

## ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร เพื่อพัฒนาการศึกษาไทย 4.0

### The strategic development for teacher of Bangkok Metropolitan Administration to Improve Thai education 4.0

จิรภิญญา สันนิพางกูร<sup>1</sup> พรชัย เทพปัญญา<sup>2</sup>  
Jirapinya Sunniphangkool<sup>1</sup>, Pornchai Dhebpanya<sup>2</sup>

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยในครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษา วิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการพัฒนาข้าราชการครูของ กรุงเทพมหานคร 2) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนาข้าราชการครูของ กรุงเทพมหานคร และ 3) จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร การทำวิจัยในครั้งนี้ใช้ การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 12 คน และการสนทนากลุ่มย่อย จำนวน 3 ครั้ง ครั้งที่ 1 กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน ครั้งที่ 2 กลุ่มหัวหน้าฝ่ายการศึกษา จำนวน 6 คน และครั้งที่ 3 กลุ่มข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 9 คน รวมทั้งสิ้น 21 คน เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร ที่ผ่านการตรวจสอบยืนยันยุทธศาสตร์โดยการประชุมรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 20 คน และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน

ผลการวิจัย ตอนที่ 1 สภาพการบริหารจัดการพัฒนาข้าราชการครู มีแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560–2563) ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาสมรรถนะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร มีความเป็นมืออาชีพเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน ควบคู่กับการขับเคลื่อนพันธกิจ พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานครสู่ความเป็นมืออาชีพ ตอนที่ 2 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก พบว่า จุดแข็ง คือ ข้าราชการครูกรุงเทพมหานครมีทักษะเฉพาะตน มีการส่งเสริมการพัฒนาทั้งในและนอกหน่วยงาน ทำให้ข้าราชการครูมีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแต่จุดอ่อนคือไม่มีแผนพัฒนาข้าราชการครูอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบกับอุปสรรคเกิดจากข้อจำกัดทางกฎหมาย ระเบียบหลักเกณฑ์ในการพัฒนาข้าราชการครู และนโยบายที่ขาดความต่อเนื่อง ตอนที่ 3 ได้ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูให้สอดคล้องกับสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการพัฒนาข้าราชการครู ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการพัฒนาข้าราชการครู ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับคุณภาพชีวิตของข้าราชการครู และยุทธศาสตร์ที่ 5 ยกระดับความร่วมมือของเครือข่ายในการพัฒนาข้าราชการครูเพิ่มขึ้น

**คำสำคัญ** ยุทธศาสตร์ ข้าราชการครู กรุงเทพมหานคร

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>2</sup>รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

## ABSTRACT

The purposes of this research were to: 1) study condition of teacher development management of Bangkok Metropolitan Administration (BMA); 2) examine internal and external environment affecting teachers of BMA; and 3) conduct strategic development for teachers of BMA. This research was a qualitative research. The data was gathered from document review, in-depth interview with 12 informants and three focus groups comprising six institution executives, six educational department chiefs and nine teachers under BMA, totaling 21 cases. Moreover, the research tools included semi-structured interview form and focus group record form. Subsequently, strategic development for teachers of BMA was conducted and verified and affirmed by the meeting of 20 related parties and six experts.

The findings were as follows: part 1: condition of teacher development management. The 2<sup>nd</sup> basic education development plan (2017–2020) aims to develop proficiency and profession of teacher and educational personnel under BMA as framework together with driving mission on potential development. Part 2: internal and external environment, it was found that strength was teachers had opportunity to be developed consistently while weakness was no constructive development plans for teachers and consistent policy. Part 3: there were five strategies for teacher development as follows: 1) institution executives and teachers development consistent with proficiencies prescribed in professional standards; 2) research promotion and innovation development for teacher development; 3) information technology and innovation development to enhance efficiency of teacher development; 4) enhance quality of living of teachers and 5) enhance cooperation of network for teacher development.

**Keywords:** Strategy, Teacher, Bangkok Metropolitan Administration

### ภูมิหลัง

ศตวรรษที่ 21 ถือเป็นช่วงเวลาที่ทำนายความสามารถของมนุษย์เพราะเป็นช่วงที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ทั่วทุกมุมโลกสามารถเชื่อมโยงถึงกันอย่างรวดเร็ว การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก การย้ายฐานพื้นที่ทางเศรษฐกิจและการลงทุน ความพยายามในการสร้างความมั่นคงทางการเมืองการปกครองระหว่างประเทศ การเรียกร้องเพื่อสิทธิเสรีภาพ การเน้นคุณค่าของมนุษยธรรมและคุณธรรม นอกจากนี้ ยังมี การเกิดขึ้นของประเทศมหาอำนาจใหม่ๆ หลายภูมิภาค ความก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรธรรมชาติ การสร้างความมั่นคงทางอาหาร

และพลังงาน ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างประชากรและสังคม ล้วนเป็นเรื่องที่ประเทศไทย ต้องเผชิญและเตรียมตัวรับมือที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ ไปสู่ประเทศไทย 4.0 “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยมีฐานคิดหลัก คือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น (เนืองวงศ์ ทวยเจริญ, 2559)

สำหรับประเทศไทย มีหลักการพื้นฐานที่สำคัญในการจัดการภาครัฐที่เน้นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร และสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนอื่น ดังปรากฏในกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) “ให้ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” นำไปสู่ให้คนไทยมีความสุข มีรายได้สูงขึ้น ประเทศไทยต้องปรับเปลี่ยนการขับเคลื่อนประเทศด้วยการผลิตสินค้าไปสู่สินค้าที่ใช้นวัตกรรม ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้น การศึกษาจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้าง และพัฒนาคนให้พร้อมและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาของโลกดังกล่าว การจัดการศึกษาจึงต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาคนให้ฉลาด รับผิดชอบ คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประยุกต์ใช้เป็นมีความสามารถในการทำงาน แก้ปัญหา และแข่งขันทางเศรษฐกิจได้มากขึ้น ต้องมีกระบวนการที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคคล ชุมชน สังคมและประเทศชาติ ทำให้การศึกษาไทยต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองการสร้างนวัตกรรมของประเทศ

ความท้าทายของระบบการศึกษาประการหนึ่ง คือ การพัฒนาครูซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของประเทศ เพื่อให้การเพิ่มคุณภาพของผู้เรียน และคุณภาพการศึกษาประสบความสำเร็จ คงไม่ใช่เพิ่มขึ้นเพียงการเพิ่มจำนวนครูเพื่อทดแทนครูที่เกษียณอายุ เท่านั้น แต่หมายถึงคุณภาพของครูที่ต้องดีขึ้น ทำให้หลายปีต่อเนื่องมาแล้วที่มีการกระตุ้นเตือนให้ผู้บริหารระดับนโยบาย เห็นคุณค่าและความสำคัญของครู เพื่อเข้ามาสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของครูอย่างจริงจัง เพราะครูที่มีคุณภาพเท่านั้น ที่จะนำพาให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพ และมากไปกว่านั้น ครูเป็นผู้ที่มีบทบาทอย่างยิ่งในการสร้างจิตสำนึกพลเมืองให้เกิดขึ้นกับคนในสังคมภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก สำหรับครูไทย มีภารกิจไม่แตกต่างจากครูทั่วโลก วันนี้สังคมจึงเรียกร้องการปฏิรูปการเรียนรู้ในทุกด้าน โดยเฉพาะ “ครู” ในฐานะศูนย์กลางของระบบการเรียนการสอน “ครูในศตวรรษที่ 21”

ความสามารถในการตอบสนองต่อความท้าทายในระบบการศึกษาในยุคนี้ที่มีทั้งปัญหาเก่า เช่น ปัญหาการอ่านออกเขียนได้ และความท้าทายใหม่เช่นการพัฒนาทักษะการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 รูปแบบและวิธีการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่นิยมปฏิบัติกันมีหลากหลาย เช่น การประชุม การอบรม การฟังบรรยาย การสัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ การมอบหมายงานให้ทำ การเป็นวิทยากร หรือการทำผลงานทางวิชาการ เป็นต้น วิธีการดังกล่าวล้วนเป็นวิธีการพัฒนาที่มักเกิดขึ้นนอกพื้นที่การปฏิบัติงาน และเป็นการพัฒนาที่ขาดความเชื่อมโยงระหว่างองค์ความรู้กับการกิจจริง ไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหา บริบท และตรงตามความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาอย่างแท้จริง การพัฒนาจึงยังไม่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และคุณภาพการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2559)

กรุงเทพมหานคร ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล นโยบายของผู้บริหาร กรุงเทพมหานครไปสู่การปฏิบัติงานด้านการศึกษา ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีคุณภาพตระหนักถึงความสำคัญของข้าราชการครู ว่าส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน คุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ มีโรงเรียนในสังกัด จำนวนทั้งสิ้น 437 โรงเรียน มีข้าราชการครูจำนวน 14,764 คน มีนักเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครจำนวน 294,266 คน มีเป้าหมายในการจัดการศึกษาให้กับเด็กทุกคนที่อาศัยอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ที่ประสงค์เข้าเรียนได้เรียนฟรี เรียนดีอย่างมีคุณภาพ แต่ที่บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน คงเป็นเรื่องเรียนฟรีเท่านั้น เพราะเมื่อพิจารณาคุณภาพการศึกษาจากผลการจัดการศึกษาของนักเรียนกลับ พบว่า นักเรียนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน (O-NET) ในปีการศึกษา 2560 มีการทดสอบ 5 วิชาหลัก ผลการทดสอบพบว่า มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าระดับประเทศ 3 กลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษ ขณะที่วิชาภาษาไทย และวิชาสังคมศึกษามีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าระดับประเทศ

สำหรับผลการทดสอบในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าระดับประเทศทุกวิชา (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2560) ทำให้ผู้ปกครองขาดความเชื่อมั่นในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร และเป็นโรงเรียนทางเลือกสุดท้ายที่จะส่งบุตรหลานเข้ามาเรียน ซึ่งถือเป็นผลการจัดการศึกษาที่ไม่น่าพอใจ ทั้งที่เป็นโรงเรียนในเมืองหลวงมีความพร้อมในการจัดการศึกษาทั้งด้านงบประมาณ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้

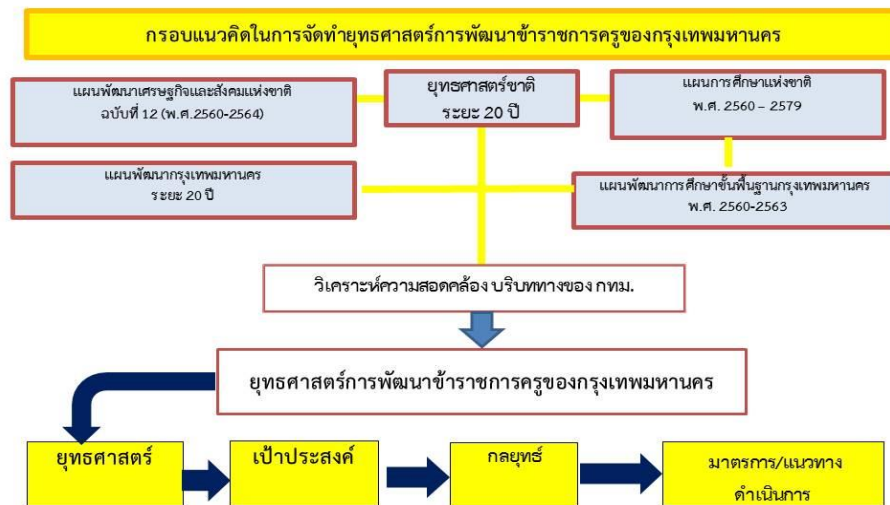
ด้วยปัญหาจากปัจจัยหลายอย่างทั้งจากระบบโครงสร้างการศึกษา การพัฒนาศักยภาพครูลดลงและไม่ตรงตามความต้องการของครู ปัญหาการขาดแคลนข้าราชการครูในบางสาขาวิชาที่มีการโยกย้ายกลับภูมิลำเนา ครูต้องรับภาระสอนแทน ข้าราชการครูมีภาระงานนอกเหนือจากการสอนจำนวนมาก ไม่มีเวลาพัฒนาตนเองด้านการสอนต่างๆ ที่เป็นหัวใจของการทำอาชีพครู ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ทำให้มีผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนของนักเรียน กระทั่งต่อคุณภาพการศึกษาของกรุงเทพมหานคร (สำนักการศึกษา, 2559) สำนักการศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาข้าราชการครูได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560-2563) กำหนดยุทธศาสตร์พัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา เป็นแนวทางประกอบการดำเนินงานด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานในระยะ 4 ปี (สำนักการศึกษา, 2559) มีโครงการ/กิจกรรมและรูปแบบการพัฒนาข้าราชการครูที่หลากหลาย เช่น การอบรม สัมมนา การประชุม การให้ทุนสนับสนุนการศึกษาต่อ เป็นต้น แต่กลับพบว่าไม่มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการครูอย่างเป็นรูปธรรม และส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสภาพและความต้องการในการพัฒนาข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนาข้าราชการครู และเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้าน

การพัฒนาข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทย 4.0 พัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ให้มีคุณภาพทัดเทียมกับโรงเรียนต่างสังกัด และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษา วิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการพัฒนาข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนาข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร

## กรอบแนวคิดของการวิจัย



ภาพประกอบ กรอบแนวคิดของการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

การทำวิจัยในครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informant) เป็นบุคคลที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลงานด้านการพัฒนาระบบราชการครู ได้แก่ รองปลัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการสำนักงาน ยุทธศาสตร์การศึกษา จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการ กองพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ จำนวน 1 คน นักทรัพยากรบุคคล จำนวน 7 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 12 คน การสนทนากลุ่มย่อย จำนวน 3 ครั้ง ครั้งที่ 1 กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา ครั้งที่ 2 กลุ่มหัวหน้าฝ่ายการศึกษา และครั้งที่ 3 กลุ่มข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร การศึกษา เอกสาร การวิเคราะห์ SWOT และการสัมภาษณ์โดยอิงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรวบรวมประเด็นที่เกี่ยวข้อง

เครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยเป็นเครื่องมือที่สำคัญ และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) เป็นคำถามปลายเปิด ซึ่งผู้วิจัยเตรียมประเด็นการสัมภาษณ์ สภาพการจัดการ ด้านการพัฒนาข้าราชการครู ของ กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินงานที่ 1 ข้อมูลสภาพการจัดการพัฒนาระบบราชการครูของกรุงเทพมหานคร โดยการศึกษา การวิเคราะห์และทบทวนบริบทจากเอกสาร ข้อบังคับ แผนงาน แผนยุทธศาสตร์หรือนโยบายของ องค์การที่เกี่ยวข้องในการศึกษา ได้แก่ แผนการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 แผนพัฒนาการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560-2563) ยุทธศาสตร์ การพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องใน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกสารและงานวิจัย (Documentary Research) ที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ เชิงลึกบุคคลที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลงานด้านการ พัฒนาระบบราชการครู

ขั้นตอนการดำเนินงานที่ 2 ข้อมูลสภาพแวดล้อม ที่มีผลต่อการพัฒนาระบบราชการครูของกรุงเทพมหานคร โดยการสนทนากลุ่มย่อย จำนวน 3 ครั้ง ครั้งที่ 1 กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา ครั้งที่ 2 กลุ่มหัวหน้าฝ่ายการศึกษา และครั้งที่ 3 กลุ่มข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

ขั้นตอนการดำเนินงานที่ 3 จัดทำร่างยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการครูของกรุงเทพมหานคร โดยการ ทำ TOWS Matrix

ขั้นตอนการดำเนินงานที่ 4 ประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การ พัฒนาข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร โดยจัด ประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นที่มีต่อร่างยุทธศาสตร์การ พัฒนาข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารจากสำนักงานการศึกษา ผู้แทนจากทุกส่วนราชการในสำนักงานการศึกษา และผู้แทน ข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 20 คน และจัดการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 5 คน เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ จำนวน 3 คน และเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการ พัฒนาข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร จำนวน 2 คน

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวม ข้อมูลจากการดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ เพื่อรวบรวม ประเด็นเกี่ยวกับสภาพและความต้องการในการพัฒนา ข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนาข้าราชการครู ของกรุงเทพมหานคร เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การ พัฒนาข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร จากการ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด ผู้วิจัยได้นำเสนอ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารจัดการพัฒนา ข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร ตามโครงสร้างการ บริหารงานขององค์กร มีการแบ่งอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ การบริหารบุคคลของข้าราชการครูกรุงเทพมหานครให้ 2 ส่วนราชการ รับผิดชอบ ได้แก่ กองการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านบรรจุ แต่งตั้ง การจัดทำแผนอัตรากำลัง การกำหนดกรอบอัตรากำลัง การประเมินบุคคล และผลงานทางวิชาการ และกอง พัฒนาข้าราชการครู มีหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนา ฝึกอบรมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรุงเทพมหานคร แต่ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ในทางปฏิบัติมีส่วนราชการอื่นที่ปฏิบัติงานด้าน ฝึกอบรมอีก คือ หน่วยศึกษานิเทศก์ และสำนักงาน ยุทธศาสตร์การศึกษา ที่จัดการพัฒนาข้าราชการครู

ตามนโยบายของผู้บริหารและจัดการฝึกอบรมหลักสูตร เฉพาะทางบางหลักสูตร ทำให้หน้าที่ความรับผิดชอบ ของส่วนราชการมีความซ้ำซ้อน การพัฒนาข้าราชการครู ใช้แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560– 2563) เป็นกรอบแนวทาง โดยกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร ไว้ใน ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาสมรรถนะข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานครมีความเป็นมือ อาชีพ ควบคู่กับการขับเคลื่อนพันธกิจ พัฒนาศักยภาพ ครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานครสู่ ความเป็นมืออาชีพ ซึ่งกำหนดโครงการ/กิจกรรมไว้ใน แผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน

การพัฒนาข้าราชการครูตามสมรรถนะหลักใน การดำเนินงานและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของ กรุงเทพมหานครในปัจจุบันยังไม่สอดคล้องกับ สมรรถนะที่ต้องการ ส่วนใหญ่เป็นหลักสูตรที่เน้นการ สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ หลักสูตร ที่พัฒนาทักษะกระบวนการเรียนการสอนมีเป็นสัดส่วน ที่น้อยเกินไป การพัฒนาข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร ไม่ได้จัดทำเส้นทางการฝึกอบรมในสายวิชาชีพครูไว้ และไม่มีกำหนดแผนการฝึกอบรมที่ชัดเจน ในแต่ละปี โครงการฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นโครงการที่ สำนักงานการศึกษาจัดทำขึ้น ขาดการกำกับ ติดตามและ ประเมินผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

ตอนที่ 2 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มี ผลต่อการพัฒนาข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้าราชการครู ของกรุงเทพมหานคร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายใน (การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน) ใช้ Seven-S Framework of Mckinsey และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก (อุปสรรคและโอกาส) ใช้โมเดลการวิเคราะห์ PEST Analysis ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. จุดแข็งในการพัฒนาข้าราชการครูของ กรุงเทพมหานคร เกิดจากต้นทุนที่บุคลากรมีคุณภาพใน ด้านของพฤติกรรมต่อส่วนรวมและทักษะเฉพาะในการ บริหารงาน รวมทั้งการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปตามกฎระเบียบและ

แนวทางของกรุงเทพมหานคร ตลอดจนมีระบบการดำเนินงานที่เกิดจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เอาใจใส่และมุ่งมั่น

2. จุดอ่อน ของการพัฒนาข้าราชการครูของกรุงเทพมหานครอยู่ที่การไม่มีแผนพัฒนาข้าราชการครูอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งใช้รูปแบบและวิธีการพัฒนา ได้แก่ การประชุม การอบรม การฟังบรรยาย การสัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การนิเทศ เป็นต้น วิธีการดังกล่าวล้วนเป็นวิธีการพัฒนาที่มักเกิดขึ้นนอกพื้นที่การปฏิบัติงาน และเป็นการพัฒนาที่ขาดความเชื่อมโยงระหว่างองค์ความรู้กับภาระงานสอนจริง ไม่สอดคล้องและไม่ตรงตามความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาอย่างแท้จริง

3. โอกาส ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร เกิดจากนโยบายของภาครัฐและองค์การต่างส่งเสริมการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ทำให้ข้าราชการครูมีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. อุปสรรค ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร เกิดจากข้อจำกัดทางกฎหมาย ระเบียบหลักเกณฑ์ในการพัฒนาข้าราชการครู นโยบายขาดความต่อเนื่อง และปัญหาในการขอย้ายกลับภูมิลำเนาของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร ที่ผ่านการประเมินค่าและคัดเลือกยุทธศาสตร์จากการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 5 ด้าน 11 เป้าประสงค์ 9 กลยุทธ์ 36 มาตรการ/แนวทางการดำเนินการ 15 ตัวชี้วัด ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูให้สอดคล้องกับสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ ประกอบด้วย 4 เป้าประสงค์ 3 กลยุทธ์ 12 มาตรการ/ แนวทางการดำเนินการ ดังนี้

เป้าประสงค์

1. ครูมีสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานวิชาชีพครู

2. ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานวิชาชีพ

3. กระบวนการพัฒนาข้าราชการครูของกรุงเทพมหานครมีความสอดคล้องกับสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ

4. กรุงเทพมหานครมีระบบการกำกับติดตามและประเมินการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ

กลยุทธ์ 1 จัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะตามวิทยฐานะและรายบุคคล

มาตรการ/แนวทางการดำเนินการ

1. วิเคราะห์สมรรถนะข้าราชการครูที่สอดคล้องตามบริบทของกรุงเทพมหานคร

2. จัดทำเส้นทางการพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู (Training Road Map)

3. พัฒนาหลักสูตรโดยใช้สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูเป็นฐานในการพัฒนา และแบ่งระดับการพัฒนาตามสมรรถนะที่กำหนดตามวิทยฐานะที่องค์กรต้องการ

4. ออกแบบการพัฒนาและดำเนินการพัฒนาให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ 2 ปรับกระบวนการพัฒนาครูให้มีความต่อเนื่องครอบคลุมผู้บริหารสถานศึกษา และครูทุกระดับให้สอดคล้องกับสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ

มาตรการ/แนวทางการดำเนินการ

1. ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู

2. ออกแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

3. ออกแบบการพัฒนาครูให้สอดคล้องกับสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพครูทุกระดับ

4. ส่งเสริมการพัฒนาด้วยรูปแบบเน้นการคิดเชิงสร้างสรรค์ สอดคล้องกับการการศึกษา 4.0

กลยุทธ์ 3 กำกับติดตามและประเมินการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ

มาตรการ/แนวทางการดำเนินการ

1. ประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการครูหลังการฝึกอบรมหรือได้รับการพัฒนาเชิงประสิทธิผลและประสิทธิผล

2. ประเมินหลังกลับปฏิบัติงาน เป็นระยะ 1 เดือน 3 เดือน หรือ 6 เดือน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของเนื้อหาและจุดเน้นของการพัฒนา

3. ผู้ประเมินควรเป็นตัวผู้เข้ารับการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา

4. นำผลการประเมินกลับมาสังเคราะห์เพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมในปีถัดไป

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการพัฒนาข้าราชการครู ประกอบด้วย 1 เป้าประสงค์ 1 กลยุทธ์ 3 มาตรการ/แนวทางการดำเนินการ ดังนี้

เป้าประสงค์

1. กรุงเทพมหานครมีงานวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากร

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างกลไกสนับสนุนการพัฒนา งานวิจัยเพื่อพัฒนาบุคลากร

มาตรการ/แนวทางการดำเนินการ

1. สนับสนุนทุนการทำวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมของข้าราชการครู

2. สนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยและ พัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ

3. สนับสนุนการนำผลการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาตนเองและการเรียนการสอน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนานวัตกรรมและ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ การพัฒนาข้าราชการครู ประกอบด้วย 3 เป้าประสงค์ 2 กลยุทธ์ 7 มาตรการ/ แนวทางการดำเนินการ ดังนี้

เป้าประสงค์

1. กรุงเทพมหานครมีนวัตกรรมและเทคโนโลยี ที่ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาข้าราชการครู

2. ข้าราชการครูสามารถนวัตกรรมและใช้ เทคโนโลยีในการพัฒนาตนเอง

3. กรุงเทพมหานครมีฐานข้อมูลในการพัฒนา ข้าราชการครูที่เป็นปัจจุบันและมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มาตรการ/แนวทางการดำเนินการ

1. จัดทำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการ พัฒนาข้าราชการครู

2. พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน Internet Network

3. ส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการครูด้วย การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี

4. การสนับสนุนให้ข้าราชการครูสามารถ ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาตนเองและ พัฒนางานได้

กลยุทธ์ที่ 2 ปรับปรุงสารสนเทศเพื่อการพัฒนา ข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร

มาตรการ/แนวทางการดำเนินการ

1. พัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ ของข้าราชการครู

2. รวบรวมข้อมูลพื้นฐานของข้าราชการครู ทุกคน โดยใช้เลข 13 หลักของบัตรประชาชน

3. ประสานขอความร่วมมือจากโรงเรียน ปรับปรุงข้อมูลประวัติการเข้ารับการพัฒนาให้เป็นปัจจุบัน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับคุณภาพชีวิตของ ข้าราชการครู ประกอบด้วย 2 เป้าประสงค์ 2 กลยุทธ์ 9 มาตรการ/แนวทางการดำเนินการ ดังนี้

เป้าประสงค์

1. ข้าราชการครูมีแรงจูงใจและมีความก้าวหน้า ในวิชาชีพ (Career Path)

2. ข้าราชการครูมีความผูกพันและเจตคติ ที่ดีต่อองค์กร

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้ ข้าราชการครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Path)



มาตรการ/แนวทางการดำเนินการ

1. สร้างความรู้ความเข้าใจในเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพครู
2. สร้างกลไกช่วยเหลือสนับสนุนให้ข้าราชการครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ
3. สนับสนุนการพัฒนาการทำงานเป็นทีมเพื่อนช่วยเพื่อน
4. ยกย่องให้รางวัลเชิดชูเกียรติแก่ข้าราชการครูที่มีความสามารถโดดเด่นตามแนวทางการพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานคร
5. ส่งเสริมสนับสนุนให้เข้ารับการแข่งขันเพื่อรับรางวัลในระดับชาติ

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มสวัสดิการและสร้างความผูกพันในองค์กร

มาตรการ/แนวทางการดำเนินการ

1. สำรวจความต้องการได้รับสวัสดิการของข้าราชการครู เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี สนับสนุนค่าเช่าบ้าน เพิ่มเงินค่าครองชีพ ฯลฯ
2. จัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการครูกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้น
3. มอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถลดภาระงานอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานประจำ
4. จัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศให้เอื้อต่อการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยกกระดับความร่วมมือของเครือข่ายในการพัฒนาข้าราชการครูเพิ่มขึ้น ประกอบด้วย 1 เป้าประสงค์ 1 กลยุทธ์ 5 มาตรการ/แนวทางการดำเนินการ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างกลไกสนับสนุนเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาบุคลากร

เป้าประสงค์

1. มีเครือข่ายความร่วมมือที่ช่วยเสริมประสิทธิภาพการพัฒนาข้าราชการครู

มาตรการ/แนวทางการดำเนินการ สร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันพัฒนาบุคลากรมืออาชีพเพิ่มขึ้น

1. พัฒนาศักยภาพและสร้างสัมพันธภาพเครือข่ายความร่วมมือ
2. แลกเปลี่ยนองค์ความรู้/หลักสูตรในการพัฒนาข้าราชการครูกับภาคีเครือข่าย
3. ส่งเสริมการสร้างชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพร่วมกัน (Profession Learning Community)
4. ติดตามและสนับสนุนการดำเนินงานเครือข่าย

### อภิปรายผล

1. สภาพการบริหารจัดการพัฒนาข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร

จากข้อมูลบริบทขององค์การที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการที่เข้าช้อน จึงควรประสานความร่วมมือระหว่างส่วนราชการที่จัดโครงการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ การดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูใช้แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560–2563) เป็นกรอบแนวทาง โดยกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร ไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาสมรรถนะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานครมีความเป็นมืออาชีพ ควบคู่กับการขับเคลื่อนพันธกิจ พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานครสู่ความเป็นมืออาชีพ ซึ่งกำหนดโครงการ/กิจกรรมไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน

จากประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการขับเคลื่อนกระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร และมีกลยุทธ์ ในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการผลักดัน ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้เพื่อสร้างให้เกิดกลไกในการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรบุคคลให้บรรลุเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ และบรรลุพันธกิจของกรุงเทพมหานครต่อไป โดยจำเป็นต้องผลักดันภายใต้แผนกลยุทธ์ด้านการบริหาร

ทรัพยากรบุคคลขององค์การ ที่จะกำหนดแนวทางในการดำเนินงานในมิติของประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องมิติต่างๆ อันนำไปสู่การกำหนดหลักสูตรและตัวชี้วัดความสำคัญของการบริหารงานและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การ ที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560) ในมิติของความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นมิติที่ทำให้ทราบว่ามีกรวางแผนและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ

การพัฒนาข้าราชการครูตามสมรรถนะหลักในการดำเนินงานและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของกรุงเทพมหานครในปัจจุบันยังไม่สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการ ส่วนใหญ่เป็นหลักสูตรที่เน้นการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ หลักสูตรที่พัฒนาทักษะกระบวนการเรียนการสอนมีเป็นสัดส่วนที่น้อยกว่ามาก จึงเป็นข้อค้นพบว่า การพัฒนาข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร ไม่ได้จัดทำเส้นทางกรฝึกอบรมในสายวิชาชีพครูไว้ และไม่มีการกำหนดแผนการฝึกอบรมที่ชัดเจนในแต่ละปี โครงการฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นโครงการที่สำนักงานการศึกษาจัดทำขึ้นและส่งแบบสำรวจความต้องการของข้าราชการครูว่าต้องการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่กำหนดหรือไม่ รวมทั้งความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงและความต้องการของบุคลากรระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง ต่างมีความเห็นว่าควรให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นและสอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานจริงในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ วารุณี ผลเพิ่มพูน และชูชีพ ปทุมเวียง (2556) ที่ศึกษาสมรรถนะของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 พบว่าข้าราชการครูที่มีสมรรถนะสูงเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงเป้าหมาย พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และต้องติดตามประเมินผลหลังจากเข้ารับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ แต่การกำกับ ติดตามและประเมินผลการพัฒนาในปัจจุบัน เป็นจัดทำ

แบบสอบถามความคิดเห็น แบบวัดความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม และความพึงพอใจของผู้เข้ารับกรฝึกอบรมต่อการจัดโครงการเท่านั้น ไม่พบว่ามีการกำกับติดตามและประเมินผล หลังจากที่เข้ารับกรพัฒนาแล้ว อย่างต่อเนื่อง ไม่มีการติดตามว่าส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน สามารถปรับใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ได้หรือไม่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โชติชวัล พุทธิจากญจน์ (2556, หน้า 33-45) ศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งพบว่าเมื่อดำเนินการพัฒนาบุคลากรแล้ว จะต้องมีการประเมินผลหลังจากการพัฒนา ซึ่งต้องประเมินทั้งเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการประเมินหลังกลับไปปฏิบัติงานระยะ 1 เดือน 3 เดือน หรือ 6 เดือน ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครูสู่การปฏิบัติ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2559) ซึ่งเสนอแนวทางการพัฒนาครูควรมีการติดตามผลหลังการพัฒนา เพื่อแสดงร่องรอยการนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนาไปใช้จริงในห้องเรียน

## 2. สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนาข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร

จุดแข็งในการพัฒนาข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร เกิดจากสภาพการบริหารจัดการที่เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีระเบียบการบริหารราชการที่ถือเป็นแนวปฏิบัติขององค์การ โดยมอบหมายภารกิจในการพัฒนาข้าราชการครูให้แก่สำนักงานการศึกษา ซึ่งมีบุคลากรของกองพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานครที่มีคุณภาพในด้านของพฤติกรรมต่อส่วนรวมและทักษะเฉพาะในการบริหารงานด้านการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2554 มาตรา 44 บัญญัติให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้เป็นไปตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา เว้นแต่กรณีที่มีได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือไม่ได้กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา

ให้นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามาใช้บังคับกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรุงเทพมหานครโดยอนุโลม โดยให้อำนาจหน้าที่ของ ก.ค.ศ. เป็นอำนาจหน้าที่ของ ก.ก. และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 19(2) บัญญัติให้ ก.ค.ศ. มีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผน และกำหนดเกณฑ์อัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งให้ความเห็นชอบจำนวนและตำแหน่งของหน่วยงานการศึกษา

จุดอ่อน ซึ่งเป็นปัจจัยภายในของการพัฒนาข้าราชการครูของกรุงเทพมหานครอยู่ที่การไม่มีแผนพัฒนาข้าราชการครูอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งใช้รูปแบบและวิธีการพัฒนา ได้แก่ การประชุม การอบรม การฟังบรรยาย การสัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การนิเทศ เป็นต้น วิธีการดังกล่าวล้วนเป็นวิธีการพัฒนาที่มักเกิดขึ้นนอกพื้นที่การปฏิบัติงาน และเป็นการพัฒนาที่ขาดความเชื่อมโยง ระหว่างองค์ความรู้กับภาระงาน สอนจริง ไม่สอดคล้องและไม่ตรงตามความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาอย่างแท้จริง การพัฒนา จึงยังไม่ส่งผลต่อการเพิ่มผู้เรียน และคุณภาพการศึกษา ซึ่งรัฐบาลมองเห็นปัญหานี้จึงสนับสนุนให้นำหลักการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ PLC (Professional Learning Community) มาใช้ในการพัฒนาครู หลักการของ PLC ต้องการพัฒนาครู ให้พัฒนาตนเอง ใช้เครือข่ายในโรงเรียนในชุมชนเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งข้อมูล เรียนรู้จากเพื่อนครูด้วยกัน สุดท้ายร่วมกันประเมิน ร่วมกันแก้ปัญหา โดยครูไม่จำเป็นต้องทิ้งห้องเรียน ไม่จำเป็นต้องเดินทางไปอบรมนอกสถานที่ สามารถประหยัดงบประมาณประหยัดเวลา

โอกาส ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร เกิดจากนโยบายของภาครัฐและองค์การต่างส่งเสริมการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ทั้งจากยุทธศาสตร์ประเทศไทย ระยะ 20 ปี กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อการสร้างและรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติและ

บรรลุนิยัติน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งยุทธศาสตร์ที่ใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาระยะ 20 ปี ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 (2560) มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ เป้าหมายที่ 3.7 ครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภทการศึกษาได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานวิชาชีพ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเพิ่มขึ้น และระดับความพึงพอใจของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการพัฒนาและการใช้ประโยชน์จากการพัฒนาเพิ่มขึ้น ทำให้ข้าราชการครูมีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยโอกาสที่กล่าวมาต่างเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถส่งเสริมให้กรุงเทพมหานครเป็นองค์การสมรรถนะสูงจากการสร้างสมรรถนะด้านบุคคล เพื่อรองรับกับความท้าทายต่างๆ ที่เป็นโอกาสในการพัฒนาการดำเนินงานและภารกิจขององค์การ

อุปสรรค ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร เกิดจากข้อจำกัดทางกฎหมาย ระเบียบหลักเกณฑ์ในการพัฒนาข้าราชการครู นโยบายขาดความต่อเนื่อง และปัญหาในการขอขยายกลับภูมิลำเนาของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร ดังนั้น จึงจำเป็นต้องพัฒนากลไกในการจัดการกับข้อจำกัดและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น สอดคล้องกับ Mobley, W.H. (1982) ซึ่งชี้ให้เห็นผลกระทบต่อการโอนย้ายของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในเชิงลบว่า ทำให้สูญเสียงบประมาณในการสรรหาและการพัฒนาบุคลากรใหม่ ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ยิ่งถ้าคนที่ออกไปมีความชำนาญในงานสูงๆ ทำให้

องค์กรเกิดความเสียหายได้ และสอดคล้องกับ Safdar Rehman (2012, pp. 82–89) ที่ศึกษากลยุทธ์การรักษาราชการให้คงอยู่ไม่ให้โอนย้าย กรณีศึกษา หน่วยงานราชการแห่งหนึ่งของประเทศปากีสถาน พบว่าอัตราการย้ายของข้าราชการในประเทศปากีสถานสูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อองค์กรทำให้สูญเสียงบประมาณในการสรรหาและพัฒนาข้าราชการใหม่ จึงเสนอกิจกรรมในการรักษาราชการไว้ด้วยให้มีความสำคัญกับการพัฒนาวิชาชีพข้าราชการและต้องการผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาบุคลากร

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครูให้สอดคล้องกับสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ 1 จัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะตามวิทยฐานะและรายบุคคล กลยุทธ์ที่ 2 ปรับกระบวนการพัฒนาครูให้มีความต่อเนื่องครอบคลุมผู้บริหารสถานศึกษา และครูทุกระดับให้สอดคล้องกับสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ และกลยุทธ์ที่ 3 กำกับติดตามและประเมินการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ สอดคล้องกับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560) ที่ใช้ 5 หลักการในการบริหารทรัพยากรภาครัฐ ได้แก่ หลักคุณธรรม หลักการกระจายอำนาจ หลักผลงาน หลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตกับการทำงาน และหลักสมรรถนะ นอกจากนี้ยังสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ยังใช้การประเมินขีดสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มความเข้มแข็งขององค์กร ทั้งนี้ควรพิจารณาให้สอดคล้องกับความเป็นและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรที่แตกต่างกันไป และสอดคล้องกับ วารุณี ผลเพิ่มพูน และชูชีพ ปทุมเวียง (2556, หน้า 62–37) ที่ศึกษาสมรรถนะของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 พบว่าข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานตามสมรรถนะอยู่ในระดับมาก มีความสัมพันธ์กันอย่าง

มีนัยสำคัญทางสถิติสูงที่สุดกับด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการพัฒนาตนเอง และผลการวิจัยเชิงลึกพบว่า ข้าราชการครูที่มีสมรรถนะสูงเป็นผู้ที่ทำงานโดยคำนึงถึงเป้าหมาย และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการพัฒนาข้าราชการครู ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ สร้างกลไกสนับสนุนการพัฒนางานวิจัยเพื่อพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับ พิเชิต ฤทธิ์จรูญ ชูชาติ พวงสมจิตรร์ เก็จกนก เอื้อวงศ์ และนงเยาว์ อุทุมพร (2555, หน้า 117–128) ที่ทำการวิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาและได้ข้อเสนอเชิงนโยบาย ดังนี้ 1) จัดระบบและกลไกในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพสามารถจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลถึงคุณภาพผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) จัดระบบการส่งเสริม สนับสนุนการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 4) จัดระบบการสร้างเสริมขวัญกำลังใจและความก้าวหน้าในวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ จิรพันธ์ นุ่นชูตัน และคณะ (2559, หน้า 67–86) ซึ่งศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูผู้สอนด้านการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูผู้สอนมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเรื่องการจัดการเรียนรู้โดยใช้การวิจัย การจัดการเรียนรู้แบบโครงงาน การจัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการบูรณาการ และการประเมินผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูผู้สอนด้านการจัดการเรียนรู้จากมากไปหาน้อย คือ ด้านพฤติกรรมด้านความรู้ และด้านเจตคติ ตามลำดับ นอกจากนี้ได้เสนอแนวทางการพัฒนาครูผู้สอน ว่าควรพัฒนาวิธีการจัดการเรียนรู้ที่ใช้การวิจัย การจัดการเรียนรู้แบบโครงงาน การจัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการบูรณาการและการประเมินผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการพัฒนาข้าราชการครู ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กลยุทธ์ที่ 2 ปรับปรุงสารสนเทศเพื่อการพัฒนาข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับลัดดา คิลาน้อย และคณะ (2554, หน้า 281-291) ที่ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูในภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ได้รูปแบบการบริหารจัดการ 5 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน การใช้ชุดการเรียนรู้ การเรียนผ่านบทเรียนออนไลน์ การฝึกอบรมโดยการจัดตั้งกลุ่มเครือข่าย และการนำผลการฝึกอบรมมาใช้ในการเรียนต่อในระดับปริญญาโท ซึ่งถือเป็นการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่ในการพัฒนาข้าราชการครู และสอดคล้องกับ ปาริชาติ เกษัชชา (2558, หน้า 95-104) ที่ศึกษาและพัฒนาสมรรถนะครูผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21 พบว่า สมรรถนะครูผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 1) สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ได้แก่ ความสามารถด้านเข้าถึงและการใช้สารสนเทศ การเป็นผู้รอบรู้สารสนเทศ และ 2) สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การเป็นผู้ได้รับการยอมรับ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับคุณภาพชีวิตของข้าราชการครู ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ 1 สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้ข้าราชการครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Path) กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มสวัสดิการและสร้างความผูกพันในองค์กร สอดคล้องกับ สุรัศมิ รัมมณีย์ และสุวัฒน์ สิงห์ (2557, หน้า 112-124) ที่ศึกษายุทธศาสตร์การสร้างความผูกพันต่อวิชาชีพครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ยุทธศาสตร์ 4 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานสนับสนุน ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตครู ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานบังคับบัญชา และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในโรงเรียนพบว่ายุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้และเหมาะสม

แนวทางการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ มาตรการการพัฒนาครูทั้งระบบ มาตรการส่งเสริมเผยแพร่เกียรติภูมิของครู มาตรการส่งเสริมด้านค่าตอบแทน และมาตรการจัดตั้งหน่วยงานพัฒนาครูให้เป็นมืออาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับ Cohen (2000) ที่กล่าวว่าครูที่มีความผูกพันต่อวิชาชีพและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพจะทำให้ครูอยากที่จะอยู่ในอาชีพต่อไปและจะมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ที่มีผลงานเป็นที่น่าพอใจ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยกระดับความร่วมมือของเครือข่ายในการพัฒนาข้าราชการครูเพิ่มขึ้น ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ สร้างกลไกสนับสนุนเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของยุทธศาสตร์ เพ็ญโรตอง สุชาติ บางวิเศษ และสุรเชต น้อยฤทธิ์ (2559, หน้า 142-153) ที่ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาครูที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา พบกลยุทธ์การพัฒนาครูตามสมรรถนะทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์สะท้อนการพัฒนาวิชาชีพครูจากผลการปฏิบัติงาน 2) กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพการให้บริการของครูและสร้างสายสัมพันธ์อันดีต่อเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม 3) กลยุทธ์ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองสู่ความเป็นมืออาชีพ 4) กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเกิดการพัฒนา และ 5) กลยุทธ์ปลูกฝังจิตสำนึกการเป็นครูที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ควรจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะข้าราชการครู จำแนกตาม วิทยฐานะ ของผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครู ทุกระดับ เป็นรายบุคคลเพื่อการพัฒนาข้าราชการครูที่ตรงตามสมรรถนะที่กรุงเทพมหานครต้องการ

2. ควรทำเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพครู สังกัดกรุงเทพมหานคร ให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ

3. ควรปรับระบบการติดตามและประเมินผล การพัฒนาข้าราชการครูหลังได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และให้นำผลการพัฒนาเชื่อมโยงกับระบบการ ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

4. ควรมีส่วนร่วมราชการที่ดูแลรับผิดชอบการทำ วิจัยและพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้เกิด นวัตกรรม และองค์ความรู้ในการพัฒนาครูสอดคล้อง กับการศึกษา 4.0

5. ควรมีการส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนที่มีความ เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้ามามีส่วน ร่วมในการพัฒนาข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาครู ให้มีทักษะ ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำวิจัย เพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ที่สอดคล้องกับ สมรรถนะข้าราชการครูสังกัด กรุงเทพมหานคร

2. ควรศึกษาพัฒนารูปแบบ และกระบวนการ พัฒนาข้าราชการครูที่เหมาะสม สำหรับข้าราชการครูของ กรุงเทพมหานคร และขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อื่น

3. ควรศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศสำหรับการพัฒนาข้าราชการครูสังกัด กรุงเทพมหานคร

### เอกสารอ้างอิง

- จิรพันธ์ นุ่นชูคั่น และคณะ. (2559). การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูผู้สอนด้านการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสาร Veridian E-Journal มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 9(1), 67-86.
- โชติชวัล พุทธิกาญจน์. (2556). กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. *วารสารมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์*, 4(1), 33-45.
- ดิเรก พรสีมา. (2559). *ครูไทย 4.0*. เข้าถึงได้จาก [http://www.mor.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=46603 &Key=news\\_research](http://www.mor.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=46603&Key=news_research).
- เนืองวงศ์ ทวยเจริญ. (2559). *Thailand 4.0*. เข้าถึงได้จาก <http://www.9experttraining.com/articles/thailand-4.0>.
- ปาริชาติ เกสัชชา. (2558). การพัฒนาสมรรถนะครูผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 12(59), 95-104.
- พิชิต ฤทธิ์จรรยา ชูชาติ พวงสมจิตร เก๊กกนก เอื้อวงศ์ และนางเยาว์ อุทุมพร. (2555). การวิจัยและพัฒนานโยบาย การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 6(1), 117-128.
- พิณสุดา สิริธรงค์ศรี. (2557). การยกระดับคุณภาพครูไทย ในศตวรรษที่ 21. *รายงานการศึกษาประกอบการประชุม วิชาการอภิวัดมนการเรียนรู้..สู่จุดเปลี่ยนประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: เอกสารอัดสำเนา.
- พรชัย เจตมาโน และคณะ. (2559). *การพัฒนาการศึกษาไทยภายใต้กรอบประเทศไทย 4.0 สู่ศตวรรษที่ 21*. เข้าถึงได้จาก [www.kroobannok.com/news\\_file/p81770280746.pdf](http://www.kroobannok.com/news_file/p81770280746.pdf).
- ลัดดา คิลาน้อย และคณะ. (2554, มีนาคม). รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูในภูมิภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน. *วารสารการวิจัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 16(3), 281-291.
- วารุณี ผลเพิ่มพูน และชูชีพ ประทุมเวียง. (2556, กรกฎาคม-ธันวาคม). การศึกษาสมรรถนะของข้าราชการครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3. *วารสารวิจัยและประเมินผล อุบลราชธานี*, 2(2), 62-73.

- ยุทธศาสตร์ เพียรโธสง สุชาติ บางวิเศษ และสุรเชษ น้อยฤทธิ์. (2559, มกราคม-มีนาคม). กลยุทธ์การพัฒนาคู  
ที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา. *วารสารศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 10(1), 142-153.
- สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2559). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 2  
(พ.ศ. 2560 – 2563)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2560). *สรุปผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนในระดับชาติและระดับนานาชาติของโรงเรียนสังกัด  
กรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). *ข้าราชการไทยกับการขับเคลื่อนสู่ประเทศไทย 4.0*.  
กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- \_\_\_\_\_. (2560). *หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่*. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.ocsc.go.th/ocscms/frontweb/view.jsp?module=document>.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2557). *บทวิเคราะห์การศึกษาไทยในโลกศตวรรษที่ 21*.  
เอกสารอัดสำเนา.
- \_\_\_\_\_. (2557). *รายงานการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21*.  
เอกสารอัดสำเนา.
- \_\_\_\_\_. (2559). *สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ. 2558 (IMD 2015)*. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- \_\_\_\_\_. (2559). *สภาวะการศึกษาไทยปี 2557/2558 จะปฏิรูปการศึกษาไทยให้ทันโลกศตวรรษที่ 21 ได้อย่างไร*.  
กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2556). *ยุทธศาสตร์ประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- สุรคัมภ์ รัมมณีย์ และสุวัฒน์ เงินร่ำ. (2557, มกราคม-เมษายน). ยุทธศาสตร์การสร้างความผูกพันต่อวิชาชีพครูใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย*, 4(1), 112-124.
- Armstrong M. (1996). *Management Processes and Functions*, London CIPD.
- Cohen. A. (2000). *The relationship between commitment forms and work outcomes : A comparison of three  
models*. Human Relations n.p.
- Mobley, W.H. (1982). *Employee Turnover : Causes, Consequences, and Control*. Addison-Wwsley Publishing,  
Philippines.
- Safdar Rehman. (2012). Employee Turnover and Retention Strategies : An Empirical Study of Public Sector  
Organizations of Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(1), 82-89.
- Sideth S. Dy. (2004). Strategies and Policies for Basic Education in Cambodia : Historical Perspectives.  
*International Education Journal*, 5(1), 90-97.