ ●						
3.7	ผู้บริหารควรเน้นหลักธรรมาภิบาล คุณธรรม และจริยธรรมในการบริหารงานและบุคลากร	○ ↔ ●						
3.8	ผู้บริหารควรสื่อสารข้อสั่งการด้านดิจิทัลอย่างกัลยาณมิตร ชัดเจน และคอยช่วยเหลือ เพื่อลดความกังวลและสร้างความมั่นใจให้ทีมงานนำไปปฏิบัติ	○ → ●						
3.9	ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด (KPI) ที่ชัดเจนสำหรับการทำงาน เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์และเป็นทิศทางให้ทีมงานปฏิบัติภารกิจได้อย่างถูกต้อง	○ ↔ ●						
3.10	ผู้บริหารควรชี้นำและสั่งการให้ทีมงานปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งยึดประโยชน์และความต้องการของนักเรียนเป็นศูนย์กลาง	↔ ●		○				
3.11	ผู้บริหารควรใช้เครื่องมือสื่อสารดิจิทัลที่รวดเร็วและเข้าถึงง่าย (เช่น Line, Zoom) สำหรับการสั่งการ มอบหมายงาน และชี้แจงภารกิจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว	↔ ●		○				
องค์ประกอบที่ 4 – ศักยภาพด้านประสานงาน (Coordinating potential)								
4.1	ผู้บริหารควรสื่อสารและเชื่อมโยงให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนงานของสถาบันอย่างเป็นเอกภาพ	○ ↔ ●						
4.2	ผู้บริหารควรบูรณาการประเด็นด้านดิจิทัลในการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และทำงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน	○ ↔ ●						
4.3	ผู้บริหารควรแสวงหาและสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรม สถาบันการศึกษาอื่นๆ และภาครัฐ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษา	○ ↔ ●						

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					เหตุผลประกอบ	ยืนยันคำตอบ
		5	4	3	2	1		
4.4	ผู้บริหารควรมีการเชื่อมโยงโดยตรงกับหน่วยงานภายนอกผ่านการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) อย่างเป็นทางการ เพื่อขับเคลื่อนโครงการต่างๆ รวมถึงการแลกเปลี่ยนผู้เรียนและการจัดการเรียนทวิวุฒิร่วมกับต่างประเทศ	○ ↔ ●						
4.5	ผู้บริหารควรประสานงานกับสถานประกอบการที่รับผู้เรียนเข้าฝึกงานหรือทำงาน เพื่อให้หลักสูตรตอบโจทย์ความต้องการของตลาดแรงงาน	○ ↔ ●						
4.6	ผู้บริหารควรมีทักษะการเจรจาต่อรองและโน้มน้าวใจสูง เพื่อสร้างและรักษาความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตร	○ ↔ ●						
4.7	ผู้บริหารควรประสานความเข้าใจและสร้างความร่วมมือกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกฝ่ายตั้งแต่เริ่มต้นการดำเนินงานหรือโครงการต่างๆ เพื่อบริหารความสัมพันธ์และลดความขัดแย้ง	↔ ●	○					
4.8	ผู้บริหารควรส่งเสริมความร่วมมือแบบการทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) ภายในองค์กร	○ ↔ ●						
4.9	ผู้บริหารควรกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและมี Contact Person สำหรับแต่ละหน่วยงานหรือพันธมิตร เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน	○ ↔ ●						
4.10	ผู้บริหารควรใช้ระบบดิจิทัลในการเชื่อมโยงข้อมูลและติดตามความคืบหน้าของการประสานงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทุกฝ่ายปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันและสามารถปรับปรุงแก้ไขได้อย่างทันท่วงที	○ ↔ ●						
4.11	ผู้บริหารควรจัดตั้งช่องทางหรือกลไกในการรับฟังความคิดเห็นย้อนกลับ (Feedback) จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	○ ↔ ●						
4.12	ผู้บริหารควรขับเคลื่อนและรักษาความสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดบูรณาการความร่วมมือในระยะยาว	● ↔	○ →					

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					เหตุผลประกอบ	ยืนยันคำตอบ
		5	4	3	2	1		
4.13	ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างครูและผู้เชี่ยวชาญในภาคอุตสาหกรรมอย่างสม่ำเสมอ	O ↔ ●						
4.14	ผู้บริหารควรมีบทบาทในการผลักดันนโยบายภาครัฐที่เอื้อต่อการพัฒนาอาชีวศึกษาเอกชน		O ↔ ●					
องค์ประกอบที่ 5 – ศักยภาพด้านการควบคุมงาน (Controlling potential)								
5.1	ผู้บริหารควรใช้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เป็นกรอบในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานจากข้อมูลจริงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้	O ↔ ●						
5.2	ผู้บริหารควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการติดตามและควบคุมการใช้ทรัพยากร เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและป้องกันความสูญเปล่า	O ↔ ●						
5.3	ผู้บริหารควรใช้ระบบติดตาม (Monitoring systems) เช่น กล้องวงจรปิด (CCTV) และ Internet of Things (IoT)		O ↔ ●					
5.4	ผู้บริหารควรใช้ระบบการจัดการข้อมูลผู้เรียน เช่น การเช็คชื่อด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ การติดตามวินัย	O ↔ ●						
5.5	ผู้บริหารควรควบคุมงานโดยใช้หลัก Plan – Do – Check – Act (PDCA) และมีการประเมินและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ	O ↔ ●						
5.6	การประเมินและติดตามผลควรทำเป็นระยะและถี่ขึ้น ไม่ใช่เพียงแค่ตอนจบโครงการเท่านั้น และควรแบ่งเฟสในการประเมิน		O ↔ ●					
5.7	ผู้บริหารควรตัดสินผลการปฏิบัติงานโดยอ้างอิงจากหลักฐานเชิงประจักษ์และระบบฐานข้อมูล เพื่อป้องกันความลำเอียงและการใช้ความรู้สึกส่วนตัว	O ↔ ●						
5.8	ผู้บริหารควรมีการประเมินที่ครอบคลุมแบบ 360 องศา ทั้งผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้เรียน	O ↔ ●						

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					เหตุผลประกอบ	ยืนยันคำตอบ
		5	4	3	2	1		
5.9	ผู้บริหารควรติดตามและประเมินผลการดำเนินงานทุกไตรมาสโดยวัดผลจาก KPI (Key Performance Indicators) ที่เป็นข้อเท็จจริงและจับต้องได้	○ ↔ ●						
5.10	ผู้บริหารควรพัฒนาคู่มือปฏิบัติงาน (Work Instruction) เพื่อให้การควบคุมงานเป็นไปอย่างมีระบบและเป็นมาตรฐาน	●	○ →					
5.11	ผู้บริหารควรมีการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) โดยประเมินความเสี่ยงและมีแผนรองรับเพื่อความยั่งยืนขององค์กร	○ ↔ ●						
5.12	ผู้บริหารควรใช้ AI ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากระบบติดตามต่างๆ และพัฒนา Human Intelligence (HI) เพื่อตรวจสอบความแม่นยำของผลลัพธ์จาก AI	○ ↔ ●						
5.13	ผู้บริหารควรกำหนดให้บุคลากรปลูกฝังจิตสำนึกและวินัยในการทำงาน รวมถึงเน้นการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) และความตระหนักถึงความปลอดภัย	○ ↔ ●						
5.14	ผู้บริหารควรตรวจสอบและกำกับดูแลการเบิกจ่ายงบประมาณสำหรับการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัล ให้เป็นไปตามแผนและเกิดความคุ้มค่าสูงสุด	○ ↔ ●						
องค์ประกอบที่ 6 – ศักยภาพด้านภาวะผู้นำยุคดิจิทัล (Leadership Potential)								
6.1	ผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลได้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างแรงผลักดันให้บุคลากรเห็นภาพอนาคตและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน	○ ↔ ●						
6.2	ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำที่กล้าเปลี่ยนแปลงและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อนำพาสถาบันการอาชีวศึกษาก้าวไปข้างหน้าในยุคดิจิทัล	○ ↔ ●						
6.3	ผู้บริหารควรมีกรอบความคิด (Mindset) ที่ดีและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยไม่ยึดติดกับวิธีการบริหารแบบเดิม	○ ↔ ●						
6.4	ผู้บริหารควรมีความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและโลกยุคดิจิทัลอยู่เสมอ	○ ↔ ●						

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					เหตุผลประกอบ	ยืนยันคำตอบ
		5	4	3	2	1		
6.5	ผู้บริหารควรมีความเข้าใจในพฤติกรรมและความต้องการของคนรุ่นใหม่ (Gen Z, Gen Alpha) และสามารถปรับตัวเข้าหาได้	○ ●↔						
6.6	ผู้บริหารควรมีความรู้และเข้าใจเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล โดยเฉพาะ AI (ปัญญาประดิษฐ์) และการเขียน prompt รวมทั้งควรผ่านการวัดผลสมรรถนะด้านดิจิทัลเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในงานบริหารและ/หรือการเรียนการสอน	●↔	○→					
6.7	ผู้บริหารควรมีทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างความแตกต่างและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาใหม่ๆ	○ ●↔						
6.8	ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (ครู/เจ้าหน้าที่/ทีมงาน) ให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับยุคดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง	○ ●↔						
6.9	ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและความรู้สึกเป็นเจ้าของ	○ ●↔						
6.10	ผู้บริหารควรมีความสามารถสร้างภาพลักษณ์และแบรนด์ของสถาบันให้แข็งแกร่งและน่าเชื่อถือ เพื่อดึงดูดผู้เรียนและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	●↔	○					
6.11	ผู้บริหารควรมีความรู้และทักษะด้านการตลาด เพื่อให้เข้าใจแนวโน้มตลาดและความต้องการของทั้งผู้เรียนและคู่แข่งได้อย่างลึกซึ้ง	○ ●↔						

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

กรุณาให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

.....

.....

.....

.....

.....

.....

“ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาสละเวลาให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์เพื่อประกอบการทำงานวิจัยมา ณ โอกาสนี้”

ลงชื่อ .....ผู้เชี่ยวชาญ

(.....)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

แบบประเมินคู่มือ



แบบประเมินคู่มือ

คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน

เพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

คำชี้แจง

ขอความกรุณาท่านผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล พร้อมให้ข้อเสนอแนะและคำแนะนำ เพื่อให้คู่มือมีความสมบูรณ์เหมาะสมในการนำไปประยุกต์ใช้ และโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน หากมีข้อเสนอแนะโปรดเพิ่มเติม

ลำดับ	รายการประเมินร่างคู่มือ	การประเมิน		ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
1	เนื้อหาของคู่มือ มีเนื้อหาสาระสำคัญครอบคลุมตามองค์ประกอบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล			
2	คู่มือมีการจัดเรียงเนื้อหาเป็นหมวดหมู่ และมีการจัดเรียงลำดับหัวข้อ อย่างมีความเหมาะสม			
3	รูปแบบ และวิธีการพัฒนาคู่มือ มีความเหมาะสมกับเนื้อหา และวัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือ			
4	แนวทางการปฏิบัติ และขั้นตอนตามคู่มือสามารถนำไปดำเนินการและมีความเหมาะสมกับการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล			
5	ภาพรวมเนื้อหาของคู่มือ มีความเป็นไปได้ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล			

ส่วนที่ 2 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ลงชื่อ .....

(.....)



มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ นายนันทพล แสงกวีเลิศ

ชื่อดุษฎีนิพนธ์ การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล

สาขาวิชา การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์

ประวัติ ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี : วิศวกรรมศาสตร์บัณฑิต
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (มจพ.)

ปริญญาโท : วิศวกรรมศาสตร์มหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (มจพ.)

ตำแหน่งงานปัจจุบัน : รองผู้จัดการ

สถานที่ทำงานปัจจุบัน : วิทยาลัยเทคโนโลยีพระรามหก 686 ถ.จรัญสนิทวงศ์
แขวงบางอ้อ เขตบางพลัด จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10700

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ