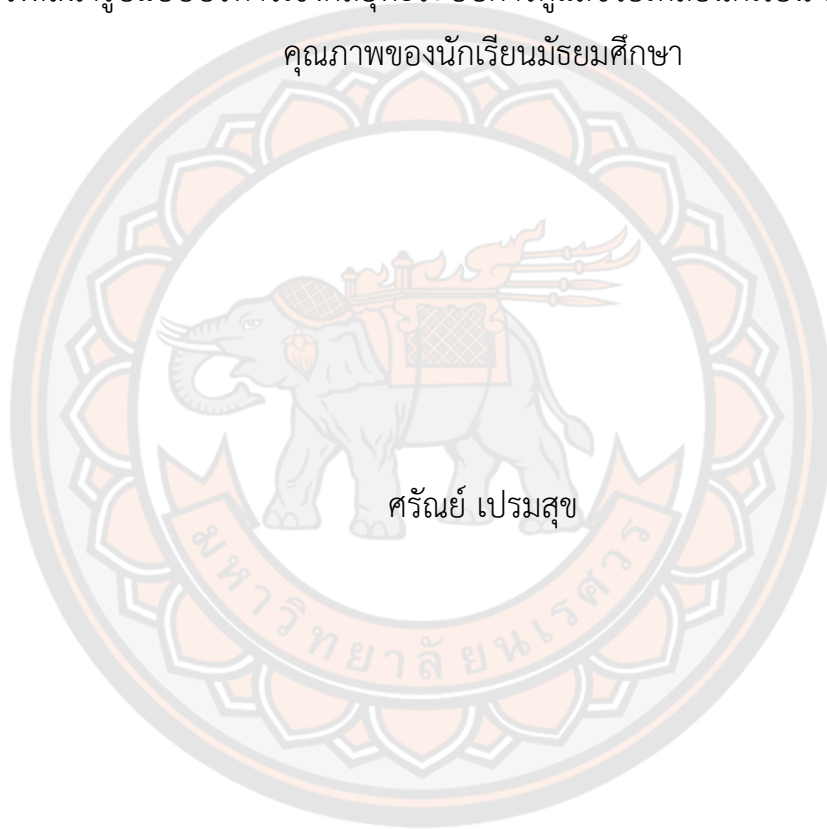




การพัฒนารูปแบบบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้าง  
คุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2566  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

การพัฒนารูปแบบบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้าง  
คุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนครสวรรค์  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษาดุซฎิบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2566  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนครสวรรค์

วิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อ  
เสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา"

ของ ศรัณย์ เปรมสุข

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

### คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์  
(ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์)

..... ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
(ศาสตราจารย์ ดร.รัตนะ บัวสนธ์)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
(ศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ประจันบาน)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน  
(ดร.พิทยา แสงสว่าง)

อนุมัติ

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กรองกาญจน์ ชูทิพย์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



<b>ชื่อเรื่อง</b>	การพัฒนารูปแบบบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา
<b>ผู้วิจัย</b>	ศรัณย์ เปรมสุข
<b>ประธานที่ปรึกษา</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง
<b>กรรมการที่ปรึกษา</b>	ศาสตราจารย์ ดร.รัตนะ บัวสนธ์ ศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ประจันบาน
<b>ประเภทสารนิพนธ์</b>	วิทยานิพนธ์ กศ.ด. การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2566
<b>คำสำคัญ</b>	กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม, การประเมินเชิงพัฒนา, การบริหารเชิงกลยุทธ์, การพัฒนารูปแบบ, ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน, นักเรียนมัธยมศึกษา

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยประยุกต์ การประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation: DE) และ กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม Blue Ocean Strategy โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อออกแบบ สร้าง และตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา 3) เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา และ 4) เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา

แหล่งข้อมูล ประกอบด้วย เอกสารรายงานผลการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียนปี 2563–2565 ผู้ที่เกี่ยวข้องจากโรงเรียนพหุกรณีศึกษาที่มีแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นเลิศ จำนวน 5 โรงเรียน รวม 15 คน ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบ จำนวน 9 คน ผู้บริหารและคณะครูที่ทำการทดลองใช้และการประเมินรูปแบบ จำนวน 2 โรงเรียน ระยะเวลาในการทดลอง เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2566 ถึงวันที่ 27 ตุลาคม 2566 เครื่องมือ ประกอบด้วย แบบศึกษาเอกสาร แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง แบบประเมินความถูกต้อง ครอบคลุมและเหมาะสม แบบประเมินทักษะผู้นำวงสนทนา แบบสะท้อนผลการดำเนินการ

ตามขั้นตอน แบบประเมินคุณภาพนักเรียน แบบสอบถามประเด็นเกี่ยวกับคุณภาพมาตรฐานของรูปแบบ การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์เนื้อหา ความถี่ ร้อยละ วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ขนาดอิทธิพล (Effect Size)

### ผลการวิจัย พบว่า

1. ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้ 1) ปัญหาจากปัจจัยภายในเป็นพฤติกรรมเชิงลบของนักเรียน รองลงมา เป็นปัญหาจากปัจจัยภายนอกที่เกิดจากสภาพแวดล้อมรอบตัวนักเรียน 2) แนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี โดยการนำกระบวนการ 5 ขั้นตอนของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมาใช้ในการขับเคลื่อน และ 3) แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ใช้วงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มีปัจจัยความสำเร็จ ได้แก่ (1) ความร่วมมือจากทุกฝ่าย (2) ผู้บริหารให้ความสำคัญ (3) การสร้างขวัญกำลังใจ (4) ไม่ละเลยต่อการแก้ไขปัญหา (5) มีระบบโครงสร้างที่ชัดเจน และ (6) การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม จนได้ผลลัพธ์ที่ครอบคลุม 4 มิติ ทั้งความรู้ ทักษะ คุณลักษณะนิสัย และเศรษฐกิจ

### 2. ผลการออกแบบ สร้าง และตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ ดังนี้

2.1 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบจำลองที่เป็นแนวทางการพัฒนา องค์ประกอบ และขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ซึ่งมีส่วนประกอบ 5 ส่วน ได้แก่ 1) ทิศทางของรูปแบบ 2) ระบบและกลไกของรูปแบบ 3) กระบวนการของรูปแบบ 4) ผลลัพธ์ของรูปแบบ และ 5) เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้ ซึ่งมีผลการตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุม และความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

2.2 คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา มีองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบ และส่วนที่ 3 แนวทางการใช้รูปแบบ ซึ่งมีผลการตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุม และความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้

3.1 ผลการประเมินทักษะการเป็นผู้นำวงสนทนา Facilitator และ Note Taker ในขั้นตอนการเตรียมการ จากการเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการอบรม พบว่า ทั้ง 2 โรงเรียนมีทักษะหลังร่วมอบรม สูงกว่าก่อนการอบรม ทั้งโดยภาพรวม และเมื่อจำแนกเป็นรายข้อ

3.2 ผลการดำเนินงานตามกระบวนการของรูปแบบ พบว่า ทั้ง 2 โรงเรียน มีการดำเนินการตามกระบวนการของรูปแบบครบทุกกระบวนการ ได้แก่ 1) ขั้นการวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงาน โครงการและกิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างชัดเจน 2) ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ระยะกลางน้ำ) มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและมีการกำกับ ติดตาม ทบทวนผลการดำเนินงานระหว่างทาง และ 3) ขั้นการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ มีการสะท้อนผลและถอดบทเรียนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

3.3 ผลการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน พบว่า Effect Size (ES) ภาพรวมของ KPIs นักเรียนของทั้ง 2 โรงเรียน หลังการใช้รูปแบบมีการเปลี่ยนแปลงจากก่อนทดลองใช้รูปแบบ โดยมีค่า ES อยู่ระหว่าง 0.28-1.23

4. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา พบว่า คุณภาพของรูปแบบมีมาตรฐานด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ทุกด้าน

<b>Title</b>	A DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT MODEL OF STUDENT CARE-TAKING SYSTEM TO ENHANCE THE QUALITY OF SECONDARY SCHOOL STUDENTS
<b>Author</b>	Sarun Premasuk
<b>Advisor</b>	Assistant Professor Anucha Kornpuang, Ph.D.
<b>Co-Advisor</b>	Professor Rattana Buosonte, Ph.D. Professor Pakorn Prachanban, Ph.D.
<b>Academic Paper</b>	Ed.D. Dissertation in Educational Administration, Naresuan University, 2023
<b>Keywords</b>	Blue Ocean Strategy, Developmental Evaluation, Strategic Management, Development Model, Student Care-Taking System, Secondary School Students

### ABSTRACT

The purpose of this research was to develop the strategic management model of student care-taking system to enhance the quality of secondary school students under the jurisdiction of the Office of the Basic Education Commission. This was accomplished by applying Developmental Evaluation (DE) and the Blue Ocean Strategy as key strategies. The research has four main objectives: 1) to study the conditions, problems, and management directions of the student care-taking system of secondary school students, 2) to design, develop, and assess the quality of the strategic management model of student care-taking system to enhance the secondary school students' quality, 3) to experiment with the strategic management model of student care-taking system to enhance the quality of secondary school students, and 4) to evaluate the quality in accordance with the standards of the strategic management model of student care-taking system for the improvement of secondary school students' quality.

The sources consisted of the report results of the student care-taking system in 2020–2022. The people involved from the multi-case study schools that



have the best practices in student care-taking system administration guidelines are: 5 schools totaling 15 people, 9 experts examining the model, and a manual for using the model. There were administrators and teachers who experimented with and evaluated the model in two schools. The period of the experiment lasted from June 15, 2023, to October 27, 2023. The instruments used included a form of document study, a structured interview, an accurate, comprehensive, and appropriate assessment, the discussion leader skills assessment, a reflection on the results of the steps, the student quality assessment, and the questionnaire regarding format quality standards. The data analysis was content analysis, frequency, percentage, average, and standard deviation, and analysis of influence size (effect size).

The research results were as follows:

1. The results of the study of conditions, problems, and guidelines for managing the student care-taking system were as follows: 1) the internal factors (the negative behavior of students), followed by the external factors arising from the environment around students, 2) the best practice guidelines for managing the student care-taking system according to the 5-step process, and 3) The best practice in the management of the student care-taking system using the PDCA cycle. It had success factors as follows: (1) cooperation from all parties; (2) administrators giving importance; (3) encoring morale; (4) not neglecting to solve problems; (5) having a clear structural system; and (6) selecting appropriate people until reaching results that cover four dimensions, including knowledge, skills, character traits, and economy.

2. The results of design, create and check the quality of the pattern were as follows:

- 2.1 The strategic management model of the student care-taking system to enhance the quality of secondary school students, which was a model that guides the development, elements, and steps of strategic management of the student care-taking system. It included five components: 1) the direction of the pattern; 2) the

system and mechanism; 3) the process of the pattern; 4) the results; and 5) the conditions for applying, which had the results of checking for accuracy, comprehensiveness, and appropriateness at the highest level.

2.2 The manual for using the model to enhance the quality of secondary school students comprised three parts: 1) Introduction; 2) Elements of the Format; and 3) guidelines for using the format, which had the results of checking for accuracy, comprehensiveness, and appropriateness at the highest level.

3. The results of using the strategic management model of student care-taking system enhance the quality of secondary school students were as follows:

3.1 The results of the evaluation of facilitator and note-taker discussion in the preparation stage by comparing before and after the training found that both schools had higher skills than after the training when classified both in terms of overalls and items.

3.2 The findings of using the model revealed that both schools performed according to the strategic management model of student care-taking system namely 1) the steps in planning (upstream) where the current conditions and problems were analyzed, 2) the steps in implementing (midstream) where the responsible persons had been operating and 3) the steps in controlling and evaluating (downstream), which had the reflections and lessons learned.

3.3 The results of student quality development revealed that the Effect Size (ES) on the overall KPIs of students in both schools was changed from before using the model with ES values between 0.28 and 1.23.

4. The results of the quality assessment according to the standards of the strategic management model of the student care-taking system to enhance the quality of secondary school students found that the quality of the model was correct, appropriate, potential, and useful in all aspects, which was at the highest

level in every aspect.



## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความเมตตากรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ศาสตราจารย์ ดร.รัตนะ บัวสนธ์ ศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ประจันบาน กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดจนในการสนับสนุนและช่วยเหลือผู้วิจัยมาโดยตลอด จนการวิจัยครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ดังรายนามดังนี้ ดร.โอโณทัย ไทยวรรณศรี ดร.ศราวุธ คำแก้ว รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย ดร.พิทยา แสงสว่าง ดร.ปัฐมาภรณ์ นรภัทรพิมล ดร.ภูรินทร์ ชนิลกุล นางสาววลีรัตน์ มิ่งศูนย์ ดร.วรรณรักษ์ หงษ์ทอง ดร.เบญจวรรณ อินดีะวงศ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วาริรัตน์ แก้วอุไร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอี่ยมพร หลินเจริญ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ และตรวจแก้ไขเครื่องมือและให้คำปรึกษาจนทำให้การวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์และทรงคุณค่า

กราบขอบพระคุณ นายมณูญ สิงห์คำ ผู้อำนวยการวังใหญ่วิทยาคม และนางสาวกิตติยา ทองแกมมาก ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก เป็นอย่างสูง ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์และสนับสนุนการดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย และให้ความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัยในครั้งนี้

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ของผู้วิจัยที่เฝ้ากำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านอย่างดีที่สุดเสมอมา

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงจะมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุกๆ ท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจบ้างไม่มากก็น้อย

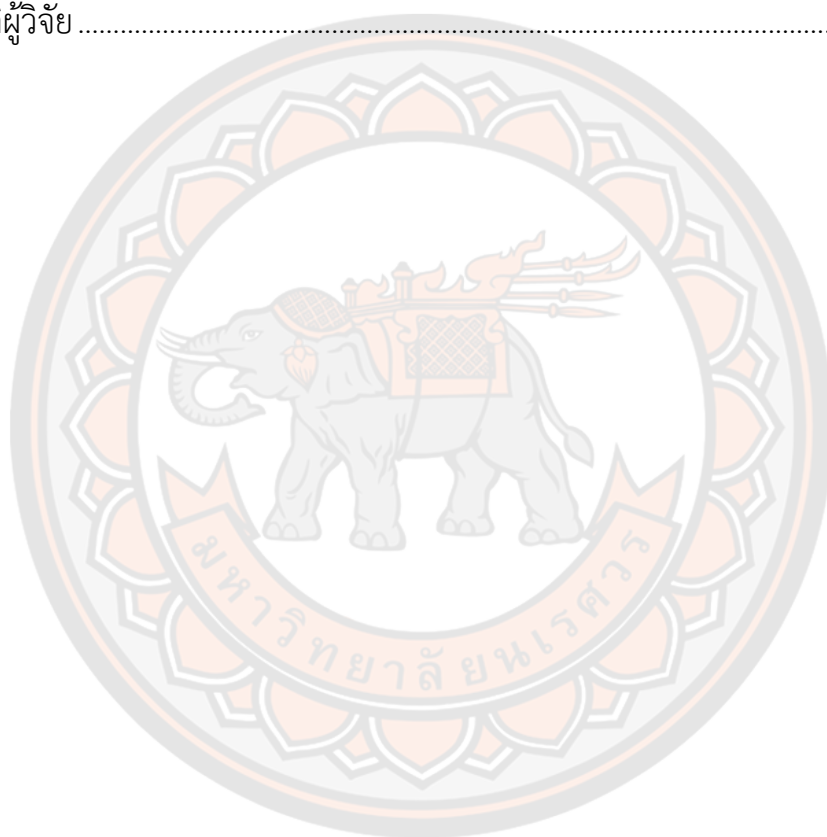
ศรัณย์ เปรมสุข

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
ประกาศคุุณูปการ .....	ญ
สารบัญ .....	ฎ
สารบัญตาราง.....	จ
สารบัญภาพ.....	ต
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย .....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ประโยชน์ของการวิจัย .....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	13
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	20
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ .....	21
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ .....	34
แนวคิดเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน.....	94
แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพนักเรียน.....	129
การนำการประเมินเชิงพัฒนาไปใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ .....	134

ตัวอย่างการนำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา.....	153
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	156
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	164
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	165
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	168
ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ สร้าง และตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการบริหารเชิงกล ยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียน มัธยมศึกษา.....	172
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา.....	176
ขั้นตอนที่ 4 ประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อ เสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา .....	185
บทที่ 4 วิธีดำเนินการวิจัย.....	188
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	188
ตอนที่ 2 ผลการออกแบบ สร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการ ดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา .....	308
ตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา.....	355
ตอนที่ 4 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา.....	420
บทที่ 5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ .....	433

สรุปผลการวิจัย.....	433
อภิปรายผลการวิจัย.....	445
ข้อเสนอแนะ .....	460
บรรณานุกรม.....	464
ภาคผนวก.....	476
ประวัติผู้วิจัย .....	640



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 สังเคราะห์องค์ประกอบแนวคิดของรูปแบบ.....	27
ตาราง 2 แสดงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	43
ตาราง 3 แสดงการเปรียบเทียบกลยุทธ์น่านน้ำสีครามกับน่านน้ำสีแดง.....	54
ตาราง 4 แสดงรายละเอียดความแตกต่างระหว่าง DE กับการประเมินทั่วไป.....	71
ตาราง 5 แสดงเป้าหมายอันทรงคุณค่าของทีม DE.....	80
ตาราง 6 สังเคราะห์องค์ประกอบ และขั้นตอนการบริหารงานระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน.....	105
ตาราง 7 แสดงวิธีการเก็บข้อมูลด้านรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล.....	109
ตาราง 8 แสดงวิธีการการคัดกรองนักเรียน.....	114
ตาราง 9 แสดงการสังเคราะห์หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	145
ตาราง 10 แสดงเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล จากการสัมภาษณ์ สถานศึกษาต้นแบบ ที่ ได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระดับประเทศ.....	171
ตาราง 11 แสดงกำหนดการพัฒนาทักษะ Facilitator และ Note Taker.....	179
ตาราง 12 แสดงกำหนดการกระบวนการขั้นการวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ).....	180
ตาราง 13 แสดงกำหนดการกระบวนการขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ).....	182
ตาราง 14 แสดงกำหนดการกระบวนการขั้นการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ปลายน้ำ) .....	183
ตาราง 15 ผลการสังเคราะห์เอกสาร รายงานผลการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	189



ตาราง 16 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านปัญหา/อุปสรรคในการบริหารระบบ ดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ก่อนที่จะค้นพบแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเกี่ยวกับ ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในสถานศึกษา.....	276
ตาราง 17 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านปัญหา/อุปสรรคในการบริหารระบบ ดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ก่อนที่จะค้นพบแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเกี่ยวกับ ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในสถานศึกษา.....	278
ตาราง 18 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านปัญหา/อุปสรรคในการบริหารระบบ ดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ก่อนที่จะค้นพบแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเกี่ยวกับ ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกสถานศึกษา .....	281
ตาราง 19 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านปัญหา/อุปสรรคในการบริหารระบบ ดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ก่อนที่จะค้นพบแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเกี่ยวกับ ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกสถานศึกษา .....	283
ตาราง 20 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านหลักการ แนวคิด และวัตถุประสงค์ .....	287
ตาราง 21 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านหลักการ แนวคิด และวัตถุประสงค์ .....	288
ตาราง 22 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านเทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน.....	291
ตาราง 23 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านเทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน.....	294
ตาราง 24 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ ประสบความสำเร็จ .....	298
ตาราง 25 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ ประสบความสำเร็จ .....	299

ตาราง 26 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน .....	300
ตาราง 27 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน .....	301
ตาราง 28 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยม.....	302
ตาราง 29 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยม.....	304
ตาราง 30 แนวคิดทฤษฎี และผลการวิจัยที่นำมาใช้ออกแบบและยกกร่างรูปแบบการบริหารเชิง กลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา.....	310
ตาราง 31 ผลการประเมินความถูกต้อง ครอบคลุม และความเหมาะสมที่มีต่อ (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา .....	339
ตาราง 32 ผลการประเมินความถูกต้อง ครอบคลุม และความเหมาะสมที่มีต่อคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา .....	352
ตาราง 33 แสดงการเปรียบเทียบทักษะผู้นำวงสนทนา (Facilitator) ระหว่างก่อนและหลังการอบรมของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม.....	355
ตาราง 34 แสดงการเปรียบเทียบทักษะผู้นำวงสนทนา (Facilitator) ระหว่างก่อนและหลังการอบรมของโรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก .....	359
ตาราง 35 แสดงการเปรียบเทียบทักษะผู้นำวงสนทนา (Facilitator) ระหว่างก่อนและหลังการอบรม ภาพรวมทั้ง 2 โรงเรียน .....	362
ตาราง 36 จำนวนผู้เข้าร่วม Workshop การวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ ระยะที่ 2) .....	365
ตาราง 37 แสดงบุคคลที่ทำหน้าที่ Facilitator & Note Taker.....	365

ตาราง 38 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้วยผืนผ้าใบกลยุทธ์ (Strategy Canvas)	366
ตาราง 39 การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม ...	380
ตาราง 40 การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก	383
ตาราง 41 แสดงผลการดำเนินการตามกระบวนการของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของกลุ่มทดลอง	413
ตาราง 42 แสดงผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของนักเรียน โดยการวิเคราะห์ขนาดอิทธิพล (ES)	414
ตาราง 43 แสดงสรุปผลการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของนักเรียนที่บรรลุตาม KPI ด้านคุณภาพนักเรียน	415
ตาราง 44 แสดงผลการสะท้อนผลการดำเนินการ และแนวทางการพัฒนา	416
ตาราง 45 ผลการประเมินคุณภาพรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา จากการทดลองใช้ในสถานการณ์จริงกับโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม	420
ตาราง 46 ผลการประเมินคุณภาพรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา จากการทดลองใช้ในสถานการณ์จริงของโรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก	423
ตาราง 47 ผลการประเมินคุณภาพรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา จากการทดลองใช้ในสถานการณ์จริงของทั้ง 2 โรงเรียน	426
ตาราง 48 แสดงผลการวิเคราะห์บทเรียนที่เกิดขึ้นจากการประเมินการใช้รูปแบบ	429

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 แสดงขั้นตอนหรือกระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	41
ภาพ 2 การสร้างความแตกต่างไปพร้อมกับการพยายามรักษาต้นทุนให้ต่ำ.....	56
ภาพ 3 แสดงภาพพื้นผ้าใบกลยุทธ์สำหรับอุตสาหกรรมไวน์ในสหรัฐอเมริกาช่วงปลาย ทศวรรษที่ 1990 .....	59
ภาพ 4 แสดงภาพพื้นผ้าใบกลยุทธ์ของเฮลโลว์เทล .....	59
ภาพ 5 แสดงกรอบปฏิบัติ 4 ประการ.....	61
ภาพ 6 แสดงอุปสรรค 4 ด้านในองค์กรที่กีดขวางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	66
ภาพ 7 แนวคิดและรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Perter M. Senge.....	85
ภาพ 8 การประยุกต์ใช้ Systems Thinking ในการวิเคราะห์ความซับซ้อนของโรงเรียน.....	90
ภาพ 9 แสดงขั้นตอน/กระบวนการดำเนินการของ DE .....	136
ภาพ 10 แสดงการดำเนินการ และเป้าหมายของ DE.....	138
ภาพ 11 แสดงตัวอย่างการวิเคราะห์ความซับซ้อน .....	139
ภาพ 12 แสดงตัวอย่างกำหนด KRA/KPI ในการทำ DE ต้นน้ำ.....	140
ภาพ 13 แสดงการดำเนินการตามขั้นตอนของ DE ต้นน้ำ .....	141
ภาพ 14 แสดงการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ความซับซ้อน และจัดลำดับ Matrix.....	142
ภาพ 15 แสดงขั้นตอนกระบวนการ DE ปลายน้ำ.....	144
ภาพ 16 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 รูปแบบ .....	148
ภาพ 17 การนำการประเมินเชิงพัฒนา และกลยุทธ์น่านน้ำสี่คราม มาเพิ่มประสิทธิภาพ .....	149

ภาพ 18 แสดงกรอบแนวคิดการพัฒนา รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน .....	164
ภาพ 19 ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา .....	167
ภาพ 20 รูปแบบการขับเคลื่อนระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนชุมชนบ้านพบ พระ โดยใช้รูปแบบ CHP MODEL.....	206
ภาพ 21 แสดงรูปแบบการพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนตาม LITP Model ของ โรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง .....	221
ภาพ 22 แสดงรูปแบบกระบวนการของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน LANHOI 5 G Model ของโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา.....	237
ภาพ 23 แสดงนวัตกรรมการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ด้วย TSA Model ของโรงเรียนคนดี พิทยาคม.....	253
ภาพ 24 แผนภูมิการบริหารจัดการวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) การขับเคลื่อน ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนเมืองราดพิทยาคม .....	269
ภาพ 25 แนวทางการบริหารที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มัธยมศึกษา.....	307
ภาพ 26 (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อ เสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา .....	319
ภาพ 27 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อเสริมสร้าง คุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา.....	346
ภาพ 28 แสดงพื้นผ้าใบกลยุทธ์ของโรงเรียนวังใหญ่พิทยาคม.....	366
ภาพ 29 แสดงพื้นผ้าใบกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก.....	367
ภาพ 30 แสดงพื้นผ้าใบกลยุทธ์ของโรงเรียนวังใหญ่พิทยาคมและโรงเรียนวัดปากฟิง ตะวันตก .....	367

ภาพ 31 แสดงผลการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค/สิ่งที่เป็นอยู่ ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ความซับซ้อนของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม.....	371
ภาพ 32 แสดงผลการวิเคราะห์แนวทางที่อยากให้เกิดขึ้น ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ความซับซ้อนของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม.....	372
ภาพ 33 แสดงผลการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค/สิ่งที่เป็นอยู่และแนวทางที่อยากให้เกิดขึ้น ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ความซับซ้อนของโรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก .....	375
ภาพ 34 แสดงกรอบปฏิบัติ 4 ประการ (Four Action Framework) ของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม .....	387
ภาพ 35 แสดงกรอบปฏิบัติ 4 ประการ (Four Action Framework) ของโรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก.....	388
ภาพ 36 แสดงตัวอย่างผลการทบทวนผลการดำเนินงานของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม.....	395
ภาพ 37 แสดงกราฟวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยเครื่องมือ Matrix ของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม .....	397
ภาพ 38 แสดงการวิเคราะห์ ปัญหาอุปสรรค ของการดำเนินระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม.....	397
ภาพ 39 แสดงตัวอย่างเหตุผลการให้คะแนนในการประเมินความสามารถของทีมของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม .....	399
ภาพ 40 แสดงตัวอย่างการวิเคราะห์สาเหตุที่เป็นอุปสรรคของการดำเนินงาน ใน 6 ปัจจัย .....	399

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านการสื่อสาร เทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งนอกจากจะส่งผลกระทบต่อผู้คนในเชิงบวกแล้ว แต่ในเชิงลบก็มีปรากฏเช่นกัน ตัวอย่างเช่น ปัญหาเศรษฐกิจ ปัญหาการระบาดของสารเสพติด ปัญหาการแข่งขันในรูปแบบต่างๆ ปัญหาครอบครัว ซึ่งก่อให้เกิดความทุกข์ ความวิตกกังวล ความเครียด มีการปรับตัวที่ไม่เหมาะสมหรืออื่นๆ ที่เป็นผลเสียต่อสุขภาพจิต และสุขภาพกายของทุกคนที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ วิกฤติในปัจจุบันที่กำลังเผชิญอยู่ ก่อให้เกิดผลกระทบส่วนใหญ่ไปในทางลบ โดยเฉพาะมุมมองทางการศึกษา เนื่องด้วยสถานการณ์ที่ไม่สามารถเปิดการเรียนการสอนแบบปกติได้ ถึงแม้ว่าจะมีการปรับรูปแบบการเรียนการสอนให้เหมาะสม แต่ด้วยบริบทของนักเรียนและครอบครัว ไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนรู้ ความไม่พร้อมทางด้านเทคโนโลยีที่อาจเป็นช่องว่างทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดความถดถอยในการเรียนรู้ และหลุดออกจากระบบการศึกษาระหว่างที่เรียนหรือในช่วงรอยต่อการจบการศึกษา หรือเรียกว่า ภาวะความรู้ถดถอย (Learning Loss) ซึ่งส่งผลกระทบในวงกว้างต่อตัวนักเรียนโดยตรง (นรรธพร จันทร์เฉลี่ย เสริบุตร, 2564)

ปัจจุบันภาครัฐ ได้ให้ความสำคัญถึงปัญหาที่ทำให้เกิดความถดถอยในการเรียนรู้ และการขับเคลื่อนเรื่องเด็กหลุดออกจากระบบให้สามารถกลับมาเรียนได้ และได้ให้ความสำคัญด้านสุขภาวะทางอารมณ์ และสุขภาพจิตของเด็ก เพื่อให้เด็กได้เรียนรู้ที่โรงเรียนอย่างมีความสุขและปลอดภัย นอกจากนี้ นางสาวตรีสุข เทียนทอง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้เป็นประธานในการประชุมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ ครั้งที่ 4/2565 เมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2565 พร้อมมอบนโยบาย และได้เน้นย้ำประเด็น การพาน้องกลับมาเรียน และความปลอดภัยในสถานศึกษา ซึ่งไม่ได้ดูแค่ความปลอดภัยด้านโควิด แต่กล่าวถึงความสำคัญในส่วนองภัยอื่นๆ ที่คุกคามนักเรียนด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนต้องมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และระบบดูแลความปลอดภัยของนักเรียน ไม่ว่าจะเป็นภัยธรรมชาติ ภัยพิบัติ หรืออุบัติเหตุ ก็จะต้องมีมาตรการในการป้องกันเช่นเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นล้วนได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส Covid 19 แต่ก็ยังมีปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งของระบบการศึกษาไทย คือ การขาดกระบวนการเรียนรู้ที่ดี เป็นเหตุให้เกิดผลเสียหลายประการ

เช่น ผู้เรียนคิดวิเคราะห์ไม่เป็นปฏิบัติไม่ได้ และไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น และสิ่งแวดล้อมได้ ส่งผลให้การเรียนรู้ไม่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ สมพงษ์ จิตระดับ (2560) ได้นำเสนอข้อมูลภาวะการณ์ของเด็กและเยาวชนไทยว่ามีปัจจัยเสี่ยงหลายประการ ซึ่งยากต่อการดูแล โดยเฉพาะปัญหาผู้เรียนว่ามีพฤติกรรมเกี่ยวกับยาเสพติด การตั้งครุภรณ์ เรียนรู้ด้านลบจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ได้รวดเร็ว ขาดวินัยอย่างรุนแรง เรียนรู้อย่างไม่มีความสุข นอกจากนี้ (ยุพาวดี เกริกกุลธร และคณะ, 2561) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นที่ต้องการการดูแลช่วยเหลือ จำนวน 272 คน คิดเป็นร้อยละ 41.65 โดยปัญหาที่พบมากที่สุดอันดับที่ 1 คือ ปัญหาครอบครัว ได้แก่ พ่อแม่หย่าร้าง ทะเลาะวิวาท ไม่ได้อยู่กับพ่อแม่ จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 6.28 รองลงมา คือ ติดเกม จนมีผลกระทบต่อการเรียน คือ ว่างนอนเวลาเรียน หงุดหงิด ฟังครูไม่รู้เรื่อง จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 3.52 นอกจากนี้ ยังพบปัญหา ความขัดแย้ง กับเพื่อน ทะเลาะวิวาท ถูกข่มขู่ ถูกเพื่อนแกล้ง จำนวน 18 คน ปัญหาชู้สาว ออกหักผิดหวังจากความรัก กลัวตั้งครุภรณ์ กลัวแฟนตั้งครุภรณ์ จำนวน 14 คน ปัญหาการเรียน ได้แก่ ผลการเรียนต่ำ เรียนไม่รู้เรื่อง จำนวน 12 คน และปัญหาการเงิน ได้แก่ ต้องทำงานหาเงินเรียนเอง หรือต้องช่วยทำงานจนขาดเรียนบ่อย จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.76, 2.14, 1.84 และ 1.38 ตามลำดับ และในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายซึ่งอยู่ในช่วงอายุ 15 - 18 ปี นักจิตวิทยาเรียกว่าเป็นวัยรุ่น เป็นหัวเลี้ยวหัวต่อของชีวิต เพราะเป็นช่วงที่เปลี่ยนจากเด็กมาเป็นผู้ใหญ่ เป็นวัยของความสับสนวุ่นวาย มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์สังคม สติปัญญา วัยรุ่นมักจะแสดงพฤติกรรมก้าวร้าว ทำร้ายบุคคลอื่น ทะเลาะวิวาท ทำลายสิ่งของ หนีโรงเรียน โดยการขีตเขียนโต๊ะเรียน ฝ่าฝืน ไม่สนใจการเรียน และพฤติกรรมที่มีแนวโน้มทางรักร่วมเพศ และยังมีผลการประมวลสถิติข้อมูลสถานการณ์ปัญหาเด็ก และเยาวชนของหน่วยงานต่างๆ พบว่า เด็กและเยาวชนทั้งที่เป็นนักเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับอื่นๆ ส่วนหนึ่งมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ดังนี้ 1) ตกเป็นทาสของเกมคอมพิวเตอร์จนถึงขั้นหมกมุ่น 2) นิยมประลองความเร็ว 3) ใช้ความรุนแรงในการตัดสินปัญหา 4) มีเพศสัมพันธ์เร็วขึ้น 5) เข้าถึงสารเสพติดง่าย และ 6) ขาดหลักยึดเหนี่ยวทางจิตใจ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559) ซึ่งจากข้อมูลพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ข้างต้น สอดคล้องกับข้อมูลของคณะกรรมการการคุ้มครองเด็กแห่งชาติ กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ในปี 2557 และยังสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศูนย์เฉพาะกิจคุ้มครองและช่วยเหลือนักเรียน ได้ศึกษาสำรวจข้อมูลนักเรียนที่มีปัญหาต่างๆ พบว่า มีนักเรียนไม่น้อยกว่า 30,000 คน ที่มีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพจิต และมีภาวะซึมเศร้า เครียด และเป็นโรคอารมณ์ 2 ชั้น (ไบโโปลา ดิสออเดอร์)

ด้วยสภาพและปัญหาเกี่ยวกับเด็กและเยาวชนดังได้กล่าวมาข้างต้น พฤติกรรมเหล่านี้มักเกิดขึ้นในสถานศึกษา ดังนั้น ครูจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษานักเรียนแต่ละคนให้ถ่องแท้ เพราะความแตกต่างกันของนักเรียนแต่ละคนย่อมมีผลกระทบกระเทือนถึงการศึกษาเล่าเรียนของ



นักเรียน และต้องการการปฏิบัติจากครูแตกต่างกัน การศึกษานักเรียนแต่ละคนจะช่วยให้ครูทราบถึงปัญหาและความต้องการของนักเรียน ทำให้ครูสามารถให้การช่วยเหลือได้อย่างถูกต้อง ทั้งยังจะช่วยนักเรียนเกิดความเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้ ยอมรับความจริงเกี่ยวกับตนเองและรู้จักปรับปรุงตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้า แต่ทว่าการดำเนินการแก้ปัญหาเหล่านี้ครูไม่สามารถทำเพียงคนเดียวลำพังได้ ครูจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการทำงานที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ซึ่งเป็นกลไกในการพัฒนาผู้เรียนทั้งในทางส่งเสริมพัฒนาการป้องกันแก้ไข และให้ความช่วยเหลืออย่างสอดคล้องประสาน

การดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษาปัจจุบันยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร สังเกตได้จากปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ปัญหาดังที่กล่าวมานี้ยังส่งผลถึงปัญหาการไม่สนใจในการศึกษาเล่าเรียนที่ได้จากผลการเรียนโดยรวมทั้งประเทศของเด็กและเยาวชน ปัญหาเหล่านี้นับวันจะยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นจึงเป็นเรื่องที่ทุกภาคส่วนในสังคมที่มีหน้าที่ดูแล และส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของเด็ก และเยาวชนทั้งในระบบราชการและองค์กรภาคเอกชน น่าจะทบทวนการทำงานเกี่ยวกับเด็กและเยาวชนที่ผ่านมาว่ามีความสำเร็จหรือล้มเหลวประการใด (นลินทิพย์ พรหมสังข์ และเด่น ชะเนติยง, 2558) นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559) ได้กล่าวว่า การดูแลนักเรียนที่ยังไม่เป็นระบบ ก่อให้เกิดความซ้ำซ้อน และไม่ทั่วถึง ไม่ถูกวิธี ไม่มีข้อมูลที่ชัดเจนและไม่เป็นธรรมกับผู้เรียนบางกลุ่มบางคน

จากที่กล่าวมาข้างต้นพบปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของเด็กนักเรียนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และไม่มีท่าทีที่จะลดลง อาจเป็นเพราะว่ายังไม่มีระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ ลลนา ลีระพันธ์ (2558) ที่ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในโรงเรียนกระทุ้มแบน “วิเศษสมุทคุณ” พบว่าสภาพปัจจุบันของการบริหารงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารงานในระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในโรงเรียนยังไม่มี ความเข้มแข็งเป็นระบบเท่าที่ควรนัก และไม่มีการให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในการดำเนินงาน อีกทั้งผู้บริหารไม่สามารถทำให้ชุมชนกับโรงเรียนเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนจึงไม่ประสบผลสำเร็จมากนัก นอกจากนี้ยังสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับ วิสูตร ฉัตรเชิดชัย (2547) ที่พบว่า ปัญหาและสาเหตุหลักของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเกิดจากผู้บริหารโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีม มีความจำกัดในเรื่องของบุคลากรและงบประมาณ เป้าหมายการปฏิบัติไม่ชัดเจน สมาชิกไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและสมาชิกไม่ได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติเท่าที่ควร นอกจากนี้ ในด้านปัจจัยส่งเสริมระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พบว่าสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง แต่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ปัจจัย

การส่งเสริมระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีความต้องการจำเป็นมาก ส่วนสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การนิเทศ ติดตามและประเมินผล โดยระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียน จะเน้นในเรื่องของการทำเอกสารมากกว่าการปฏิบัติ และยังมีปัญหาเรื่องของการนิเทศ ติดตามและประเมินผล เพื่อนำไปปรับปรุงและแก้ไขการดำเนินงาน

จากประเด็นปัญหาที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถแบ่งประเด็นปัญหาออกเป็น 3 ประเด็น ประกอบด้วย ประเด็นแรก คือ ปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านลบของนักเรียนสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประเด็นที่สอง คือ กระบวนการและการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษาที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ และประเด็นที่สาม คือ การบริหารจัดการและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งในส่วนของประเด็นปัญหาที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะแก้ปัญหาใน 3 ประเด็นเหล่านี้ โดยสนใจที่จะศึกษา การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา โดยนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ นาน้ำสีคราม เข้ามาใช้เป็นแนวทางในการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เนื่องจากผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวกับการนำเสนอกกลยุทธ์การบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในประเด็น การใช้ SWOT Analysis หรือ Five Forces แต่ยังไม่ม้งานวิจัยที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบน่าน้ำสีคราม หรือ Blue Ocean Strategy ในการขับเคลื่อนงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ซึ่งปัญหาที่กล่าวมาสะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินการด้วยวิธีการเดิมอาจจะไม่สามารถตอบโจทย์ หรือ อาจจะไม่เหมาะสมนัก เนื่องจากการดำเนินการแก้ไขปัญหาลูกเรียนในปัจจุบัน สภาพสังคมและสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

แม้ว่าในปัจจุบันนิยมใช้กระบวนการ หรือรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้วยเทคนิคและเครื่องมืออย่าง SWOT Analysis และ TOWS Matrix อย่างแพร่หลายก็ตาม แต่ทั้ง 2 เครื่องมือนี้ก็มีข้อจำกัด หรือจุดอ่อนอยู่หลายประการ โดยอาจจะไม่เหมาะสมกับบางบริบทหรือบางสถานการณ์ดังต่อไปนี้

1. SWOT Analysis และ TOWS Matrix มีการมุ่งเป้าไปที่การแข่งขันเน้นการเปรียบเทียบคู่แข่งเป็นหลัก ที่มีการห้าห้า นองเลือด หากมองในแง่นี้ กลยุทธ์จึงเป็น “เกมที่มีผลรวมเป็นศูนย์ (Zero-Sum Game)” เมื่อมีคนได้ ก็ต้องมีคนเสีย (Kim & Mauborgne, 2015) ซึ่งในกรณีดังกล่าว การกำหนดกลยุทธ์ด้วยวิธีการนี้ อาจจะไม่เหมาะกับองค์การที่เผชิญกับสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง และต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ ในการกำหนดกลยุทธ์ยังเป็นการจัดทำแผนระยะยาว หรือ Long-Range Plans ทำให้บางสถานการณ์ที่เผชิญอยู่เกิดจากเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ไม่สามารถกลับไปทบทวน หรือปรับแก้ได้ทันถ่วงที (คณิตา ศรีบุญชู, 2550)

2. แม้ว่าการวิเคราะห์ SWOT จะสามารถสร้างข้อมูลจำนวนมาก แต่ไม่ได้หมายความว่าข้อมูลเหล่านั้นจะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ทั้งหมด และยังมีข้อจำกัด คือ ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา หรือเจาะลึกว่าปัญหาใดมีความสำคัญที่สุด ซึ่งตรงนี้อาจทำให้ผู้บริหารองค์กรไม่รู้ว่าปัญหาไหนควรได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว และนอกจากนี้ ไม่มีการนำเสนอแนวทางการแก้ปัญหา หรือเสนอทางเลือกในการตัดสินใจที่ชัดเจน

3. หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานทางการศึกษาในระดับพื้นที่ อาทิ โรงเรียน วิทยาลัยที่ยังไม่ได้รับการกระจายอำนาจเต็มตัวให้บริหารจัดการตัวเอง ต้องรอรับการมอบอำนาจหรือนโยบายจากต้นสังกัดมาสู่การปฏิบัติ มักต้องเชื่อมโยงนโยบาย ยุทธศาสตร์ จุดเน้นของหน่วยงานต้นสังกัดในแต่ละระดับมาเชื่อมโยงทั้งหมด โดยวิเคราะห์ว่าเป็น “โอกาส” (Opportunities) แต่ในความเป็นจริงแล้ว เป็นเพียงนโยบายที่หน่วยงานภาครัฐในระดับพื้นที่จะปฏิเสธ หรือละเว้นไม่นำมาสู่การปฏิบัติได้ยากมาก สถานการณ์เช่นนี้ จึงทำให้การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ของหน่วยงานนั้นๆ ขาดความเฉพาะตัวที่หน่วยงานนั้นจะกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) อย่างแท้จริง (หยัด ขจรเกียรติผดุง และคณะ, 2563)

ข้อจำกัดดังกล่าว ถือว่าเป็นช่องว่างขนาดใหญ่ (Big Gaps) ในการนำแนวคิดและเทคนิควิธีการกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ไปใช้ เพราะสถานการณ์ในปัจจุบันเป็นสถานการณ์แบบผันผวนที่ต้องเผชิญกับสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง และต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น กลยุทธ์ที่กำหนดจะต้องเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลายอันสั้นมากกว่าแนวคิดกลยุทธ์แบบเดิมที่เน้นการวางแผนระยะกลาง 3-5 ปี ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่ ยังส่งผลกระทบต่อตัวผู้เรียนโดยตรง ตัวอย่างเช่น ปัญหาคุณภาพผู้เรียน โดยเฉพาะคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ของผู้เรียน ที่ได้รับอิทธิพลมาจากปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมในพื้นที่ ที่ต้องอาศัยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในพื้นที่มาร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหาเป็นอย่างมาก ซึ่งแนวคิดและเครื่องมือ SWOT Analysis และ TOWS Matrix เริ่มตอบโจทย์สิ่งเหล่านี้ได้น้อยลงทุกที แต่กลยุทธ์แบบน่าน้ำสีคราม มีหลักการและเครื่องมือที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และไม่ตายตัว นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์น่าน้ำสีครามในเชิงแก้ไขปัญหาพฤติกรรม ของธัญญภัทร์ ศิรธชนะโรจน์ (2561) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์น่าน้ำสีครามเพื่อป้องกันการตั้งครมภ์ของนักเรียนในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า นักศึกษามีระดับความรู้ความเข้าใจ การป้องกันการตั้งครมภ์ไม่เพียงประสงค์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีการเปลี่ยนแปลงในมิติด้านความคิด (Cognitive Domain) มิติด้านอารมณ์ (Affective Domain) และมิติด้านพฤติกรรม (Behavioral Domain) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งหมายความว่า หลังการทดลอง และระยะติดตามผล มีค่าเฉลี่ยระดับความรู้

ความเข้าใจการป้องกันการตั้งครุฑไม่พึงประสงค์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี สูงกว่าก่อนทดลอง และนอกจากนี้ กลยุทธ์น่านน้ำสีครามมีแนวคิดสำคัญก็คือ การสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่า และเน้นการสร้างสิ่งใหม่ แนวทางใหม่ๆ เพื่อค้นหาแนวทางหรือนวัตกรรมเชิงคุณค่าที่เหมาะสมกับองค์กร นั้นเอง (จารุจรรย์ คงมีสุข, 2561) แต่ทว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์น่านน้ำสีครามอย่างเดียว อาจยังไม่ตอบโจทย์กับการแก้ปัญหาทั้ง 3 ส่วน ดังที่กล่าวมา เนื่องจากระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นเรื่องที่ซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับคนหลายฝ่าย ปัญหาที่พบส่วนใหญ่คือ ยังไม่มีกระบวนการ ใฝ่ระวัง ติดตาม ประสานงาน และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินการ ตามมาตราการ 5 ขั้นตอน ไม่มีการนำผลไปใช้ประโยชน์ (อวยชัย ศรีตระกูล, 2556) ซึ่งการที่จะ แก้ปัญหานี้จำเป็นต้องมีกระบวนการหรือเครื่องมือการประเมิน

ในขณะที่ในสถานการณ์การทำงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายไปที่การประเมิน การประเมินแบบ พิเศษจะเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่มีความเร่งด่วน เป็นพลวัตมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจนยาก ที่จะวางแผน หรือหาวิธีแก้ปัญหา ทำให้งานมีความจำเป็นจะต้องพัฒนานวัตกรรมการทำงาน นอกจากนี้ หากงานที่อยู่ท่ามกลางสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน เช่น ต้องทำงานร่วมมือกับหลายฝ่าย หลายองค์กร จะเป็นรูปแบบการประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation: DE) ซึ่งจะช่วย ให้ทีม มุ่งเน้นไปที่จุดที่ควรปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมในการทำงานภายในและภายนอกองค์กร อย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการที่อาศัยการมีส่วนร่วมจากทีมประเมิน ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับ วิจารย์ พานิช (2563) ได้กล่าวถึงแนวคิดของการประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation: DE) ไว้ว่า DE เป็นเครื่องมือที่เข้ามาช่วยพัฒนานวัตกรรม (Innovation) การดำเนินการ (Intervention) และ ยังกล่าวอีกว่าหัวใจของ DE คือ ความซับซ้อน (Complexity) หมายถึง การทำงานภายใต้สมมติฐาน ว่ากิจการที่ประเมินอยู่ในระบบที่ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซับซ้อนทั้งคนในหน่วยงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง และนอกจากนี้ เยาวนารถ พันธุ์เพ็ง (2565) ได้ทำการศึกษาการประเมิน เชิงพัฒนา (Developmental Evaluation: DE) ช่วงต้นน้ำ เพื่อพัฒนาเป้าหมายโรงเรียน พบว่า การนำกระบวนการ DE มาประเมินเพื่อพัฒนางานในสถานศึกษา มีหัวใจหลักสำคัญ คือ กระบวนการ ทั้งหมดเกิดเป็นวงจรการเรียนรู้ เริ่มจากการเก็บข้อมูล การตอบรับ การตอบสนองและ การปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง เพราะ DE จะทำให้ผลการประเมินเป็นนวัตกรรมนำมาใช้แก้ปัญหา ผ่านการทดสอบเพื่อนำไปปรับใช้ต่อและถูกใช้เพื่อปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของผู้ใช้งาน กระบวนการ เหล่านี้ นำมาซึ่งการมีส่วนร่วมของผู้คนที่จะเปลี่ยนแปลงระบบช่วยสร้างเสริมให้เกิดเครือข่าย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แข็งแกร่งและพัฒนาการมีส่วนร่วมได้อย่างเป็นกระบวนการ สิ่งที่เกิดขึ้นคือ กระบวนการในการส่งผ่านองค์ความรู้ มีการประยุกต์นวัตกรรมจากการประเมินไปสู่การใช้งานจริง และพร้อมกันนั้นยังเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาตามบริบทของโรงเรียนในแต่ละพื้นที่

ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับแนวคิดของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนก็คือ พฤติกรรมของนักเรียน เป็นเรื่องที่ซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับคนหลายฝ่ายที่ต้องเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษา การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา เพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม มีเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ มีจิตสำนึกในการดูแลผู้อื่น และเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศชาติต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. สภาพ ปัญหา และแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นอย่างไร
2. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ควร มีลักษณะอย่างไร
3. การทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา เป็นอย่างไร
4. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา มีความถูกต้อง ครบคลุม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์และความเหมาะสมอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยประยุกต์การประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation: DE) และกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy)

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อออกแบบ สร้าง และตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา
3. เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา

4. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา

### ประโยชน์ของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้จะเกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ใต้นวัตกรรมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีประสิทธิภาพส่งผลในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา
2. ผู้บริหารการศึกษาในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำข้อค้นพบจากการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการส่งเสริมระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น
3. ผู้บริหารการศึกษาในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถนำข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยกับการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ไปใช้เป็นคู่มือที่ใช้ในการขับเคลื่อนการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น
4. ผู้บริหารสถานศึกษา ครูที่ปรึกษา ครูแนะแนว ครูฝ่ายปกครอง ครูที่รับผิดชอบงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และบุคลากรอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน สามารถนำข้อค้นพบที่ได้เป็นแนวทางในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้สอดคล้องกับสภาพ และบริบทของโรงเรียน เพื่อให้การดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัยประกอบด้วย ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง และตัวแปรที่ศึกษาตามขั้นตอนการวิจัยซึ่งมี 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ขั้นย่อย ดังนี้

**ขั้นที่ 1.1** การศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาเอกสาร

### แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูล เอกสารผลการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปี 2563 -2565

### ตัวแปรที่ศึกษา

สภาพ ปัญหา และแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา

**ขั้นที่ 1.2** การศึกษาปัญหา และแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จากพหุกรณีศึกษาในสถานศึกษาต้นแบบที่ได้รับรางวัลระดับประเทศ

### แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูล ได้แก่ 1) เอกสารรายงานผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และ 2) ผู้รับผิดชอบระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาที่ได้รับการประกาศรางวัลด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในระดับประเทศ พ.ศ. 2563 – 2565 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสัมภาษณ์บุคลากรหลัก ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูที่ปรึกษา ครูแนะแนว นักเรียน ผู้ปกครอง ทั้งนี้ แบ่งขนาดสถานศึกษาตามขนาดละ 1 โรงเรียน ได้มาโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวม 5 โรงเรียน ประกอบด้วย

1. โรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนบ้านยาวิ - ห้วยโป่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พ.ศ. 2564 ระดับประเทศ และ 2) โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พ.ศ. 2565 ระดับประเทศ

2. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนเมืองรัตวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ ได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พ.ศ. 2563 ระดับประเทศ

3. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนคณทิพวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากำแพงเพชร ได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พ.ศ. 2565 ระดับประเทศ

4. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย ได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พ.ศ. 2565 ระดับประเทศ

## ตัวแปรที่ศึกษา

ปัญหา และแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา

### ขอบเขตด้านระยะเวลาและสถานที่

1. ระยะเวลาดำเนินการ ตั้งแต่วันที่ 4 ธันวาคม 2565 ถึง วันที่ 10 มีนาคม 2566
2. สถานที่เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 1) โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ 2) โรงเรียนยาวี-ห้วยโป่ง
- 3) โรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา 4) โรงเรียนคณิตพิทยาคม และ 5) โรงเรียนเมืองรัตวิทยาคม

**ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ สร้าง และตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา**  
แบ่งขั้นตอนออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นที่ 2.1 การออกแบบและสร้างแบบรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา**

**แหล่งข้อมูล** ประกอบด้วย 1) ผลการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์น่านน้ำสี่คราม การประเมินเชิงพัฒนา ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา 2) ผลจากการศึกษาขั้นที่ 1.1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และขั้นที่ 1.2 ผลการศึกษา ปัญหา และแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) จากพหุกรณีศึกษา ในสถานศึกษาต้นแบบระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ได้รับรางวัลระดับประเทศ

### ตัวแปรที่ศึกษา

ร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา

**ขั้นที่ 2.2 ตรวจสอบร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา**

ในการตรวจสอบร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อประเมินความครอบคลุม ถูกต้องสอดคล้อง ครอบคลุม และความเหมาะสมของรูปแบบ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

### กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 9 คน โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินความถูกต้องครอบคลุม และความเหมาะสมของ



รูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา โดยดำเนินการดังนี้

**กลุ่มที่ 1** เป็นผู้บริหารการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และมีประสบการณ์ในการบริหารไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน ได้แก่

1. ดร.โอโณทัย ไทยวรรณศรี ที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ดร.ศราวุธ คำแก้ว รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย

**กลุ่มที่ 2** เป็นอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร และการวิจัย จำนวน 2 คน ได้แก่

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอภิชัย ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัยและนวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

2. ดร.พิทยา แสงสว่าง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัยและนวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

**กลุ่มที่ 3** เป็นผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ด้านการบริหาร ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จำนวน 2 คน ได้แก่

1. ดร.ปัฐมาภรณ์ นรภัทรพิมล ผู้อำนวยการโรงเรียนพิชัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

2. ดร.ภูรินทร์ ชนิลกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านหนองปลา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตาก เขต 2

**กลุ่มที่ 4** เป็นผู้บริหารหรือนักวิชาการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการออกแบบนวัตกรรม และการนำ DE มาใช้ในการพัฒนาการศึกษา จำนวน 3 คน ได้แก่

1. นางสาววสิรัตน์ มิ่งศูนย์ หัวหน้าโครงการสนับสนุนกระบวนการประเมินเชิงพัฒนา คุณภาพโรงเรียนทั้งระบบ (Developmental Evaluation: DE) มูลนิธิสยามกัมมาจล

2. ดร.วรรณรักษ์ หงษ์ทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองปลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1

3. ดร.เบญจวรรณ อินตะวงค์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1

#### **ตัวแปรที่ศึกษา**

ความถูกต้องครบคลุม และความเหมาะสมของรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหาร เชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา

### ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา

#### กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ โรงเรียนกลุ่มทดลองการใช้รูปแบบ จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม และโรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก โดยความสมัครใจของผู้บริหารสถานศึกษา และ คณะครูในการดำเนินการตามกระบวนการของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา รวมทั้งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนผลการเรียนรู้ในทุกขั้นตอน (มีแบบตอบรับการเข้าร่วม) ซึ่งมีผู้ร่วมทดลอง ดังนี้

1. โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม จำนวน 19 คน ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน 2) ครู และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 12 คน 3) ผู้ปกครอง จำนวน 2 คน 4) นักเรียน จำนวน 2 คน และ 5) เครือข่าย จำนวน 2 คน
2. โรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก จำนวน 24 คน 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน 2) ครู และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 12 คน 3) ผู้ปกครอง จำนวน 5 คน 4) นักเรียน จำนวน 3 คน และ 5) เครือข่าย จำนวน 3 คน

**บทบาทหน้าที่** ดำเนินการตามกระบวนการของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา รวมทั้งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนผลการเรียนรู้ในทุกขั้นตอน

#### ตัวแปรที่ศึกษา

ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา จำแนกเป็น 3 ประเด็น คือ 1) ผลการประเมินทักษะ ผู้นำวงสนทนาและผู้จัดบันทึก 2) ผลการดำเนินการตามขั้นตอนและการสะท้อนการเรียนรู้หลังปฏิบัติ (After Action Review) ในประเด็น ความรู้สึก การเรียนรู้ใหม่ และแนวทางการพัฒนา (Gaps) และ 3) ผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากการนำกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนสู่การปฏิบัติ

#### ขอบเขตด้านระยะเวลาและสถานที่

1. ระยะเวลาการดำเนินการ ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2566 ถึงวันที่ 27 ตุลาคม 2566
2. สถานที่ดำเนินการทดลอง ได้แก่ 1) โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม และ 2) โรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก

#### ขั้นตอนที่ 4 ประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา

ในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินผลคุณภาพตามมาตรฐานของรูปแบบฯ หลังการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ในสถานการณ์จริง โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำรูปแบบไปใช้ ในด้านคุณภาพตามมาตรฐานด้านความเป็นไปได้ มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ มาตรฐานด้านความเหมาะสม และมาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม ตามแบบมาตรฐานการประเมินของ McMillan and Schumacher (2001) และจัดประชุมกลุ่มย่อย เพื่อสอบถามปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามและสัมภาษณ์กลุ่ม 2) สร้างความเข้าใจและชี้แจงวัตถุประสงค์ในการประเมินผลกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำรูปแบบไปใช้ และ 3) ดำเนินการสอบถามและสัมภาษณ์กลุ่ม เพื่อนำข้อมูลมาสรุปผลเป็นข้อเสนอแนะต่อไป

##### กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจะเป็นกลุ่มบุคคลที่เข้าร่วมการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนฯ จำนวน 43 คน ประกอบไปด้วย 3 กลุ่ม ดังนี้

1. ระดับนโยบาย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน
2. ระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย 1) ครู และบุคลากรทางการศึกษา 2) ผู้ปกครอง
- 3) นักเรียน และ 4) เครือข่าย จำนวน 36 คน
3. ระดับผู้ได้รับผลกระทบจากการใช้รูปแบบ ประกอบด้วย นักเรียน จำนวน 5 คน

##### ตัวแปรที่ศึกษา

คุณภาพของรูปแบบตามมาตรฐานด้านความเป็นไปได้ มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ มาตรฐานด้านความเหมาะสม และมาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา

##### ขอบเขตด้านระยะเวลา

ดำเนินการจัดประชุมกลุ่มย่อย ในวันที่ 27 ตุลาคม 2566 เพื่อสอบถามปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

##### นิยามศัพท์เฉพาะ

**ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน** หมายถึง กระบวนการดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นระบบ มีขั้นตอน วิธีการ และเครื่องมือการดำเนินงานที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ และมีความเป็นมาตรฐาน เพื่อส่งเสริม สนับสนุน ป้องกัน และแก้ไขปัญหาของนักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยมีครูที่ปรึกษาเป็นบุคลากรหลักในการดำเนินงาน และมีการประสาน

ความร่วมมือกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

**การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล** หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียนรายบุคคลอย่างละเอียด โดยครูที่ปรึกษาเป็นคนดูแลหลัก เพื่อให้ทราบข้อแตกต่างของแต่ละบุคคลที่มีพื้นฐานความเป็นมาที่ไม่เหมือนกัน

**การคัดกรองนักเรียน** หมายถึง การพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนเพื่อการจัดกลุ่มนักเรียน เพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้ตรงกับสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็น ด้วยความรวดเร็วและถูกต้องแม่นยำ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม

1) **กลุ่มปกติ** คือ นักเรียนที่ได้รับการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ตามเกณฑ์การคัดกรองของโรงเรียน อยู่ในเกณฑ์ของกลุ่มปกติ ซึ่งควรได้รับการส่งเสริมภูมิคุ้มกันและการส่งเสริมพัฒนา

2) **กลุ่มเสี่ยง** คือ นักเรียนที่อยู่ในเกณฑ์ของกลุ่มเสี่ยงตามเกณฑ์การคัดกรองของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนต้องให้การป้องกัน และแก้ไขตามกรณี

3) **กลุ่มมีปัญหา** คือ นักเรียนที่อยู่ในเกณฑ์ของกลุ่มมีปัญหาตามเกณฑ์การคัดกรองของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนต้องช่วยเหลือและแก้ปัญหาโดยเร่งด่วน

4) **กลุ่มพิเศษ** คือ นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ มีความเป็นอัจฉริยะ แสดงออกซึ่งความสามารถอันโดดเด่นด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านอย่างเป็นที่ประจักษ์เมื่อเทียบกับผู้มีอายุในระดับเดียวกัน ภายใต้สภาพแวดล้อมเดียวกัน ซึ่งโรงเรียนต้องให้การส่งเสริมให้นักเรียนได้พัฒนาความสามารถพิเศษนั้นจนถึงขั้นสูงสุด

**การส่งเสริมนักเรียน** หมายถึง การส่งเสริม และสนับสนุนให้นักเรียนเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ มีความภาคภูมิใจในตนเองในด้านต่างๆ ช่วยป้องกัน และช่วยเหลือนักเรียนกลุ่มเสี่ยง กลุ่มมีปัญหาให้สามารถกลับมาเป็นกลุ่มปกติ และส่งเสริมให้เป็นกลุ่มพิเศษ

**การป้องกันและแก้ไขปัญหา** หมายถึง การดูแลช่วยเหลือให้คำปรึกษาให้กับนักเรียนกรณีมีปัญหาที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน และต้องพิจารณาสาเหตุของปัญหาให้ครบถ้วน และหาวิธีการช่วยเหลือให้เหมาะสมกับสาเหตุนั้นๆ โดยไม่ปล่อยปละละเลยนักเรียนจนกลายเป็นปัญหาของสังคม โดยครูที่ปรึกษา/ครูประจำชั้น ควรจัดกิจกรรมที่หลากหลาย และเหมาะสม บนพื้นฐานความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเฉพาะการให้คำแนะนำปรึกษา ซึ่งไม่มีสูตรการช่วยเหลือที่สำเร็จตายตัว เพียงแต่มีกระบวนการ แนวทางการช่วยเหลือที่ครูแต่ละคนสามารถเรียนรู้ ฝึกฝน เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา นักเรียนต่อไป

**การส่งต่อ** หมายถึง การดำเนินการกับกลุ่มนักเรียนกลุ่มที่มีปัญหารุนแรง ที่ครูไม่สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาได้โดยลำพัง มีความยากต่อการช่วยเหลือ การส่งต่อแบ่งเป็น 2 แบบ ดังนี้

1) **การส่งต่อภายใน** หมายถึง ครูที่ปรึกษาส่งต่อไปยังครูที่สามารถให้การช่วยเหลือนักเรียนได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหา เช่น ปัญหาเกี่ยวกับจิตใจ ความรู้สึก ปัญหาพฤติกรรมที่ซับซ้อนหรือรุนแรง อาจส่งต่อให้ ครูแนะแนว ครูพยาบาล ครูประจำวิชา หรือฝ่ายปกครอง

2) **การส่งต่อภายนอก** หมายถึง ครูแนะแนว หรือฝ่ายปกครองเป็นผู้ดำเนินการส่งต่อไปยังผู้เชี่ยวชาญภายนอก หากพิจารณาเห็นว่าเป็นกรณีปัญหาที่มีความยากเกินกว่าศักยภาพของโรงเรียนจะดูแลช่วยเหลือได้

**สภาพการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน** หมายถึง วิธีการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ซึ่งเป็นการปฏิบัติอยู่เป็นปกติในปัจจุบัน ประกอบด้วย หลักการและแนวคิด และเทคนิควิธีการในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ได้จากการศึกษาเอกสารรายงานสรุปผลการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

**ปัญหาการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน** หมายถึง อุปสรรค หรือปัญหาที่สถานศึกษาเคยเผชิญ ส่งผลให้การบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเกิดความยากลำบาก และเป็นเหตุให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จ ก่อนที่จะค้นพบแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในสถานศึกษา เช่น นักเรียน ครู ผู้บริหาร ระบบ/โครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษา ฯลฯ และ 2) ปัญหา/อุปสรรค ที่เกิดจากปัจจัยภายนอกสถานศึกษา เช่น ครอบครัว การเลี้ยงดู สภาพแวดล้อม ฯลฯ ที่ได้จากการศึกษาเอกสารรายงานผลการดำเนินงาน และการสัมภาษณ์บุคลากรหลักของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

**แนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นเลิศ** หมายถึง วิธีปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่เป็นเลิศเกี่ยวกับ หลักการแนวคิด วัตถุประสงค์ เทคนิคและวิธีการ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนนโยบายการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษา ให้ประสบความสำเร็จ ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์

**รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน** หมายถึง แบบจำลองที่เป็นแนวทางการพัฒนา องค์ประกอบ และขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ซึ่งมีส่วนประกอบ 5 ส่วน ได้แก่ 1) ทิศทางของรูปแบบ 2) ระบบและกลไกของรูปแบบ 3) กระบวนการของรูปแบบ 4) ผลลัพธ์ของรูปแบบ และ 5) เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้

**ทิศทางของรูปแบบ** หมายถึง องค์ประกอบส่วนนำของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษาที่แสดงถึงทิศทาง

การขับเคลื่อน อันจะนำไปสู่กระบวนการ และผลลัพธ์ของรูปแบบที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย ความเป็นมา หลักการ และวัตถุประสงค์

**ระบบและกลไกของรูปแบบ** หมายถึง โครงสร้างการบริหารงานหรือการแต่งตั้ง/ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามกระบวนการของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และ 2) การออกแบบ โครงสร้างการบริหารงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

**กระบวนการของรูปแบบ** หมายถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่เกิดจากการประยุกต์ กระบวนการกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) และการประเมินเชิงพัฒนา (Development Evaluation) เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยเน้น กระบวนการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน ในการกำหนดเป้าหมาย แนวทางในการดำเนินงาน และการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้ และเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาให้นักเรียน มีคุณภาพ ตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย

**การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ)** หมายถึง การดำเนินการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ รายละเอียดของทิศทาง กลยุทธ์ แผนงาน หรือรูปแบบ การดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ประกอบด้วย 1) ประภาศและกำหนดนโยบาย ที่ชัดเจน 2) การสร้างความรู้ ความเข้าใจและความตระหนักให้แก่คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้วยเครื่องมือผืนผ้าใบกลยุทธ์ (The Strategy Canvas) 4) การวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยเครื่องมือการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) 5) การตกลงเป้าหมายร่วมกัน (Share Vision) 6) การกำหนดปัจจัยความสำเร็จ (Key Result Areas: KRAs) และดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPIs) 7) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) ด้วยกรอบปฏิบัติ 4 ประการ (Four Action Framework) 8) การออกแบบโครงการ/ กิจกรรม (กำหนด Act) 9) การทำบันทึกข้อตกลง (MOU) และ 10) สะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection)

**การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ)** หมายถึง การนำกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม การโดยมี การกำหนดตารางเวลาปฏิบัติการ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ รวมถึงนำผลการดำเนินงานตามโครงการ/ กิจกรรมระบบการดูแลช่วยเหลือเรียนมาทบทวน เพื่อให้เห็นสถานการณ์ปัญหา และ ความก้าวหน้า เพื่อสามารถปรับแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้การดำเนินงาน ช่วงหลังมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยนำผลการดำเนินงานที่ทำไปแล้วมาวิเคราะห์ความซับซ้อนและปัจจัย ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ และล้มเหลว เพื่อให้เห็นว่าตรงไหนสำเร็จ หรือตรงไหนไม่สำเร็จ เพื่อนำไป

ปรับเปลี่ยนแผนงาน กลไกการทำงาน และองค์ประกอบของทีมให้ดีขึ้น โดยมีการดำเนินการ 2 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1** การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติการ การมอบหมายหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) แต่งตั้ง คณะทำงานเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน 2) คณะทำงาน (ทีม) ศึกษาระเบียบ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้การดำเนินงานสู่การปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และ 3) กำหนดปฏิทินการถอดบทเรียนผล การดำเนินงานระยะที่ 2

**ระยะที่ 2** การถอดบทเรียนผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1) Check List Act/Strategy 2) การวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยเครื่องมือ Matrix 3) การทบทวนผล การดำเนินงาน 4) ประเมินความสามารถของทีม 5) ปรับแผนงานการดำเนินงาน/ระหว่างทาง และ 6) สะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection)

**การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ)** เป็นการถอดบทเรียนสะท้อน ผลการประเมิน ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ตั้งแต่ช่วงแรก จนถึงช่วงสุดท้าย โดยนำข้อมูลผลลัพธ์จากการดำเนินงานมาสะท้อน เพื่อให้เห็นความสำเร็จ หรือ ความสำเร็จ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนการดำเนินการครั้งต่อไป มีขั้นตอนการดำเนินการ ประกอบด้วย 1) การทบทวนกิจกรรม 2) สะท้อนผลการดำเนินงาน 3) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) 4) การปรับแผนการดำเนินการ และ 5) การสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection)

**ผลลัพธ์ของรูปแบบ** หมายถึง ผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียน มัธยมศึกษาไปใช้แล้วส่งผลให้นักเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม ซึ่งเป็นผลลัพธ์ด้านคุณภาพ นักเรียน ตามมาตรฐานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ได้แก่ 1) รู้จักตนเอง และพึ่งตนเองได้ 2) มีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี 3) มีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และ พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ 4) รักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและ อารมณ์ของตนเองได้ 5) เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม 6) มีเจตคติที่ดีและมี ทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต รวมถึงผลการกำหนดตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรมที่ได้เพิ่มเติม อันเป็นผลที่เป็นผลจากการทดลองใช้รูปแบบตามบริบทของสถานศึกษา ได้แก่ 1) นักเรียนสามารถ สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรและจำนวนการออกกลางคันลดลง 2) นักเรียนได้รับการ ส่งเสริม ป้องกัน พัฒนาตรงกับสภาพความต้องการและปัญหาของแต่ละบุคคล การส่งเสริม ป้องกัน พัฒนา ตรงกับสภาพความต้องการ โดยมีการจำแนกนักเรียนออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มปกติ กลุ่มเสี่ยง และ กลุ่มมีปัญหา และ 3) นักเรียนเป็นแกนนำและมีส่วนร่วมในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาร่วมกับครูและ

ผู้ปกครอง ในส่วนของการประเมินคุณภาพนักเรียน ตาม KPIs ที่ 1-6 ที่กำหนดจากคุณภาพตามมาตรฐานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จะใช้การวิเคราะห์ขนาดอิทธิพล (Effect Size) และ KPIs ที่ 7-9 จะใช้การประเมินด้วยค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ที่กำหนด

**เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้** หมายถึง เงื่อนไขที่จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ และข้อระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ประกอบด้วย 1) โรงเรียนต้องดำเนินการขั้นเตรียมการ เพื่อสร้างความเข้าใจ และเพื่อพัฒนาทักษะการเป็น Facilitator และ Note Taker ของทีมที่เข้าร่วมทดลองก่อนเริ่มกระบวนการ และ 2) โรงเรียนมีการดำเนินระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 5 ขั้นตอน เป็นพื้นฐาน ได้แก่ 1) การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล 2) คัดกรองนักเรียน 3) การส่งเสริม และพัฒนา 4) การป้องกันและแก้ไขปัญหา และ 5) การส่งต่อ

**ผลการทดลองใช้รูปแบบ** หมายถึง ผลการนำรูปแบบไปใช้ตามคู่มือการใช้รูปแบบกำหนด ซึ่งมีผลการดำเนินการ 2 ขั้นตอนการดำเนินการ ประกอบด้วย 1) ผลการเตรียมการ และ 2) ผลการดำเนินการ ได้แก่ ผลการวางแผนกลยุทธ์ ผลการดำเนินการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และผลการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

**ผลการเตรียมการ** หมายถึง ผลการประเมินทักษะผู้นำวงสนทนา ระหว่างก่อนและหลังการเตรียมการทดลองใช้รูปแบบของบุคลากรของโรงเรียนกลุ่มทดลอง วัดได้จากแบบประเมินตนเอง ด้านทักษะผู้นำวงสนทนา 6 ทักษะ เป็นแบบประเมินตนเองและมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 35 ข้อ

**ผลการดำเนินการใช้รูปแบบ** หมายถึง ผลการนำคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษาให้เป็นไปตามแนวทางการใช้รูปแบบ แบ่งเป็นการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ โดยเกิดผล ดังนี้ 1) ผลการดำเนินการตามขั้นตอนและการสะท้อนการเรียนรู้หลังปฏิบัติ (After Action Review) ในประเด็นความรู้สึกการเรียนรู้ใหม่ และแนวทางการพัฒนา (Gaps) วัดได้จากการประเมินผลการดำเนินการตามกระบวนการ โดยวิเคราะห์จากผลของการปฏิบัติตามกระบวนการและผลการสะท้อนบทเรียนของผู้เข้าร่วมทดลอง และ 2) ผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากการนำกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนสู่การปฏิบัติ วัดได้จากผลการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของนักเรียนตาม KPIs ที่กำหนดไว้ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงด้วยเครื่องมือ Effect Size ตามวิธีการประเมินของ John Hattie (1981) ซึ่งตั้งเกณฑ์ค่า ES มีค่าตั้งแต่ 0.4 ขึ้นไป

**ขนาดอิทธิพล (Effect Size)** หมายถึง ขนาดของผลที่เกิดจากกระบวนการของการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียน



มัธยมศึกษา ต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามผลลัพธ์ (KRA/KPIs) ด้านคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ตามวิธีการประเมินของ John Hattie (1981) ซึ่งตั้งเกณฑ์ค่า ES มีค่าตั้งแต่ 0.4 ขึ้นไป

**Facilitator** หมายถึง ผู้นำวงสนทนาทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนกระบวนการตามรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบที่ได้ออกแบบไว้

**Note Taker** หมายถึง ผู้จดบันทึกในวงสนทนา สรุปบทเรียนและนำเสนอประเด็นต่างๆ ที่สำคัญ

**ทีมทดลอง** หมายถึง กลุ่มโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษา ทั้งสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (โรงเรียนขยายโอกาส) และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่มีความประสงค์สมัครเข้าร่วมการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยม ได้แก่ 1) โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม และ 2) โรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก

**เครือข่าย** หมายถึง เป็นองค์คณะบุคคลที่ประกอบด้วยตัวแทนหน่วยงาน ซึ่งมีส่วนในการพัฒนาการศึกษา โดยทำหน้าที่ให้การสนับสนุนด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ประกอบด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตำรวจ ทหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โรงเรียนพยาบาลส่งเสริมสุขภาพประจำตำบล/อำเภอ/จังหวัด รวมถึงหน่วยงานอื่นๆ ที่ให้การสนับสนุนด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
  - 1.1 ความหมายของรูปแบบ
  - 1.2 องค์ประกอบของรูปแบบ
  - 1.3 ประเภทของรูปแบบ
  - 1.4 คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ
  - 1.5 การสร้างและพัฒนารูปแบบ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
  - 2.1 ความหมายของกลยุทธ์
  - 2.2 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์
  - 2.3 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์
  - 2.4 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
    - 2.4.1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)
    - 2.4.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)
    - 2.4.3 การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ (Controlling and Evaluation)
  - 2.5 การบริหารเชิงกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy)
    - 2.5.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม
    - 2.5.2 หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม
    - 2.5.3 ขั้นตอน/วิธีการของการบริหารเชิงกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม
  - 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation: DE)
  - 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)
3. แนวคิดเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
  - 3.1 แนวคิด และความหมายของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
  - 3.2 วัตถุประสงค์ของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

- 3.3 ประโยชน์และคุณค่าของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 3.4 ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 3.5 กระบวนการและขั้นตอนของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 3.6 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการในระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 4. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพของนักเรียน
  - 4.1 ความหมาย
  - 4.2 องค์ประกอบคุณภาพของนักเรียน
- 5. การนำการประเมินเชิงพัฒนาไปใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์
- 6. การประยุกต์การประเมินเชิงพัฒนาร่วมกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารเชิงกลยุทธ์
- 7. ตัวอย่างการนำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา
- 8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

#### 1. ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่สร้าง และพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง รูปแบบ หรือ ที่เรียกว่า Model เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วรูปแบบอาจจะหมายถึง สิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ ดังนี้

Good (2005, p. 117) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย ดังนี้

- 1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้าง หรือทำซ้ำ
- 2. เป็นตัวอย่างเพื่อเลียนแบบ
- 3. เป็นแผนภูมิ หรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการ หรือแนวคิด
- 4. เป็นชุดของปัจจัย ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมตัวกันเป็นตัวประกอบ และเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Procter (1978, p. 174) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ใน Longman Dictionary of Contemporary English ไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. Model หมายถึง สิ่งที่เป็นแบบย่อส่วนของความจริง ซึ่งความหมายนี้ตรงกับภาษาไทยว่า แบบจำลอง เช่น แบบจำลองของเรือดำน้ำ เป็นต้น
2. Model หมายถึง สิ่งของ หรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูแบบอย่าง นักเดินแบบ หรือแม่แบบในการวาดภาพศิลปะ เป็นต้น
3. Model หมายถึง แบบ หรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์รุ่น 864X เป็นต้น

รัตนะ บัวสนธ์ (2552, น. 124) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ ดังนี้ 1) แผนภาพ หรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริง รูปแบบในความหมายนี้มักจะเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า “โมเดล” ซึ่งได้แก่ โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์ โมเดลเสื้อ เป็นต้น 2) แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อว่า “Mathematical Model” 3) แผนภาพแสดงออกถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รูปแบบในความหมายนี้บางครั้งเรียกว่าภาพย่อส่วนของทฤษฎี หรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบการประเมิน เป็นต้น

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2550, น. 36) ได้ให้ความหมายของรูปแบบในทางศึกษาศาสตร์ รูปแบบ คือ ความสัมพันธ์ของตัวแปร เป็นกรอบของความคิด เป็นการแทนความคิดออกมาให้เป็นรูปธรรม

วาโร พึ่งสวัสดิ์ (2560, น. 185) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่ารูปแบบ หมายถึง กรอบความคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน และเกณฑ์ต่างๆ ของระบบที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

บุญญพัฒน์ สิ่งจรรย์ (2564, น. 78) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบแนวคิด วิธีการดำเนินงาน แผนผังความคิดของสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือองค์ประกอบที่กำหนดอย่างชัดเจนเป็นลำดับขั้นที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริง โดยยึดเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ได้

นิพิฐพนธ์ อุไรวรรณ (2563, น. 37) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบแผน แสดงวิธีการบริหาร ใช้เป็นแนวทางดำเนินงานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ศิริชัย กาญจนวาสี (2562, น. 13) ได้สรุปความหมายคำว่ารูปแบบจาก English and English (1985) ดังนี้ 1) แบบจำลองของจริง 2) ต้นแบบที่ใช้เป็นแบบอย่าง 3) รูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สัญลักษณ์ และหลักการของระบบ และ 4) แบบแผนตัวอย่างของการดำเนินงานที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ในระบบ สามารถจำแนกได้จากวิธีการนำเสนอแนวคิดของรูปแบบได้ 3 ลักษณะ ได้แก่

1. โมเดลเชิงบรรยาย เป็นการนำเสนอโดยใช้คำบรรยายระบุถึงแนวคิด หลักการ หรือตัวแปร และมีคำอธิบายถึงปรากฏการณ์ด้วยคำบรรยายแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด หลักการ หรือตัวแปรเหล่านั้น

2. โมเดลเชิงรูปภาพ เป็นการนำเสนอโดยใช้รูปภาพ หรือสัญลักษณ์จำลองแสดงถึงแนวคิดหลักการ หรือตัวแปร และลากเส้นโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด หลักการ หรือตัวแปรเหล่านั้น

3. โมเดลเชิงคณิตศาสตร์ เป็นการนำเสนอโดยใช้สัญลักษณ์แทนแนวคิด หลักการ หรือตัวแปร และใช้ฟังก์ชันคณิตศาสตร์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด หลักการ หรือตัวแปรเหล่านั้น

อำนาจ พุทธชาติ (2564, น. 15) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่ารูปแบบ หมายถึง หลักการ แนวคิด โครงสร้าง ตัวอย่างสำหรับการเลียนแบบ หรือแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำๆ อย่างเป็นระบบ และเป็นระเบียบ เช่น ผังมโนทัศน์ คำอธิบาย แผนผัง ไดอะแกรมหรือแผนภาพเพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจ และนำไปปฏิบัติได้ชัดเจนขึ้น

จากการศึกษาความหมายของรูปแบบ สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง หลักการ กรอบแนวคิด วิธีการดำเนินงาน แผนผังความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หรือองค์ประกอบที่กำหนดอย่างชัดเจนเป็นลำดับขั้นที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริง โดยยึดเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

## 2. องค์ประกอบของรูปแบบ

การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง หรือมีจำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เราศึกษา หรือออกแบบแนวคิดตามทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบของแต่ละรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้สรุปองค์ประกอบของรูปแบบไว้ ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2550, น. 12) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบไว้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. หลักการของรูปแบบ
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
3. กลไกการดำเนินการ
4. วิธีดำเนินการของรูปแบบ
5. แนวทางการประเมินรูปแบบ
6. เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ

ภควรรณ ลุนสำโรง (2560, น. 116) ได้กล่าวว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบจะต้องมีองค์ประกอบใดบ้างจำนวนเท่าใด และมีลักษณะเป็นอย่างไรนั้น ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษาเป็นสำคัญ แต่ทั้งนี้รูปแบบจะต้องมีตัวแปรผันครบแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นเหตุเป็นผลกัน และความสัมพันธ์เหล่านั้นสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบนั้น โดยมีข้อมูลต่างๆ ที่เชื่อถือได้ พิสูจน์ได้และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป

วารุ เฟ็งสวัสดี (2560, น. 187) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของรูปแบบ ไว้ว่าการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใดมี โครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ ที่กำลังศึกษาซึ่งจะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก

บุญญพัฒน์ สิงห์จารย์ (2564, น. 81) ได้สรุปองค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ 2) ปัจจัยสนับสนุน 3) กระบวนการดำเนินงาน 4) ผลลัพธ์ ซึ่งองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรหรือมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ ปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ ที่กำลังศึกษาในเรื่องนั้นๆ

ทิตนา แคมมณี (2560) ได้สรุปองค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบและลักษณะของรูปแบบที่ใช้โดยทั่วไปจาก Keeves (1997) ได้แก่

1. องค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบ คือ รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนายโครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ ความคิดรวบยอด และความสัมพันธ์ และรูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้ กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ทดสอบได้

1.2 โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์/เรื่องนั้นได้

1.3 รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้

1.4 รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative Relationships)

2. ลักษณะของรูปแบบที่ใช้โดยทั่วไป คือ เชิงเปรียบเทียบ เชิงภาษา เชิงคณิตศาสตร์ เชิงแผนผัง และเชิงสาเหตุ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่างๆ อย่างน้อย 2 สิ่งขึ้นไป รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์

2.2 รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทาง การใช้ภาษา (พูดและเขียน) รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์

2.3 รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางสูตรคณิตศาสตร์ ซึ่งส่วนมากจะเกิดขึ้นหลังจากใช้รูปแบบเชิงภาษาแล้ว

2.4 รูปแบบเชิงแผนผัง (Schematic Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทาง แผนผัง แผนภาพไดอะแกรม กราฟ เป็นต้น

2.5 รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ ของสถานการณ์/ปัญหาใดๆ รูปแบบด้านศึกษาศาสตร์ส่วนใหญ่จะเป็นแบบนี้

พล เหลืองรังสี (2564, น. 16) สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบที่มีความคล้ายคลึงกัน ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ กระบวนการ ผลผลิต และเงื่อนไขการใช้รูปแบบ ทั้งนี้ แต่ละรูปแบบจะมีลักษณะองค์ประกอบที่แตกต่างกันขึ้นกับการศึกษาทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการออกแบบรูปแบบนั้นๆ

อำนาจ พุทธชาติ (2564, น. 18) สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบ คือ การกำหนดโครงสร้าง และความสัมพันธ์ของรูปแบบ ตามหลักการ แนวคิดหรือทฤษฎี อย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ

Ivancevich et al. (1989) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบไว้เชิงระบบ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยของระบบ 4 ส่วน ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า
2. กระบวนการ
3. ผลผลิต
4. ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม

การพิจารณารูปแบบลักษณะนี้ ถือว่าผลผลิตของระบบเกิดจากการที่มีปัจจัยนำเข้าถูกส่งผ่านเข้าไปผ่านกระบวนการ ซึ่งจะจัดกระทำให้เกิดผลผลิตขึ้น ทั้งให้ความสนใจกับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก

สมาน อัครภูมิ (2547, น. 55) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบที่ดีควร ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ในการพัฒนารูปแบบ ผู้ออกแบบรูปแบบต้องรู้ว่า จะออกแบบรูปแบบการดำเนินงานขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ใด ซึ่งโดยทั่วไปก็มักจะพัฒนารูปแบบขึ้นมา เพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลดีอย่างใดอย่างหนึ่ง

2. ทฤษฎีพื้นฐาน และหลักการของรูปแบบ เพื่อการดำเนินงานของรูปแบบนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้ออกแบบรูปแบบต้องกำหนดว่า จะออกแบบรูปแบบนั้นๆ บนฐานความคิดของทฤษฎี และหลักการใดบ้าง

3. ระบบงาน และกลไกของรูปแบบ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามหลักการ และบรรลุมวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ผู้พัฒนารูปแบบต้องออกแบบระบบงานของรูปแบบ เพื่อเป็นกลไกในการดำเนินงานของรูปแบบ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร การแต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานต่างๆ เป็นต้น พร้อมกับการกำหนดบทบาทหน้าที่ความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันของระบบเหล่านั้น เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่กำหนดไว้

4. วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ โดยการกำหนดภารกิจ กระบวนการ วิธีการ กิจกรรม และอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

5. แนวการประเมินรูปแบบ หมายถึง การกำหนดแนวทาง และเครื่องมือในการประเมินผลรูปแบบ ตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ และการประเมินการดำเนินงานตามรูปแบบ ว่า เป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบว่า รูปแบบทำหน้าที่ตามที่ออกแบบไว้มากน้อยเพียงใด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด ตลอดจนการกำหนดแนวทางในการพัฒนา รูปแบบต่อเนื่องไปได้

6. คำอธิบายประกอบรูปแบบ หมายถึง การอธิบายคำศัพท์เฉพาะที่นำมาใช้ในการออกแบบรูปแบบ เพื่อสื่อความให้ตรงกันในการนำรูปแบบไปใช้

ระบุงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ เนื่องจากรูปแบบมีข้อจำกัดของตนเอง ดังนั้นผู้ออกแบบรูปแบบควรได้ระบุงื่อนไขที่จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จ และข้อระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น หลังจากการออกแบบรูปแบบเสร็จแล้วผู้ออกแบบควรจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบโดยนำสาระของรูปแบบทั้ง 7 องค์ประกอบ เครื่องมือ และเอกสารประกอบการใช้รูปแบบทั้งหมด มาบรรจุไว้ในคู่มือด้วย จึงจะทำให้การพัฒนารูปแบบการดำเนินงาน มีความสมบูรณ์ครบถ้วน และเมื่อตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบแล้ว รายงานการตรวจสอบรูปแบบไว้ในภาคผนวกของคู่มือด้วยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษาและนำรูปแบบไปใช้ในการดำเนินงานต่อไป

จากการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบ สามารถสรุปได้ว่า การกำหนดรูปแบบขององค์ประกอบนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะของปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา องค์ประกอบของรูปแบบจะต้องมีองค์ประกอบใดบ้าง มีจำนวนเท่าใด และมีลักษณะเป็นอย่างไร ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน



ซึ่งรายละเอียดขององค์ประกอบนั้นอาจกำหนด หรือเลือกใช้ตามความเหมาะสมและความสอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษา และกรอบแนวคิดพื้นฐาน แต่ทั้งนี้รูปแบบจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบทั่วไป คือ ทฤษฎี และแนวคิดพื้นฐาน วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ตัวรูปแบบ หรือวิธีการพัฒนา และการนำรูปแบบไปใช้ ซึ่งองค์ประกอบที่กล่าวมาจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นเหตุเป็นผลกัน และความสัมพันธ์เหล่านั้นสามารถตอบสนองต่อตัววัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบนั้น โดยมีข้อมูลที่เชื่อถือได้ พิสูจน์ได้ และเป็นที่ยอมรับทั่วไป

การสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการของนักการศึกษา เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยสามารถสรุปดังตาราง 1

ตาราง 1 สังเคราะห์องค์ประกอบแนวคิดของรูปแบบ

องค์ประกอบแนวคิดของรูปแบบ	หน่วยงานการศึกษา/นักวิชาการศึกษา						ความถี่
	ธีระ บุญเจริญ (2550)	บุญพัฒนา สิงห์จรรย์ (2564)	พล เทติงรังสี (2564)	Ivancevich et al. (1989)	สมาน อัครภูมิ (2547)	สุรพล พิมพ์สอน (2557)	
1. หลักการของรูปแบบ	✓		✓		✓	✓	4
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	✓	✓	✓		✓	✓	5
3. ระบบและกลไกการดำเนินการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
4. กระบวนการของรูปแบบ	✓	✓	✓		✓	✓	5
5. แนวทางการประเมินรูปแบบ	✓				✓	✓	3
6. เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้	✓		✓		✓	✓	4
7. ปัจจัยสนับสนุน		✓					1
8. ผลลัพธ์/ผลผลิต	✓	✓	✓	✓	✓		5
9. ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม				✓			1
10. ปัจจัยนำเข้า				✓			1
11. คำอธิบายประกอบรูปแบบ						✓	1

จากตาราง 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบของนักการศึกษา พบว่าองค์ประกอบของรูปแบบไม่ปรากฏหลักเกณฑ์ที่ตายตัว ว่ารูปแบบจะต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง มีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม ไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว เป็นสิ่งที่สร้างและ

พัฒนาขึ้นไปเป็นแนวทางการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่รูปแบบต้องมีตัวแปรผันครบ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นเหตุเป็นผลกัน

สำหรับองค์ประกอบของรูปแบบที่ผู้วิจัยได้สร้าง และพัฒนาขึ้นมา โดยนำเอาองค์ประกอบสำคัญที่ได้จากการสังเคราะห์จากนักวิชาการศึกษามีความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป มาจัดกลุ่มดังนี้

1. ทิศทางของรูปแบบ หมายถึง องค์ประกอบส่วนนำของรูปแบบที่แสดงถึงทิศทางการพัฒนารูปแบบอันจะนำไปสู่กระบวนการ และผลลัพธ์ของรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย ความเป็นมา หลักการ และวัตถุประสงค์

2. ระบบและกลไกของรูปแบบ หมายถึง กลไกในการดำเนินงานของรูปแบบ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร การแต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานต่างๆ เป็นต้น พร้อมกับการกำหนดบทบาทหน้าที่ความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันของระบบเหล่านั้น เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่กำหนดไว้

3. กระบวนการของรูปแบบ หมายถึง กระบวนการ วิธีการ กิจกรรม และอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ รวมถึงการกำหนดความสัมพันธ์ และการทำงานร่วมกันของระบบ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่กำหนดไว้

4. ผลลัพธ์ของรูปแบบ หมายถึง ผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำรูปแบบไปใช้

5. เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้ หมายถึง เงื่อนไขที่จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ และข้อระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น หลังจากการออกแบบรูปแบบเสร็จแล้วผู้ออกแบบควรจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบโดยนำสาระของรูปแบบทุกองค์ประกอบ เครื่องมือ และเอกสารประกอบการใช้รูปแบบทั้งหมด มาบรรจุไว้ในคู่มือด้วย จึงจะทำให้การพัฒนาแบบการดำเนินงานมีความสมบูรณ์ครบถ้วน และเมื่อตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบแล้ว รายงานการตรวจสอบรูปแบบไว้ในภาคผนวกของคู่มือด้วยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษาและนำรูปแบบไปใช้ในการดำเนินงานต่อไป

ซึ่งจากที่สรุปมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ตามองค์ประกอบของรูปแบบที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักการศึกษา เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

### 3. ประเภทของรูปแบบ

Elizabeth (อ้างอิงใน จินตนา แต่งฤทธิ์, 2559, น. 10) ซึ่งได้แบ่งรูปแบบ ออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model) เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง เป็นต้น

2. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) เป็นการสร้างความคิดจากทฤษฎีเป็นพื้นฐานคุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

ปิยะนารถ สิงห์ชู (2554) ได้กล่าวสรุป รูปแบบ จาก Keeves; Bardo and Hardman ว่ารูปแบบมีหลายประเภท เช่น รูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ ได้แบ่งออกเป็น รูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม รูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ รูปภาพ รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ และรูปแบบที่นำเอา ตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เป็นต้น

บุญญพัฒน์ สิงห์จารย์ (2564, น. 80) ประเภทของรูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการสร้าง ตามแนวคิดทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องซึ่งมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันในตัวแปรหรือองค์ประกอบที่สร้างขึ้นและสามารถอธิบายรูปแบบได้อย่างชัดเจน

อำนาจ พุทธชาติ (2564, น. 17) สรุปได้ว่า ประเภทของรูปแบบ หมายถึง รูปแบบมีหลายประเภท ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างและพัฒนาขึ้น ในแต่ละสาขาก็มีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปตามหลักการแนวคิดหรือทฤษฎีซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนี้ๆ และบ่งบอกถึงลักษณะการเขียนรูปแบบว่า มีกี่ลักษณะแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยายอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ เป็นหลัก

#### 4. คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ

Keefe (1994) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตาม ความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบควรต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. นอกจากคุณสมบัติต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างโมทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

ทิตนา แชมมณี (2552) กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้ กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ทดสอบได้
2. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์/เรื่องนั้นได้
3. รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอดและความสัมพันธ์ (Interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะ
4. รูปแบบควรจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative Relationships)

อำนาจ พุทธชาติ (2564, น. 20) สรุปได้ว่า คุณลักษณะที่สำคัญของรูปแบบคือ ลักษณะของรูปแบบที่มีความหลากหลายซึ่งแบ่งตามลักษณะของการใช้งาน ความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง และความเหมาะสมในวงวิชาชีพนั้นๆ

#### 5. การสร้างและพัฒนารูปแบบ

ปิยะนารถ สิงห์ชู (2554) ได้ศึกษาการสร้างและการพัฒนารูปแบบ พบว่า การสร้างรูปแบบ (Model) นั้นไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมุติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความเหมาะสม และหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป

ส่วนการพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการเป็นสองตอนใหญ่ คือ การสร้างรูปแบบและการประเมินความเหมาะสม และการหาคุณภาพของรูปแบบ ส่วนการพัฒนารูปแบบนี้นี้อาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็นสองตอนใหญ่ๆ คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีวิธีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะ และกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น

จินตนา แต่งฤทธิ์ (2559, น. 15) ได้ศึกษาการสร้างและการพัฒนารูปแบบ กล่าวว่า การสร้างรูปแบบเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผลได้ สามารถขยายความผลทำนายได้กว้างขวางขึ้น และสามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ และการพัฒนารูปแบบเป็นการพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร เพื่อหาแนวทางการพัฒนา เพื่อปรับวิธีการทำงานให้เปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีขึ้น และสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พัฒนา พรหมณี, ศรีสุภางค์ เอี่ยมสะอาด, และปณิธาน กระสังข์ (2560) ได้สรุปขั้นตอนที่สำคัญของการสร้างและพัฒนารูปแบบ ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าข้อมูลพื้นฐาน เพื่อการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบจากการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน หรือปัญหาจากเอกสารผลการวิจัย หรือการเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2. กำหนดหลักการ เป้าหมาย และองค์ประกอบอื่นๆ ของรูปแบบให้สอดคล้องกับข้อมูลพื้นฐานและสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ

3. กำหนดแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ประกอบด้วยรายละเอียดของวิธีการและเงื่อนไขต่างๆ

4. การประเมินรูปแบบ เป็นการประเมินเพื่อทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้น โดยทั่วไปแล้วจะดำเนินการ ดังนี้ ประเมินความเป็นได้ในเชิงทฤษฎีเป็นการประเมินความสอดคล้องภายในระหว่างองค์ประกอบต่างๆ โดยผู้เชี่ยวชาญ และประเมินความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยนำรูปแบบไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริง

5. การพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบ เมื่อพบข้อบกพร่องแล้ว ผู้สร้างและพัฒนาต้องนำมาปรับปรุงให้รูปแบบสมบูรณ์ยิ่งขึ้นข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของแบบจำลองสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะดำเนินการทดสอบแบบจำลองด้วยวิธีการทางสถิติผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธแบบจำลองนั้นและนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป แต่การทดสอบจะแบบจำลองบางเรื่องนั้นไม่สามารถกระทำด้วยวิธีการดังกล่าวได้เนื่องจากมีข้อจำกัดบางประการ

รัตนะ บัวสนธ์ (2544, น. 7) ได้เสนอแนะหลักการพัฒนารูปแบบไว้ 4 ขั้นตอนประกอบด้วย

1. การสำรวจสังเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการในขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) หรือการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยเพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับสภาพความขาดแคลนและความต้องการผลิตภัณฑ์ใดๆ รวมทั้งลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการให้พัฒนาส่วนใหญ่จะใช้เทคนิคการสำรวจสอบถามกลุ่มเป้าหมายและการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัย

2. การออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นการนำความรู้หรือผลการวิจัยที่ได้จากการสำรวจสังเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการมาพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยใช้มีลักษณะหรือรูปแบบตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ผลิตภัณฑ์ที่จะพัฒนาจะมีลักษณะอย่างไรหรือมีส่วนประกอบเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับชนิดของผลิตภัณฑ์นั้นๆ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาจต้องใช้บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการสร้างผลิตภัณฑ์และเมื่อสร้างเสร็จก็ต้องนำไปตรวจสอบความเหมาะสมและประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ต่อไป

3. การทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ภายหลังผ่านขั้นตอนที่ 2 เมื่อผลิตภัณฑ์มีประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้แล้วก็จะเป็นการนำผลิตภัณฑ์ดังกล่าวไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มนำร่องในลักษณะของการวิจัยเชิงทดลอง

4. การประเมินผลสรุปเป็นการประเมินผลการใช้ผลิตภัณฑ์ในภาพรวมทั้งหมดซึ่งประเมินทั้งตัวผลิตภัณฑ์กระบวนการใช้ผลิตภัณฑ์ผลที่ได้รับจากการใช้ผลิตภัณฑ์และปัญหาอุปสรรคต่างๆ การดำเนินการในขั้นตอนนี้จะมีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงประมาถ

ดังนั้น สำหรับการพัฒนารูปแบบในงานวิจัยนี้ มีสาระสำคัญของการพัฒนารูปแบบไว้ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 2) การออกแบบ สร้างและตรวจสอบรูปแบบฯ 3) การทดลองใช้รูปแบบฯ และ 4) การประเมินและปรับปรุงรูปแบบฯ เป็นการประเมินผลการใช้รูปแบบในภาพรวมทั้งหมดซึ่งประเมินทั้งตัวรูปแบบ กระบวนการใช้รูปแบบ และผลที่ได้รับจากการใช้รูปแบบ

## 6. การตรวจสอบรูปแบบ

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบเพื่อตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ตรวจสอบมีหลายวิธีซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณภาพ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณภาพ อาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจ ส่วนการตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ เป็นต้น

Elliot and Michael (2004) ได้เสนอแนวคิดการทดสอบ หรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นด้วยว่าการวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการหลักการทางวิทยาศาสตร์ หรือเชิงปริมาณมากเกินไป และในบางเรื่องก็ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป จึงได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

1. การประเมินในแนวทางนี้มีได้ประเมินโดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal Based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบของการประเมินอิงตามการตัดสินใจ (Decision Making Mode) แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2. รูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ที่พัฒนามาจากศิลปวิจารณ์ (Art Criticism) มาใช้เป็นรูปแบบการประเมินโดยให้แนวคิดว่าการวิพากษ์วิจารณ์เป็นการใช้วิจรรย์ญาณในการบรรยายคุณภาพสิ่งที่ศึกษา (Descriptive Aspect) ที่มีความละเอียดอ่อน

ลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องมือวัดใดๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริงในการตัดสินคุณค่า (Evaluative Aspect) แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น

ทั้งนี้ เป็นเพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้น ในวงการอุดมศึกษาจึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒินั้นเพียงธรรมชาติ และมีดุลยพินิจที่ดีทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์การพิจารณาต่างนั้นเกิดขึ้นจากประสบการณ์ และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิตนเอง รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการเก็บรวบรวม ประมวลผลการวินิจฉัยข้อมูล

Guskey (2000) เสนอแนวคิดซึ่งใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินรูปแบบ ประกอบด้วย 4 ประการ คือ ความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความมีประโยชน์ และความเป็นไปได้

McMillan and Schumacher (2001) ได้เสนอการตรวจสอบรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย มาตรฐาน 4 ด้าน ดังนี้ คือ

1. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

2. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

4. มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การตรวจสอบรูปแบบ เป็นการทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบหลังจากที่ได้สร้างหรือพัฒนารูปแบบในขั้นตอนแรก ว่ามีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสม สามารถทำได้หลายวิธี ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การประเมินและตรวจสอบมาตรฐานของรูปแบบของ (McMillan & Schumacher, 2001) โดยใช้เกณฑ์มาตรฐาน 4 ด้าน คือ มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) และมาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards)

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

### 1. ความหมายของกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับกลยุทธ์ไว้แตกต่างกัน ดังนี้

Certo and Peter (1991, p. 27) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึงวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะยาว

Ireland and Hoskisson (2005, p. 12) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของข้อตกลงและแนวทางปฏิบัติที่ถูกออกแบบขึ้นด้วยการบูรณาการ และการประสานจุดเด่น ด้านความสามารถหลัก (Core Competency) และข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

สายพิณ ปัญญาคำ (2562, น. 13) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึงแนวทาง หรือวิธีการทำงานที่แยบยล เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยทั่วไป กลยุทธ์ไม่ควรเป็นวิธีการทำงานตามปกติ แต่ควรเป็นแนวทาง/วิธีการที่มีอุบายกลวิธีที่แยบยล (ในเชิงบวก) สำหรับการทำงานภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารองค์กร ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี เพื่อการบริหารจัดการภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้ได้เปรียบคู่แข่งโดยเล็งเป้าหมายให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

สิรินดา แจ่มแจ่ม (2560, น. 11) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึงข้อกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้กลยุทธ์ที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อกำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยคำนึงถึงสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดกับองค์กร จึงเป็นการวางแผนพัฒนากลยุทธ์อย่างยั่งยืนและเกิดประสิทธิผลกับองค์กรมากที่สุด

รินรดา น้ำใจสุข (2556, น. 12) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึงวิธีการหรือการดำเนินงานใดๆ ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุจุดประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

พระสุวรรณ สุวณโณ วงศ์ดารา (2560, น. 14) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นแผนการทำงานที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบจากการวิเคราะห์สภาพสิ่งแวดล้อมในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ

สทิพร เซาว์นชัย (2561, น. 17) ได้สรุปความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึงแผนการดำเนินงานหรือรูปแบบ เพื่อจะช่วยให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยการจัดการทรัพยากรการบริหารที่ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร จนทำให้เกิดความได้เปรียบกับองค์กรอื่น



ฉลอง ชาตรุประชีวิน (2552, น. 51) ได้สรุปความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานที่ประกอบด้วย ภารกิจ จุดประสงค์ กิจกรรม โครงการที่ปฏิบัติ และเกณฑ์การวัดความสำเร็จ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้

เกียรติชัย สังข์จันทร์ (2561, น. 13) ได้สรุปความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบที่มีความชัดเจน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดประสงค์ และตัวชี้วัด เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ดวงพร อุ๋นจิตต์ (2557, น. 50) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนงาน หรือรูปแบบของ ผู้บริหารเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมาย ให้มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบที่มีความชัดเจน ประกอบด้วย ภารกิจ จุดประสงค์ กิจกรรม โครงการที่ปฏิบัติ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## 2. ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

Hunger and Wheelen (2008, p. 3) ได้นิยามความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการตัดสินใจ และการปฏิบัติต่างๆ ทางด้านการจัดการซึ่งเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวของบริษัท ซึ่งประกอบไปด้วย การตรวจสอบ สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร การจัดทำกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม

Glueck and Lawrence (1984) ได้นิยามความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารที่ใช้ในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ประสออยู่ในขณะนั้น โดยการพิจารณากลยุทธ์นั้นสามารถทำให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของ กิจการได้

David (1997) ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนด กลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการประเมินผล กลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

สถิรพร เชาว์ชัย (2561, น. 18) ได้สรุปความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารขององค์กรโดยการวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก และใช้ข้อมูลสำคัญต่างๆ มาประกอบการตัดสินใจ ในการกำหนดเป้าหมาย และแนวทางในการดำเนินงาน โดยมีกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม แนวทางที่วางไว้ เพื่อให้้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน รวมทั้งมีพัฒนาการ และความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เกียรติชัย สังข์จันทร์ (2561, น. 27) ได้สรุปความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สยมภู เหมือนนรินทร์ (2560, น. 35) ได้สรุปความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การคิดอย่างเป็นระบบโดยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนของการบริหาร โดยการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดจุดประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเริ่มจากวิสัยทัศน์จุดประสงค์และการกำหนดกลยุทธ์ และบริหารให้เหมาะสมมีกระบวนการที่ใช้ในการบริหารองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สุปรียา ชินพะวอ (2562, น. 22) ได้สรุปความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารเชิงรุกที่เป็นกระบวนการที่มีการจัดทำอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้องค์การมีความสามารถในการบริหารที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์การ

สิรินดา แจ่มแจ่ม (2560, น. 12) ได้สรุปความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การมีการตัดสินใจของผู้บริหารและสามารถกำหนด เป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน การวางแผน (Planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation) การควบคุมและประเมิน (Evaluation) รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเข้มแข็งร่วมมือร่วมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการขับเคลื่อนดำเนินตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

รินดา น้ำใจสุข (2556, น. 17-18) ได้สรุปความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นมาจากองค์การทางธุรกิจ ซึ่งองค์การมุ่งหวังให้ประสบผลสำเร็จในทุกด้าน ด้วยความร่วมมือของทุกคนในองค์การ เพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ความสำเร็จไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

พระสุวรรณ สุวณโณ วงศ์ดารา (2560, น. 21) ได้สรุปความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงาน การดำเนินการโดยการกำหนดจุดหมายของหน่วยงานหาชัดเจนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ โดยการวางแผนดำเนินการได้มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การ จะเป็นแนวทางช่วยให้ผู้บริหารประเมินและตัดสินใจตามหน้าที่ในการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน ซึ่งต้องมีขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุม

ประเมินผลการดำเนินงานที่ช่วยให้การบริหารงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

เมธาพร ไตรกิจวัฒนกุล (2561, น. 12) ได้สรุปความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ ในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

สุนทรสส์ เพชรรัชค้ำดวง (2559, น. 34) ได้สรุปความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารที่ใช้ในการตัดสินใจในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารขององค์กรโดยผู้บริหาร ใช้ประกอบการตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย และแนวทางในการดำเนินงาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน รวมทั้งมีพัฒนาการ และความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

พสุ เดชะรินทร์ (2548) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ ดังนี้

- 1) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และจุดประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน
- 2) เป็นการกำหนดวิธีการ หรือแนวทางในการดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุถึงทิศทาง และจุดประสงค์ที่กำหนดขึ้น
- 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ครอบคลุมถึงการนำเอาวิธีการ หรือแนวทางในการดำเนินงานที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้ และปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและจุดประสงค์ที่ตั้งไว้
- 4) เป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจการจัดทำและปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และใช้เป็นเครื่องวัดถึงความสามารถในการบริหารงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี
- 5) เป็นเครื่องช่วยตัดสินใจในการดำเนินงานอันเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร
- 6) การตัดสินใจทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กรเพราะการดำเนินการจะต้องสอดคล้อง และเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กรและความสามารถในการดำเนินงานจะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร และ
- 7) กลยุทธ์มีความเกี่ยวข้องกับสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก รวมทั้งค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวัง ความต้องการของบุคคลทุกระดับในองค์กร

สทิพร เซวาน์ชัย (2561, น. 20) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ คือ ทำให้ผู้บริหารมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และเข้าใจถึงอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อองค์การ รวมทั้งมีการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคต ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานจึงมีความชัดเจน การวางแผนแนวทางการดำเนินงานเป็นไปในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ ทำให้องค์การสามารถปรับตัวและฉวยโอกาสได้ดีกว่า หรือได้ก่อนคู่แข่งอื่น ตลอดจนมีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์การนั้นๆ ประสบความสำเร็จ และเติบโตต่อไปได้

สยมภู เหมือนนิรุทธ์ (2560, น. 40) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ คือ เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในองค์การ ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ใช้หรือปฏิบัติและควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้ ตลอดจนติดตาม กำกับควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ที่กำหนดเพื่อเรียนรู้ผลความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขต่อไป

สิรินดา แจ่มแจ่ม (2560, น. 13) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ เนื่องจากองค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล เป็นผู้กำหนดทิศทางปัญหาตัดสินใจ การวางแผนและรับผิดชอบต่อความก้าวหน้าขององค์การ สามารถชักชวน จูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดี และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ชลธิชา รมโพธิ์รี (2561, น. 23) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงานขององค์การ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้น และให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision Making) ผู้บริหารจึงไม่ควรตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์แบบคิดเองตามความพึงพอใจ การเลือกกลยุทธ์ ที่เหมาะสมจึงเป็นกุญแจสำคัญในสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ที่ดีย่อมอาศัยผู้บริหารที่ดี ควบคู่ไปด้วยจึงจะสามารถนำไปใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสามารถบรรลุผล สำเร็จได้ตามที่องค์การกำหนด จึงอาจสรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการที่มุ่งความสำเร็จ เป็นเลิศอย่างแท้จริง การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับ องค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้

สุนทรียส์ เพชรรัชค้ำคำด้วง (2559, น. 36) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ เนื่องจากทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถปรับองค์กรให้เข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้ ซึ่งส่งผลให้ผลตอบแทน ขององค์กร สูงกว่าคู่แข่ง ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารองค์กรในขอบเขตที่กว้าง ช่วยลดความเสี่ยง ช่วยให้ องค์กรมีวัตถุประสงค์และทิศทางในอนาคตอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมผู้บริหารรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตส่งผลให้ผู้บริหารปรับวิธีการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์สามารถกำหนด ทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจน ช่วยให้ผู้บริหารวางแผนกลยุทธ์ได้ดีและง่ายกว่าเดิม ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ทำให้ผู้บริหารมีการตื่นตัวต่อ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และเข้าใจถึงอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อองค์การ รวมทั้งมีการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคต รวมถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหาร สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และจุดประสงค์ขององค์การธุรกิจอย่างเป็นระบบ สามารถ กำหนดวิธีการ หรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ เพื่อให้บรรลุถึงทิศทาง และจุดประสงค์ที่กำหนดขึ้น และช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้ อย่างรอบคอบ นอกจากนี้ ยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการบริหารทำให้มีการพัฒนา ความคิด และช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

#### 4. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์การโดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ (Stakeholders) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายขององค์การ สามารถถูกแบ่งแยกเป็นส่วนประกอบที่แตกต่างกัน

Certo and Peter (1991) ได้กล่าวว่ากระบวนการเชิงบริหารจัดการกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) คือ การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมเป็นการศึกษาทั้งปัจจัยลบ (ปัญหา) และปัจจัยบวกของสภาพแวดล้อมองค์กรภายใน และภายนอก (จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัด) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ก่อนการกำหนดยุทธศาสตร์ หรือทางเลือกของการพัฒนา แผนกลยุทธ์มีส่วนช่วยชี้แนะแนวทางแก้ไข และความเสี่ยงที่สอดคล้องกับจุดอ่อนและภาวะคุกคาม ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และความเป็นไปได้อย่างสอดคล้องกับจุดแข็งและโอกาส เนื่องจาก มีการกำหนดแนวทางอย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมดังกล่าวแล้ว

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) คือ การกำหนดเป้าหมายขององค์กร กำหนดแนวรุก (Thrust) โดยตัวบ่งชี้ขององค์กร คือ พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) กระบวนการสร้างทิศทางขององค์กร ประกอบด้วย

- 1) การไตร่ตรองผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 2) การสร้างพันธกิจขององค์กรที่เหมาะสม และ
- 3) การสร้างวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือ กระบวนการออกแบบ และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

Hunger and Wheelen (1995) กล่าวว่า แบบจำลองพื้นฐานในการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบในการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4 ส่วน ได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย
  - 1) สภาพแวดล้อมทั่วไปทางสังคม
  - 2) สภาพแวดล้อมเฉพาะของงาน และปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร งบประมาณ และทรัพยากร นั่นคือ การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค

2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) คือ การจัดทำแผนระยะยาว (Long-Range Plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาหรืออุปสรรคที่เผชิญอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งต้องสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์การ การจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดพันธกิจ (Corporate Mission) เป้าประสงค์ (Goal) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ กำหนดปฏิทินการปฏิบัติงาน

4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) การประเมินผลและการควบคุม เป็นการตรวจสอบกิจกรรม และผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์การ

สตีเฟน เชาว์ชัย (2561, น. 17) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยมีการดำเนินการตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน และมีการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งต้องมีความชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ และรายละเอียดของทิศทาง แผนงาน หรือรูปแบบการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการดำเนินการตามทิศทาง แผนงาน หรือรูปแบบที่กำหนดไว้

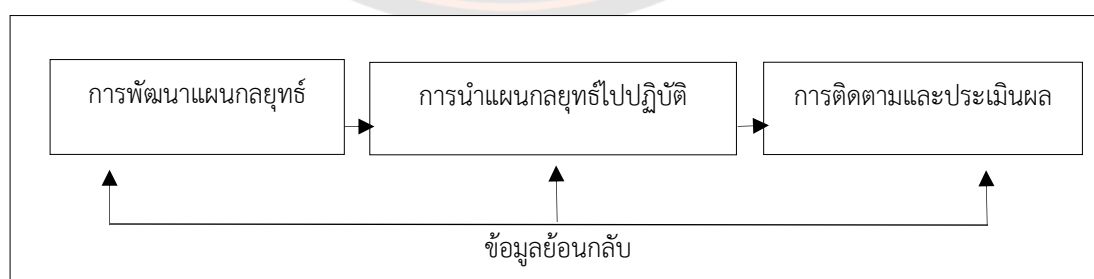
ขั้นตอนที่ 3 การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ เป็นการเฝ้าตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยในขั้นตอนนี้จะมีเครื่องมือการประเมินผลว่าผลที่ได้รับบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้ต้องสามารถนำไปใช้ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2553, น. 19-20) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีทั้งหมด 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญ เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์กร

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนการวางแผนดำเนินงาน และการนำแผนงานต่างๆ ไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลจะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆ คือ ปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กรระบบงานต่างๆ ที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล

3. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม งานทั้ง 3 ขั้นตอนจะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องกันไป และมีความสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลา ดังภาพ 1



ภาพ 1 แสดงขั้นตอนหรือกระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา: สุพานี สฤษฎ์วานิช (2553, น. 20)

สุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์ (2557, น. 33) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีกระบวนการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

2. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการกำหนดทิศทางที่หน่วยงานต้องการมุ่งไปเปรียบเสมือนผลลัพธ์ปลายทางที่หน่วยงานต้องการบรรลุในการกำหนดทิศทางการพัฒนา ซึ่งกำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ ซึ่งเป็นคำถามว่าจะไปสู่จุดหมายที่ต้องการอย่างไร

3. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หลังจากที้องค์กรได้มีการวางแผนกลยุทธ์แล้ว จากนั้นองค์กรก็นำกลยุทธ์เหล่านั้นไปปฏิบัติอาจจะเป็นในลักษณะของ Action Plan เป็นต้น

4. การควบคุม และประเมินผลกลยุทธ์ หลังจากที่เรา นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้วก็ประเมินผลโดยมีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลว่ากลยุทธ์ที่เรา นำไปใช้นั้นประสบความสำเร็จหรือไม่

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (อ้างอิงใน จันทิมา บุญอนันต์วงศ์, 2558, น. 26 - 27) ได้สรุปกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมีองค์ประกอบต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) พันธกิจ (Strategic Issues) 3) เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด (Goal: KPI and Target) และ 4) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)

2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ซึ่งกิจกรรมจะประกอบด้วย 1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) 2) การประเมินความเสี่ยงและการบริหารจัดการ (Risk Assessment and Management) 3) การจัดทำข้อเสนอเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ในด้านต่างๆ

3. การควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นงานของผู้บริหารองค์กรที่จะใช้ เป็นเครื่องมือเพื่อตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมดตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้มากน้อยเพียงใด

สาคร สุขศรีวงศ์ (2559, น. 27) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีกิจกรรมการดำเนินการ ดังนี้ 1) สร้างกลยุทธ์ (Strategic Formulation)



2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ 3) การควบคุมองค์การ และการประเมินผล (Controlling and Evaluation) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้

จากการศึกษาแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้ดังตาราง 2 ดังนี้

ตาราง 2 แสดงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	นักวิชาการศึกษา							ความถี่
	Certo and Peter (1991)	Hunger and Wheelen (1995)	สตีพร เขาวันชัย (2561)	สุพณี สฤกษ์วานิช (2553)	สุภาภรณ์ มั่นเกษติวิทย์ (2557)	ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2550)	ศาสตราจารย์สุธีร์ (2559)	
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
2. การวางแผนกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
4. การควบคุม และประเมินกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7

จากตาราง 2 การสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทำให้ผู้วิจัยสามารถสร้างตัวแบบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา เพื่อใช้เป็นกรอบอ้างอิงในการรวบรวมการประมวล และวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการศึกษาวิจัยในเบื้องต้น ประกอบไปด้วย ขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน และกำหนดกลยุทธ์ โดยต้องมีความชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ และรายละเอียดของทิศทาง แผนงาน หรือรูปแบบการดำเนินงาน 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นการดำเนินการตามทิศทาง แผนงาน และ 3) การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ (Controlling and Evaluation) เป็นการเฝ้าตรวจ ติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยในขั้นตอนนี้จะมีเครื่องมือการประเมินผลว่าผลที่ได้รับบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้ต้องสามารถนำไปใช้ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

**การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)** มี 2 ขั้นตอน 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และ 2) การกำหนดกลยุทธ์

สตีเฟน เชาว์นีย์ (2561, น. 24) ได้ให้ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายในการบริหารองค์การด้วยกลยุทธ์ ซึ่งผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก เพื่อให้การดำเนินการขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับเป้าหมาย และสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นๆ

เกียรติชัย สังข์จันทร์ (2561, น. 16) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันแล้วคาดการณ์ไปล่วงหน้า เพื่อกำหนดการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดประสงค์ และตัวชี้วัด ทำให้การปฏิบัติบรรลุผลตามเป้าหมาย

ณัฐนันท์ พิทยะภักดิ์ (2557, น. 33) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การพิจารณาออกแบบ และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อเป็นแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจ และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การพิจารณา ออกแบบ หรือการกำหนดเป้าหมายในการบริหารองค์การด้วยกลยุทธ์ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุถึงภารกิจ และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

#### **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม**

Hunger and Wheelen (1998) ได้กล่าวว่า การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) มีดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน กำหนด การหาจุดแข็ง และจุดอ่อนของสถานศึกษา เก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลายๆ แห่ง เช่น ชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และนักเรียน และนำประเด็นที่จะนำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ซึ่งเกี่ยวกับ 1) บุคลากร (Man) 2) เงิน (Money) 3) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และ 4) การบริหารจัดการ (Management)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นสภาพแวดล้อมที่ไม่ได้ส่งผลโดยตรงในระยะสั้น เพื่อกำหนดอุปสรรคและโอกาส แต่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการดำเนินการของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านการเมือง กฎหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนด ทิศทางและพัฒนากลยุทธ์

การดำเนินงานของโรงเรียนให้เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจของโรงเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อมว่า มีปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรค และปัจจัยภายในอะไรบ้างที่เป็นปัจจัยจุดแข็ง หรือจุดอ่อนที่ส่งผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของโรงเรียน โดยใช้ เทคนิค SWOT Analysis สภาพแวดล้อมของโรงเรียนจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ปัจจัยที่โรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้ จะประกอบด้วย ปัจจัยหลัก 4 ด้าน คือ ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ และปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย

2. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานพิจารณาว่าโรงเรียนมีจุดแข็งอะไรบ้างที่ควรเสริมสร้างและนำมาใช้ ประโยชน์ และมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่ควรปรับปรุงและกำจัดออกไป ซึ่งจะประกอบด้วย โครงสร้างและนโยบายของโรงเรียน การให้บริการและคุณลักษณะผู้เรียน บุคลากร การเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ จากที่กล่าวมาข้างต้น ยังมีกล่าวถึงการนำเครื่องมือ หรือกระบวนการที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์สถานการณ์ Situational analysis หรือ SWOT เป็นการวิเคราะห์เพื่อทราบจุดแข็ง และจุดอ่อน อันเป็นปัจจัยภายใน รวมทั้งตรวจสอบ เพื่อหาโอกาส และข้อจำกัด อันเป็นปัจจัยภายนอก และด้วยเหตุที่การวิเคราะห์สถานการณ์ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัย 4 อย่างดังกล่าว จึงอาจเรียกว่า “SWOT Analysis” โดยการวิเคราะห์ SWOT เพื่อหาคำตอบต่อคำถามโดยทั่วไป 2 ประการ คือ “สภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร” (What is the current position of the firm?) กับ “ทิศทางการดำเนินงานต่อไปจะมุ่งไปทางไหน” (Where does the firm want to be?) ซึ่งในคำถามเหล่านี้จะสามารถตอบได้ด้วยการศึกษาวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โดยการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหาโอกาสและอุปสรรค (พิบูล ทีปะपाल, 2546, น. 89-90)

นอกจากนี้ ปิยะพร ป้อมเกษตร (2559, น. 52-54) ได้กล่าวว่า SWOT Analysis เป็นการมอง 4 เรื่องที่สำคัญ ได้แก่

1. S : Strengths หมายถึง การมีจุดแข็งในด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพ และมีความสามารถทางการแข่งขันกับคู่แข่ง เช่น ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญของผู้นำ และบุคลากร ด้านชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นต้น

2. W : Weaknesses หมายถึง จุดอ่อนด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพ และข้อเสียเปรียบทางการแข่งขัน เช่น นโยบายทิศทางขององค์กรที่ยังไม่ชัดเจน ปัญหาด้านงบประมาณ บุคลากร ยังขาดทักษะ และความชำนาญในงาน และการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารองค์กรอยู่บ่อยๆ เป็นต้น

3. O : Opportunities หมายถึง โอกาสขององค์กรที่มีศักยภาพในบริบทภายนอกที่เอื้ออำนวย

4. T : Threats หมายถึง สถานการณ์จากภายนอกที่ทำให้เกิดภาวะคุกคามองค์กร และนอกจากนี้ ในการจัดทำ SWOT Analysis ให้มีประสิทธิภาพนั้น ควรวิเคราะห์บริบทภายนอกโดยใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า C-PEST โดยมีประเด็นการวิเคราะห์ 5 ประเด็น ดังนี้

1. C : Customer, Competitors หมายถึง ผู้รับบริการ (Customer) และคู่แข่ง (Competitors) เป็นอย่างไรซึ่งในที่นี้หมายถึง ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน

2. P : Politics หมายถึง สถานการณ์ทางการเมือง (Politics) นโยบายต่างๆ ของรัฐบาล ของกระทรวงกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องตลอดจนมาตรฐานการศึกษา

3. E : Environment, Economics หมายถึง สภาพสังคม (Society) วัฒนธรรม (Culture) ค่านิยม (Value) เป็นต้น

4. T : Technology หมายถึง ระบบสารสนเทศ (Information Technology) เทคโนโลยีทางการบริหาร (Management Technology)

และในส่วนการวิเคราะห์บริบทภายในนิยมใช้หลัก 7S ของ McKinsey มีดังต่อไปนี้

1. S : Strategy หมายถึง ยุทธศาสตร์ ที่องค์กรจะดำเนินการไปในระยะยาวนั้น เป็นอย่างไร ว่ามีความชัดเจนหรือไม่

2. S : Structure หมายถึง โครงสร้างองค์กร โดยมี การแบ่งหน่วยงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาเป็นอย่างไร การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดี จะก่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน สามารถตัดสินใจได้ อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. S : Systems หมายถึง ระบบงานภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นที่ทางการซึ่งระบบงานทุกส่วนควรดำเนินงานตอบสนองยุทธศาสตร์องค์กร

4. S : Skills หมายถึง ทักษะความสามารถ หรือสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างไร

5. S : Shared values หมายถึง ค่านิยมร่วม หมายถึงสิ่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กร เห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี พึงปฏิบัติ จนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน

6. S : Staff หมายถึง บุคลากรในองค์กร มีจำนวนเพียงพอ เหมาะสมกับความต้องการ และภารกิจหรือไม่ มีบุคลากรที่จะตอบสนองการเติบโต หรือการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคตหรือไม่

7. S : Style หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรของผู้บริหารเป็นอย่างไรภาวะผู้นำของผู้บริหารเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ขององค์กรหรือไม่

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก เพื่อนำไปสู่การกำหนด ทิศทางและพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของโรงเรียนให้เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจของโรงเรียนทั้งทางตรง และทางอ้อม

### การกำหนดกลยุทธ์

Hunger and Wheelen (1998) ได้กล่าวว่า การจัดทำกลยุทธ์ หรือการกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การจัดทำแผนระยะยาว (Long-Range Plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้เหมาะสมกับโอกาส และปัญหา หรืออุปสรรคที่เผชิญอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งต้องสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน ขององค์กร การจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดพันธกิจ (Corporate Mission) เป้าประสงค์ (Goal) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้

กุหลาบ เกลี้ยงชุม (2557) ได้กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดกลยุทธ์จากสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ได้วิเคราะห์แล้ว 2) ระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในหน่วยงาน 3) กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ 4) กำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับความต้องการ 5) กำหนดดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จ (KPI) 6) วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง และ 7) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบาย

ชัตติยา ด้วยสำราญ (2552) ได้กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการปฏิบัติในแต่ละพันธกิจขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร โดยมีตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) ระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์การสร้างกลยุทธ์หลักขององค์กร โดยมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร 2) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ของสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน 3) กำหนดวัตถุประสงค์ 4) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ 5) วิเคราะห์ทางเลือก และ 6) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อม

สรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ ประกอบด้วย 1) กำหนดกลยุทธ์จากสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ได้จากวิเคราะห์ 2) ระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในหน่วยงาน 3) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) 4) การกำหนดพันธกิจ (Corporate Mission) 5) เป้าประสงค์ (Goal) 6) การกำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับความต้องการ (Objectives) 7) กำหนดดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จ (KPI) 8) วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง และ 9) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อม

จากการศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) กำหนดกลยุทธ์จากสภาพแวดล้อมต่างๆที่ได้จากวิเคราะห์ 3) ระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในหน่วยงาน 4) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) 5) การกำหนดพันธกิจ (Corporate Mission) 6) เป้าประสงค์ (Goal) 7) การกำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับความต้องการ (Objectives) 8) กำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) 9) วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง และ 10) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อม

### การใช้ TOW Matrix ในการกำหนดกลยุทธ์

TOW Matrix หรือเรียกว่า SWOT Matrix คือ การกำหนดประเด็นกลยุทธ์เป็นการดำเนินการต่อเนื่องมาจากการทำ SWOT เพื่อนำผลมากำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors) โดยการนำผลที่ได้มาจับคู่ในรูปแบบของ Matrix ซึ่งการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWs Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้ (บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ, 2549)

1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอกองค์กร ซึ่งกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ทุกแง่มุม จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถ แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

2.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) คือ การนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง และโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์

2.2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) คือ การนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน

2.3 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) คือ การนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้

2.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) คือ การนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อน และข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ เนื่องจากองค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้

### การใช้กลยุธน์่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy)

แนวคิดและความเป็นมาของ Blue Ocean Strategy นั้นเกิดขึ้นมาจากแนวคิดของ W. Chan Kim และ Renee Mauborgne เป็นอาจารย์จากสถาบันทางด้านการบริหารธุรกิจจากฝรั่งเศส โดยได้แนวคิดเรื่อง Blue Ocean และถูกตีพิมพ์อยู่ใน Harvard Business Review ครั้งแรกเมื่อปี 1997 อยู่ในบทความเรื่อง “Value Innovation”

Kim and Mauborgne (2015) ได้อธิบายเกี่ยวกับ Blue Ocean Strategy คือ กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ซึ่งหมายถึง กลยุทธ์ที่มีแนวคิดในการหลีกเลี่ยงตลาดที่มีการแข่งขันอย่างดุเดือดจากการที่เป็นตลาดที่มีคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกันอยู่เป็นจำนวนมาก โดยกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม หรือ Blue Ocean Strategy จะมุ่งเน้นไปที่การแสวงหาตลาดใหม่ที่มีการแข่งขันต่ำ ถ้าหากเปรียบเทียบกลยุทธ์อื่นส่วนใหญ่จะมุ่งไปในทิศทางการแข่งขัน และมีการเอาคู่ต่อสู้มาเปรียบเทียบหรือเรียกว่า Red Ocean ในทางกลับกัน Blue Ocean นั้นหมายถึงการแสวงหาตลาดใหม่ที่ยังไม่มีใครบุกเบิก และไม่มีใครทำมาก่อน เพื่อจะได้ไม่เผชิญหน้ากับธุรกิจที่ดุเดือด

กลยุทธ์น่านน้ำสีครามช่วยอธิบายความสับสนที่องค์กรส่วนใหญ่กำลังเผชิญอยู่ นั่นคือ ยิ่งพวกเขาจดจ่อกับการแข่งขัน โดยพยายามเปรียบเทียบและเอาชนะคู่แข่งมากเท่าใด พวกเขาก็จะยิ่งดูเหมือนคู่แข่งมากขึ้นเท่านั้น แต่สิ่งที่กลยุทธ์น่านน้ำสีครามแนะนำก็คือ ให้หยุดมองที่คู่แข่ง และสร้างนวัตกรรมที่สร้างคุณค่า แล้วปล่อยให้คู่แข่งกังวลเกี่ยวกับเราแทน

โครงสร้างของอุตสาหกรรมไม่ได้ถูกกำหนดมาตายตัว แต่สามารถปรับเปลี่ยนได้ในทางกลยุทธ์นั้น เรามักคุ้นเคยกับความคิดที่ว่า โครงสร้างถูกกำหนดมาตายตัว และบริษัทต่างๆ ก็สร้างกลยุทธ์ของตัวเองขึ้นมา ผลก็คือ เรามักจะกำหนดกลยุทธ์โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ Five Forces หรือแนวคิดต้นแบบอย่าง SWOT Analysis โดยเราจะกำหนดกลยุทธ์ด้วยการจับคู่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มี ดังนั้น หากมองในแง่นี้ กลยุทธ์จึงเป็น “เกมที่มีผลรวมเป็นศูนย์ (Zero-Sum Game)” เมื่อมีคนได้ ก็ต้องมีคนเสีย แต่ในทางตรงกันข้าม กลยุทธ์น่านน้ำสีครามแสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่จะช่วยปรับเปลี่ยนโครงสร้างของอุตสาหกรรมเพื่อสร้างตลาดใหม่ๆ ขึ้นมา โดยเชื่อว่าขอบเขตของตลาดและโครงสร้างนั้นไม่ได้ถูกกำหนดมาตายตัว แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้จากการกระทำและความเชื่อของผู้เล่นในอุตสาหกรรมนั้นๆ

ซึ่งกลยุทธ์ ที่อยู่เบื้องหลังการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามที่ประสบความสำเร็จนั้นมีเครื่องมือ และวิธีการต่างๆ ที่จะนำไปสู่การสร้างน่านน้ำสีคราม อย่าง “ผืนผ้าใบกลยุทธ์ (Strategy Canvas)” “กรอบการปฏิบัติ 4 ประการ (Four Actions Framework)” และ “6 เส้นทาง

ในการสร้างขอบเขตตลาดขึ้นมาใหม่ (Six Paths to Reconstruct Market Boundaries)” ที่กล่าวมาเหล่านี้จะช่วยให้การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) กลายเป็นเรื่องที่มีแบบแผน ก็จะสามารถส่งผลให้องค์กรสามารถสร้างน่านน้ำสีคราม หรือ มหาสมุทรสีครามขึ้นได้อย่างเป็นระบบ

จากการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัยมีความสนใจการวางแผนกลยุทธ์โดยประยุกต์ใช้เครื่องมือของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม Blue Ocean Strategy เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่สามารถอธิบายความสับสนที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ได้ดี และมีเครื่องมือ วิธีการที่เหมาะสมกับงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน นอกจากนี้ ยังมีหลักการสำคัญในการฟันหนานวัตกรรมเชิงคุณค่า หรือการสร้างกลยุทธ์ที่มีคุณค่า ซึ่งเหมาะกับการค้นหาเส้นทาง/แนวทางการพัฒนางานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

### **การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)**

ณัฐนันท์ พิทยะภัทร์ (2557, น. 34) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ ผู้บริหารจะต้องนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

กุหลาบ เกลี้ยงชุม (2557) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เข้าสู่การปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ประกอบด้วย 1) จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี 2) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน 3) แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ 4) ประชุมหารือเมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค 5) ร่วมมือทุกฝ่ายปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย 6) จัดเก็บข้อมูลข่าวสาร และ 7) การใช้แรงจูงใจและให้รางวัลในการดำเนินงาน

จันทิมา บุญอนันต์วงศ์ (2558, น. 40) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานแจ้งให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกคนทราบ 2) การปฏิบัติงานตามแผน 3) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน 4) จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา 5) ระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการดำเนินตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา 6) จัดประชุมปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน 7) สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ส่งเสริมฝึกรอบรม 8) จัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และ 9) สนับสนุนอุปกรณ์การเรียนใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด

ศิริรัตน์ ชุณหาลัย (2558, น. 91) ได้กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การนำกิจกรรมรายละเอียดของโครงการภายใต้แผน และแผนงานต่างๆ ไปจัดลำดับความสำคัญ ในสิ่งที่จะต้องดำเนินงานในแต่ละปี เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี สำหรับจัดทำ



คำแนะนำของงบประมาณดำเนินการ เพื่อให้แผนกลยุทธ์สามารถปฏิบัติและสามารถสร้างผลงานขององค์การให้สะท้อนความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

สุรียา ศรีโสภา (2559) ได้กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการนำแผนงาน/โครงการที่ได้สู่ระบบการบริหารจัดการตามขั้นตอน และกำหนดตารางเวลาปฏิบัติการประจำปี มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ โดยผู้บริหารจะเป็นผู้สนับสนุน ให้คำแนะนำสร้างแรงจูงใจอำนวยความสะดวก บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันสร้างความสัมพันธ์ภายในหมู่คณะ

สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นในขั้นตอนการวางแผน ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม และกำหนดตารางเวลาปฏิบัติการประจำปี มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

#### **การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ (Controlling and Evaluation)**

ณัฐนันท์ พิทยะภัทร์ (2557, น. 35) กล่าวว่า การควบคุม และการประเมินกลยุทธ์ คือ ผู้บริหารจะต้องติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงานเพื่อกำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง

สาคร สุขศรีวงศ์ (2559, น. 248) ได้กล่าวว่า การประเมินกลยุทธ์ ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ เมื่อองค์การได้นำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติแล้ว จำเป็นต้องกำหนดวิธีการควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ ตลอดจนประเมินผล เพื่อตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่นำไปใช้นั้น บรรลุผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงไร ประสบปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้าง จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือไม่ จำเป็นต้องปรับปรุงวิธีการในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่ ตลอดจนมีข้อเสนอแนะอื่นใดที่ควรจัดบันทึกเพื่อใช้ให้เป็นประโยชน์กับองค์การในอนาคตต่อไป

กุหลาบ เกลี้ยงขุม (2557) ได้กล่าวว่า การประเมินผล และการควบคุมกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) กำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล 2) กำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ครอบคลุมทุกตัวชี้วัด 3) จัดทำแผนปฏิทิน กำกับติดตามประเมินผลกลยุทธ์ 4) ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมิน 5) กำหนดผู้รับผิดชอบ 6) ผู้ประเมินมีความรู้ ความเข้าใจกลยุทธ์ของโรงเรียนและวิธีการประเมินกลยุทธ์ และ 7) รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ

สรุปได้ว่า การควบคุม และการประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ และประเมินผล เพื่อตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่นำไปใช้บรรลุผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงไร ประสบปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้าง จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือไม่ จำเป็นต้องปรับปรุงวิธีการในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่ โดยทุกคนร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัด

สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยองค์ประกอบของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ 3) การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ (Controlling and Evaluation)

## 5. การบริหารเชิงกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy)

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

กลยุทธ์น่านน้ำสีครามได้ถูกเขียนขึ้นโดย W. Chan Kim และ Renee Mauborgne เป็นอาจารย์จากสถาบันทางการบริหารธุรกิจด้านกลยุทธ์การบริหารระดับนานาชาติจาก INSEAD (Kim & Mauborgne, 2005; กนกวรรณ เลี้ยวคลัง, 2552, น. 89-90)

ศาสตราจารย์ดับเบิลยู ชาน คิม (W. Chan Kim) เป็นผู้ก่อตั้งเครือข่ายคุณค่าเชิงนวัตกรรม (Value Innovation Network: VIN) ซึ่งเป็นชุมชนระดับโลกที่นำแนวคิดเรื่องเครือข่ายคุณค่าเชิงนวัตกรรมไปปฏิบัติ และยังเป็นกรรมการบริหารของคณะสร้างความคิดนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation Action Tank: VIAT) เป็นประธานคณาจารย์ทางการบริหารเชิงกลยุทธ์และนานาชาติของอินสตีต (INSEAD) สถาบันบริหารธุรกิจที่ทันสมัยและใหญ่ที่สุดของโลกแห่งหนึ่ง เป็นที่รวมตัวของบุคคล วัฒนธรรม และแนวความคิดต่างๆ จากทั่วโลกเพื่อเปลี่ยนแปลงชีวิตและปฏิรูปองค์กร ก่อนเข้าร่วมงานกับอินสตีตเคยเป็นอาจารย์สอนอยู่ที่มหาวิทยาลัยธุรกิจของมหาวิทยาลัยมิชิแกน เคยเป็นกรรมการบริหารและที่ปรึกษาในองค์การระดับนานาชาติในยุโรป อเมริกา และเอเชียแปซิฟิก ได้มีบทความเรื่องกลยุทธ์และการบริหารระดับนานาชาติได้รับการตีพิมพ์ ซึ่งสามารถหาอ่านได้ใน Academy of Management Journal, Management Science, Organization Science Strategic Management Journal, Administrative Science Quarterly, Journal of International Business Studies, Harvard Business Review, Sloan Management Review และอื่นๆ อีกมากมาย บทความที่ตีพิมพ์ใน Hardware Business Review ได้เป็นหนังสือขายดีทั่วโลก และมียอดพิมพ์ซ้ำใหม่กว่า 5 แสนเล่ม และยังมีผลงานให้กับ Financial Times, Wall Street Journal, Wall Street Journal Europe, Asian Wall Street Journal, New York Times, South China Morning Post และอื่นๆ อีกมากมาย และนอกจากนี้ ยังเป็นผู้นำเสนอที่การประชุม World Economic Forum ที่เมือง Davos และยังเป็นสมาชิกสภาที่ปรึกษาของสหภาพยุโรป รวมทั้งได้รับรางวัลผลงานเอกสารต้นฉบับยอดเยี่ยมด้านธุรกิจระหว่างประเทศของเอลดริจ เฮนส์ จากสถาบันธุรกิจระหว่างประเทศ และมูลนิธิธุรกิจระหว่างประเทศ เอลดริจ เฮนส์ และศาสตราจารย์เรเน โมบอร์ก (Renee Mauborgne) ผู้ทรงคุณวุฒิของ INSEAD เป็นศาสตราจารย์ด้านกลยุทธ์ และการบริหารที่ Fontainebleau ประเทศฝรั่งเศส นอกจากนี้ ยังเป็นสมาชิกของ World Economic Forum มีบทความด้านกลยุทธ์และการบริหารข้ามชาติตีพิมพ์ลงใน Academy

of Management Journal, Management Science, Organization Science Strategic Management Journal, Administrative Science Quarterly, Journal of International Business Studies, Harvard Business Review, Sloan Management Review และอื่นๆ อีกมากมาย ซึ่งบทความที่ตีพิมพ์ใน Hardware Business Review ได้เป็นหนังสือขายดีทั่วโลก และมียอดพิมพ์สูงกว่า 5 แสนเล่ม ศาสตราจารย์โอบอร์คได้เขียนเอกสารให้กับ Financial Times, Wall Street Journal, Wall Street Journal Europe, Asian Wall Street Journal, New York Times และอื่นๆ ผลงานค้นคว้าวิจัยได้รับการตีพิมพ์ใน The Economist, Strategy Business, Times of London, Dagbladet, Australian Financial Review, South China Morning Post, Sunday Times of South Africa, Straits Times Singapore, Handelsblatt และอื่นๆ อีกมากมาย ได้รับรางวัลผลงานเอกสาร ดันฉบับยอดเยี่ยมด้านธุรกิจระหว่างประเทศเอลดริจ เฮนส์ ซึ่งมอบโดยสถาบันธุรกิจระหว่างประเทศและมูลนิธิธุรกิจระหว่างประเทศเอลดริจ เฮนส์

หลังจากที่ทั้งสองได้ศึกษาเส้นทางเชิงกลยุทธ์กว่า 150 รูปแบบในอุตสาหกรรมและธุรกิจที่หลากหลาย พบว่า ในปัจจุบันและโลกแห่งอนาคตองค์กรต่างๆ จะเติบโตทางธุรกิจได้ไม่ใช่การแข่งขันในตลาดเดิมที่มีการแข่งขันกันอยู่ที่เน้นส่วนแบ่งตลาด และพยายามสร้างความแตกต่างเพื่อดึงลูกค้า ซึ่งเปรียบได้กับทะเลสีแดงที่นับวันจะดุเดือด ซึ่งมีการแข่งขันกันแย่งส่วนแบ่งตลาดแข่งกันลดแลกแจกแถม ทำให้ผลกำไรไม่คุ้มค่ากับการลงทุน เพราะห้าห้ากันเอง เนื่องจากมุ่งเน้นการเอาชนะคู่แข่งจนทำให้สินค้ามีลักษณะเหมือนกันมากขึ้น แข่งกันไปแข่งกันมาจนหาความแตกต่างไม่เจอในที่สุดหันมาแข่งกันเรื่องราคาแม้ว่าจะได้ส่วนแบ่งตลาดมาก แต่จะไม่นานก็จะถูกดึงกลับไป การสร้างน่านน้ำสีครามเป็นการบุกเบิกมุ่งสร้างความต้องการใหม่ สินค้าตัวใหม่ บริการใหม่ที่เน้นนวัตกรรมเชิงคุณค่า ยังคงคุณค่าสูงและต้นทุนต่ำในเวลาเดียวกัน เป็นการริเริ่มที่มีคุณค่าทั้งต่อองค์กรและผู้รับบริการจนมองข้ามการแข่งขันกับธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกันหมดไป

นอกจากนี้ พสุ เดชะรินทร์ (อ้างอิงใน กนกวรรณ เลี้ยวคลัง, 2552 น. 90-93) กล่าวว่าองค์กรจะเติบโตได้อย่างแท้จริงธุรกิจต้องสร้างทะเลขึ้นมาใหม่ เป็นทะเลที่ยังไม่มีใครเข้าไปก่อนและไปสร้างอุปสงค์ใหม่ให้เกิดขึ้น กล่าวอีกนัย คือ กลยุทธ์น่านน้ำสีครามไม่เน้นตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบัน แต่พยายามไปสร้างความต้องการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น โดยอาศัยแนวคิดที่เรียกว่า Value Creation เพราะถึงแม้กลยุทธ์นี้จะบอกให้ลิ้มคู่แข่ง แต่ยังจำเป็นที่ธุรกิจต้องรู้ว่าคู่แข่งทำอะไร เพียงแต่ไม่เน้นการพยายามทำตาม ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดที่สุด คือ การแข่งขันของผู้ให้บริการโทรศัพท์มือถือที่มุ่งเน้นห้าห้าราคา หากเปรียบเทียบความแตกต่างอย่างชัดเจนว่า กลยุทธ์น่านน้ำสีแดง มีขอบเขตที่ชัดเจน มุ่งเน้นการเอาชนะคู่แข่ง มุ่งเน้นส่วนแบ่งตลาด เมื่อการแข่งขันรุนแรงขึ้นโอกาสเพิ่มผลกำไรลดน้อยลง สินค้ามีลักษณะเหมือนกันมากขึ้น แข่งขันด้านราคามากขึ้น สุดท้ายก็เป็นทะเลเลือด สถานการณ์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่เราพบเห็นได้ทั่วไป

กล่าวก็คือ ถ้าองค์กรต้องการเติบโตของกำไรอย่างแท้จริง สิ่งที่ต้องทำ คือ ไม่มุ่งเน้นการแข่งขันกันแบบเดิม แต่ต้องพยายามสร้างเทรนด์ (Trend) ขึ้นมาใหม่ เติบโตกับพรมแดนใหม่ โจทย์ใหม่ที่ไม่เคยมีใครมาก่อน และเน้นการสร้างมูลค่าให้กับอุปสงค์ใหม่ ไม่เน้นการตอบสนองความต้องการผู้บริโภคในปัจจุบัน แต่พยายามไปสร้างความต้องการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ถึงแม้ว่ากลยุทธ์น่านน้ำสีครามจะบอกให้ “ลี้มคู่แข่ง” แต่ยังเป็นที่ยุทธกิจต้องรู้ว่าคู่แข่งทำอะไร เพียงแต่ไม่เน้นการพยายามทำตาม เหมือนกลยุทธ์ Me -Too ซึ่งในสมัยก่อนผู้ให้บริการมีความแตกต่างอย่างชัดเจน แต่เดี๋ยวนี้พอฝ่ายหนึ่งออกบุฟเฟต์มา อีกฝ่ายออกไต่ะจินตาม และอีกฝ่ายออกค็อกเทลมาเลียนแบบกันไปเลียนแบบกันมา จนหาความแตกต่างไม่ได้ สุดท้ายต้องมาแข่งกันด้วยราคา และกลายเป็นทะเลนองเลือด จึงไม่น่าแปลกใจที่หนังสือกลยุทธ์น่านน้ำสีครามขายดีและโด่งดังถึง 5 ทวีป และมีการแปลเป็นภาษาต่างๆ เนื่องจากเชื่อว่าจะทำให้ก้าวพ้นจากสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันได้

### ตาราง 3 แสดงการเปรียบเทียบกลยุทธ์น่านน้ำสีครามกับน่านน้ำสีแดง

กลยุทธ์น่านน้ำสีแดง	กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม
แข่งขันกันในตลาดเดิมที่มีอยู่แล้ว	สร้างตลาดใหม่ที่ไม่มีคู่แข่ง
เอาชนะคู่แข่ง (ห้าห้าคู่แข่ง)	ทำให้การแข่งขันไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป
ใช้ประโยชน์จากอุปสงค์ที่มีอยู่แล้ว	สร้างและครอบครองอุปสงค์ใหม่ๆ
เลือกระหว่างคุณค่ากับต้นทุน	หลาย หรือฉีกกฎที่บอกว่าต้องเลือกระหว่างคุณค่ากับต้นทุน
กิจกรรมโดยรวมของบริษัทสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกมาแล้วว่าจะสร้างความแตกต่างหรือรักษาต้นทุนให้ต่ำ	กิจกรรมโดยรวมของบริษัทสอดคล้องกับการพยายามสร้างความแตกต่างและรักษาต้นทุนให้ต่ำ

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2552, น. 23) และจารุจรรย์ คงมีสุข (2561, น. 46)

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่า Red Ocean Strategy มุ่งเน้นการแข่งขันแบบลอกเลียนแบบกันในตลาด และตามคู่แข่งอยู่ตลอดเวลา จะสังเกตเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันมักจะมีสินค้าที่มีลักษณะคล้ายๆ กันออกสู่ตลาดติดต่อกันมาอย่างรวดเร็ว และท้ายที่สุดก็จะแข่งขันกันและเอาชนะกันด้วยเรื่องของราคา ทำให้การแข่งขันแบบนี้ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงทั้งต่อตัวลูกค้าและอุตสาหกรรมเอง แต่ในทางตรงกันข้าม Blue Ocean Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ แนวทางใหม่ๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับลูกค้ามากขึ้น หรือเรียกกันว่า Value Innovation ซึ่งไม่มุ่งเน้นการเอาชนะกัน แต่เป็นการสร้างความต้องการใหม่ๆ นั้นเอง

### ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

พสุ เดชะรินทร์ (2550) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) หมายถึง กระบวนการ และวิธีการในการคิด เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่ทำให้องค์กรสามารถสร้างสรรค์ธุรกิจ หรือตลาดใหม่ๆ โดยการสร้างตลาด และความต้องการใหม่ให้เกิดขึ้นที่ยังไม่มีใครทำมาก่อน โดยกลยุทธ์นี้ไม่เน้นการแข่งขัน และยิ่งกว่านั้นเป็นการทำให้การแข่งขันนั้นล้าสมัยไปในที่สุด

จาร์จอร์รี่ คงมีสุข (2561, น. 28) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) หมายถึง การทำให้การแข่งขันไม่อยู่ในความสนใจของผู้ประกอบการในธุรกิจเดียวกัน มีการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และการค้นหาความต้องการใหม่ๆ ของกลุ่มลูกค้าเก่า และกลุ่มที่ไม่ใช่ลูกค้า รวมถึงการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่าที่เป็นการผสมผสานระหว่างต้นทุนและคุณค่าสนองต่อลูกค้า และคุณค่าใหม่ที่ลูกค้าควรได้รับให้เป็นสิ่งเดียวกัน ตลอดจนการค้นหาพื้นที่เพื่อสร้างตลาดใหม่ที่ไม่ต้องแข่งขันอย่างรุนแรงเหมือนเช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

สรุปได้ว่า กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) หมายถึง กระบวนการ และวิธีการในการคิด เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ใหม่ๆ โดยการสร้างสิ่งใหม่ที่ยังไม่มีใครทำมาก่อน ให้เกิดขึ้น รวมถึงการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่าที่เป็นการผสมผสานระหว่างต้นทุนและคุณค่าสนองต่อลูกค้า และคุณค่าใหม่ที่ลูกค้าควรได้รับให้เป็นสิ่งเดียวกัน โดยกลยุทธ์นี้ไม่เน้นการแข่งขัน และยิ่งกว่านั้นเป็นการทำให้การแข่งขันนั้นล้าสมัยไปในที่สุด โดยอาศัยการวาดภาพบนผืนผ้าใบ กรอบปฏิบัติ 4 ประการ และ 6 กลยุทธ์พิชิตน่านน้ำสีคราม

### นวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation)

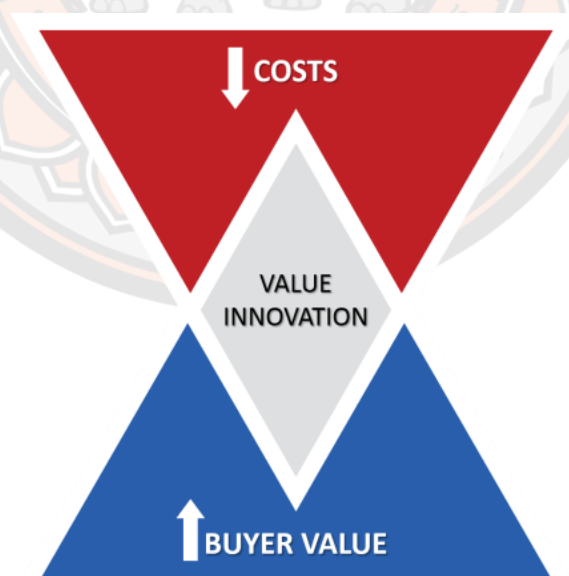
นวัตกรรมเชิงคุณค่า คือ หัวใจสำคัญของกลยุทธ์มหาสมุทรสีคราม เป็นสิ่งที่สามารถแบ่งแยกระหว่างผู้ชนะกับผู้แพ้ในการสร้างมหาสมุทรสีคราม ก็คือ วิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งบริษัททั้งหลายที่ติดกับอยู่ในมหาสมุทรสีแดงมักจะใช้วิธีการเดิมๆ อย่างการพยายามเอาชนะคู่แข่งด้วยการป้องกันตำแหน่งตัวเองไว้ภายใต้กรอบกฎเกณฑ์ของอุตสาหกรรมนั้นๆ ในทางตรงกันข้าม บริษัทที่สร้างมหาสมุทรสีครามจะไม่ยึดการแข่งขันเป็นที่ตั้ง แต่จะใช้หลักเหตุผลทางกลยุทธ์ที่ต่างออกไป ซึ่งเราเรียกว่า “นวัตกรรมที่สร้างคุณค่า (Value Innovation)” โดยแทนที่จะมุ่งเอาชนะคู่แข่ง แต่จะเน้นไปที่การทำให้การแข่งขันไม่มีความจำเป็น พยายามเพิ่มคุณค่าอย่างก้าวกระโดดให้กับทั้งผู้บริโภคและตัวบริษัทเอง ส่งผลให้สามารถเปิดตลาดใหม่ที่ไม่มีการแข่งขันขึ้นมาได้ ทั้งนี้ นวัตกรรมที่สร้างคุณค่านี้เองคือหัวใจหลักของกลยุทธ์มหาสมุทรสีคราม ซึ่งนวัตกรรมที่สร้างคุณค่า ให้ความสำคัญกับนวัตกรรม (Innovation) และคุณค่า (Value) อย่างเท่าเทียมกัน เพราะการเน้นไปที่คุณค่า โดยปราศจากนวัตกรรมนั้นจะช่วยสร้างคุณค่าได้เพิ่มขึ้นในระดับหนึ่งเท่านั้น แต่ไม่มากพอจะทำให้บริษัทโดดเด่นในตลาด และในทางตรงกันข้าม หากเน้นไปที่นวัตกรรมโดยไม่สนใจคุณค่าก็เป็นเพียงแค่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี เหมาะสำหรับการทดลองตลาด และมักจะล้าอนาคตเกินไป

ซึ่งบ่อยครั้งก็เป็นเรื่องยากที่ผู้บริโภคจะยอมควักเงินจ่าย ดังนั้น เราจึงจำเป็นต้องแยกให้ออกว่าอะไรคือนวัตกรรมที่สร้างคุณค่า (จารุจรชัย คงมีสุข, 2561, น. 39-40)

นอกจากนี้ พรพพรหม พรหมเพศ (2554, น. 18) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า นวัตกรรมเชิงคุณค่า หมายถึง คุณค่ารวมกับนวัตกรรม คุณค่าที่ปราศจากนวัตกรรมจะมุ่งความสนใจไปยังการสร้างคุณค่าในอัตราส่วนที่เพิ่มขึ้นทำให้คุณค่าเดิมดีขึ้น แต่ไม่มากพอที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์โดดเด่นในตลาดและนวัตกรรมที่ปราศจากคุณค่าจะมีแนวโน้มเป็นการบุกตลาด ซึ่งเกิดจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีเป็นสำคัญหรือเรียกว่ามุ่งแต่อนาคต ซึ่งมักจะพุ่งเป้าเลยสิ่งที่ลูกค้าพร้อมที่จะยอมรับและยินดีจ่าย

กล่าวสรุปก็คือ กิจกรรมที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์นานน้ำสี่คราม หรือมหาสมุทรสี่คราม ต้องพยายามสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า นั่นคือต้องสร้างความแตกต่างและการมีต้นทุนต่ำในเวลาเดียวกัน โดยการพยายามตัดต้นทุนส่วนที่ไม่จำเป็นออกไป

จากการสังเคราะห์ความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า นวัตกรรมเชิงคุณค่า หมายถึง กลยุทธ์ที่ไม่ยึดการแข่งขันเป็นที่ตั้ง แต่จะใช้หลักเหตุผลทางกลยุทธ์ที่ต่างออกไป ซึ่งเราเรียกว่านวัตกรรมที่สร้างคุณค่า (Value Innovation) โดยแทนที่จะมุ่งเอาชนะคู่แข่ง แต่จะเน้นไปที่การทำให้การแข่งขันไม่มีความจำเป็น พยายามเพิ่มคุณค่าอย่างก้าวกระโดดให้กับทั้งผู้บริโภค และตัวบริษัทเอง ส่งผลให้สามารถเปิดตลาดใหม่ที่ไม่มีการแข่งขันขึ้นมาได้ ซึ่งนวัตกรรมที่สร้างคุณค่า ให้ความสำคัญกับนวัตกรรม (Innovation) และคุณค่า (Value) อย่างเท่าเทียมกัน ดังภาพ 2



ภาพ 2 การสร้างความแตกต่างไปพร้อมกับการพยายามรักษาต้นทุนให้ต่ำ

ที่มา: จารุจรชัย คงมีสุข (2561, น. 44)

### เครื่องมือในการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยประยุกต์ใช้กลยุทธ์น่านน้ำสีครามเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในขั้นการวางแผนกลยุทธ์ของระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ดังนี้

1. ผืนผ้าใบกลยุทธ์ (The Strategy Canvas) (จารุจรชัย คมมีสุข, 2561; ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2552; พรพรม พรหมเทศ, 2554, น. 2) เป็นเครื่องมือที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์แบบ Blue Ocean เพราะสามารถใช้ได้ทั้งในขั้นตอนการสร้างกรอบวิเคราะห์ และการดำเนินการเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินการสื่อสารการนำไปปฏิบัติ โดยผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ 2 ประการ คือ 1) จะช่วยบ่งบอกสภาพเป็นอยู่ในตลาดปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้รู้ว่าคู่แข่งกำลังลงทุนในด้านใด รวมทั้งเข้าใจปัจจัยต่างๆ ที่ผู้เล่นในอุตสาหกรรมกำลังแข่งขันกันอยู่ ทั้งด้านสินค้าบริการ การจัดส่ง เป็นต้น และ 2) เป็นสิ่งที่เห็นว่าตามแนวทางของ Blue Ocean Strategy จะดำเนินการเน้นที่การสร้างทางเลือก (Alternatives) ไม่ใช่คู่แข่ง (Competitors) และต้องมองที่คนที่ไม่ใช่ลูกค้า (Non-Customers) แทนลูกค้า (Customers) ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะชี้ให้เห็นทั้งในเชิงภาพ

**แกนนอนของผืนผ้าใบกลยุทธ์** แสดงถึงปัจจัยต่างๆ ที่แข่งขันและลงทุนกันในอุตสาหกรรม โดยยกตัวอย่างในกรณีของอุตสาหกรรมไวน์ในสหรัฐนั้น บริษัทต่างๆ แข่งขันกันในปัจจัยหลัก 7 ด้าน ดังนี้

1. ราคาต่อขวด
2. บรรจุภัณฑ์ที่ดูพิเศษหรูหรา ฉลากที่ระบุว่าได้รับรางวัลไวท์อะไรบ้าง และการใช้ศัพท์เฉพาะทางในวงการไวน์ที่น้อยคนจะเข้าใจ เพื่อพรรณนาถึงศาสตร์และศิลป์ของการทำไวน์
3. การตลาดผ่านสื่อหลัก เพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคมากที่สุดในตลาดที่แสนแออัด รวมทั้งเพื่อให้ผู้ชายและผู้กระจายสินค้ายินดีให้ความสำคัญกับบริษัทมากเป็นพิเศษ
4. คุณภาพในการป่มไวน์
5. ชื่อเสียงและตำนานของไร่องุ่น (เช่น ชื่อสถานที่ และหลักฐานอ้างอิงถึงความเก่าแก่)
6. ความซับซ้อนของรสชาติไวน์ โดยรวมถึงสิ่งต่างๆ เช่น เปลือกไม้ และไม้โอ๊ก
7. จำนวนไวน์ประเภทต่างๆ เพื่อให้ครอบคลุมองุ่นทุกสายพันธุ์ และความต้องการของผู้บริโภค เช่น ชาร์ดอนเนย์ แมร์โล และอื่นๆ

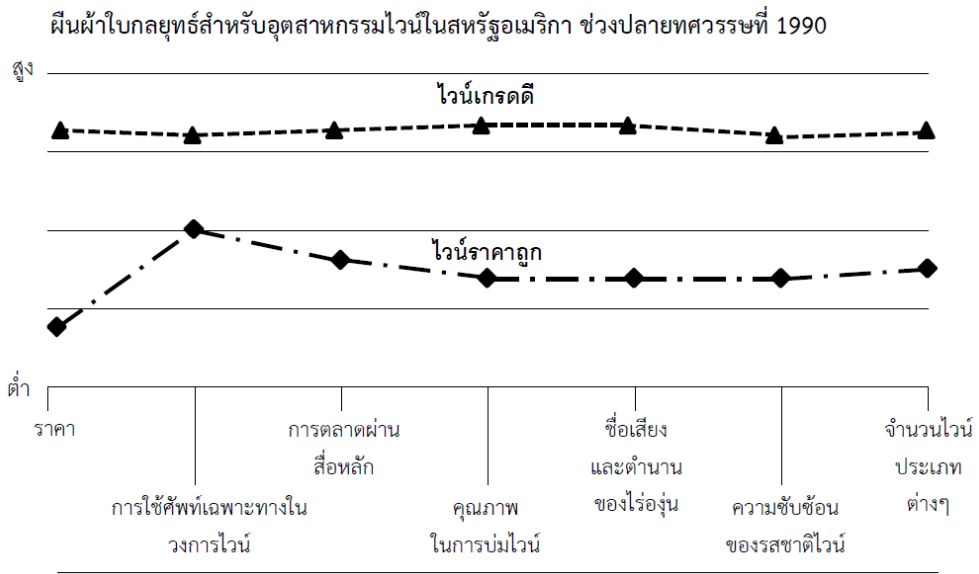
ปัจจัยเหล่านี้ถือว่าเป็นกุญแจสำคัญในการเสนอขายไวน์ในฐานะที่เป็นเครื่องดื่มพิเศษสำหรับนักดื่มไวน์ ผู้มีความรู้และเป็นเครื่องดื่มที่ควรค่ากับโอกาสสำคัญ

**แกนตั้งของผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์** จะอธิบายระดับข้อเสนอที่ผู้ซื้อได้รับจากองค์ประกอบการแข่งขันเป็นหลัก ซึ่งคะแนนสูง หมายถึง บริษัทให้ข้อเสนอแก่ผู้ซื้อมากกว่าในปัจจัยนั้น ดังนั้นจึงลงทุนมากกว่า ส่วนเรื่องราคา คะแนนสูงกว่า หมายถึง ราคาที่สูง ตอนนี้เราสามารถกำหนด

ตำแหน่งข้อเสนอปัจจุบันของผู้ผลิตไวน์ทั่วโลกตามองค์ประกอบเหล่านี้ เพื่อเข้าใจภาพคร่าวๆ ของกลยุทธ์การผลิตไวน์ หรือเส้นโค้งเชิงคุณค่า ซึ่งเส้นโค้งนี้เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ เพื่อเปรียบเทียบภาพให้เห็นผลการปฏิบัติงานของบริษัทตามองค์ประกอบการแข่งขันของอุตสาหกรรมนั้น (กนกวรรณ เลี้ยวคลัง, 2552, น. 99)

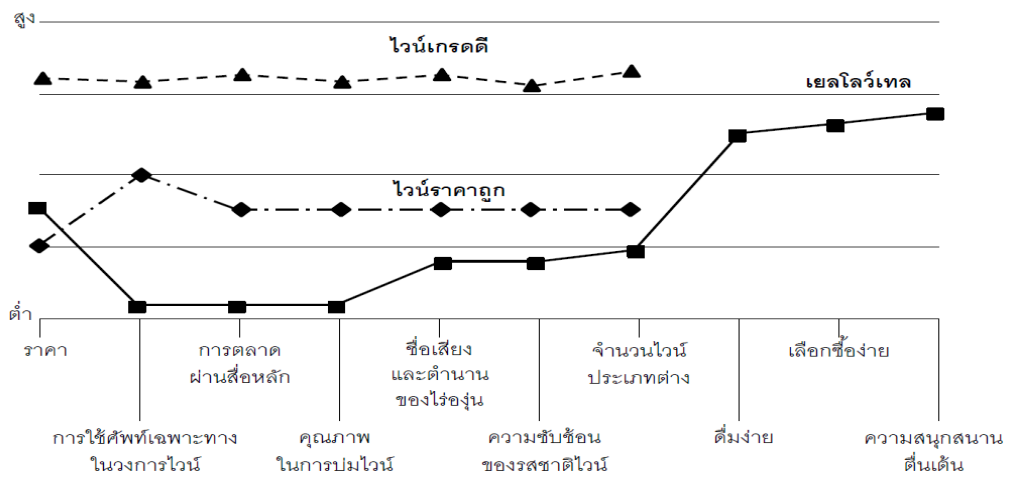
นอกจากนี้ พสุ เดชะรินทร์ (อ้างอิงใน กนกวรรณ เลี้ยวคลัง, 2552, น. 99) ได้กล่าวว่า แกนนอน คือ ปัจจัยที่ใช้ในการแข่งขันในอุตสาหกรรม ส่วนแกนตั้ง คือ ระดับของบริการที่ให้แก่ลูกค้า โดยยกตัวอย่างกรณี การสร้าง Blue Ocean ของสายการบินเซาท์เวสต์ แอร์ไลน์ ซึ่งนอกจากจัดเป็นต้นแบบของกลยุทธ์แบบ Blue Ocean แล้ว ยังเป็นโมเดลสายการบินต้นทุนต่ำหลายแห่งที่เกิดขึ้นเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมาใช้เป็นต้นแบบในการลอกเลียน ในการสร้างกลยุทธ์ผู้กำหนดยุทธศาสตร์ต้องระบุปัจจัยที่ใช้ในการแข่งขันในการผลิต โดยให้ปัจจัยเหล่านี้เป็นแกนนอน ในกรณีของสายการบินทั่วไป ปัจจัยที่ใช้แข่งขันกัน ประกอบด้วย ราคา บริการอาหารบนเครื่องบิน ห้องรับรอง การเลือกที่นั่ง จุดเชื่อมต่อการเดินทาง บริการที่เป็นมิตร ความเร็วในการเดินทาง และความถี่ของเที่ยวบิน เซาท์เวสต์ แอร์ไลน์ ได้สร้างพรมแดนใหม่ และมองหาความต้องการใหม่เพื่อเพิ่มผลกำไรให้กับธุรกิจ โดยปรับมาใช้กลยุทธ์ ตัด ลด เพิ่ม สร้างบริการใหม่ขึ้นมา อาทิ ลดราคาค่าโดยสาร ตัดบริการเสิร์ฟอาหารบนเครื่องบิน ไม่สามารถเลือกที่นั่งได้ ไม่เป็นจุดเชื่อมต่อเส้นทางการบินอื่น แต่เพิ่มบริการที่เป็นกันเองกับลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เพิ่มความถี่ในการออกเดินทาง การฉีกแนวการให้บริการของสายการบินทำให้ธุรกิจ ซึ่งกำลังร่อแร่กลับฟื้น โดยสามารถสร้างอุปสงค์ใหม่ให้เกิดขึ้นจากกลุ่มนักเดินทางที่เดินทางด้วยรถยนต์ หากเปรียบเทียบ Benchmark ดังกล่าวกับการเดินทางด้วยรถยนต์ส่วนตัวแล้ว จะมีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ราคาอาจจะสูงกว่าการขับรถไปเอง แต่ได้ความเร็วที่เร็วกว่ามาก และมีเที่ยวบินออกบ่อยขึ้น





ภาพ 3 แสดงภาพผืนผ้าใบกลยุทธ์สำหรับอุตสาหกรรมไวน์ในสหรัฐอเมริกาช่วงปลายทศวรรษที่ 1990

ที่มา: จารุจรรย์ คงมีสุข (2561, น. 57)



ภาพ 4 แสดงภาพผืนผ้าใบกลยุทธ์ของเฮลโลว์เทล

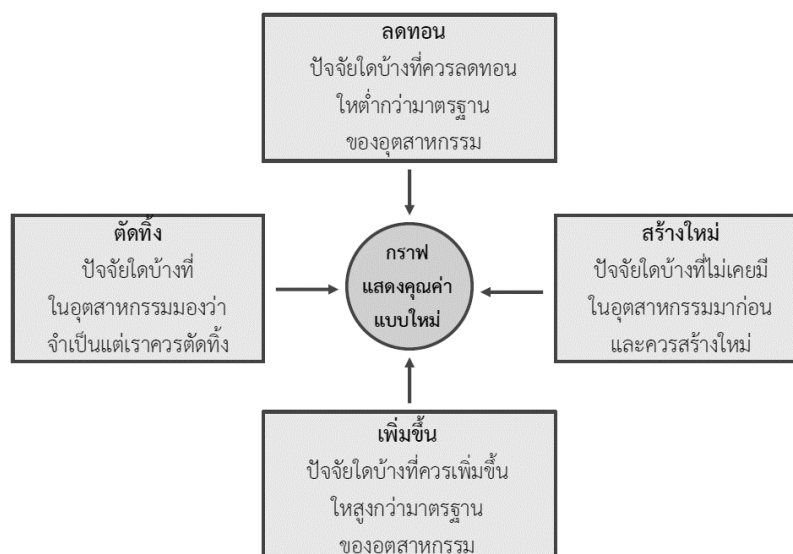
ที่มา: จารุจรรย์ คงมีสุข (2561, น. 66-67)

จากการเปรียบเทียบภาพพื้นผ้าใบกลยุทธ์ระหว่างภาพ 3 และ 4 จะเห็นได้ว่า พื้นผ้าใบกลยุทธ์ของเอลโลว์เทล ผลลัพธ์โดยรวมพุ่งสูงขึ้น เนื่องจากเอลโลว์เทล สามารถเข้าถึง ผู้บริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ได้เป็นวงกว้าง และเพิ่มคุณค่าให้ผู้ซื้ออย่างก้าวกระโดด ทั้งที่เอลโลว์เทล ตั้งราคาสูงกว่าไวน์ราคาถูกทั่วไปเกินเท่าตัว

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ เครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและวาดภาพบนพื้นผ้าใบเชิงกลยุทธ์ (The Strategy Canvas) ที่เป็นทั้งกรอบวิเคราะห์ศูนย์กลางของนวัตกรรมเชิงคุณค่าและการสร้างน้ำหนักสี่ขาม การศึกษาสภาพปัจจุบันของโรงเรียน โดยวาดภาพบนพื้นผ้าใบในการวิจัยครั้งนี้โดยใช้รายงานการผลการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ย้อนหลัง โดยการประเมินตนเองของโรงเรียน ใน 5 องค์ประกอบ โดยแกนตั้ง คือ ระดับคะแนนในแต่ละองค์ประกอบ แกนนอน คือ องค์ประกอบ 5 ด้านที่ระบุอยู่ในเกณฑ์ และตัวชี้วัดตามคู่มืองานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. กรอบการปฏิบัติ 4 ประการ (The Four Actions Framework) (จารุจรรย์ คงมีสุข, 2561, น. 60-63) กรอบการปฏิบัติ 4 ประการ ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อสร้างปัจจัยที่สร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภค และสร้างกราฟแสดงคุณค่าขึ้นมาใหม่ ตามที่แสดงในพื้นผ้าใบกลยุทธ์ เพื่อท้าทายโมเดลธุรกิจ และหลักเหตุผลทางกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งจะช่วยให้หลุดพ้นจากการต้องเลือกระหว่างการสร้างแตกต่างกับการรักษาต้นทุนให้ต่ำ และสามารถสร้างกราฟแสดงคุณค่าขึ้นมาใหม่ได้ โดยมีคำถามที่ต้องตอบ 4 ข้อ ดังนี้

- 1) ปัจจัยใดบ้างที่ในอุตสาหกรรมมองว่าจำเป็นแต่เราควรตัดทิ้ง
- 2) ปัจจัยใดบ้างที่ควรลดทอนให้ต่ำกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรม
- 3) ปัจจัยใดบ้างที่ควรเพิ่มขึ้นให้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรม
- 4) ปัจจัยใดบ้างที่ไม่เคยมีในอุตสาหกรรมมาก่อนและควรสร้างใหม่



ภาพ 5 แสดงกรอบปฏิบัติ 4 ประการ

ที่มา: จารุจรรย์ คงมีสุข (2561, น. 61)

จากกรอบการปฏิบัติ 4 ประการ จะนำไปสู่การตั้งถามในแต่ละประเด็น ดังต่อไปนี้

**คำถามที่ 1** บังคับให้พิจารณาการขจัดปัจจัยที่บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมของตัวเองที่เกิดจากการแข่งขันกันมาเป็นเวลานาน องค์ประกอบต่างๆ เหล่านั้นมักถูกทักท้อเองแม้จะหมดคุณค่าไปนานแล้ว หรืออาจจะทำให้เราเบี่ยงเบนไปจากคุณค่าที่แท้จริง บางครั้งบางกรณีก็มีการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานเกิดกับสิ่งที่ผู้ซื้อเห็นว่ามียุคคุณค่า แต่บริษัทที่พุ่งความสนใจไปยังการเทียบเคียงระหว่างกันไม่ได้ดำเนินการอะไร หรืออาจมองไม่เห็นความเปลี่ยนแปลงนี้เลยก็ได้

**คำถามที่ 2** บังคับให้พิจารณาว่าสินค้าหรือบริการใดบ้างที่เราเน้นมากเกินไปเพราะต้องการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่ง บางครั้ง บริษัทก็บริการลูกค้ามากเกินไปจนทำให้เพิ่มโครงสร้างต้นทุนและไม่ได้ประโยชน์เลย

**คำถามที่ 3** ผลักดันให้ค้นหาและขจัดสิ่งที่อุตสาหกรรม บังคับให้ลูกค้าต้องเลือก

**คำถามที่ 4** จะช่วยให้พบแหล่งทางคุณค่าใหม่ๆ สำหรับผู้ซื้อ รวมทั้งสร้างความต้องการใหม่และปรับเปลี่ยนการกำหนดราคาเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรม

ซึ่งจากที่กล่าวมานั้น การตั้งคำถามสองข้อแรกเรื่องการขจัดและการลดจะช่วยให้หยั่งรู้วิธีลดโครงสร้างด้านราคาเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง พบว่า บรรดาผู้จัดการไม่ค่อยพยายามขจัดและลดการลงทุนอย่างเป็นระบบในองค์ประกอบหลักที่อุตสาหกรรมนั้นๆ แข่งขันกันอยู่ ผลคือโครงสร้างต้นทุนพุ่งสูงขึ้นเกิดรูปแบบทางธุรกิจที่ซับซ้อน ส่วนองค์ประกอบอีกสองประการในทางตรงข้าม

จะช่วยให้คุณเกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งว่าจะยกระดับคุณค่าสำหรับผู้ซื้อหรือสร้างความต้องการใหม่ได้อย่างไร เมื่อรวมทั้งสองประการ ในทางตรงข้าม จะช่วยให้คุณเกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งว่าจะยกระดับคุณค่าสำหรับผู้ซื้อ และสร้างความต้องการใหม่ได้อย่างไร การขจัดและสร้างการกระตุ้นบริษัทให้เปลี่ยนองค์ประกอบต่างๆ ด้วยตนเอง ซึ่งทำให้กฎระเบียบของการแข่งขันที่มีอยู่เดิมเป็นเรื่องไม่เกี่ยวข้องอีกต่อไป

นอกจากนี้ พสุ เดชะรินทร์ (อ้างอิงใน กนกวรรณ เลี้ยวคลัง, 2552, น. 102) ยังกล่าวว่า การสร้าง Blue Ocean อย่างง่ายๆ ทำได้โดยการตั้งคำถาม 4 ข้อ ได้แก่ 1) สามารถตัดทิ้งปัจจัยตัวไหนที่เป็นมาตรฐานบริการได้บ้าง 2) สามารถลดปัจจัยตัวไหนลงต่ำกว่ามาตรฐานบริการได้บ้าง 3) สามารถเพิ่มปัจจัยตัวไหนให้สูงกว่ามาตรฐานบริการได้บ้าง และ 4) สามารถสร้างปัจจัยใหม่ที่อุตสาหกรรมไม่เคยให้บริการมาก่อนได้หรือไม่

#### **ข้อดีของตารางตัด ลด เพิ่ม สร้าง หรือ กรอบปฏิบัติ 4 ประการ (ERRC)**

1. เพื่อสร้างความแตกต่างไปพร้อมกับรักษาต้นทุนให้ต่ำ
2. เพื่อไม่ให้สร้างสินค้าที่มีคุณสมบัติมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น
3. ตารางเข้าใจง่ายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติอยากนำไปใช้งานจริง
4. เป็นเรื่องท้าทาย เพื่อพิจารณาปัจจัยที่ใช้แข่งขันกัน

#### **ตัวอย่างการนำกรอบปฏิบัติ 4 ประการไปประยุกต์ใช้**

ธัญญภัสร์ ศิริธัชชนราโรจน์ (2561) ได้ประยุกต์ใช้กรอบปฏิบัติ 4 ประการ ในการตั้งคำถามดังตัวอย่างต่อไปนี้

1) นักศึกษาคิดว่าจะตัด (Eliminate) พฤติกรรมอะไรหรือสิ่งใดในชีวิตบ้าง เพื่อไม่ให้เกิดการตั้งครรภ์ไม่พึงประสงค์

2) นักศึกษาคิดว่าจะลด (Reduce) พฤติกรรมอะไรหรือสิ่งใดในชีวิตบ้าง เพื่อไม่ให้เกิดการตั้งครรภ์ไม่พึงประสงค์

3) นักศึกษาคิดว่าจะยกระดับ (Raise) พฤติกรรมอะไรหรือสิ่งใดในชีวิตบ้าง เพื่อป้องกันการตั้งครรภ์ไม่พึงประสงค์

4) นักศึกษาคิดว่าจะสร้าง (Create Grid) พฤติกรรมอะไรหรือสิ่งใดในชีวิตบ้าง เพื่อป้องกันการตั้งครรภ์ไม่พึงประสงค์

กนกวรรณ เลี้ยวคลัง (2552, น. 103) ได้ประยุกต์ใช้กรอบปฏิบัติ 4 ประการ ดังนี้

1) ตัด (Eliminate) (Which of the factors that Rajabhat University's should be eliminated?) หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านจะพิจารณาตัดอะไรในแต่ละองค์ประกอบได้บ้าง

2) ลด (Reduce) (Which factors should be Rajabhat University's reduced well below standard?) หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านพิจารณาจะลดอะไรในแต่ละองค์ประกอบได้บ้าง

3) ยกกระดับ (Raise) (Which factors should be raised Rajabhat University's standard?) หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านพิจารณาจะยกกระดับอะไรในแต่ละองค์ประกอบให้สูงกว่าระดับมาตรฐานในปัจจุบันได้บ้าง

4) สร้าง (Create Grid) (Which factors should be created that Rajabhat University's has never offered?) หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านพิจารณาจะสร้างอะไรใหม่ในแต่ละองค์ประกอบนี้ที่ไม่เคยสร้างมาก่อน

การวิจัยครั้งนี้ประยุกต์ใช้โดยนำภาพผืนผ้าใบกลยุทธ์ (The Strategy Canvas) ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรในการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ในขั้นตอนที่ 1 แสดงภาพการดำเนินงาน มาวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือกรอบปฏิบัติสี่ประการ (The Four Actions Framework) โดยการตั้งคำถาม 4 ข้อ ได้แก่ 1) ตัด (Eliminate) 2) ลด (Reduce) 3) ยกกระดับ (Raise) และ 4) สร้าง (Create Grid) เพื่อสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) ตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

เครื่องมือสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน คือ กรอบปฏิบัติสี่ประการ (The Four Actions Framework) เพื่อสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) ที่มีต้นทุนต่ำและคุณค่าสูงพร้อมๆ กัน โดยปรับระดับระบบกิจกรรมทั้งหมดของงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยมีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้

1) ตัด (Eliminate) (Which of the factors that student care-taking system's should be eliminated?) หมายถึง ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของท่านจะพิจารณาตัดอะไรในแต่ละองค์ประกอบได้บ้าง เช่น ตัดกิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หรือโครงการที่ไม่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ อาจตั้งไว้แค่สนองนโยบาย หรือตัดงบประมาณของกิจกรรมที่ไม่คุ้มค่ากับราคาที่ต้องจ่าย

2) ลด (Reduce) (Which factors should be student care-taking system's reduced well below standard?) หมายถึง ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของท่านพิจารณาจะลดอะไรในแต่ละองค์ประกอบได้บ้าง เช่น ลดกิจกรรมหน้าเสาธงที่ใช้เวลานานเกินไปทำให้นักเรียนอาจไม่ยอมมาเข้าแถว หรือ ลดเอกสารต่างๆ ที่ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ แต่สร้างภาระให้ครูที่ปรึกษา เช่น รายงานเอกสารข้อมูลนักเรียนที่ซ้ำซ้อน ทำแบบไม่เป็นระบบ

3) ยกกระดับ (Raise) (Which factors should be raised student care-taking system's standard?) หมายถึง ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของท่านพิจารณาจะยกกระดับอะไร

ในแต่ละองค์ประกอบให้สูงกว่าระดับมาตรฐานในปัจจุบันได้บ้าง เช่น ยก/เพิ่มสมรรถนะครูที่ปรึกษา โดยจัดทำโครงการอบรมพัฒนาการให้คำปรึกษา หรือมีโครงการ/กิจกรรมให้ครูได้พัฒนาตนเองด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้ครูมีการดำเนินการได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น

4) สร้าง (Create Grid) (Which factors should be created that student care-taking system's has never offered?) หมายถึง ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของท่านพิจารณาจะสร้างอะไรใหม่ในแต่ละองค์ประกอบนี้ที่ไม่เคยสร้างมาก่อน เช่น สร้างระบบการบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยเน้นการใช้ Applications ในการดำเนินการ หรืออาจจะสร้างโครงการ/กิจกรรมที่ให้นักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนตามความสนใจของนักเรียน

**หลักการดำเนินการเพื่อพิชิตน่านน้ำสี่คราม** (จารุจรย์ คงมีสุข, 2561, น. 83 - 274)

การสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสี่คราม มีหลักการดำเนินการ 6 ประการ ดังนี้

**1) การสร้างบุกเบิก และแสวงหาขอบเขตตลาดขึ้นมาใหม่ (Reconstruct Market Boundaries)** หมายถึง การสร้างขอบเขตทางตลาดขึ้นมาใหม่ เพื่อจะได้หนีให้ห่างจากตลาดการแข่งขันเป็นการสร้างน่านน้ำสี่คราม มุ่งไปยังการค้นหาความเสี่ยงที่กำลังต่อสู้อยู่ สิ่งที่ต้องดูและทำท้ายก็คือ การระบุโอกาสจากความเป็นไปได้ โดยมีกรอบเส้นทางการดำเนินการ 6 เส้นทาง (6 Paths Framework) ดังนี้

เส้นทางที่ 1 พิจารณาทางเลือกอื่น หมายถึง การมองไปยังทางเลือก หรือวิธีการอื่นๆ เพื่อหาคำตอบว่าทางเลือกของเราคืออะไร

เส้นทางที่ 2 พิจารณากลุ่มกลยุทธ์อื่นที่เหมือนกันกับเรา หมายถึง การพิจารณากลุ่มกลยุทธ์เดียวกันที่เดินเกมกลยุทธ์ไปในทางเดียวกัน โดยมีการมองไปใน 2 มิติ คือ ด้านของราคา และ ผลการปฏิบัติงาน

เส้นทางที่ 3 พิจารณาไปยังห่วงโซ่ของผู้รับบริการ หมายถึง การมองไปยังห่วงโซ่ของผู้รับบริการ โดยมีการให้คำจำกัดความขึ้นมาใหม่

เส้นทางที่ 4 พิจารณาสินค้า และบริการอื่นๆ ที่ส่งเสริมกัน หมายถึง การวิเคราะห์ว่ามีบริบทใดที่เกี่ยวข้องบ้าง อะไรเกิดขึ้นก่อนหน้านี้ ปัจจุบันเป็นอย่างไร และหลังจากนี้จะมีอะไรเกิดขึ้นบ้าง ต้องสามารถระบุได้

เส้นทางที่ 5 พิจารณาว่าจะดึงดูดลูกค้าด้วยประโยชน์ใช้สอยหรืออารมณ์ความรู้สึก หมายถึง มองไปยังความพึงพอใจทางอารมณ์ หรือประโยชน์การใช้งานของผู้รับบริการ

เส้นทางที่ 6 พิจารณาช่วงเวลาอื่นๆ หมายถึง การมองกาลเวลาโดยมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวโน้มภายนอกข้ามไปในอนาคต

## 2) เน้นไปที่ภาพรวมไม่ใช่ตัวเลข (Focus on the Big Picture, Not the Numbers)

หมายถึง การออกแบบกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่เน้นไปที่ภาพรวม ไม่ใช่ตัวเลข แล้วสร้างพื้นผ้าใบกลยุทธ์ขึ้นมา เพื่อให้เกิดเป็นกลยุทธ์น่านน้ำสีครามมีประเด็นในการพิจารณา ดังนี้

2.1) ปลุกให้ตื่นด้วยภาพ หมายถึง การเปรียบเทียบธุรกิจของตนเองกับคู่แข่ง ด้วยการวาดภาพพื้นผ้าใบกลยุทธ์ ณ ปัจจุบันขึ้นมา แล้วพิจารณาว่าตัวเองต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง ในกลยุทธ์

2.2) สำนวญด้วยตาของตัวเอง หมายถึง การออกสำรวจเส้นทางทั้ง 6 เส้นทาง ในการสร้งน่านน้ำสีคราม โดยการสังเกตจุดเด่นต่างๆ และพิจารณาว่า ปัจจัยใดบ้างที่ควรตัดทิ้ง หรือเปลี่ยนแปลง

2.3) จัดนิทรรศการภาพกลยุทธ์ หมายถึง การวาดพื้นผ้าใบกลยุทธ์ ที่ควรจะเป็น ในอนาคต และฟังเสียงสะท้อน นำความคิดเห็นที่ได้มาสร้างกลยุทธ์ที่คิดว่าดีที่สุดสำหรับอนาคต

2.4) สื่อสารด้วยภาพ หมายถึง การแจกจ่ายภาพกลยุทธ์เดิม และใหม่ที่อยู่ในกระดาษแผ่นเดียวกัน เพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบ และเปิดไฟเขียวให้เฉพาะโครงการและการดำเนินการที่สอดคล้องกับภาพกลยุทธ์ใหม่

## 3) ก้าวไปให้พ้นจากความต้องการเดิมที่มีอยู่ (Reach Beyond Existing Demand)

คือ องค์กรประกอบที่ขาดไม่ได้หากอยากเห็นนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าประสบความสำเร็จ โดยการมองไปให้ไกลกว่าความต้องการเดิมที่มีอยู่ มีหลักการพิจารณา ดังต่อไปนี้

ระดับที่ 1 : “ว่าที่” หรือกลุ่มคนที่ยังไม่ได้เป็นลูกค้า แต่กำลังจะเป็น ซึ่งอยู่ในบริเวณตลาด และคอยมองสิ่งที่ดีกว่า

ระดับที่ 2 : “ปฏิเสธ” หรือกลุ่มคนที่ยังไม่ได้เป็นลูกค้า ซึ่งจงใจ หรือตั้งใจที่จะไม่เลือกสินค้า หรือบริการ

ระดับที่ 3 : “ยังไม่ได้สำรวจ” หรือตกสำรวจ เป็นกลุ่มคนที่ยังไม่ได้เป็นลูกค้า ซึ่งอาจจะห่างไกลจากตลาด หรือไม่ได้อยู่ในการคาดการณ์ตั้งแต่แรก

## 4) เรียงลำดับขั้นตอนการวางกลยุทธ์ให้ถูกต้อง (Get the Strategic Sequence Right)

หมายถึง การจัดเรียงลำดับขั้นตอนสำหรับการเดิมแต่ง และตรวจสอบแนวคิดเพื่อให้แน่ใจว่าแนวคิดนั้นจะนำไปใช้ได้จริงและเป็นรูปธรรม และมีวิธีการประเมินแนวคิดน่านน้ำสีครามตามหลักเกณฑ์ในลำดับนั้นๆ เพื่อลดความเสี่ยงในด้านบริหารจัดการ โดยมีประเด็นพิจารณา ดังนี้

4.1) ประโยชน์ : แนวคิดที่นำเสนอเกิดประโยชน์อะไรบ้าง

4.2) ราคา : ราคาที่ตั้งไว้ กลุ่มเป้าหมายสามารถเอื้อมถึงหรือไม่

4.3) ต้นทุน : สามารถควบคุมต้นทุนเพื่อทำกำไรจากราคาที่ตั้งไว้ได้ใช่หรือไม่

4.4) การนำไปใช้จริง : อุปสรรคในการนำแนวคิดไปใช้จริงมีอะไรบ้าง และพยายามแก้ไขปัญหาดังแต่แรกเลยใช่หรือไม่

จากการตั้งคำถามตามลำดับขั้นตอนประเด็นที่กล่าวมา หากในแต่ละประเด็น ตอบไม่ใช่ ต้องวนกลับไปคิดใหม่ แต่หากตอบว่าใช่ ให้ตอบคำถามถัดไปให้ครบ

### 5) เอาชนะอุปสรรคต่างๆในองค์กร (Overcome Key Organizational Hurdles)

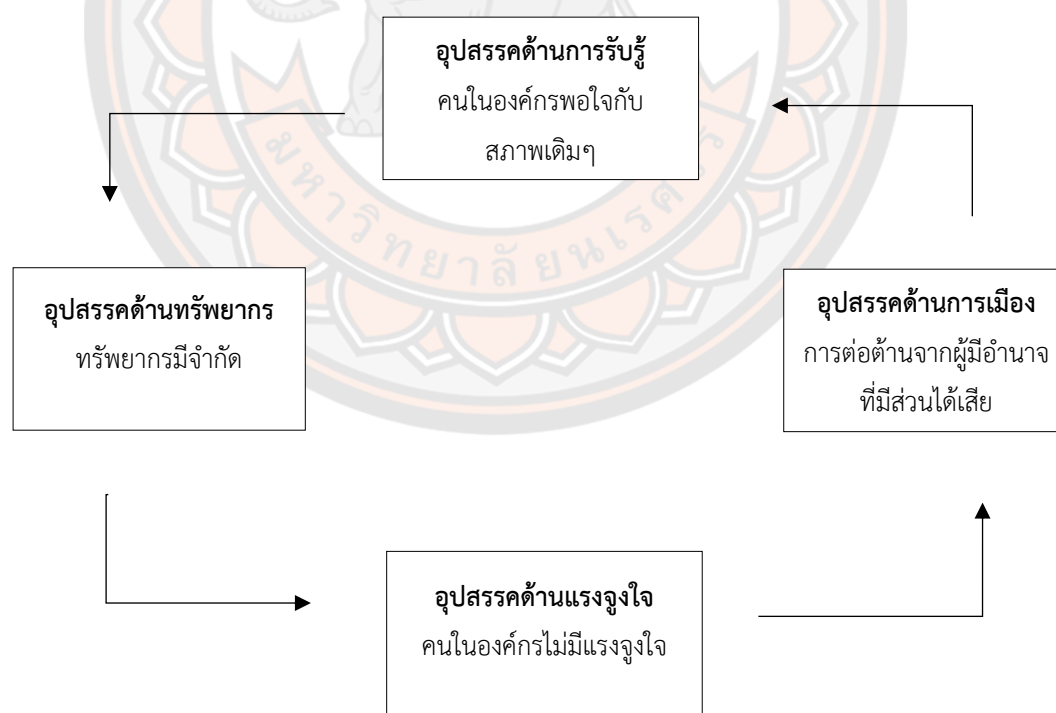
หมายถึง การเอาชนะอุปสรรคหลักๆ ในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งนับว่าเป็นภาคสนามในการปฏิบัติของการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม และมักเป็นสาเหตุของความล้มเหลวในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง มีดังต่อไปนี้

5.1) อุปสรรคด้านการรับรู้ (ความรู้ ความเข้าใจ) ซึ่งทำให้คนในองค์กรมองไม่เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่นี้เป็นเรื่องจำเป็น

5.2) อุปสรรคด้านทรัพยากร ซึ่งมักจะเป็นปัญหาเรื้อรังสำหรับหน่วยงานต่างๆ

5.3) อุปสรรคด้านแรงจูงใจ ซึ่งทำลายขวัญและกำลังใจของคนในองค์กร

5.4) อุปสรรคด้านการเมือง ซึ่งทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน และภายนอกองค์กร



ภาพ 6 แสดงอุปสรรค 4 ด้านในองค์กรที่กีดขวางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ที่มา: จารุจรรย์ คงมีสุข (2561, น. 211)



6) **ทำให้การนำไปปฏิบัติ เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ (Build Execution into Strategy)** การนำไปปฏิบัติหรือดำเนินการ และควรดำเนินการตั้งแต่แรก เพื่อทำให้เกิดความไว้วางใจ และความมุ่งมั่นในหมู่คนในองค์กร รวมถึงกระตุ้นให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกัน จะทำให้ลดความเสี่ยงด้านการบริหารซึ่งเกิดจากความไม่ไว้วางใจ การไม่ให้ความร่วมมือ หรือแม้แต่การบ่อนทำลาย

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยนำแนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) มาใช้เป็นเครื่องมือในขั้นการวางแผนกลยุทธ์ของงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการส่งเสริม พัฒนาและแก้ไขปัญหาของนักเรียนในรูปแบบใหม่ที่ยังไม่มีมาก่อน และเพื่อค้นหาวัตรกรรมเชิงคุณค่า โดยอาศัยการวาดภาพบนพื้นผ้าใบ และกรอบปฏิบัติ 4 ประการ

## 6. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation: DE)

Patton (1978) ได้เสนอแนวคิดและรูปแบบการประเมินที่ยืดหยุ่นใช้สอย (Utilization-Focused Evaluation) เพื่อแก้ปัญหาของงานประเมิน โดยเฉพาะในประเด็นที่มักจะได้รับการวิจารณ์ว่าประเมินแล้วไม่ได้ผลการประเมินไปใช้ หรือผู้บริหารมองว่าผลการประเมินไม่ตรงกับข้อมูลที่ต้องการใช้ประกอบการตัดสินใจ Patton จึงได้เสนอแนวคิดและแนวทางในการประเมินดังนี้

1) หลักการในการประเมิน การประเมินโครงการ นักประเมินควรให้ความสำคัญกับผู้บริหาร หรือกลุ่มลูกค้าที่จะใช้ผลการประเมินนั้นๆ คำถามเพื่อการประเมินหรือตรวจสอบควรเกิดจากกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเหล่านั้น หรือต้องเป็นความอยากรู้อยากเห็น หรืออยากใช้ข้อมูลผลการประเมินของผู้เกี่ยวข้อง ไม่ใช่ใช้ความอยากรู้อยากเห็น ของนักประเมินเป็นกรอบในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน ซึ่งการประเมินตามแนวคิดนี้ จะทำให้ผลการประเมินมีโอกาสถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนามากขึ้น

2) ขั้นตอนการดำเนินการประเมิน ได้เสนอแนวทางในการประเมินโดยเฉพาะการดำเนินการ เพื่อให้ได้วัตถุประสงค์ของการประเมิน โดยแบ่งกิจกรรมเป็น 3 ขั้นตอน คือ

2.1) จำแนกประเภทหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ในขั้นตอนนี้ นักประเมินจะต้องพิจารณาว่า มีใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่จะประเมิน หรือเป็นผู้ที่ต้องการใช้ผลประเมิน เช่น ผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการคนอื่นๆ

2.2) สัมภาษณ์/สอบถามผู้เกี่ยวข้องที่ได้จากข้อ 2.1 เพื่อรวบรวมความเห็น หรือความต้องการว่ากลุ่มบุคคลเหล่านั้นต้องการทราบผลการดำเนินงานโครงการในลักษณะใดบ้าง ต้องการใช้อะไรในการประเมินในเรื่องใด หรืออยากรู้อะไร

2.3) จัดหมวดหมู่คำถาม หรือความอยากรู้อยากเห็น หรือความต้องการใช้อะไรของ

กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ แล้วกำหนดเป็นรายการ คำถามหลักๆ เพื่อการประเมิน เช่น การดำเนินงานโครงการทำได้ตามแผนเพียงใด เกิดปัญหาในลักษณะใดบ้าง ผลการดำเนินงานของโครงการทำได้บรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด ผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจการอบรมครั้งนี้หรือไม่ ผู้เข้าอบรมมีความรู้และเจตคติเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด หรือการดำเนินโครงการก่อให้เกิดผลกระทบต่อประชาชนมากน้อยเพียงใด เป็นต้น

หลังจากดำเนินการทั้ง 3 ขั้นตอนแล้ว นักประเมินจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินที่ครอบคลุมประเมินคำถามการประเมินของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ส่วนการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป ก็ดำเนินการตามกระบวนการประเมินตามปกติ

นอกจากนี้ Patton ยังกล่าวอีกว่า รูปแบบที่มุ่งใช้ประโยชน์จากการประเมิน (Patton's Utilization Model) เป็นการประเมินโครงการที่ใช้วิธีการวิจัยเชิงประเมินแบบเดิมที่ใช้รูปแบบหรือแบบจำลองต่างๆ เช่น CIPP มักมีข้อจำกัดว่าไม่ได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์เท่าที่ควร แต่เป็นการประเมินตามหน้าที่เท่านั้น ดังนั้น Patton จึงเกิดแนวคิดที่ว่า ถ้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการประเมิน (Stakeholder) ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินตั้งแต่ต้น ก็จะทำให้ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับและมีการนำผลไปใช้ และผู้วิจัยควรเปลี่ยนบทบาทจากการดำเนินการประเมินอย่างเข้มงวดเหมือนการจับผิดมาเป็นบทบาทในบรรยากาศที่สนับสนุน แนะนำประสานงานกับผู้ดำเนินโครงการมีการแลกเปลี่ยนความเห็น ปรึกษานำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาโครงการเป็นระยะ การประเมินในรูปแบบนี้มีลักษณะโน้มเอียงเป็นการประเมินเชิงคุณภาพ (Qualitative)

ในปัจจุบันการประเมินแบบมุ่งใช้ประโยชน์หรือการประเมินเชิงพัฒนาได้กลายเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายในหมู่ของนักประเมิน โดยนำมาเป็นแนวทางและเครื่องมือสำหรับการประเมินโครงการทั้งองค์กรภาครัฐ และภาคเอกชน อีกทั้งยังมีการปรับประยุกต์แนวคิดการประเมินแบบมุ่งใช้ประโยชน์ให้เหมาะสมกับบริบทของการประเมินนั้นๆ

วิจารณ์ พานิช (2563) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation: DE) ที่ได้ปรับเปลี่ยนตามยุคสมัยและได้มีการนำมาประยุกต์เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กร ไว้ว่า DE เป็นเครื่องมือที่มีหลักการและวิธีการประเมินแนวใหม่ โดยมีความแตกต่างจากการประเมินวิธีเดิม และไม่ใช่ว่าประเมินเพื่อเรียนรู้ร่วมกันเท่านั้น แต่ DE ยังมีเป้าหมายเพื่อค้นหาสู่การเปลี่ยนแปลงร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เป็นการประเมินเพื่อใช้ประโยชน์ ไม่ใช่ประเมินเพื่อประเมิน และเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับขับเคลื่อนพัฒนาการเชิงระบบของระบบที่ซับซ้อนและเป็นพลวัต (Complex-Adaptive Systems) ซึ่ง DE ได้ถูกพัฒนามาจาก Michael Quinn Patton ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมิน

จุดเริ่มต้นของ DE เกิดจากความต้องการของฝ่ายผู้รับการประเมิน จากการที่ Michael Quinn Patton ได้รับความไว้วางใจให้ประเมินโครงการพัฒนาภาวะผู้นำในชุมชน (Community Leadership

Program) ในรัฐมินนิโซต้า สหรัฐอเมริกา เป็นเวลา 5 ปี โดยทำงานประเมินคู่ขนานไปกับการดำเนินโครงการพัฒนา และในสัญญาระบุว่า ให้ประเมินเพื่อพัฒนา (Formative Assessment: FA) 2 ปีครึ่ง และตามด้วยประเมินเพื่อตัดสิน (Summative Evaluation: SE) อีก 2 ปีครึ่ง ซึ่งกิจกรรมประเมินได้เริ่มต้นพร้อมๆ กันกับโครงการพัฒนาชุมชน และตามหลักของ FA ทีมประเมินของ Michael Quinn Patton ให้ Feedback เพื่อหนุนการทำงานของทีมนักพัฒนาชุมชนเป็นระยะๆ ช่วยให้ทีมพัฒนา และมูลนิธิผู้ให้ทุนสนับสนุนร่วมกันการปรับโครงการหลากหลายด้าน ช่วยให้โครงการมีความเหมาะสมต่อเป้าประสงค์ดีกว่าตอนเริ่มคิดอย่างมาก และเมื่อใกล้ครบ 2 ปีครึ่ง Michael Quinn Patton ก็บอกทีมนักพัฒนาว่า ต่อไปทีมประเมินจะเปลี่ยนบทบาทแล้วจะเปลี่ยนเป็นประเมินผล ซึ่งเน้นการประเมินตามเป้าหมายและวิธีการที่กำหนด แต่ทีมนักพัฒนาบอกว่าไม่เอา เพราะเขาประจักษ์แล้วว่า งานพัฒนาเป็นงานที่ซับซ้อน ต้องมีการปรับตัวอยู่เสมอ และพบแล้วว่า FA ช่วยหาข้อมูลและตีความเป็น Feedback ซึ่งทางปรับตัวและปรับปรุงโครงการได้ดีมาก ซึ่งทางหัวหน้าทีมนักพัฒนาชุมชนเป็นผู้เสนอว่า การประเมินควรเป็น “Developmental Evaluation” จึงเป็นจุดเริ่มต้นของชื่อการประเมินชนิดนี้

นอกจากนี้ ยังกล่าวว่า DE เป็นการเรียนรู้ร่วมกันและในการปฏิบัตินั้น สามารถแบ่งออกเป็น 2 ชั้น คือ 1) ชั้นผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน หรือที่เรามักเรียกกันว่ากระบวนการ KM (Knowledge Management) หรือการจัดการความรู้ และ 2) ก็คือ DE ชั้นที่มีคนนอกที่เป็นนักประเมิน มาช่วยเก็บข้อมูลและทำกระบวนการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้กว้างขวางขึ้น มีภาคีหุ้นส่วนของงานนั้นมาร่วมเรียนรู้ด้วย ทำให้เกิดการเรียนรู้ไม่ใช่แค่ที่เป็น Single Loop Learning แต่เกิดการเรียนรู้ที่เป็น Multiple Loop Learning และในที่นี่เราอยากให้เกิด Systems Learning ที่มีการมองการเรียนรู้เพื่อบรรลุเป้าหมายใหญ่ คุณค่าสูง ร่วมกัน

เห็นได้ชัดเจนว่า DE เป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ของการประเมิน เน้นที่ใช้กระบวนการของการประเมินเพื่อสร้างการพัฒนา ซึ่งเป็นที่มาของชื่อ Developmental Evaluation (DE) และทำให้ผู้ประเมินต้องเป็นทั้งผู้ประเมิน (Evaluator) และเป็นวิทยากรกระบวนการ (Facilitator) หรือกระบวนการ พร้อมกัน

กระบวนการใน DE โดยเฉพาะในขั้นตอนการสะท้อนคิดร่วมกัน จากข้อมูลที่ทีมประเมินรวบรวมมา ภายใต้วิธีการที่แม่นยำ และคำนึงถึงบริบท เมื่อนำมาจัดกระบวนการตีความผลตามข้อมูล โดยมีสมาชิกจากทุกภาคส่วนของระบบนั้นๆ เข้าร่วมกระบวนการ ผู้ประเมินที่ทำหน้าที่กระบวนการจะสร้างเป้าหมายร่วมว่าการประเมินและกระบวนการตีความมีเป้าหมายสำคัญที่ผลกระทบต่อสังคมหรือบ้านเมืองเลย จากผลประโยชน์ของกิจการนั้นและส่วนอื่นๆ ของระบบ แต่ในการตีความผู้เข้าร่วมตีความจากมุมมองของหน่วยงานหรือวงการของตนได้ เพื่อเวทีสะท้อนคิดจะได้รับมุมมองที่หลากหลาย แล้วในที่สุดกระบวนการจะต้องดำเนินการกระบวนการสะท้อนคิดสู่ข้อสรุปว่า

ผลการประเมินให้ความรู้ความเข้าใจอะไรบ้างและนำไปสู่ข้อเสนอแนะให้มีการเปลี่ยนแปลงที่จุดใดบ้างในระบบ และเปลี่ยนแปลงสู่สภาพใด

ยังกล่าวต่ออีกว่าหัวใจของ DE คือ ความซับซ้อน (Complexity) ซึ่งหมายความว่า DE ทำงานภายใต้สมมติฐานว่ากิจการที่ประเมินอยู่ในระบบที่ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซับซ้อนที่หน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกิจการที่ประเมิน ทั้งที่เป็นหน่วยงานภายใน และหน่วยงานภายนอก กล่าวง่าย ๆ ว่า ไม่ได้ประเมินแคบๆ ที่กิจการหรือโครงการที่ประเมินเท่านั้น แต่ประเมินเชื่อมสู่ระบบนิเวศน์ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับกิจการหรือโครงการด้วย

### นิยามของ DE

นิยามของ DE คือ เครื่องมือที่เข้ามาเพื่อช่วยพัฒนานวัตกรรม (Innovation) การดำเนินการ (Intervention) หรือโปรแกรม ซึ่งผู้ประเมินเป็นส่วนหนึ่งของทีมออกแบบนวัตกรรม หรือโปรแกรม มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ และแสดงบทบาทกระบวนกร (Facilitator) ในการอภิปรายว่าจะประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไร ทั้งทีมประเมินและทีมงานของโปรแกรมร่วมกันตีความข้อค้นพบจากการประเมิน วิเคราะห์ความหมาย และการประยุกต์ใช้ผลต่อการพัฒนางานขั้นต่อไป ผู้ประเมินมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการดำเนินการ และใช้กระบวนการประเมินในการเอื้อความสะดวกของขั้นตอนต่อไปในการพัฒนาโปรแกรม โครงการ ผลิตภัณฑ์ เจ้าหน้าที่ และหรือองค์กร โดยหน้าที่หลักของผู้ประเมินคือ เป็นกระบวนกรในการอภิปรายภายในทีม ป้อนคำถาม ข้อมูล และตรรกะเชิงประเมิน และสนับสนุนการตัดสินใจในกระบวนการพัฒนาโดยใช้ข้อมูล ซึ่งที่กล่าวมา ทีมประเมิน DE จึงทำหน้าที่คล้ายเป็นหน่วย R&D ของหน่วยปฏิบัติ ทีม DE จึงฝังหรือบูรณาการเป็นเนื้อเดียวกันกับหน่วยปฏิบัติ และทำให้การดำเนินการพัฒนานวัตกรรมเป็นเสมือนกิจกรรมวิจัยและพัฒนา นักประเมินที่มีประสบการณ์สูง จะนำเอาความรู้จากประสบการณ์เข้าไปเสริมหน่วยปฏิบัติ ว่าสิ่งใดมีแนวโน้มจะได้ผลดี สิ่งใดมักจะไม่ได้ผลดี รวมทั้งนักประเมินที่มีประสบการณ์สูงมักมีรูปแบบของประสิทธิผล (Pattern of Effectiveness) ซึ่งจะมีประโยชน์ต่อทีมพัฒนานวัตกรรมสังคมตั้งแต่ขั้นตอนออกแบบ ไปจนถึงขั้นตอนประเมิน

สรุปก็คือ นิยามของ DE คือ เครื่องมือที่เข้ามาเพื่อช่วยพัฒนานวัตกรรม (Innovation) การดำเนินการ (Intervention) หรือโปรแกรม โดยผู้ประเมินเป็นส่วนหนึ่งของทีมออกแบบ และมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ และแสดงบทบาทกระบวนกร (Facilitator) ในการอภิปรายว่าจะประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไร โดยมีทีมประเมินและทีมงานของโปรแกรมร่วมกันตีความข้อค้นพบจากการประเมิน วิเคราะห์ ประยุกต์ พัฒนา และปรับปรุง

### DE กับทฤษฎีความซับซ้อน

เรื่องราวต่างๆ ในโลกนี้เป็นเรื่องของความซับซ้อน แต่สมองมนุษย์ถูกฝึกมาให้ลดทอนความซับซ้อนสู่ Pattern ที่มีความชัดเจน และง่ายต่อการทำความเข้าใจ Complexity จึงมักถูก

มนุษย์ลดทอนเป็น Simplicity and Linear โดยที่จริงๆ แล้วเรื่องราวต่างๆ ในสังคมมีสภาพเป็นระบบที่ซับซ้อน และปรับตัว (Complex Adaptive Systems) มีลักษณะสำคัญ 6 ประการ คือ ไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinearity)

- 1) ผุดบังเกิด (Emergence)
- 2) เป็นพลวัต (Dynamical)
- 3) ปรับตัว (Adaptive)
- 4) ไม่แน่นอน (Uncertainty)
- 5) วิวัฒน์ร่วม (Coevolutionary)

ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวเข้ากันได้กับนวัตกรรม (Innovation) และ Developmental Evaluation (DE) โดยที่ DE ทำหน้าที่ติดตามและตีความนวัตกรรมที่ผุดบังเกิดขึ้นภายใต้สภาพของความซับซ้อน แล้วจัดทำเป็นเอกสารตีความพลวัตที่นำไปสู่นวัตกรรมที่ผุดบังเกิดดังกล่าว ซึ่งให้เห็นปฏิสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ในลักษณะพึ่งพาและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน (Interdependencies) ที่นำไปสู่นวัตกรรมนั้น

และในการดำเนินการท่ามกลางสภาพของระบบที่ซับซ้อน ผู้ปฏิบัติการหลงทางได้ง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลงจับจ้องผลงานตามเป้าหมายที่คาดหวัง ทำให้ไม่เห็นนวัตกรรมที่ลุ่มๆ โผล่ๆ แพลมตัวออกมา แต่อย่างไรก็ดีประโยชน์ใช้งานของทฤษฎีความซับซ้อน จะช่วยชี้ให้เห็นมิติใหม่ๆ ของการประเมิน ซึ่งก็คือ เป็นฐานคิดหลักของ DE นั่นเอง

#### ความแตกต่างระหว่าง DE กับการประเมินโดยทั่วไป

วิจารณ์ พานิช (2563) ได้กล่าวว่า ความแตกต่างระหว่าง DE กับการประเมินโดยทั่วไป มี 7 ประการ โดยมีรายละเอียดความแตกต่างดังในตาราง 4

ตาราง 4 แสดงรายละเอียดความแตกต่างระหว่าง DE กับการประเมินทั่วไป

	การประเมินโดยทั่วไป	การประเมินแบบ DE ที่มีสมมติฐานความซับซ้อน
<b>1. เป้าประสงค์และสถานการณ์</b>		
1.1 เป้าประสงค์ของการประเมิน	เน้นประเมินเพื่อปรับปรุง (Formative) และประเมินผลลัพธ์ (Summative)	เพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม (Innovation) และเพื่อการปรับ การดำเนินการ (Intervention) ในสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัต
1.2 สถานการณ์ที่เหมาะสม	สถานการณ์ที่มั่นคง ควบคุมได้ รู้ต้นตอของปัญหา มีหลักการของการ	สภาพแวดล้อมมีความซับซ้อนและ เป็นพลวัต ไม่รู้วิธีแก้ปัญหาหลัก

	การประเมินโดยทั่วไป	การประเมินแบบ DE ที่มีสมมติฐานความซับซ้อน
	ดำเนินการชัดเจน รู้เป้าหมาย สุดท้าย ตัวแปรที่มีผลกระทบต่อ Outcome ควบคุมได้ วัดได้ และ ทำนายได้	มีแนวทางดำเนินการได้ หลากหลายวิธี แต่ไม่มั่นใจว่าควร ใช้วิธีใด ต้องการการสำรวจการ ทดลองและนวัตกรรม ในการ ดำเนินการ
1.3 ชุดความคิดหลัก	ค้นหาว่ารูปแบบการดำเนินการตาม โมเดลที่กำหนด ได้ผลหรือไม่เน้นที่ ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ผลกระทบ และโอกาสขยายผล	ค้นหาแนวทางที่เป็นไปได้ สร้าง แนวคิดและทดสอบผล ทดลอง โมเดลก่อนเป็นทางการ เป็นการ ประเมินแบบ Pre -Formative และไม่มีการประเมินผล (Summative) แต่คาดหวังการ เคลื่อนสู่นวัตกรรมและการพัฒนา ไม่หวังได้รูปแบบดำเนินการ ตายตัว
<b>2. จุดโฟกัสและเป้าหมายของการประเมิน</b>		
2.1 เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง	ผลกระทบ (Outcomes) ที่กำหนด ต่อกลุ่มผู้ได้รับผลที่กำหนด การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมส่วน บุคคล และตัวชี้วัดการบรรลุผล สำเร็จ	การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ตั้งแต่ ระบบย่อยระดับท้องถิ่น ไปจนถึง การเปลี่ยนแปลง (Disruptive Innovation) ของระบบสังคมภาพ ใหญ่ในปัญหาใหญ่ของบ้านเมือง
2.2 พลังขับเคลื่อนการดำเนินการ	เน้นที่ผลกระทบ ตัวระบบถือเป็น บริบท	เน้นการเปลี่ยนระบบ ส่วน ผลกระทบเป็นสิ่งผูกมัดเกิดจาก พลวัต
2.3 จุดโฟกัสของการประเมิน	Formative : เพื่อปรับปรุงโมเดล การดำเนินการ เตรียมพร้อมรับการ ประเมินผล Summative : ตัดสินผลการ ดำเนินการว่าคุ้มค่าหรือไม่ สำเร็จ หรือล้มเหลว	Developmental : ให้ Feedback ตรงตามกาละ เพื่อ หนุนการพัฒนา สร้างการเรียนรู้ หนุนการกระทำใน กระบวนการพัฒนา
2.4 แนวทางการประเมิน	การประเมินเป็นแบบ Top - Down (ขับเคลื่อนด้วยทฤษฎี) หรือ Bottom - Up (มีส่วนร่วม)	การประเมินช่วยนวัตกรรมฟันฝ่า พื้นที่ที่ไม่ชัดเจนที่กระแส Top - Down กับ Bottom - Up มา กระทบกัน

	การประเมินโดยทั่วไป	การประเมินแบบ DE ที่มีสมมติฐานความซับซ้อน
<b>3. โมเดลและวิธีการ</b>		
3.1 โมเดลที่ใช้	ใช้ Cause – Effect หรือ Linear Model มี Input, Process, Output ที่ชัดเจน ประเมินผลที่เกิดจากโมเดลคิดจากเหตุไปหาผล	ออกแบบการประเมินโดยใช้ Design Thinking เพื่อจับประเด็นและทำแผนที่ของพลวัตเชิงระบบที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลง ค้นหาความเชื่อมโยงที่ผูกมัดเกิด นำข้อมูลที่ตรวจจับได้ไปคิดย้อนทางไปสู่ต้นทางคือต้นเหตุ คือคิดจากผลไปหาเหตุ
3.2 ความเข้าใจผิดๆ	เอาใจใส่ความเข้าใจผิดๆ ว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ	ความเข้าใจผิดๆ เป็นส่วนหนึ่งของความซับซ้อน (Complexity) ซึ่งจะมีปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยอื่นๆ อย่างซับซ้อน ตามความเป็นจริง
3.3 วิธีการวัด	วัดผลสัมฤทธิ์เทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยเป้าหมายนั้นมีลักษณะ SMART (specific measurable, achievable, realistic, time-bound)	พัฒนากลไกติดตามและวัดทันใด เมื่อผลกระทบเริ่มโผล่ อาจเปลี่ยนแปลงสิ่งที่วัดและวิธีวัดเมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนไป เมื่อพบทางสามแพร่งมีการตัดสินใจสู่การสร้างนวัตกรรม
3.4 เอาใจใส่ผลที่ไม่คาดคิดไว้ก่อน	แสดงท่าทีรับรู้อย่างเสียไม่ได้ต่อผลดีและผลร้าย ที่ไม่คาดหมาย	คาดหวังสิ่งที่ไม่คาดคิด การประเมินมุ่งจ้องหาสิ่งที่ไม่คาดไว้ก่อน และสิ่งผูกมัดเกิด
3.5 ความรับผิดชอบออกแบบการประเมิน	ผู้ประเมินเป็นผู้ออกแบบ และควบคุมการประเมิน	ผู้ประเมินร่วมกับผู้ปฏิบัติงานในการออกแบบการประเมินที่เหมาะสมต่อกระบวนการสร้างนวัตกรรม เมื่อมองจากมุมมองของหลักการ และจากมุมมองขององค์กร
3.6 ปรัชญาของวิธีประเมิน	เน้นความถูกต้องแม่นยำของวิธีการประเมินเป็นหลัก การใช้ประโยชน์เป็นรอง เน้นคุณภาพตามมาตรฐานของงานวิจัย	เน้นการใช้ประโยชน์ เลือกรีวิววิธีการตามความต้องการใช้ทุนการ พัฒนา

	การประเมินโดยทั่วไป	การประเมินแบบ DE ที่มีสมมติฐานความซับซ้อน
3.7 กระบวนการตีความ	ใช้นิรนัย (Deduction) เป็นหลักใช้อุปนัย (Induction) ในบางโอกาสซึ่งหมายความว่าเน้นการตีความข้อมูล ให้ความสำคัญต่อบริบทน้อย	ขยายหรือเชื่อมโยงความหมาย (Abduction) สู่การปฏิบัติ เพื่อนำผลประเมินสู่การใช้ประโยชน์
<b>4. บทบาทและความสัมพันธ์</b>		
4.1 ท่าทีของผู้ประเมิน	ผู้ประเมินเป็นอิสระ เพื่อความน่าเชื่อถือ ไม่ว่าจะเป็นผู้ประเมินที่อยู่ภายในทีมปฏิบัติงาน หรืออยู่ภายนอก	ผู้ประเมินเป็นส่วนหนึ่งของทีม พัฒนานวัตกรรม ทำหน้าที่กระบวนการและโค้ชของกระบวนการเรียนรู้ นำเอาวิธีคิดเชิงประเมินมาสู่ทีมงาน ความน่าเชื่อถืออยู่ที่ปฏิสัมพันธ์แบบเคารพซึ่งกันและกัน
4.2 กลไกของความรับผิดชอบ	ความรับผิดชอบอยู่นอกทีมประเมิน และนอกทีมทำงาน คืออยู่ที่แหล่งทุน โดยมีเกณฑ์ประเมินที่ชัดเจน	ความรับผิดชอบอยู่ที่ทีมประเมินเป็นหลัก จากการมีความมุ่งมั่น และเห็นคุณค่าต่อการสร้างสรรค์ แหล่งทุนแสดงความรับผิดชอบต่อผ่านการร่วมเรียนรู้และพัฒนา
4.3 ฐานะของการประเมิน ในการบริหารองค์กร	การประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ มอบหมายให้กลไกภายนอกดำเนินการ	การประเมินเป็นภารกิจด้านภาวะผู้นำ เพื่อหล่อเลี้ยงภาวะผู้นำในการทดสอบความเป็นจริง การมุ่งผลลัพธ์ และเน้นการเรียนรู้
<b>5. ผลและผลกระทบของการประเมิน</b>		
5.1 ข้อค้นพบจากการประเมินที่ ต้องการ	Best Practice ที่ผ่านการตรวจสอบและใช้การได้ข้ามกาลและเทศะ	หลักการสำหรับใช้ชี้นำภาคปฏิบัติ ที่สามารถปรับใช้ได้ ในบริบทของพื้นที่
5.2 การนำไปใช้ขยายผล	การนำ Best Practice ไปใช้ขยายผลให้ได้ผล ต้องปฏิบัติตามรายละเอียดอย่างเคร่งครัด	การนำหลักการไปใช้ขยายผลต้องปรับให้เหมาะสมต่อบริบทของพื้นที่
5.3 แนวทางเสนอรายงาน	รายงานเชิงวิชาการเป็นทางการเป็นเล่มหนา ใช้ภาษาของบุรุษที่สาม	เน้นรายงานเป็น Feedback รวดเร็วฉับพลัน ใช้ภาษาของบุรุษที่หนึ่ง



	การประเมินโดยทั่วไป	การประเมินแบบ DE ที่มีสมมติฐานความซับซ้อน
5.4 ผลกระทบของการประเมินต่อวัฒนธรรมองค์กร	บ่อยครั้งที่การประเมินนำไปสู่ความกลัวล้มเหลว	การประเมินนำไปสู่ความกระหายใคร่เรียนรู้
5.5 ชีตความสามารถด้านการประเมินที่พัฒนาขึ้นจากกระบวนการประเมิน	ไม่ใช่เป้าหมาย ตัวเป้าหมายคือการได้รับผลการประเมินที่ดีผ่านวิธีการประเมินที่เอาจริงเอาจัง	กระบวนการประเมิน นำไปสู่การสร้างและส่งสมชิตความสามารถในการคิดและการมีปฏิสัมพันธ์กันเชิงประเมิน
<b>6. ทำที่ต่อความซับซ้อน</b>		
6.1 ทำที่ต่อความไม่แน่นอน	มุ่งให้มีความแน่นอนและคาดการณ์ได้มากที่สุด	คาดหวังความไม่แน่นอนและคาดเดาไม่ได้ ซึ่งเป็นธรรมชาติของสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเป็นพลวัต
6.2 ทำที่ต่อการควบคุม	ผู้ประเมินพยายามควบคุมการออกแบบการประเมิน และกระบวนการประเมิน	ผู้ประเมินพยายามไม่ควบคุม อยู่กับสิ่งที่เผยตัวออกมาและตอบสนองตามความเหมาะสมอย่างคล่องตัว
<b>7. คุณภาพของวิชาชีพประเมิน</b>		
7.1 คุณลักษณะสำคัญของผู้ประเมิน	แม่นด้านวิธีวิทยา ประเมินจริงจัง อิสระ นำเชื่อถือต่อบุคคลภายนอก และต่อแหล่งทุน แม่นยำด้านการวิเคราะห์และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ	ยึดหยุ่นด้านวิธีวิทยา เลือกรสร และปรับตัวคิดกระบวนการระบบ คือมีดุลยภาพระหว่างคิดสร้างสรรค์กับคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ อดทนต่อความไม่ชัดเจน เปิดรับและคล่องแคล่ว มีทักษะด้านการทำงานเป็นทีม และทักษะด้านคน คือมีความสามารถในการเป็นกระบวนการทำกิจกรรมใคร่ครวญสะท้อนคิดกลุ่ม เพื่อเสนอแนะมาตรฐาน
7.2 มาตรฐานและจริยธรรมการประเมิน	รู้และปฏิบัติตามมาตรฐานของวิชาชีพนักประเมิน	รู้และปฏิบัติตามมาตรฐานของวิชาชีพนักประเมิน

## เป้าประสงค์ในการใช้ DE

DE มีเป้าประสงค์ที่สำคัญอยู่ 5 เป้าประสงค์ คือ

1. ใช้ปรับงานพัฒนาที่กำลังดำเนินการ ทั้งที่เป็นงานระดับโครงการชุดโครงการ กิจกรรม เชิงยุทธศาสตร์ การประยุกต์นโยบาย หรือการริเริ่มเชิงนวัตกรรม ไปสู่สภาพใหม่ ในระบบที่ซับซ้อน และเป็นพลวัต

1) รับใช้หลักการที่พิสูจน์แล้วว่าได้ผล เอาไปประยุกต์ใช้ในต่างบริบท

2) ใช้ในการพัฒนางานตอบสนองเร่งด่วนต่อวิกฤติ เช่นภัยพิบัติธรรมชาติ หรือวิกฤติ

เศรษฐกิจ

3) ใช้พัฒนานวัตกรรมช่วงเบื้องต้น (Pre-Formative Development) ก่อนดำเนินการ พัฒนาจริง

4) ใช้ในการเปลี่ยนระบบใหญ่ เพื่อตรวจสอบหาจุดพลิกผัน (Tipping Point)

## การนำ DE ไปใช้มีวิธีการอะไรบ้าง

การนำ DE ไปใช้มีหลักการดำเนินการ 5 ประการ ดังนี้

1) ไม่นับวิธีการประเมินแบบใดโดยเฉพาะ ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบเครื่องมือกรอบ คำถามเพื่อการประเมิน ชนิดของข้อมูล จุดโฟกัส จะเลือกใช้แบบใดขึ้นกับธรรมชาติ และระดับ พัฒนาการของนวัตกรรม วิธีการอาจเป็น Randomized Control Trial, Survey, โฟกัสกรุป, สัมภาษณ์สังเกต, ข้อมูลผลดำเนินการ, ดัชนีพัฒนาชุมชน, Network Analysis เป็นต้น

2) ความใส่ใจร่วมกัน ระหว่างผู้รับการประเมิน (ผู้ดำเนินการโครงการ) กับผู้ประเมิน มีความสำคัญพอๆ กันกับวิธีการการออกแบบ และการเก็บข้อมูล โดยร่วมกันตั้งคำถามเชิงประเมิน ร่วมกัน ปรับวิธีดำเนินการ และร่วมกันให้คำแนะนำป้อนกลับทันที

3) การให้คำแนะนำป้อนกลับอย่างรวดเร็ว กล่าวคือ ความเร็วมีความสำคัญกว่า การมีระเบียบวิธีที่รัดกุม สำคัญกว่าการเขียนรายงานอย่างรอบคอบครบถ้วน เพราะในระบบที่ซับซ้อน และปรับตัว การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปเรื่อยๆ ไม่รอสิ่งใดทั้งสิ้น นี่คือเหตุผลว่า ทีม DE ต้องเป็นส่วนหนึ่งของทีมปฏิบัติงาน

4) มีระเบียบวิธีที่ยืดหยุ่น และหลุดบงกช เมื่อสถานการณ์ก้าวหน้าไป วิธีการใหม่ๆ อาจโผล่ออกมาเอง รวมทั้งข้อมูลก็อาจมีลักษณะหลุดบงกชได้ด้วย เป็นการประเมินในสถานการณ์ ที่ไม่ตายตัว

5) ผู้ประเมินแบบ DE ต้องว่องไว เปิดรับ ยืดหยุ่น ช่างสังเกต และอดทนต่อ ความไม่ชัดเจน รวมทั้งต้องมีทักษะสูงในด้านคน

### มีเงื่อนไขอะไรบ้างที่ช่วยให้ DE ประสบผลสำเร็จ

เงื่อนไขความสำเร็จของ DE คือ ความพร้อม 10 ประการ ได้แก่

- 1) มุ่งสร้างนวัตกรรม
- 2) กล้าเสี่ยง
- 3) อดทนต่อความไม่ชัดเจน ต่อสภาพคาดเดาได้ยาก
- 4) เข้าใจการคิดกระบวนการระบบ และความซับซ้อน
- 5) ไวต่อบริบทและวัฒนธรรม
- 6) เอาใจจริงเอาใจต่อการเรียนรู้เพื่อปรับตัว และการลงมือทำ
- 7) ความยืดหยุ่น
- 8) ผู้นำเข้าใจ DE
- 9) แหล่งทุนเข้าใจ DE
- 10) มุ่งมั่นต่อเนื่อง

นอกจากเงื่อนไขที่จะช่วยให้ DE ประสบผลสำเร็จแล้ว ก็ยังกล่าวถึงสถานการณ์ที่ไม่เหมาะต่อการใช้ DE มี ดังนี้

- 1) ผู้ปฏิบัติงานในโครงการไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมประเมิน ไม่มีความสัมพันธ์ในลักษณะเชื่อถือทีมประเมิน
- 2) ผู้เกี่ยวข้องต้องการความแน่นอนในระดับสูง
- 3) ไม่มีความเปิดเผยในการดำเนินงานเชิงทดลอง และในการสะท้อนความคิดของตนออกมาให้ผู้อื่นฟัง
- 4) องค์กรขาดความสามารถในการปรับตัว
- 5) ผู้เกี่ยวข้องไม่พร้อมที่จะยอมรับความล้มเหลว
- 6) ขาดปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ประเมิน

### ความพร้อมต่อการใช้ DE

ความพร้อมประการแรกอยู่ที่นักประเมิน ต้องมีประสบการณ์ และความชำนาญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีทักษะในการออกแบบการประเมินให้รองรับการผุดบังเกิด และการหมุนเวียนเป็นวงรอบ รวมทั้งรู้จักเลือกวิธีการให้เหมาะสมต่อบริบท และให้ปรับได้ตามสถานการณ์ และประการที่สอง ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำหรับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มี 3 ประการ คือ

- 1) **ยอมรับความไม่รู้** (Embrace Unknowability) เพราะกิจกรรมการพัฒนา และการประเมินอยู่ภายใต้ความไม่แน่นอน และไม่ชัดเจน และผู้เกี่ยวข้องก็มีความแตกต่างกันหลากหลาย แต่เนื่องจากรู้ว่าวิธีประเมินแบบอื่นจะใช้ไม่ได้ผล จึงยอมรับความเสี่ยงในการใช้ DE

2) **กระบวนทัศน์ใครรู้** (Inquiring Mindset) กระบวนทัศน์นี้นำไปสู่การตั้งคำถามเชิงลึก ที่เป็นคำถามเชิงประเมิน การร่วมกันใคร่ครวญสะท้อนคิด และร่วมกันตีความหาความหมาย

3) **อดทนพากเพียร** (Perseverance) ซึ่งนำไปสู่การตั้งใจลงแรง ร่วมกันฟันฝ่าซึ่งที่กล่าวมาความพร้อมทั้ง 3 ประการนี้ จะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

### ความน่าเชื่อถือของ DE

เนื่องจากการประเมินแบบ DE ค่อนข้าง ไร้กระบวนท่า ความน่าเชื่อถือและการยอมรับจึงเป็นเรื่องสำคัญ และเป็นความท้าทายอย่างยิ่ง จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ในตอนเริ่มต้นการประเมินทีม DE จะต้องใช้เวลาและความสามารถ ทำกระบวนการให้ผู้เกี่ยวข้องรู้จัก DE และเข้าใจว่ามันแตกต่างจากการประเมินโดยทั่วไปอย่างไร คุณค่าของมันคืออะไร

นอกจากนี้ ยังกล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความน่าเชื่อถือของ DE ดังนี้

1) **เกิดกรอบแนวทางการจัดระบบการทำงาน** กรอบการปฏิบัติงานร่วมกัน (Organizing Framework) ระหว่างทีมปฏิบัติงานพัฒนา กับทีมประเมิน เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานทั้งสองทีม (ซึ่งทำงานเสมือนทีมเดียวกัน) และกรอบแนวทางการทำงานนี้ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่ค่อยๆ พัฒนาขึ้นเองจากการทำงาน จากกระบวนการตั้งคำถามเชิงคุณค่าที่นักประเมินแนว DE ทำหน้าที่ กระบวนการ ให้ผู้เกี่ยวข้องช่วยกันสะท้อนคิด กรอบระบบงานนี้ไม่คงที่ตายตัว แต่จะมีพัฒนาการต่อเนื่อง จากการเรียนรู้และปรับตัวของผู้เกี่ยวข้อง

2) **มีข้อมูลซ้อนทับกันตามช่วงเวลา และสอดคล้องกันกับกรอบระบบงาน** ระบบข้อมูลในการประเมินแบบ DE ไม่เป็นระบบที่คงที่แข็งตัวตามมาตรฐาน แต่การเก็บข้อมูล และระบบข้อมูล จะเปลี่ยนแปลงไปตามบริบท ทั้งนี้ ไม่ได้หมายความว่า ปล่อยให้ระบบข้อมูลดำเนินการแบบไม่มีหลักการ นักประเมินต้องมีความรู้และทักษะในการเก็บข้อมูลให้มีความแม่นยำ และมีการประมวลให้เหมาะสมต่อการใช้ประโยชน์ โดยต้องยืดหยุ่นไปตามบริบทไม่ยึดมั่นในรูปแบบตายตัว

ดังนั้น ระบบข้อมูลของการประเมินแบบ DE จะแยกเป็นช่วงๆ สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นของงานพัฒนาสำหรับใช้เป็นข้อมูลหลักฐานประกอบการตัดสินใจในช่วงนั้น และสอดคล้องกับกรอบระบบงาน และสอดคล้องกับความซับซ้อนของกิจกรรม

1) **การเก็บข้อมูล รายงาน และการตีความ ออกมาตรงตามเวลาที่ผู้เกี่ยวข้องต้องการ** ในขณะที่การประเมินแนวอนุรักษ์ รายงานการประเมินจะออกมาตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันไว้ล่วงหน้าอย่างตายตัว แต่ใน DE สถานการณ์ของกิจกรรมพัฒนานวัตกรรมจะเป็นตัวกำหนดทิศทาง สาร และกาละ ของการเก็บข้อมูล และรายงาน สำหรับนำมาตีความร่วมกันผ่านกระบวนการใคร่ครวญสะท้อนคิด (Reflection) ร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งทีมประเมิน เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางดำเนินการต่อ

ข้อมูลที่ถูกฝ่ายจ้องค้นหา คือการผูกบังเกิดของสิ่งไม่คาดฝันที่มีความหมาย (ทั้งเชิงบวก และเชิงลบ) ต่อการดำเนินโครงการพัฒนานวัตกรรม

เมื่อมี “ข้อมูลใหม่” เช่นนี้ ทีมประเมินต้องมีทักษะในการเจรจาปรับโครงการ ประเมิน ปรับขอบเขตและประเด็นหลักหรือจุดเน้น โดยพยายามไม่ขยายเวลาและไม่ขยายงบประมาณ โดยนัยนี้ นักประเมินแนว DE จึงต้องการทักษะสำคัญ 5 ประการ คือ 1) เข้าใจบริบทอย่างลึกซึ้ง 2) เข้าใจความต้องการที่แตกต่างกันของผู้เกี่ยวข้องต่างกลุ่ม 3) ความเชื่อถือระหว่างกันของสามฝ่ายคือ ผู้ให้ทุน ผู้ดำเนินการพัฒนานวัตกรรม และผู้ประเมิน 4) มีประสบการณ์และทักษะสูงด้านการประเมิน และด้านวิธีวิทยา และ 5) เข้าใจเป้าหมายที่สูงส่งอย่างชัดเจน

**2) มีการร่วมมือกันตีความคุณค่า** มีการทำความเข้าใจร่วมกันของทุกฝ่ายว่าคุณค่าร่วมที่ต้องการคืออะไร และมีการร่วมมือกันตีความคุณค่าของสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น หรือเผยตัวขึ้น คุณภาพหรือความเอาใจจริงเอาใจของความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน และภายใต้ปฏิสัมพันธ์แบบไว้วางใจกัน มีความสำคัญมาก

ดังนั้น ทักษะของผู้ประเมินแนว DE ในด้านทักษะปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ในสถานการณ์ Complexity จึงมีความสำคัญมาก นอกจากทีมประเมินจะต้องเข้าใจธรรมชาติของ Complexity อย่างดี ทีมประเมินต้องมีทักษะในการเอื้ออำนวย (Facilitate) ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจธรรมชาติของ Complexity ด้วย

กระบวนการร่วมมือกันตีความคุณค่า นำโดยการตั้งคำถามเชิงประเมิน (Evaluative Inquiry) เป็นคำถามที่เกิดจากการได้รับรู้ข้อมูล หรือเชื่อมโยงกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่ใช่ถามลอยๆ โดยมีหลักการสำคัญ 2 ประการคือ 1) สิ่งใดที่ท่านผู้นั้นเห็นว่ามีสำคัญต่อกระบวนการสร้างนวัตกรรม ทำไมจึงคิดว่าสำคัญ และสำคัญอย่างไร และ 2) ข้อคิดเห็นตามข้อ 1 มีผลต่อการตัดสินใจอย่างไร มีผลต่อขั้นตอนต่อไปของกระบวนการสร้างนวัตกรรมอย่างไร

และนอกจากนี้ ยังมีหลักการ 8 ประการที่ใช้สำหรับ DE ซึ่ง Patton ได้สรุปไว้มีดังนี้

1. Developmental Purpose
2. Evaluation Rigor
3. Utilization Focus
4. Innovation Niche
5. Complexity Perspective
6. Systems Thinking
7. Co-Creation
8. Timely Feedback

ซึ่งหลักการทั้ง 8 ประการนี้เชื่อมโยงผสมผสานกัน ให้เกิดการเสริมพลังกัน กล่าวคือ แต่ละหลักการไม่ได้้อย่างแยกตัว แต่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน มีดังนี้

### หลักการที่ 1 เป้าหมายอยู่ที่การพัฒนา

เน้นที่เป้าหมายอันทรงคุณค่า (Purpose) โดยเป้าหมายอันทรงคุณค่าของทีม DE คือ สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม ผ่านการสร้างความกระฉ่างแจ้งข้อมูล และสนับสนุนทีมพัฒนา นวัตกรรม ด้วยการทำความเข้าใจธรรมชาติ (Nature) และรูปแบบ (Pattern) ของพัฒนาการ รวมทั้ง ความหมายต่อการดำเนินการ และผลที่เกิดตามมาของรูปแบบนั้นๆ ซึ่งสามารถแบ่ง DE ออกได้เป็น 5 ชนิด ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 แสดงเป้าหมายอันทรงคุณค่าของทีม DE

ประเด็นของการพัฒนาตามแต่ละชนิดของ DE	ธรรมชาติของนวัตกรรม	บทบาท/คุณค่า ของ DE	หลักการสำคัญ
1) พัฒนารูปแบบใหม่ ใช้กับปัญหาสำคัญ	สร้างวิธีการใหม่ที่มี ภาพ (Originality)	ทำความเข้าใจเรื่ององค์ประกอบของนวัตกรรม ตรวจสอบสัมฤทธิ์ผล, ผลที่ไม่คาดคิด และสิ่งที่ผู้บังเกิด ในกระบวนการนวัตกรรม	การประดิษฐ์ นวัตกรรมใหม่ แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ และเห็นเด่นชัด
2) ปรับปรุงพัฒนา ต่อเนื่อง	ปรับปรุงวิธีการ แนวทาง หรือ โปรแกรม ที่มีอยู่แล้ว ให้เหมาะสมต่อ สถานการณ์ที่ เปลี่ยนไป หรือต่อ ความรู้ใหม่ หรือต่อ ลูกค้าใหม่	ทำความเข้าใจต่อธรรมชาติของนวัตกรรมเชิงปรับปรุง ส่วนใดทำต่อส่วนใดต้องเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์ของส่วนคงที่กับส่วน เปลี่ยนเป็นอย่างไร ช่วยขับเคลื่อน Double Loop Learning	ปรับปรุงโปรแกรมเดิม การเปลี่ยนแปลงที่มากกว่าเปลี่ยนเล็กน้อยนวัตกรรมต่อเนื่อง

ประเด็นของการพัฒนาตามแต่ละชนิดของ DE	ธรรมชาติของนวัตกรรม	บทบาท/คุณค่า ของ DE	หลักการสำคัญ
3) ยกระดับผลกระทบ โดยปรับหลักการและวิธีดำเนินการ นวัตกรรม ในบริษัท ใหม่	นำนวัตกรรมที่ใช้การ ได้ดีแล้ว ไปปรับใช้ใน บริษัทใหม่ หรือขยาย บริษัท เท่ากับเป็นการ สร้างนวัตกรรมใน บริษัทใหม่	ทำความเข้าใจว่าบริษัทที่ แตกต่างกันมีผลต่อการ สร้างนวัตกรรมเชิงปรับปรุง อย่างไร มีการแชร์ ธรรมชาติ, ความรุนแรง และผลที่ตามมาจากการ ปรับปรุง จากบริษัทหนึ่งไป ยังบริษัทหนึ่งอย่าง กว้างขวาง	การยกระดับ ขยาย ทางเลือก ต่อแต่ละ บริษัท ปรับหลักการ ไปตามบริษัท (ไม่ลอก เลียน)
4) สร้างการเปลี่ยนแปลงในระบบ หรือ ข้ามระบบ	สร้างนวัตกรรมผ่าน การเปลี่ยนแปลง ปฏิสัมพันธ์ โลกทัศน์ และขอบเขต ภายใน ระบบ หรือข้ามระบบ	ติดตาม, Mapping, และ ตีความการเปลี่ยนแปลงเชิง ระบบ ทั้งภายในระบบและ ข้ามระบบสนับสนุนการ ปรับตัวเพื่อให้เอื้อต่อการ เกิดนวัตกรรม เมื่อพบว่า เริ่มมีการปรับตัวเชิงระบบ	พุ่งเป้าหมายการ เปลี่ยนแปลงที่ระบบ พลังของพลวัตที่ ซับซ้อน
5) พัฒนาการตอบสนองอย่างรวดเร็วใน สถานการณ์วิกฤติ	“สร้างไปใช้ ไป” ปรับปรุง นวัตกรรมเพื่อใช้งาน ในวิกฤติทางการเมือง สังคมและเศรษฐกิจ	ติดตาม ทำเอกสาร และให้ Real-Time Feedback เกี่ยวกับความท้าทายที่ผุด บังเกิด ความต้องการ เร่งด่วน การเคลื่อนตัวของ ทรัพยากร และAlignment ของการดำเนินการ สถานการณ์ที่สับสนผันผวน	เร่งด่วน Real-Time Feedback วางแผน ดำเนินการ และประเมิน ไปพร้อมๆ กัน

## หลักการที่ 2 ดำเนินกิจกรรมการประเมินอย่างเข้มงวดจริงจัง

DE ดำเนินการบนฐานข้อมูลหลักฐาน (Empirically Driven) มีการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการที่น่าเชื่อถือ หากไม่มีการเก็บข้อมูล ทัศนคติ และรายงาน ไม่ถือว่าเป็น DE และไม่ถือว่าเป็นการประเมินแบบอื่นๆ ด้วย คือในการประเมินต้องมีการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการที่ให้ความแม่นยำ และตรงประเด็น

DE เป็นการประเมินแบบจริงจังเข้มงวด ไม่ใช่เป็นการประเมินแบบผิวเผิน แต่ความเข้มงวดจริงจังนั้นไม่ได้ขึ้นกับวิธีการแบบใดแบบหนึ่งอย่างเคร่งครัด สามารถเลือกวิธีการให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ได้และที่สำคัญยิ่งกว่า คือ ความเข้มงวดจริงจังไม่ได้ขึ้นกับวิธีการเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นกับกระบวนการประเมินตลอดเส้นทาง คือ ตั้งแต่การคิดกรอบสมมติฐาน การค้นหาตรวจสอบ และวิเคราะห์ข้อมูล การร่วมกันตีความหาความหมายของข้อค้นพบ การตั้งคำถาม ทดสอบตรวจสอบซ้ำ ต่อผลที่ได้ และต่อข้อสรุป ความเข้มงวดจริงจังอยู่ที่การทำงานร่วมกับทีมปฏิบัติงานนวัตกรรมในขั้นตอนข้างต้น โดยใช้วิธีคิดเชิงประเมินหลากหลายแบบ ได้แก่ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดสร้างสรรค์ คิดเชิงออกแบบคิดเชิงอนุมาน (Inferential) คิดเชิงยุทธศาสตร์ และคิดเชิงปฏิบัติ

คิดเชิงประเมินอย่างเข้มงวดจริงจัง หมายความว่า มีเป้าหมายเชิงคุณค่าชัดเจน มีความชัดเจนว่ากำลังทำเพื่อใคร เพื่อใช้งานอะไร ซึ่งจะนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของคำถาม การออกแบบ การเลือกวิธีการที่เหมาะสม รวมทั้งการเลือกวิธีประมวลข้อมูล และยังรวมถึงความตระหนักต่อเรื่องคุณค่า จริยธรรม ความเข้าใจบริบท และความเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของการประเมิน

สรุปได้ว่า ความเข้มงวดจริงจังของการคิดเชิงประเมิน ผสมกับการมีวิธีการประเมินที่เหมาะสมและดำเนินการอย่างเข้มงวดจริงจัง จะเห็นได้ว่า หลักการที่ 1 ที่เน้นการพัฒนา (Development) และหลักการที่ 2 เน้นการประเมิน (Evaluation) สองหลักการรวมกัน จึงเป็นแกนของชื่อ DE นั้นเอง

## หลักการที่ 3 มุ่งการนำไปใช้ประโยชน์

DE เป็นการประเมินชนิดหนึ่งในกลุ่ม “การประเมินที่เน้นการใช้ประโยชน์” (Utilization-Focused Evaluation) ดังนั้น จึงต้องกำหนดไว้ตั้งแต่ต้นว่า เป้าหมายหลักของการใช้ประโยชน์ (Intended Use) คืออะไร และใครบ้างเป็นกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์หลัก (Primary Intended Users) เพื่อให้นักประเมินแบบ DE สามารถส่งมอบผลได้อย่างมีคุณภาพ นักประเมินต้องทำความรู้จักกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์หลักของโครงการเป็นอย่างดีในลักษณะ “รู้เขา” อย่างลึก เพราะจะต้องทำงานร่วมกันภายใต้สภาพอาจจะลุ่มๆ ดอนๆ ต้องรับฟังกัน ต้องอดทนกัน ต้องรู้จักกัน เพื่อฟันฝ่าสภาพความซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่คาดฝันร่วมกันได้



#### หลักการที่ 4 เน้นที่นวัตกรรม

ดำเนินการชี้แจงว่ากระบวนการ และผลการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับนวัตกรรม และการปรับตัวอย่างไร ทีม DE ทำหน้าที่เก็บข้อมูล จัดทำเอกสาร ตีความ และให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับกระบวนการและผลลัพธ์ของนวัตกรรม โดยนวัตกรรมอาจอยู่ในรูปของกิจกรรมริเริ่มใหม่ โปรแกรม, โครงการ, นโยบาย, ความร่วมมือ, และการดำเนินการ สิ่งที่เรียกว่านวัตกรรมสังคมไม่ได้ อยู่ที่รูปแบบ หรือโครงสร้าง แต่อยู่ที่ความแตกต่างจากสภาพปัจจุบัน ว่ามากน้อยเพียงใด และธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร เช่น หากนโยบายเปลี่ยนจาก Top - Down เป็น Bottom - Up ถือว่าเกิดนวัตกรรมด้านนโยบาย นอกจากนี้ปัญหายากยิ่ง (Wicked Problems) ที่พบเจอระหว่างทางเป็นโอกาสสร้างนวัตกรรมในการแก้ปัญหา เพราะเป็นปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อนมาก จึงต้องการการดำเนินการแก้ไขผ่าน Learning Loops เป็นเปลาะๆ และเป็นโอกาสของ DE หัวใจ คือ ต้องเอาใจใส่บริบท และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

สรุปได้ว่า พื้นที่ที่นวัตกรรมกำลังจะเกิดขึ้น หรืออย่างน้อยมีความพยายามทำให้เกิดเป็นพื้นที่แห่งโอกาสของ DE

#### หลักการที่ 5 ใช้โลกทัศน์ของความซับซ้อน

ทำความเข้าใจ และตีความ DE ผ่านมุมมองของความซับซ้อน (Complexity) และดำเนินการประเมินตามนั้น ซึ่งหมายความว่าเป็นการทำงานบนยอดคลื่นของความซับซ้อน ใช้ความเป็นจริง และพลวัตของความซับซ้อนชั้นนำยุทธศาสตร์พัฒนานวัตกรรม การปรับตัว และการเปลี่ยนระบบ ใช้ตีความสิ่งที่พัฒนาขึ้น ใช้ปรับปรุงการออกแบบการประเมิน และใช้วิเคราะห์ข้อค้นพบสิ่งที่ผู้บังเกิด ซึ่งตามหลักการของความซับซ้อน ทุกขั้นตอนของ DE จะต้องปรับไปตามสถานการณ์ของโครงการพัฒนานวัตกรรม เมื่อนวัตกรรมค่อยๆ เผยตัวขึ้น ขั้นตอนดังกล่าวของ DE ที่กล่าวมาก็คือ แผน จุดมุ่งหมาย และเป้าหมาย

#### หลักการที่ 6 คิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

ใช้การคิดเชิงระบบตลอดการทำงาน เอาใจใส่ปฏิสัมพันธ์ มุมมอง ขอบเขต และประเด็นอื่นๆ ของระบบสังคม รวมทั้งบริบทที่กำลังมีการพัฒนานวัตกรรม และกำลังดำเนินการ DE หลักความซับซ้อน กับหลักการคิดกระบวนการระบบ เป็นหลักการพื้นฐานของ DE ที่ช่วยให้นักประเมินแนว DE ใช้ทำความเข้าใจพลวัตของการพัฒนานวัตกรรม

การคิดเชิงระบบช่วยให้แนวทางทำความเข้าใจปัจจัยเกี่ยวข้องในหลากหลายมิติเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหล่านั้น รวมทั้งเข้าใจปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นบนเส้นทางของกระบวนการพัฒนานวัตกรรม ช่วยให้นักพัฒนานวัตกรรมและนักประเมินแนว DE ร่วมกันคิดเพื่อร่วมกันทำความเข้าใจในมิติที่ลึก ว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบกำลังเกิดขึ้นหรือไม่ อย่างไร

มากเพียงใด และไปในทิศทางใด การคิดกระบวนการระบบช่วยเปิดโลกทัศน์ของผู้คนให้กว้างขึ้น และไม่ตกเป็นเหยื่อของ “ความจริงที่ถูกจำกัดขอบเขต” (Nested Reality)

กล่าวสรุปก็คือ การคิดเชิงระบบมีความจำเป็นอย่างขาดเสียมิได้ เพื่อใช้วางกรอบ ออกแบบ และหาข้อสรุป ในกิจกรรม DE

### **หลักการที่ 7 ร่วมสร้าง (Co-creation)**

ร่วมกันพัฒนานวัตกรรมและการประเมิน ในลักษณะที่ถักทอเข้าด้วยกัน ฟังพาต่อกันและกัน ทำซ้ำแล้วซ้ำอีก และร่วมสร้าง ซึ่งหมายความว่า การประเมินกลายเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลง

ทีม DE ทำงานสร้างความตระหนัก บันทึก รายงาน และสะท้อนคิดในเส้นทางการทำงานพัฒนานวัตกรรม จนในที่สุดทีมประเมินกลายเป็นส่วนหนึ่งของทีมปฏิบัติงานสร้างนวัตกรรม คือ ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานของทีมปฏิบัติงานพัฒนานวัตกรรม กับทีมประเมิน ประดุจเป็นเนื้อเดียวกัน ในสภาพนั้น ทีมประเมินเชิง DE ทำหน้าที่เอื้อให้เกิดการคิดเชิงประเมิน มีการให้ Feedback โดยมีข้อมูลประกอบ และ ณ เวลาที่เหมาะสม และมีกระบวนการตีความหาความหมาย เพื่อนำไปใช้ในการสร้างนวัตกรรม และการปรับตัว

ทีมประเมินและทีมปฏิบัติงานยังร่วมกันคิดหลักการ ออกแบบ และทดสอบวิธีดำเนินการใหม่ สำหรับหมุนกระบวนการปรับตัว การเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรม ความร่วมมือไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานสร้างนวัตกรรม และทีมประเมินเท่านั้น ยังมีผู้เกี่ยวข้องจากหลากหลายบทบาททำหน้าที่ผู้ “ร่วมสร้าง” ด้วย ได้แก่ ผู้สนับสนุนทุน ผู้สนับสนุนในชุมชน และอื่นๆ เพื่อให้เกิดการ “ร่วมสร้าง” อย่างมีพลัง หลักการที่ใช้ชี้ทิศทางการทำงานของทีมดำเนินการ กับหลักการของทีมประเมินแนว DE ต้องสอดคล้องกัน ไปในทิศทางเดียวกัน หรือสอดคล้องกัน

สามารถสรุปได้ว่า เมื่อมีการใช้ DE อย่างเต็มที่ DE จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรม

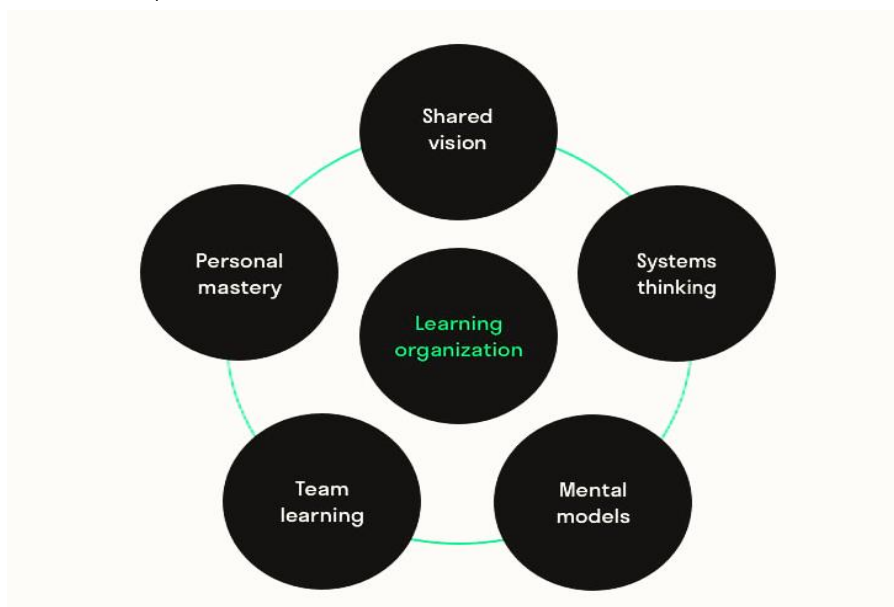
### **หลักการที่ 8 ให้ข้อมูลป้อนกลับเหมาะสมแก่กาล**

ให้ Feedback ณ เวลาเหมาะสมต่อการปรับตัว เมื่อความต้องการ ข้อค้นพบ และความเข้าใจชัดเจน โผล่ออกมา ไม่ใช่ให้ตามเวลาที่กำหนดไว้ล่วงหน้า นี่คือการกระทำที่ “เหมาะสมต่อกาละ” (Timeliness) ซึ่งหมายความว่าเหมาะสมต่อธรรมชาติของนวัตกรรมที่กำลังพัฒนา และตรงความต้องการของกลุ่มผู้ใช้หลัก (Primary Intended Users) ความเหมาะสมต่อกาละ มาจากผลการวิเคราะห์สถานการณ์ และการต่อรอง ไม่ได้มาจากกำหนดการตายตัว เพราะในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนนี้ ร่องรอยของนวัตกรรมอาจโผล่ออกมาอย่างรวดเร็วก็ได้ อย่างช้าๆ ก็ได้ คือโผล่ออกมาในจังหวะที่ไม่สม่ำเสมอ และอาจเกิดซ้ำได้ หลักการสำคัญคือ ในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนและปรับตัวอยู่ตลอดเวลา นั้น ผลการประเมินดำรงอยู่เป็นระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้น การให้ข้อมูลป้อนกลับจึงต้องทันกาล เพื่อให้ผู้ใช้เข้าไปใช้ประโยชน์ได้

จากหลักการที่กล่าวมาข้างต้นนี้จะเห็นว่า ทั้ง 8 หลักการมีความเกี่ยวโยงและสัมพันธ์กัน และมีการนำเอาหลักการคิดเชิงระบบ Systems Thinking เข้ามาใช้เป็นกระบวนการพื้นฐานของ DE เพราะ DE เป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนสูง และเหมาะกับการดำเนินการกับสิ่งที่มีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันของผู้วิจัยที่มีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เนื่องจากระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นงานที่มีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับคนหลายฝ่ายที่ต้องช่วยกันขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาให้นักเรียน และ Systems Thinking จะเป็น 1 ในเครื่องมือที่อยู่ในกระบวนการ DE ที่ผู้วิจัยจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์แนวทางในการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และเพื่อให้การดำเนินการตามกระบวนการ DE สามารถดำเนินไปได้ ทีม DE จำเป็นต้องมีบุคคลที่ทำหน้าที่เอื้ออำนวย หรือเป็นกระบวนการในการขับเคลื่อนทั้งกระบวนการ ตั้งแต่ต้นจนจบการประเมิน

## 7. แนวคิดเกี่ยวกับการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

Peter M. Senge ศาสตราจารย์แห่ง Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management ได้เขียนหนังสือเรื่อง “The Fifth Discipline: The Art and The Learning Organization” หรือ “ศาสตร์วินัย 5 ประการ” แนวคิดเพื่อน องค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) และได้รับความนิยมนิยปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมาจนถึงปัจจุบัน



ภาพ 7 แนวคิดและรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge

ที่มา: Senge (อ้างอิงใน อรรวรรณ ชนะศรี, 2553)

1) **ศาสตร์ความคิดหรือมีแบบจำลองความคิด (Mental Models)** คือ การตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบความคิด ความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพียรพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตน ทำความเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรี้อ ปรับระบบงาน (Reengineering)

2) **ศาสตร์การใฝ่เรียนรู้ (Personal Mastery)** องค์การที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง คือการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่างๆ ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์การ ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาศักยภาพบุคคล หรือแม้แต่วิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติม ได้อย่างต่อเนื่อง

3) **ศาสตร์การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)** องค์การที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งจะเป็นกรอบความคิด เกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์การที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนา ร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทพินิจ แรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์กร เป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

4) **ศาสตร์การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)** ในองค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิด เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลในระหว่างกัน และกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการกันคิด หรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กรมีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

5) **ศาสตร์การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)** คือ ความสามารถในการคิดเชิงระบบ คนในองค์กรสามารถมองเห็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบ เป็นเครือข่าย ซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้ เป็นวัฏจักร โดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่าง มีประสิทธิผลสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

ซึ่ง Senge (1993) กล่าวว่า วิชาที่สำคัญที่สุดต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ คือ ศาสตร์ประการที่ 5 วิชาการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

### ความหมายของการคิดเชิงระบบ

Senge (1993, p. 6) ได้ให้ความหมายของการคิดเชิงระบบไว้ว่า การคิดเชิงระบบเป็นการมุ่งมองสิ่งต่างๆ แบบองค์รวม เป็นกรอบการทำงานที่มองแบบแผนและความเกี่ยวพันกัน สิ่งที่เป็นลักษณะพิเศษคือ การมองโลกแบบองค์รวมที่มีความซับซ้อนมากขึ้น การคิดเป็นระบบทำให้ความซับซ้อนเป็นสิ่งที่สามารถจัดการได้

บุษกร เขจรภักดิ์ (2558, น. 16) ได้ให้ความหมายของการคิดเชิงระบบไว้ว่า การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีการคิดและมองสถานการณ์หรือสิ่งต่างๆ แบบองค์รวม เพื่อเป็นกรอบแนวคิดการทำงานที่มองแบบแผน และความเชื่อมโยงกันระหว่างองค์ประกอบย่อย อย่างสมเหตุสมผลในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ Senge ได้พูดถึง การมอง Systems Thinking เปรียบเสมือนการมองภูเขา น้ำแข็ง เมื่อเรือข้ามมหาสมุทรแอตแลนติกที่ชื่อโททานิกเข้าใกล้ภูเขาน้ำแข็งในการเดินทางครั้งแรกของมัน อันตรายใหญ่หลวงที่สุดต่อเรือไม่ใช่ภูเขาน้ำแข็งที่ผู้คนสามารถมองเห็น แต่เป็นสัญญาณ และโครงสร้างที่อยู่ลึกลงไปมาก และที่จริงแล้วเป็นส่วนใหญ่ที่สุดของภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งยากต่อการมองเห็น แม้ในแสงแดดที่เจิดจ้า คนส่วนใหญ่คุ้นเคยกับวลี “ยอดภูเขาน้ำแข็ง” ซึ่งหมายถึง ใต้พื้นผิวลงไปยังมีภูเขาน้ำแข็งอีกที่เราไม่อาจเห็นได้โดยง่าย หรือไม่อาจบรรยายถึงมันได้ พูดอีกอย่างก็คือ เหตุการณ์บนพื้นผิวมักเป็นอาการบ่งชี้ถึงบางสิ่งที่ใหญ่โตกว่านั้น

แม้จะมีความดำมืดของน้ำ แต่คานงัดที่แท้จริงสำหรับการเปลี่ยนแปลงก็พบได้ใต้พื้นผิวลงไป จากมุมมองเชิงระบบ การเพ่งความสนใจไปยังเหตุการณ์ที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งก็คือ ยอดภูเขาน้ำแข็ง จะทำให้ไม่สามารถมองเห็นความซับซ้อนขององค์ประกอบภายในโรงเรียน กิจกรรมภูเขาน้ำแข็งให้ความใส่ใจกับความตั้งใจของกลุ่มในการทำความเข้าใจปัญหา แม้แบบฝึกหัดนี้มักจะช่วยให้ผู้คนคิดหาทางแก้ปัญหาที่ระบุขึ้นมาได้ในที่สุดก็ตาม แต่จะเป็นการดีกว่าที่จะคิดถึงแบบฝึกหัดนี้ก่อนอื่นใดทั้งหมดในฐานะว่าเป็น “วิธี” ทำความเข้าใจปัญหา (กิตติพล เอี่ยมกมล, 2560, น. 192)

### องค์ประกอบของการคิดเชิงระบบ

กิตติมา พรหมจักร (อ้างอิงใน บุษกร เขจรภักดิ์, 2558, น. 30) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการคิดเชิงระบบ Systems Thinking มี 4 ระดับ ได้แก่

1) เหตุการณ์ (Events) เมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้นควรเริ่มต้นจากคำถามว่า “ทำไม” ถามคำถามนี้ไปเรื่อยเพื่อเข้าถึงโครงสร้างเบื้องลึกอย่าเพิ่งขัดถึงความคิดใคร

2) แบบแผนพฤติกรรม (Patterns of Behavior) เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นซ้ำบ่อยจนเป็นแบบแผน

3) โครงสร้างของระบบ (Systems Structure) โครงสร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอก

4) แบบจำลองความคิด (Mental Model) เป็นการเปลี่ยนแปลงกรอบวิธีคิดในการทำงาน ซึ่งเป็นรากฐานของปรากฏการณ์ทั้งหมด

นอกจากนี้ Senge (อ้างอิงใน มานะ ศรีสุวรรณ, 2549, น. 121) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการคิดเป็นระบบที่ดี ได้แก่

1. การคิดเป็นกลยุทธ์ ชัดเจนในเป้าหมายมีแนวทางที่หลากหลายแน่นอน ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์

2. คิดทันการณ์ ไม่ช้าเกินการณ์มองเห็นความจริงบางที่ซึ่งปฏิบัติก่อนปัญหาจะเกิด

3. เล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหามีโอกาสไม่ย่อท้อสร้างประโยชน์มองเห็นได้ประโยชน์

#### **ทักษะสำคัญและเทคนิคสำหรับการเรียนรู้เกี่ยวกับระบบ**

นักคิดเชิงระบบ (System Thinker) นักคิดเชิงระบบที่มีความสามารถโดยเฉพาะ มีความสามารถด้านการจัดการองค์กรคือคนที่สามารถมองเห็นภาพรวมใน 4 ระดับ และทำงานไปพร้อมๆ กันทั้งในระดับเหตุการณ์ ระดับแบบแผนพฤติกรรม ระดับโครงสร้างระบบ และระดับภาพจำลองความคิด ยกตัวอย่างการมอง “ไฟไหม้” ด้วยการคิด 4 ระดับ คือ

1. ไฟไหม้เป็นเหตุการณ์ที่เห็นอยู่ตลอดเวลา แล้วมีปฏิกิริยาต่อเหตุการณ์ คือ หนีไฟหรือหาทางดับไฟ เพื่อคลี่คลายเหตุการณ์นั้น

2. การจัดการกับไฟไหม้ให้ดีขึ้นต้องจับ Pattern ของไฟไหม้ ว่าเกิดขึ้นที่ไหน เวลาใด แล้วจึงมีการเตือนมีสิ่งช่วยดับเพลิง หรือสร้างสถานีดับเพลิงในชุมชนนั้น

3. ในแง่โครงสร้างของไฟไหม้จะอย่างไร ไม่ให้เกิดเพลิงไหม้จัดการระบบป้องกันให้ดีขึ้นพร้อมใช้ดับไฟได้ทันทั่วทั้ง ๓ สถานที่นั้นมีทางหนีไฟระบบการออกแบบไฟฟ้าหรืออาคารมีคุณภาพพอเพียงหรือไม่ เป็นต้น

4) ระดับภาพจำลองความคิด (Mental Model) ของคนที่เกี่ยวข้องนอกเหนือรูปแบบที่กล่าวถึงแล้ว ซึ่งอาจเป็นบวกหรือลบได้ในทางลบ เช่น ความประมาทเลินเล่อ (เช่น ไม่เปิดทางหนีไฟ ไม่เปิดระบบน้ำ) ในทางบวกคือ การรู้จักใช้เทคโนโลยีสร้างวัสดุ และอุปกรณ์ที่ทันสมัย สร้างมาตรฐานการป้องกันไม่ประมาทป้องกัน และแก้ปัญหาไฟไหม้

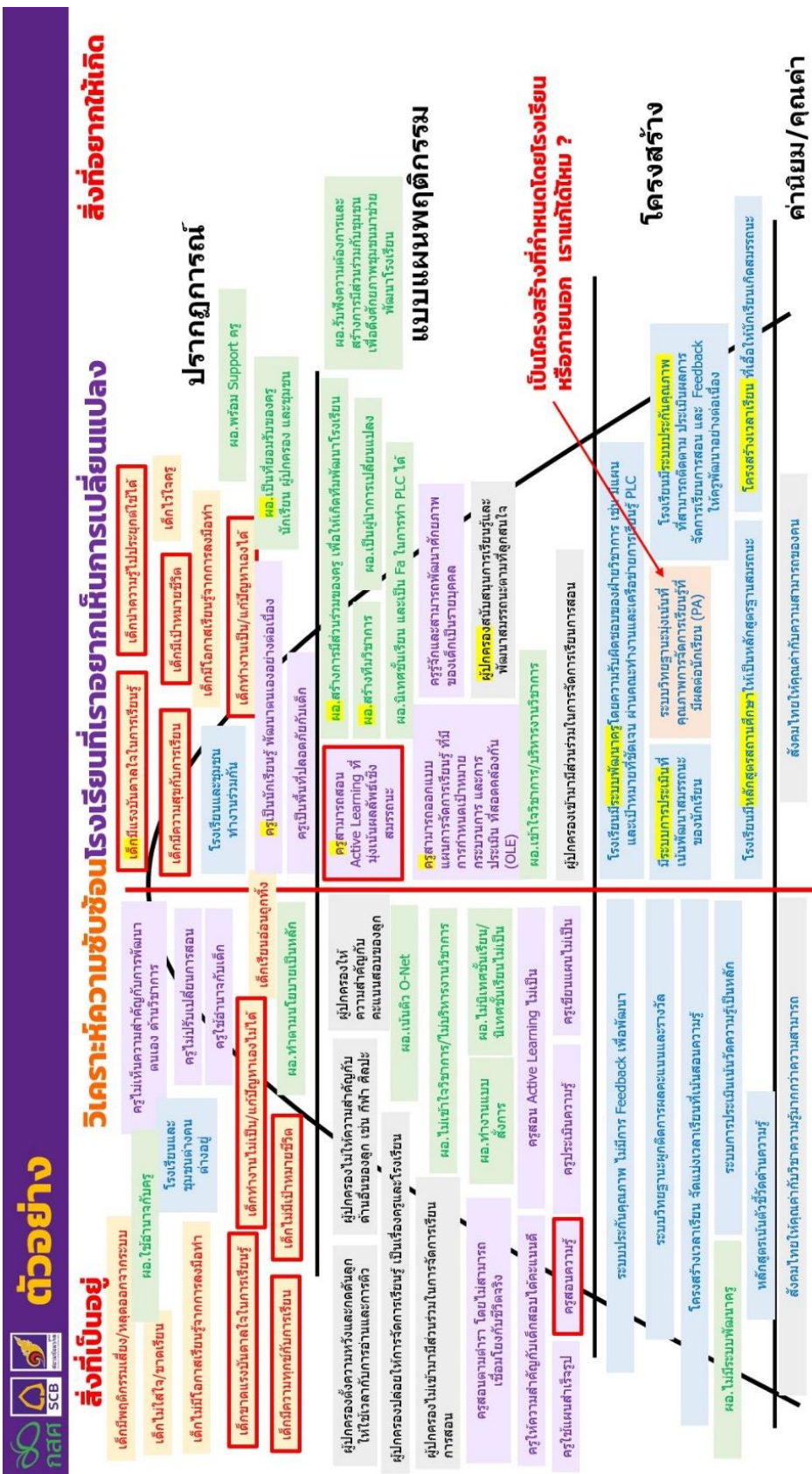
คนมีความสามารถที่จะสร้างสรรค์ สร้างโครงสร้าง รักษาโครงสร้างและเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง แต่อย่างไรก็ตามโครงสร้างที่ไม่ดีก็อาจทำลายศักยภาพของบุคคลได้เช่นกัน ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์ (อ้างอิงใน สุธิชา ชิตกุล, 2550, น. 30)

### การนำทฤษฎีการคิดเชิงระบบไปประยุกต์ใช้

เยาวนารถ พันธุ์เพ็ง (2565, น. 115-116) ได้ทำการศึกษาการประเมินเชิงพัฒนา เพื่อพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียน โดยได้ศึกษาโรงเรียนที่นำการคิดเชิงระบบ Systems Thinking ด้วยรูปแบบการวิเคราะห์ภูเขาน้ำแข็ง Iceberg Model ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ โดยมีการดำเนินการประยุกต์ใช้ ดังนี้

**การวิเคราะห์ความซับซ้อน** หมายถึง การนำทฤษฎีการวิเคราะห์ภูเขาน้ำแข็ง มาร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่พบในการดำเนินงานของผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียนที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้ และแนวทางที่อยากให้เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็นระดับ ปรัชญาการณ์ แบบแผน พฤติกรรม โครงสร้าง และค่านิยม และคุณค่า





ภาพ 8 การประยุกต์ใช้ Systems Thinking ในการวิเคราะห์ความซับซ้อนของโรงเรียน

ที่มา: เขาวานารถ ฟื้นฟูพีเพิ่ (2565, น. 115)



ปัญหาอุปสรรค/สิ่งที่เป็นอยู่ และแนวทางที่อยากให้เกิดขึ้น จากภาพ 8 นั้น ในกรอบสี่เหลี่ยม จะเป็นการเลือกปัญหาอุปสรรคที่ชัดเจนและมุ่งแก้ไขในระยะเวลา 1 ปี สรุป ได้ดังนี้

**1. ปัญหาอุปสรรค/สิ่งที่เป็นอยู่ปรากฏการณ์** พบว่า ปัญหาในการทำงานมาจากครู ไม่เปลี่ยนบทบาทเป็นโค้ช และผู้อำนวยการความสะดวก ผู้อำนวยการขาดภาวะผู้นำทางวิชาการ เขตพื้นที่การศึกษาไม่เข้าใจโครงการพัฒนาฯ จึงทำให้ไม่มีส่วนร่วม

**แบบแผนพฤติกรรม** พบว่า ครูไม่ถูกฝึกให้เป็น FA หมายถึง Facilitator ครูมีภาระงานมาก ผู้อำนวยการความสะดวกผู้อำนวยการยังไม่เป็นผู้นำทางวิชาการ ขาดการกำกับติดตาม ระบบความคิดการบริหารอยู่ที่ผู้อำนวยการเป็นหลัก

**โครงสร้าง** พบว่า ขาดการบูรณาการนวัตกรรมของโครงการกับนโยบายต้นสังกัด และมีระบบวัดผลการเรียนรู้ไม่หลากหลาย

**ค่านิยม และคุณค่า** พบว่า ครูยังให้คุณค่ากับเรื่องคะแนนนักเรียนที่เอื้อต่อความดี ความชอบของตนเอง ผู้ปกครองยังยึดคะแนนมากกว่าสมรรถนะของผู้เรียน

## 2. แนวทางที่อยากให้เกิดขึ้น

**ปรากฏการณ์** พบว่า อยากให้ครูเปลี่ยนบทบาทเป็นโค้ช และผู้อำนวยการความสะดวก ผู้อำนวยการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ เขตพื้นที่การศึกษาเข้าใจ สนับสนุนโครงการพัฒนาฯ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน

**แบบแผนพฤติกรรม** พบว่า ครูกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลงผู้อำนวยการเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

**โครงสร้าง** พบว่า มีการบูรณาการนวัตกรรมของโครงการกับนโยบายต้นสังกัด และมีระบบวัดผลการเรียนรู้แบบฐานสมรรถนะ

**ค่านิยม และคุณค่า** พบว่า ครูควรให้คุณค่ากับผลลัพธ์ด้านสมรรถนะผู้เรียนมากกว่า การวัดประเมินจากการสอบ

สำหรับงานวิจัยนี้ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) จะนำมาใช้เป็นหนึ่ง ในเครื่องมือในการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นขั้นตอนในการวิเคราะห์ ความซับซ้อนขององค์กร

### แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนกร (Facilitator)

จตุพร วิศิษฐ์โชติอังกูร (2556, น. 17) ได้กล่าวว่า ผู้อำนวยการเรียนรู้ หรือกระบวนกร (Facilitator, Learning Coach) หมายถึง ผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ เป็นนักจุดประกาย ความคิด และการเป็นนักเชื่อมโยง การทำหน้าที่จะต้องใช้พลังสูงมากใน การเรียนรู้ทั้งตัวเอง และกลุ่มเป้าหมาย

วิวัลย์ดา สิริชีวานันท์ (2556, น. 25) ได้กล่าวว่า วิทยาการกระบวนการ หมายถึง ผู้ที่สร้างบรรยากาศของการระดมความคิดเห็นและการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดการแลกเปลี่ยนและสะท้อนปัญหาหรือประสบการณ์ รวมทั้งหาแนวทาง แก้ไข โดยช่วยกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มรับฟังซึ่งกันและกัน และช่วยตั้งประเด็นให้กลุ่มมีทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ

ศรัณย์ เปรมสุข (2562, น. 38) ได้กล่าวว่า ผู้อำนวยการเรียนรู้ (Facilitator) หมายถึง ผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ผู้สร้างบรรยากาศ ผู้จัดเตรียม ผู้สื่อสาร และเป็นผู้ประสานงานให้เกิดกระบวนการ หรือกระตุ้น จุดประกาย ความคิดเพื่อให้บรรลุผลด้านการเรียนรู้ ตลอดจนเป็นผู้สะท้อนปัญหาหรือประสบการณ์ เพื่อหาแนวทางแก้ไข

สรุปว่า กระบวนการ หรือผู้อำนวยการเรียนรู้ หมายถึง ผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ผู้สร้างบรรยากาศในการระดมความคิดเห็น เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ประสานงานให้เกิดกระบวนการ หรือกระตุ้น จุดประกาย ความคิดเพื่อให้บรรลุผลด้านการเรียนรู้ ตลอดจนเป็นผู้สะท้อนปัญหาหรือประสบการณ์ เพื่อหาแนวทางแก้ไขอย่างเป็นระบบ

#### **ทักษะที่จำเป็นของกระบวนการ**

ศรัณย์ เปรมสุข (2562, น. 40-50) ได้ทำการสรุปทักษะที่จำเป็นของกระบวนการ หมายถึง ทักษะที่ต้องใช้ในการทำหน้าที่ของกระบวนการ ประกอบด้วย 6 ทักษะ ดังนี้

1) **ทักษะการตั้งคำถาม** หมายถึง ความสามารถของผู้นำวงสนทนาในการใช้คำถามกระตุ้นให้สมาชิกในวงสนทนาแสดงความคิดเห็น โดยการตั้งคำถามในลักษณะต่างๆ เช่น คำถามปลายเปิด คำถามกระตุ้นระดับความคิดของสมาชิก เช่น ถามระดับความจำ ความเข้าใจ การวิเคราะห์ สร้างสรรค์ คำถามเจาะลึกถึงรายละเอียดของปัญหา หรือแนวทางต่างๆ คำถาม เพื่อให้สมาชิกอื่นยืนยันคำตอบ คำถามกระตุ้นความคิดในการกำหนดแนวทางใหม่ๆ คำถาม เพื่อให้สมาชิกกำหนดเป้าหมายและแนวทางร่วมกัน

2) **ทักษะการสื่อสารที่ทรงพลัง** หมายถึง ความสามารถของผู้นำวงสนทนาในการสื่อสารกับสมาชิกวงสนทนา โดยใช้ภาษา และอวัจนภาษาเชิงบวกที่เหมาะสม เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันให้กับสมาชิก ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ใช้ภาษาและสื่อสารโน้มน้าวให้สมาชิกคล้อยตาม สามารถรับรู้และแสดงความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจผู้พูด

3) **ทักษะการฟัง** หมายถึง ความสามารถของผู้นำวงสนทนาในการฟังความรู้สึก ความคิดเห็นที่สะท้อนมาจากผู้อื่นที่อยู่ใกล้และไกลได้อย่างตั้งใจ ต่อเนื่อง โดยไม่พูดสอดแทรกและโต้แย้งผู้พูด เข้าใจเนื้อความและจุดประสงค์ของผู้พูดที่ต้องการสื่อสารออกมา โดยแสดงการตอบสนอง (Active) ต่อผู้พูดด้วยการส่งเสียงหรือแสดงท่าทางการรับรู้ สบตากับผู้พูดเพื่อแสดงว่ากำลังตั้งใจและสนใจในสิ่งที่รับฟังอยู่ เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับจากมาประมวลเป็นความเข้าใจร่วมของเรื่องนั้นๆ

4) **ทักษะการสะท้อนบทเรียน** หมายถึง ความสามารถของผู้นำวงสนทนาในการใช้คำถามให้ผู้ใดผู้หนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งคิดใคร่ครวญเพื่อสะท้อนการกระทำของตนเอง หรือทราบถึงผลการกระทำของเขาทั้งในเชิงสนับสนุนการกระทำ (Supportive Feedback) และข้อเสนอแนะการพัฒนาที่สร้างสรรค์ (Constructive Feedback) เป็นการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ผู้ปรับปรุงวิธีการทำงานร่วมกันของทีม และปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในทีม โดยให้ข้อมูลป้อนกลับทันทีหลังสมาชิก โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้สะท้อนการเรียนรู้ของตนเองเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

5) **ทักษะการสร้างบรรยากาศ** หมายถึง ความสามารถของผู้นำวงสนทนาในการสร้างข้อตกลงและหรือจัดกิจกรรมสร้างความพร้อมก่อนการสนทนา และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพร้อมทั้งในช่วงก่อนและระหว่างการประชุมหรือทำกิจกรรม โดยการสร้างความเคารพต่อบรรยากาศของความสงบ ปล่อยอารมณ์ให้ผ่อนคลาย พูดเรื่องอะไรก็ได้ แต่ต้องไม่เกิดการโต้แย้งหรือสนับสนุน จนเกิดการปะทะกันทางความคิด

6) **ทักษะการแก้ไขปัญหาและแก้ไขข้อขัดแย้ง** หมายถึง ความสามารถของผู้นำวงสนทนาในการเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้ง ในประเด็นลักษณะ คู่ขัดแย้ง และการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง และสามารถสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิก มีเทคนิคการสร้างข้อตกลงและสร้างแนวปฏิบัติร่วมกัน กรณีที่เกิดความขัดแย้ง วัตถุประสงค์การแก้ความขัดแย้ง มีเทคนิคการเตือน หรือสร้างให้สมาชิกรู้ตัว สามารถจัดการตีกรอบความขัดแย้งเฉพาะคู่ขัดแย้ง นำความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาให้สมาชิกทุกคนได้เรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ และสามารถจูงใจให้สมาชิกสร้างแนวปฏิบัติ/ปรับปรุงการปฏิบัติ เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นซ้ำ

นอกจากทักษะที่จำเป็นของกระบวนการ หรือ Facilitator ที่กล่าวมาข้างต้น ยังมีบทบาทหน้าที่ของผู้จัดบันทึก Note Taker และสมาชิก ที่มีความจำเป็นในการดำเนินการสนทนาให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนี้

**ผู้จัดบันทึก/Note Taker มีบทบาท ดังนี้** (ศรัณย์ เปรมสุข, 2562, น. 226)

- ทักษะการฟัง
- ทักษะการเขียนสรุป และเขียนใจความสำคัญที่ครอบคลุมเรื่องราวของผู้พูดมากกว่า

ความคิดของตนเอง

- นำเสนอผลการสรุปให้กลุ่มฟัง แล้วเพิ่มเติมข้อมูลกรณีตกหล่นหรือไม่ครอบคลุม

**สมาชิกในวง มีบทบาทดังนี้**

- ฟังเมื่อมีคนพูด ฟังให้ต่อเนื่องจนจบโดยไม่จด ไม่อ่าน ไม่เตรียม ฟังให้เห็นทั้ง “ภาษาพูดและภาษากาย”

- ไม่ด่วนตัดสินผู้อื่น โต้แย้งด้วยคำพูดหรือภาษากาย

- พยายามรักษาระดับโหมตร์ รู้ตัว
- เมื่อเกิดเหตุการณ์การขัดแย้งกับผู้อื่นให้กลับไปคิดใคร่ครวญว่าเกิดอะไรขึ้น แล้วจะทำอย่างไร

### แนวคิดเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

การพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ มีคุณภาพทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีคุณธรรมจริยธรรม และมีวิถีชีวิตที่เป็นสุขตามที่สังคมมุ่งหวังอยากให้เกิด โดยผ่านกระบวนการปลูกฝัง บ่มเพาะทางการศึกษานั้น นอกจากการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนานักเรียนแล้ว การป้องกัน และช่วยเหลือนักเรียนในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากปัจจุบันสภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านการศึกษา เทคโนโลยี ปัญหาด้านเศรษฐกิจ ปัญหาด้านความวิตกกังวล ซึ่งเหล่านี้ล้วนเป็นผลเสียต่อสุขภาพจิต และสุขภาพกายของทุกคน อาจนำไปสู่การเกิดปัญหาและสภาวะวิกฤตทางสังคม

ด้วยเหตุนี้ กระทรวงศึกษาธิการได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าวในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียน ให้มีความสมบูรณ์พร้อมอย่างเป็นองค์รวม จึงได้ประสานความร่วมมือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้จัดทำระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนขึ้น ตั้งแต่ปี 2543 เป็นต้นมา ทุกโรงเรียนในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่สำคัญในการขับเคลื่อนและรับผิดชอบในการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตของผู้เรียน และแก้วิกฤตสังคม จึงควรนำระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนมาประยุกต์ และพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2552, น. 11-13)

สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, น. 3-4) มีความเชื่อว่าระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียนจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน มีแนวคิดหลักในการดำเนินงานดังนี้

ประการแรก มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพจะเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตลอดชีวิต เพียงแต่ต้องใช้เวลาและวิธีการที่แตกต่างกัน เนื่องจากแต่ละคนมีความเป็นปัจเจกบุคคล

ประการที่สอง เพื่อให้สถานศึกษา ผู้ปกครอง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือชุมชนมีการทำงานร่วมกันโดยผ่านกระบวนการทำงานที่มีระบบ มีหลักฐานการปฏิบัติงาน

ประการที่สาม ความสำเร็จของการทำงานต้องอาศัยการร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำของทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การนำนโยบายสู่การปฏิบัติมีความชัดเจน

กรมสุขภาพจิต (2554, น. 2) ได้กล่าวได้ในทิศทางเดียวกันอีกว่า ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้โรงเรียนมีกระบวนการทำงานเป็นระบบ มีความชัดเจน มีการประสานความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกโรงเรียน รวมทั้งวิธีการกิจกรรมและเครื่องมือต่างๆ ที่มีคุณภาพในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอันจะส่งผลในระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนประสบความสำเร็จ โดยมีแนวคิดหลักในการดำเนินงานสามารถสรุปได้ สองประการ ดังนี้

ประการที่แรก มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพจะเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตลอดชีวิต เพียงแต่ใช้เวลาและวิธีการที่แตกต่างกัน เนื่องจากแต่ละคนมีความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้น การยึดนักเรียนเป็นสำคัญในการพัฒนาเพื่อดูแลช่วยเหลือ ทั้งด้านการป้องกัน แก้ไขปัญหา หรือการส่งเสริมจึงเป็นสิ่งจำเป็น

ประการที่สอง ความสำเร็จของงาน ต้องอาศัยการมีส่วนร่วม ทั้งการร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำ ของทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรโรงเรียนในทุกระดับ ผู้ปกครอง หรือชุมชน

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นกระบวนการดำเนินงานที่มีแบบแผน ขั้นตอนที่ชัดเจนในการส่งเสริม พัฒนา ป้องกัน และแก้ไขปัญหา เพื่อให้ นักเรียนได้พัฒนาศักยภาพบนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยเน้นการพัฒนานักเรียนอย่างเป็นองค์รวม (Educating the Whole Child)

### 1. ความหมายของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนไว้ มีดังต่อไปนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2553, น. 5) กล่าวว่า ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีขั้นตอนพร้อมด้วยวิธีการ และเครื่องมือการทำงานที่ชัดเจน โดยมีครูที่ปรึกษาเป็นบุคลากรหลักในการดำเนินการดังกล่าวและมีการประสานความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับครูที่เกี่ยวข้องหรือบุคลากรภายนอก รวมทั้งการสนับสนุนส่งเสริมจากสถานศึกษา

กรมสุขภาพจิต (2554, น. 131) กล่าวว่า ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หมายถึง ระบบการส่งเสริม การป้องกันและการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการและเครื่องมือสำหรับครูที่ปรึกษาตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการดำเนินงานพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และปลอดภัยจากสารเสพติด

ปิยะพร ป้อมเกษตร์ (2559, น. 24) กล่าวว่า ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีขั้นตอน มีวิธีการ และเครื่องมือที่ชัดเจน มีมาตรฐาน และคุณภาพ ซึ่งกระบวนการดำเนินงานหลักประกอบด้วย การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล การคัดกรองนักเรียน การป้องกันและแก้ไขปัญหา การพัฒนาและส่งเสริมนักเรียน และการส่งต่อ

จันทร์ศรี โชติชื่น (2556, น. 11) กล่าวว่า ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นกระบวนการของครูในการส่งเสริมป้องกันและแก้ไขปัญหาของนักเรียน อย่างมีขั้นตอน โดยการประสานความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยเหลือให้นักเรียนดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขเต็มศักยภาพของตนเอง

กรดา มลิลลา (2564, น. 15) กล่าวว่า ระบบการดูแลช่วยเหลือ หมายถึง การส่งเสริม การป้องกัน การแก้ไขปัญหาและพัฒนาเพื่อให้แก่นักเรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีภูมิคุ้มกันทางจิตใจที่เข้มแข็ง คุณภาพชีวิตที่ดีมีทักษะการดำรงชีวิต และรอดพ้นจากวิกฤติทั้งปวงโดยมีวิธีการและเครื่องมือที่ชัดเจน มีมาตรฐาน คุณภาพมีหลักฐานการทำงานที่ตรวจสอบได้ โดยมีครูที่ปรึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา โดยดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อการดูแลช่วยเหลือนักเรียน อย่างใกล้ชิดด้วยความรักและเมตตาที่มีต่อศิษย์ และภาคภูมิใจในบทบาทที่มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเยาวชน ให้เติบโตองอาจ และเป็นบุคคลที่มีคุณค่าของสังคมต่อไป

พรวิมล กลิ่นศรีสุข (2564, น. 21) กล่าวว่า ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อส่งเสริม สนับสนุน ป้องกันและแก้ไขปัญหาของนักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยใช้วิธีการ เครื่องมือที่ชัดเจน เป็นขั้นตอน มีครูประจำชั้นหรือครูที่ปรึกษาเป็นบุคลากรหลักในการดำเนินงาน และมีการประสานความร่วมมือกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

รุ่งนภา สุขสำแดง (2563, น. 11) กล่าวว่า ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หมายถึง การส่งเสริม การพัฒนาการป้องกันและการแก้ไขปัญหาแก่นักเรียนโดยมีครูที่ปรึกษาหรือครูประจำชั้น จะต้องรู้จัก นักเรียน เป็นรายบุคคลและมีข้อมูลที่แท้จริงของนักเรียนทุกด้านเพื่อช่วยในการแก้ปัญหานักเรียนและพัฒนานักเรียนให้เต็มตามศักยภาพ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีภูมิคุ้มกันทางจิตใจที่เข้มแข็ง คุณภาพชีวิตที่ดีมีทักษะการดำรงชีวิต

สุพรรณณี ม่วงไหม (2564, น. 29) กล่าวว่า ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีระบบ มีขั้นตอน พร้อมด้วยวิธีการและเครื่องมือการทำงานที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ โดยมีครูที่ปรึกษาเป็นบุคลากรหลักในการดำเนินการดังกล่าว มีบุคลากรทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องประสานและให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิด รวมทั้งช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมจากสถานศึกษา

สุพรรณษา ศรีม่วง (2563, น. 12) กล่าวว่า ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีขั้นตอนพร้อมด้วยวิธีการและเครื่องมือการทำงานที่ชัดเจน โดยมีครูที่ปรึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีขั้นตอน ได้แก่ การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล การคัดกรอง การส่งเสริม การป้องกัน การแก้ไขปัญหา และการส่งต่อนักเรียน เพื่อใช้ในการดำเนินงานพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และปลอดภัยจากสารเสพติด

วรรณนพ ศิริสวัสดิ์ (2562, น. 17) กล่าวว่า ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนขอขยาย โครงสร้างในการดำเนินงาน วิธีการและเครื่องมือที่ชัดเจน

มีมาตรฐานและคุณภาพมีหลักฐานการทำงานที่ตรวจสอบได้เมื่อดำเนินการประโยชน์จะเกิดขึ้นกับหลายฝ่าย การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพนั้น มีทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในต่างๆ รวมทั้งบริบทของสถานที่นั้นเป็นส่วนสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ลัดดาวลย์ โคตรพิมพ์ (2564, น. 27-28) กล่าวโดยสรุปว่า ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หมายถึง การส่งเสริม การป้องกันและการแก้ไขปัญหา โดยมีวิธีการและเครื่องมือสำหรับครูที่ปรึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการดำเนินงานพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีภูมิคุ้มกันทางจิตใจที่เข้มแข็ง มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีทักษะการดำรงชีวิต และรอดพ้นจากวิกฤติทั้งปวง รวมทั้งปลอดภัยจากสารเสพติด

ณัฐริณีย์ น้อยจันทร์ (2563, น. 16) ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หมายถึง กระบวนการดำเนินการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีขั้นตอน พร้อมด้วยวิธีการและเครื่องมือการทำงานที่ชัดเจน โดยมีครูที่ปรึกษาและบุคลากรทุกฝ่ายเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาร่วมกันเข้าไปแก้ไขปัญหาของผู้เรียนให้สอดคล้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีมีการพัฒนาตนเอง แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

ปรมาภรณ์ สนธิ (2560, น. 18) ได้ให้ความหมายของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนไว้ว่าระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หมายถึง กระบวนการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นระบบแบบแผนมีขั้นตอนในการดำเนินงาน โดยมีครูที่ปรึกษาเป็นบุคคลหลักร่วมกับนักเรียนและให้นักเรียนมีคุณภาพชีวิตที่ดีอยู่ในสังคมได้อย่างเข้มแข็งและปลอดภัย

สรุปได้ว่า ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นระบบ มีขั้นตอน วิธีการ และเครื่องมือการดำเนินงานที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ และมีความเป็นมาตรฐาน เพื่อส่งเสริม สนับสนุน ป้องกัน และแก้ไขปัญหาของนักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยมีครูที่ปรึกษาเป็นบุคลากรหลักในการดำเนินงาน และมีการประสานความร่วมมือกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

## 2. วัตถุประสงค์ของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

จันทร์ศรี โชติชื่น (2556, น. 11) กล่าวว่า ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่งเสริมให้ครูทุกคนในโรงเรียน ชุมชน และองค์กรภายนอกมีส่วนร่วมในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

กรดา มลิลลา (2564, น. 41) กล่าวว่า ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1) เพื่อให้การดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นไปอย่างมีระบบมีประสิทธิภาพ

2) เพื่อให้โรงเรียน กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการทำงานร่วมกัน โดยผ่านกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีร่องรอยหลักฐาน การปฏิบัติงาน สามารถตรวจสอบและประเมินผลได้

สุพรรณษา ศรีม่วง (2563, น. 24) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน คือ

1. เพื่อให้ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการ วิธีการ และเครื่องมือที่มีคุณภาพมาตรฐาน สามารถตรวจสอบได้

2. เพื่อส่งเสริมให้ครูประจำชั้น ครูที่ปรึกษา บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงาน และองค์กรภายนอกมีส่วนร่วมในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนโดยผ่านกระบวนการทำงานที่มีระบบ พร้อมด้วยเอกสารหลักฐานการปฏิบัติงานสามารถตรวจสอบหรือรับการประเมินได้ ทำให้ผู้เรียนเป็นคนที่สมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา

พรวิมล กลิ่นศรีสุข (2564, น. 22) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน คือ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ โดยความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและมีหลักฐานการดำเนินงาน

กรรณสพร ผ่องมาศ (2561, น. 18) กล่าวสรุปว่า วัตถุประสงค์ของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนนั้นเพื่อให้กระบวนการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อช่วยเหลือนักเรียนสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชนองค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ เป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนส่งเสริมพัฒนาให้เต็มตามศักยภาพเป็นคนที่สมบูรณ์ทางด้านร่างกายอารมณ์ สังคม และสติปัญญา

ชัยดี ยามู (2561, น. 15) ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีวัตถุประสงค์ให้นักเรียนได้รับการส่งเสริมพัฒนาและแก้ไขปัญหาอย่างเต็มศักยภาพ จากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ด้วยกระบวนการที่มีมาตรฐาน ส่งผลต่อนักเรียนเป็นคนดี คนเก่ง ดำรงตนในสังคมอย่างมีความสุข

สรุปได้ว่า ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีวัตถุประสงค์ให้นักเรียนได้รับการส่งเสริมพัฒนา และแก้ไขปัญหาอย่างเต็มศักยภาพ และเพื่อส่งเสริมให้ครูที่ปรึกษา และบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก มีส่วนร่วมในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการ วิธีการ และเครื่องมือที่มีคุณภาพมาตรฐาน ทำให้ผู้เรียนเป็นคนที่สมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา

### 3. ประโยชน์และคุณค่าของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

กรมสุขภาพจิต (2554, น. 3) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนไว้ ดังนี้



- 1) นักเรียนได้รับการดูแลช่วยเหลืออย่างทั่วถึงและตรงตามสภาพปัญหา
- 2) สัมพันธภาพระหว่างครูกับนักเรียนเป็นไปด้วยดีและอบอุ่น
- 3) นักเรียนรู้จักตนเองและควบคุมตนเองได้
- 4) นักเรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข
- 5) นักเรียนมีการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์

สำนักวิชาการ และมาตรฐานการศึกษา (2552, น. 13-14) ได้กล่าวถึงประโยชน์ และคุณค่าของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนไว้ ดังนี้

- 1) นักเรียนได้รับการดูแลช่วยเหลืออย่างทั่วถึงและตรงตามสภาพปัญหา
- 2) สัมพันธภาพระหว่างครูกับนักเรียนเป็นไปด้วยดีและอบอุ่น
- 3) นักเรียนรู้จักตนเอง ควบคุมตนเองได้ มีการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งเป็นรากฐานในการพัฒนาความเก่ง คุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรค
- 4) นักเรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข และได้รับการส่งเสริมพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
- 5) ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนอย่างเข้มแข็งจริงจัง ด้วยความเสียสละเอาใจใส่

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, น. 3) ได้กำหนดว่า ประโยชน์ของการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นการช่วยให้นักเรียนมีความสมบูรณ์พร้อมทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรมและจริยธรรมและการดำรงชีพอย่างมีความสุขในสังคม ด้วยความร่วมมือของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษา ชุมชนสังคมและครอบครัวของนักเรียนเอง ด้วยสภาพสังคมและเศรษฐกิจในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก มีผลกระทบต่อวิถีการดำรงชีวิตของคนซึ่งมีความซับซ้อนมากขึ้น หลายครอบครัว มีเวลาและใกล้ชิดเพื่อดูแลอบรมสั่งสอนลูกหลานลดน้อยลง ตัวนักเรียนเองซึ่งเป็นเยาวชนที่มีประสบการณ์ในชีวิตไม่มากนัก ความรู้เท่าไม่ถึงการณ์จึงทำให้เกิดปัญหากับตนเองและสังคมได้ง่าย ดังนั้น ความจำเป็นในการสร้างระบบภูมิคุ้มกันที่เข้มแข็ง การมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ชัดเจนจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยดำเนินการควบคู่ไปกับระบบการจัดการเรียนการสอน

กรดา มลิลลา (2564, น. 41) กล่าวว่า ประโยชน์ของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีดังนี้

- 1) นักเรียนได้รับการดูแลช่วยเหลืออย่างทั่วถึง และตรงตามสภาพปัญหา
  - 2) สัมพันธภาพระหว่างครูกับนักเรียนเป็นไปด้วยดี และอบอุ่น
  - 3) นักเรียนรู้จักตนเอง และควบคุมตนเองได้
  - 4) นักเรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข และได้รับการส่งเสริมพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
- อย่างรอบด้าน

5) ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนอย่างเข้มแข็ง จริงจังด้วยความเสียสละ เอาใจใส่

นอกจากนี้ ยังกล่าวอีกว่า ครูที่ปรึกษาหรือครูประจำชั้นจะต้องรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคลและมีข้อมูลที่แท้จริงของนักเรียนทุกด้าน และนำข้อมูลด้านต่างๆ มาบูรณาการเพื่อการรู้จักและเข้าใจนักเรียนแต่ละบุคคลอย่างละเอียดรอบด้าน รวมทั้งเพื่อการจัดกลุ่มและคัดกรองนักเรียน อันจะนำไปสู่การวางแผนการดูแลช่วยเหลือนักเรียน อย่างเหมาะสมต่อไป

รุ่งนภา สุขสำแดง (2563, น. 37) กล่าวว่า ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีประโยชน์โดยตรงกับนักเรียน แต่ทุกอย่างจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากนักเรียน ครู ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนในการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

สุพรรณษา ศรีม่วง (2563, น. 25) กล่าวว่า ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนรอบคอบ ครอบคลุมโครงสร้างในการดำเนินงาน วิธีการและเครื่องมือที่ชัดเจน มีมาตรฐานและคุณภาพมีหลักฐานการทำงานที่ตรวจสอบได้เมื่อดำเนินการประโยชน์จะเกิดขึ้นกับหลายฝ่าย การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพนั้น มีทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน รวมทั้งบริบทของสถานที่นั้นเป็นส่วนสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

กรรณสพร ผ่องมาศ (2561, น. 17) ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีประโยชน์ต่อการส่งเสริมและพัฒนาการป้องกันและแก้ไขปัญหาของนักเรียนเพื่อส่งต่อและพัฒนานักเรียนช่วยนักเรียนอย่างทั่วถึงและตรงตามสภาพปัญหา ตลอดจนสร้างสัมพันธภาพระหว่างครูกับนักเรียน ให้เป็นไปด้วยดีและอบอุ่นให้นักเรียนรู้จักตนเองควบคุมตนเองได้มีการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ และได้เรียนรู้มีความสุขและได้รับการส่งเสริมพัฒนาเต็มศักยภาพโดยรอบด้าน

สุพรรณณี ม่วงไหม (2564, น. 39) กล่าวว่า ประโยชน์ของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาอย่างมีวิธีการ ด้วยการป้องกันและแก้ไขปัญหาของนักเรียนเพื่อพัฒนาและส่งต่อนักเรียน ช่วยเหลือนักเรียนอย่างทั่วถึงและตรงตามสภาพปัญหา ตลอดจนสร้างสัมพันธภาพดีระหว่างครูกับนักเรียน มอบความอบอุ่นให้กับนักเรียน เสริมการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ รู้จักควบคุมตนเองให้กับนักเรียน และให้ความรู้ ความสุข และส่งเสริมพัฒนาเต็มตามศักยภาพของนักเรียนโดยรอบด้าน

ณัฐริณี น้อยจันทร์ (2563, น. 20) กล่าวว่า ประโยชน์ของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หมายถึง เพื่อการพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ปรมาภรณ์ สนธิ (2560, น. 20) กล่าวว่า ประโยชน์ของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หมายถึง นักเรียนได้รับการดูแลช่วยเหลือตรงกับสภาพปัญหาของแต่ละบุคคล เพื่อให้

นักเรียนมีการพัฒนาทั้งทางร่างกายจิตใจ และอารมณ์อย่างเหมาะสม โดยการได้รับการช่วยเหลือจาก ครูประจำชั้นหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หมายถึง กระบวนการที่มี ขั้นตอนขอช่วย โครงสร้างในการดำเนินงาน วิธีการและเครื่องมือที่ชัดเจน เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาอย่างมีวิธีการ ด้วยการป้องกันและแก้ไขปัญหาของนักเรียนเพื่อพัฒนาและส่งต่อนักเรียน ช่วยเหลือนักเรียนอย่างทั่วถึง และตรงตามสภาพปัญหาตลอดจนสร้างสัมพันธภาพดีระหว่างครู กับนักเรียน มอบความอบอุ่นให้กับนักเรียน เสริมการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ รู้จักควบคุม ตนเองให้กับนักเรียน และให้ความรู้ ความสุข และส่งเสริม พัฒนาเต็มตามศักยภาพของนักเรียน โดยรอบด้าน

#### 4. ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน

สำหรับปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียนหน่วยงานและนักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้ดังนี้

กรมสุขภาพจิต (2551) ได้เสนอแนวคิดไว้ ดังต่อไปนี้

1) ผู้บริหารโรงเรียนรวมทั้งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนทุกฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญของ ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนและให้การสนับสนุนการดำเนินงานหรือร่วมกิจกรรมตาม ความเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ

2) ครูทุกคนและผู้เกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีความตระหนักในความสำคัญของระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน และมีทัศนคติที่ดีต่อนักเรียน มีความสุขที่จะพัฒนานักเรียนในทุกด้าน

3) คณะกรรมการหรือคณะทำงานทุกคณะ ต้องมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด และ มีการประชุมในแต่ละคณะอย่างสม่ำเสมอตามที่กำหนด

4) ครูที่ปรึกษาเป็นบุคลากรหลักสำคัญในการดำเนินงานโดยต้องได้รับความร่วมมือจาก ครูทุกคน

5) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

รุ่งนภา สุขสำแดง (2563, น. 20) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญของระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียนต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดยตระหนักถึงความสำคัญของระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน มีทัศนคติที่ดีต่อนักเรียนทุกคน และครูที่ปรึกษาเป็นหัวใจหลักของระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน โดยอาศัยความร่วมมือในโรงเรียน มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน เพื่อช่วยในการแก้ปัญหาต่างๆ ของนักเรียนได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

สุพรรณณี ม่วงไหม (2564, น. 18) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของ การดำเนินงานตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน คือ ทุกฝ่ายต้องให้ความร่วมมือในการพัฒนาและ

ดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้นักเรียนเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีวิถีชีวิตที่เป็นสุขตาม ที่สังคมมุ่งหวัง โดยผ่านกระบวนการทางการศึกษา

วรรณพ ศิริสวัสดิ์ (2562, น. 19) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของ การดำเนินงานตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีดังนี้

1) ผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งผู้ช่วยบริหารโรงเรียนทุกฝ่าย ต้องตระหนักถึงความสำคัญ ของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนและสนับสนุน การดำเนินงานหรือร่วมกิจกรรม ตามความเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ

2) ครูทุกคนจำเป็น ต้องมีความตระหนักในความสำคัญของระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน มีทัศนคติที่ดีต่อนักเรียนและมีความสุขที่จะพัฒนานักเรียนในทุกด้าน

3) คณะกรรมการหรือคณะทำงานทุกคณะ ต้องมีการประสานงานอย่างใกล้ชิดและ มีการประชุมในแต่ละคณะอย่างสม่ำเสมอตามที่กำหนด

4) ครูที่ปรึกษาเป็นบุคลากรหลักสำคัญในการดำเนินงาน โดยได้รับความร่วมมือจากครู ทุกคนในโรงเรียนรวมทั้งการสนับสนุนในเรื่องต่างๆ จากโรงเรียน

5) การอบรมให้ความรู้และทักษะ รวมทั้งการเผยแพร่ข้อมูลความรู้แก่ครูที่ปรึกษาหรือ ผู้เกี่ยวข้องในเรื่องที่เอื้อประโยชน์ต่อการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นสิ่งจำเป็นโดยเฉพาะเรื่องทักษะ การปรึกษาเบื้องต้นและแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆ ของนักเรียน ซึ่ง โรงเรียนควรดำเนินการ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

6) ผู้ปกครองและเครือข่ายการร่วมพัฒนาในทุกภาคส่วน มีความมุ่งมั่นในการดำเนินงาน

วนิดา ชนินทุทวงศ์ (2551, น. 3) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของ การดำเนินงานตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้

1) ผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนทุกฝ่าย ตระหนักถึงความสำคัญของ ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และให้การสนับสนุนการดำเนินงาน หรือร่วมกิจกรรมตาม ความเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ

2) ครูทุกคนและผู้เกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีความตระหนักในความสำคัญของระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน และมีทัศนคติที่ดีต่อนักเรียน มีความสุขที่จะพัฒนานักเรียนในทุกด้าน

3) คณะกรรมการหรือคณะทำงานทุกคณะ ต้องมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดและ มีการประชุมในแต่ละคณะอย่างสม่ำเสมอตามที่กำหนด

4) ครูที่ปรึกษาเป็นบุคลากรหลักสำคัญในการดำเนินงาน โดยต้องได้รับความร่วมมือจาก ครูทุกคนในโรงเรียน รวมทั้งการสนับสนุนในเรื่องต่างๆ จากโรงเรียน

5) การอบรมให้ความรู้และทักษะ รวมทั้งการเผยแพร่ข้อมูล ความรู้แก่ครูที่ปรึกษา/ครูประจำชั้น ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะเรื่องทักษะการป้องกันเบื้องต้นและแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆ ของนักเรียน โรงเรียนควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

#### 5. กระบวนการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ได้มีนักวิชาการ และหน่วยงานกล่าวถึงกระบวนการ/องค์ประกอบของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ไว้ดังนี้

กรมสามัญศึกษา (2546) ได้กล่าวถึงกระบวนการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ

1. การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล
2. การคัดกรองนักเรียน
3. การส่งเสริมนักเรียน
4. การป้องกันและแก้ไขปัญหา
5. การส่งต่อ

ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่กล่าวมาล้วนมีความสำคัญ และมีวิธีการ เครื่องมือที่ใช้แตกต่างกันไป แต่มีความสัมพันธ์ และเอื้อให้การดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2552) ได้กล่าวถึงกระบวนการและขั้นตอนของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนไว้ว่า ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน โดยมีครูที่ปรึกษาเป็นบุคลากรหลักในการดำเนินงาน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และมีวิธีการ เครื่องมือที่ชัดเจน มีมาตรฐานคุณภาพ และมีหลักฐานการทำงานที่สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งมีกระบวนการและขั้นตอน ในการดำเนินงาน 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล
2. การคัดกรองนักเรียน
3. การส่งเสริมนักเรียน
4. การป้องกันและแก้ไขปัญหา
5. การส่งต่อ

กรมสุขภาพจิต (2551) ได้กล่าวถึงระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นกระบวนการที่มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน คือ

1. การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล
2. การคัดกรองนักเรียน

3. การส่งเสริมนักเรียน
4. การป้องกันและแก้ไขปัญหา
5. การส่งต่อนักเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559) ได้กล่าวถึงกระบวนการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนว่าเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนที่ชัดเจน โดยอาศัยครูที่ปรึกษาเป็นบุคคลหลักในการขับเคลื่อนการดำเนินงานร่วมกับบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอก อันได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้บริหาร และครู โดยมีวิธีการ และเครื่องมือที่ชัดเจน มีมาตรฐาน ตรวจสอบได้ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ด้าน ดังนี้

1. การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล
2. การคัดกรองนักเรียน
3. การส่งเสริมนักเรียน
4. การป้องกันและแก้ไขปัญหา
5. การส่งต่อ

นอกจากหน่วยงานทางการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้กล่าวถึงกระบวนการ/ขั้นตอนที่สำคัญในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีดังนี้

พรวิมล กลิ่นศรีสุข (2564, น. 25-26) กล่าวว่า ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมีวิธีการ และเครื่องมือที่แตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน ซึ่งเอื้อให้การดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ โดยมี องค์ประกอบ การบริหารงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนประกอบด้วย 5 ประการ คือ

1. การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล
2. การคัดกรองนักเรียน
3. การส่งเสริมนักเรียน
4. การป้องกันและแก้ไขปัญหา
5. การส่งต่อ

ตาราง 6 สังเคราะห์องค์ประกอบ และขั้นตอนการบริหารงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

องค์ประกอบและขั้นตอนการบริหารงาน ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	หน่วยงานการศึกษาและนักวิชาการศึกษา							ความถี่	ร้อยละ
	กรมสามัญศึกษา (2546)	กรมสุภาพจิต (2551)	สำนักงานการศึกษาและมาตรฐานการศึกษา (2552)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559)	พรวิมล กลิ่นศรีสุข (2564)	พรวิมล กลิ่นศรีสุข (2564)			
1. การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	5	100	
2. การคัดกรองนักเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	5	100	
3. การส่งเสริมนักเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	5	100	
4. การป้องกันและแก้ไขปัญหา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	5	100	
5. การส่งต่อ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	5	100	

จากตาราง 6 การสังเคราะห์องค์ประกอบและขั้นตอนการบริหารงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พบว่า กระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ประกอบด้วย 1) การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล คิดเป็น ร้อยละ 100 2) การคัดกรองนักเรียน คิดเป็น ร้อยละ 100 3) การป้องกันและแก้ไขปัญหา คิดเป็น ร้อยละ 100 4) การส่งเสริมพัฒนา นักเรียน คิดเป็น ร้อยละ 100 และ 5) การส่งต่อ คิดเป็น ร้อยละ 100

สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่กล่าวมานี้เป็นกระบวนการ และขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ซึ่งในแต่ละขั้นตอนนั้นจะมีวิธีการดำเนินการ และเครื่องมือในการดำเนินการที่แตกต่างกัน และการดำเนินงานนั้นไม่ใช่ใครคนใดคนหนึ่ง แต่ต้องเป็นบุคลากรทุกฝ่ายร่วมด้วยช่วยกัน แต่ละคนจะมีบทบาทหน้าที่ในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่แตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน เพื่อให้โรงเรียนเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

## 1) การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล

### ความหมายการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล

มีนักวิชาการ และหน่วยงานได้ให้ความหมายการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคลไว้ดังต่อไปนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้อธิบายความหมายของการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคลไว้ว่า (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562, น. 31)

การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล (Individual Inventory Service) นักเรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกันเป็น พื้นฐานตามความเป็นมาของชีวิตที่ไม่เหมือนกัน หล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมหลากหลายรูปแบบ ทั้งด้านบวกและด้านลบ ดังนั้น การรู้ข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับตัวนักเรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะช่วยให้ครูที่ปรึกษามีความเข้าใจนักเรียนมากขึ้น สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อการคัดกรองนักเรียน ซึ่งเป็นประโยชน์ในการส่งเสริม การป้องกันและแก้ไขปัญหานักเรียนได้อย่างถูกต้อง ข้อมูลพื้นฐานของนักเรียนที่ครูที่ปรึกษา ควรเกี่ยวข้องกับนักเรียนอย่างน้อย 4 ด้าน ดังนี้

1) ด้านความสามารถ แยกเป็นด้านการเรียน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในแต่ละวิชา ผลการเรียนเฉลี่ยในแต่ละภาคเรียน พฤติกรรมการเรียนในห้องเรียนที่มีผลต่อการเรียนนักเรียน อาทิ ไม่ตั้งใจเรียน ขาดเรียน เป็นต้น และด้านความสามารถอื่นๆ

2) ด้านสุขภาพ แยกเป็นด้านร่างกาย อาทิ ส่วนสูง น้ำหนัก โรคประจำตัว ความบกพร่องทางร่างกาย อาทิ การได้ยิน การมองเห็น และด้านจิตใจ พฤติกรรม อาทิ อารมณ์ ซึมเศร้า วิตกกังวล ความประพฤติ พฤติกรรมอยู่ไม่นิ่งสมาธิสั้นบุคลิกภาพเก็บตัว ซ้ำร้าย

3) ด้านครอบครัว แยกเป็นเศรษฐกิจ ได้แก่ รายได้ของบิดา มารดา ผู้ปกครองอาชีพของผู้ปกครอง ค่าใช้จ่ายที่นักเรียนได้รับในการมาโรงเรียน และด้านการคุ้มครองนักเรียน ได้แก่ จำนวนพี่น้อง บุคคลในครอบครัว สภาพของบิดา มารดา บุคคลที่ดูแลรับผิดชอบนักเรียน ความสัมพันธ์ของบุคคลในครอบครัว หรือการใช้สารเสพติด การติดยา การพนัน เป็นต้น

4) ด้านอื่นๆ ที่ครูพบเพิ่มเติมซึ่งมีความสำคัญหรือเกี่ยวข้องกับการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

นอกจากนี้ ยังมีวิธีการและเครื่องมือในการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล โดยครูที่ปรึกษาควรใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลาย เพื่อให้ได้ข้อมูลนักเรียนที่ครอบคลุมทั้งด้านความสามารถด้านสุขภาพ และด้านครอบครัว ที่สำคัญ คือ ระเบียบสะสม เป็นเครื่องมือในรูปแบบของเอกสารเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวนักเรียน โดยนักเรียนเป็นผู้กรอกข้อมูล และครูที่ปรึกษานำข้อมูลเหล่านั้นมาศึกษา พิจารณา ทำความรู้จักนักเรียนเบื้องต้นหากข้อมูลไม่เพียงพอหรือมีข้อสังเกตบางประการก็ควรหาข้อมูลเพิ่มเติมด้วยวิธีการต่างๆ เป็นต้น อาทิ การสอบถามจากนักเรียนโดยตรง การสอบถามจากครู หรือเพื่อนๆ ของนักเรียน เป็นต้น รวมทั้งการใช้เครื่องมือ



ทดสอบต่างๆ หากครูที่ปรึกษาดำเนินการได้รูปแบบ และรายละเอียดในระยะเบี่ยนละสมของแต่ละโรงเรียน มีความแตกต่างกันได้ ขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละโรงเรียน แต่อย่างน้อยควรครอบคลุมข้อมูลทั้งด้านการเรียน ด้านสุขภาพ และด้านครอบครัว ระยะเบี่ยนสะสม เป็นข้อมูลส่วนตัวของนักเรียนจึงต้องเป็นความลับและเก็บไว้อย่างดี มิให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องหรือเด็กอื่นๆ มารื้อค้นได้ หากเป็นไปได้ควรเก็บไว้กับครูที่ปรึกษาและควรเก็บระยะเบี่ยนสะสมให้เรียบร้อย ระยะเบี่ยนสะสมควรเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างน้อย 3 ปีการศึกษาหรือ 6 ปีการศึกษา และส่งต่อระยะเบี่ยนสะสมไปยังครูที่ปรึกษาคนใหม่ในปีการศึกษาต่อไป หรืออาจจัดครูที่ปรึกษาตามดูแลนักเรียนอย่างต่อเนื่องจนจบมัธยมศึกษาในแต่ละตอน หรือจนจบ 6 ปีการศึกษา วิธีการและเครื่องมืออื่นๆ ในกรณีที่ข้อมูลนักเรียนจากระยะเบี่ยนสะสม และแบบประเมินพฤติกรรมเด็กไม่เพียงพอหรือเกิดกรณีที่ต้องหาข้อมูลเพิ่มเติม ครูที่ปรึกษาก็อาจใช้วิธีการและเครื่องมือเพิ่มเติมอื่นๆ อาทิ การสังเกตพฤติกรรมอื่นๆ ในห้องเรียน การสัมภาษณ์ และการเยี่ยมบ้านนักเรียน เป็นต้น

กรดา มลิลลา (2564, น. 31) ได้กล่าวว่า การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล เป็นการรวบรวมข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคลโดยจัดทำข้อมูลให้เป็นระบบ และเป็นปัจจุบันเกี่ยวกับนักเรียนอย่างน้อย 4 ด้าน คือ ด้านความสามารถ ด้านสุขภาพ ด้านครอบครัว และด้านอื่นๆ ที่ครูพบเพิ่มเติม ส่วนเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล ได้แก่ ระยะเบี่ยนสะสม การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ การเยี่ยมบ้าน

กรณสพร ผ่องมาศ (2561, น. 20) ได้กล่าวว่า การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล คือ การดำเนินงานที่เกี่ยวกับตัวนักเรียนที่มีปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายโดยใช้แบบประเมินพฤติกรรมนักเรียนและมีการปรับปรุงข้อมูลนักเรียนรายบุคคลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ มีการวิเคราะห์ สรุปผล และนำข้อมูลไปใช้พัฒนาส่งเสริมนักเรียนให้นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์

พรวิมล กลิ่นศรีสุข (2564, น. 27) ได้กล่าวว่า การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียนรายบุคคลอย่างละเอียด เพื่อให้ทราบพื้นฐานความเป็นมา ข้อแตกต่างของแต่ละบุคคล การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคลจะช่วยให้ครูที่ปรึกษา มีความเข้าใจนักเรียนมากขึ้น สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อการคัดกรองนักเรียนและนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาส่งเสริม การป้องกัน และแก้ไขปัญหาของนักเรียนได้อย่างถูกต้อง

รุ่งนภา สุขสำแดง (2563, น. 33) ได้กล่าวว่า การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล การดำเนินงานโดยครูที่ปรึกษาเป็นคนดูแลหลัก เพื่อสังเกตพฤติกรรมนักเรียน และมีความเข้าใจนักเรียนในความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคนที่มีพื้นฐานความเป็นมาที่ไม่เหมือนกันหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมหลากหลายรูปแบบ ทั้งด้านบวก และด้านลบ ดังนั้น การรู้ข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับตัวนักเรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้เรียนมากขึ้น สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อการคัดกรองนักเรียนเป็นประโยชน์ ในการส่งเสริมการป้องกันและแก้ไขปัญหาให้นักเรียนได้อย่างถูกต้อง

ปรมาภรณ์ สนธิ (2560, น. 25) ได้กล่าวว่า การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล หมายถึง การรวบรวมข้อมูลนักเรียนรายบุคคล ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ข้อมูลด้านสุขภาพ ความสามารถพิเศษฯ ด้วยวิธีการต่างๆ โดยมีการบันทึกและจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปใช้กับนักเรียนแต่ละคนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

สุพรรณิ ม่วงไหม (2564, น. 28) ได้กล่าวว่า การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคลเป็นการกำหนดความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคนที่มีพื้นฐานความเป็นมาของชีวิตที่ไม่เหมือนกัน โดยพิจารณาข้อมูลพื้นฐานของนักเรียนด้านความสามารถ ด้านสุขภาพ ด้านครอบครัวและด้านอื่นๆ ใช้วิธีการและเครื่องมือต่างๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นรายบุคคล โดยนำข้อมูลนักเรียนที่ได้ไปส่งเสริมในนักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, น. 17) ได้กำหนดการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคลไว้ว่า นักเรียนแต่ละคนมีพื้นฐานความเป็นมาของชีวิตไม่เหมือนกัน หล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมหลากหลายรูปแบบ ทั้งด้านบวกและด้านลบ ดังนั้น การรู้ข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับตัวนักเรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษามีความเข้าใจนักเรียนมากขึ้น สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อการคัดกรองนักเรียน เป็นประโยชน์ในการพัฒนาส่งเสริมพัฒนาการ ป้องกัน แก้ไขและช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างถูกต้อง ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์มิใช่การใช้ความรู้สึกหรือการคาดเดา โดยเฉพาะในการแก้ไขปัญหานักเรียน ซึ่งจะทำให้ไม่เกิดข้อผิดพลาดต่อการช่วยเหลือนักเรียนหรือเกิดได้น้อยที่สุดข้อมูลพื้นฐานของนักเรียน ที่ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาควรมีข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียน ดังนี้

- (1) ด้านความสามารถ
  - (1.1) การเรียน
  - (1.2) ความสามารถอื่นๆ
- (2) ด้านสุขภาพ
  - (2.1) ร่างกาย/ความพิการ
  - (2.2) จิตใจ
- (3) ด้านพฤติกรรม
- (4) ด้านครอบครัว
  - (4.1) เศรษฐกิจ
  - (4.2) การคุ้มครองนักเรียน
  - (4.3) ด้านการเลี้ยงดู
- (5) ด้านสังคม

(6) ด้านอื่นๆ ที่ครูพบเพิ่มเติม ซึ่งมีความสำคัญหรือเกี่ยวข้องกับการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคลเป็นหนึ่งในกระบวนการดำเนินงานตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นความรับผิดชอบของครูที่ปรึกษาตลอดกระบวนการ โดยมี การประสานงานหรือรับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ครูที่เกี่ยวข้อง ของรวมทั้งผู้ปกครอง ซึ่งมีวิธีการและเครื่องมือตัวอย่างสรุป ได้ดังตาราง 7

ตาราง 7 แสดงวิธีการเก็บข้อมูลด้านรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล

กระบวนการดำเนินงาน/ประเด็นพิจารณา	ข้อมูลพื้นฐานที่ควรทราบ	วิธีการ	เครื่องมือ/แหล่งข้อมูล
การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล 1. ด้านความสามารถ 1.1 การเรียน	1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในแต่ละวิชา 2. ผลการเรียนรู้เฉลี่ยในแต่ละภาคเรียน/ปีการศึกษาที่ผ่านมา 3. ผลการสอบวัดความรู้มาตรฐานระดับชาติ 4. พฤติกรรมการเรียน	- ศึกษาข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการวัดความรู้มาตรฐานระดับชาติ - สังเกตสำรวจพฤติกรรมกรเรียน เช่น การมาเรียนอย่างสม่ำเสมอเวลาเข้าชั้นเรียน	- ระเบียบสะสม - แบบประเมินพฤติกรรมนักเรียน (SDQ) - แบบทดสอบทางการเรียนประเภทต่างๆ ที่สถานศึกษาจัดทำขึ้นหรือแบบทดสอบ - แบบสำรวจพฤติกรรมทางการเรียน - แบบบันทึกการสัมภาษณ์ - อื่นๆ
1.2 ความสามารถอื่นๆ	1. พฤติกรรมที่บ่งชี้ถึงความสามารถพิเศษ 2. ผลงาน ชิ้นงาน โครงงาน 3. เอกสารหลักฐาน ร่องรอยแสดงถึงพฤติกรรมที่โดดเด่น	- สังเกต - การแสดงออกถึงความสามารถพิเศษ ความถนัด ความสนใจการมีบทบาทหน้าที่พิเศษในสถานศึกษา - ใช้แบบสำรวจความสามารถพิเศษ - อื่นๆ	- ระเบียบสะสม - แบบสำรวจความสามารถพิเศษ - แบบสำรวจพฤติกรรมเด็กอัจฉริยะ - แฟ้มสะสมผลงาน - แฟ้มข้อมูลนักเรียนเก่ง/สร้างชื่อเสียงให้สถานศึกษา - อื่นๆ

กระบวนการ ดำเนินงาน/ประเด็น พิจารณา	ข้อมูลพื้นฐาน ที่ควรทราบ	วิธีการ	เครื่องมือ/แหล่งข้อมูล
2. ด้านสุขภาพ 2.1 ร่างกาย	1. ความปกติความพิการ หรือความบกพร่อง ทางร่างกาย เช่น การมองเห็น การได้ยิน บกพร่องด้านการพูด และภาษาออสติกหรือ พิการซ้อน 2. โรคประจำตัว 3. ความสัมพันธ์ระหว่าง ส่วนสูงกับน้ำหนัก 4. ความสะอาดของ ร่างกาย	- สํารวจนักเรียนที่มี ความต้องการพิเศษ - ศึกษาระเบียบสะสม - ศึกษาข้อมูลจาก แบบบันทึกสุขภาพ - การสัมภาษณ์ - การสอบถาม - การสังเกต	- แบบสํารวจนักเรียน ที่มีความต้องการพิเศษ - ระเบียบสะสม - แบบบันทึกสุขภาพ - แบบบันทึกการสัมภาษณ์ - แบบบันทึกการสังเกต - อื่นๆ
2.2 จิตใจ	1. สภาพอารมณ์ที่มี ผลต่อการดำเนิน ชีวิตประจำวัน เช่น ความวิตกกังวลหรือ ซึมเศร้า	- การสังเกต - การสอบถาม - เยี่ยมบ้าน - วิเคราะห์พฤติกรรม นักเรียน - ประเมินความฉลาด ทางอารมณ์ (EQ)	- บันทึกการเยี่ยมบ้าน - แบบประเมิน พฤติกรรมนักเรียน(SDQ) - แบบประเมินความ ฉลาดทางอารมณ์ (EQ) - แบบบันทึกการสังเกต - แบบบันทึก การสัมภาษณ์ - อื่นๆ
3. ด้านพฤติกรรม	1. ความประพฤติ เช่น การลักขโมย การทำร้าย ตนเอง ฯลฯ 2. พฤติกรรมต่างๆ ที่มีผลต่อการเรียน ความสามารถพิเศษ การปรับตัว เช่น พฤติกรรมกรออยู่ไม่ นิ่ง สมาธิสั้น 3. ความสัมพันธ์กับ เพื่อน/ครู/ผู้ปกครอง	- การสังเกต - การสอบถาม - เยี่ยมบ้าน - วิเคราะห์พฤติกรรม นักเรียน (SDQ) - การสังเกตพฤติกรรม นักเรียน	- บันทึกการเยี่ยมบ้าน - แบบประเมิน พฤติกรรมนักเรียน (SDQ) - แบบบันทึกการสังเกต - แบบบันทึกการ สัมภาษณ์ - อื่นๆ

กระบวนการ ดำเนินงาน/ประเด็น พิจารณา	ข้อมูลพื้นฐาน ที่ควรทราบ	วิธีการ	เครื่องมือ/แหล่งข้อมูล
4. ด้านครอบครัว 4.1 เศรษฐกิจ	1. รายได้ผู้ปกครอง 2. ภาระหนี้สิน 3. ความเพียงพอของ รายรับกับรายจ่าย 4. จำนวนเงินที่ นักเรียนได้รับและใช้ จ่ายในแต่ละวัน	- ศึกษาข้อมูลจาก ระเบียบสะสม - สัมภาษณ์นักเรียน ผู้ปกครอง - เยี่ยมบ้าน	- ระเบียบสะสม - แบบบันทึกการเยี่ยม บ้าน - แบบบันทึกการ สัมภาษณ์
4.2 การคุ้มครอง นักเรียน	1. ความสามารถในการ การคุ้มครองดูแล นักเรียนได้อย่าง ปลอดภัยเหมาะสม ของผู้ปกครอง 2. ความเหมาะสม ของสภาพอยู่อาศัย 3. ความสัมพันธ์ของ คนในครอบครัว 4. การถูกคุกคามล่วง ละเมิดทางเพศ	- ศึกษาจากระเบียบสะสม - สังเกต - สอบถาม - เยี่ยมบ้าน - สสำรวจเด็กด้อยโอกาส	- ระเบียบสะสม - แบบบันทึกการสังเกต - แบบบันทึก การเยี่ยมบ้าน - แบบสำรวจข้อมูลเด็ก ด้อยโอกาสทางการศึกษา - อื่นๆ
5. ด้านสังคม	1. ทักษะในการจัดการ ปัญหากับผู้อื่น 2. ทักษะในการสื่อสาร 3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่ม 4. ความรับผิดชอบ ต่อตนเอง ผู้อื่น และสังคม 5. ความมีระเบียบวินัย 6. ความเป็นผู้นำ 7. การปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์และเคารพ สิทธิของผู้อื่น	- ศึกษาข้อมูลจาก แบบประเมิน พฤติกรรมนักเรียน - การสัมภาษณ์นักเรียน - เยี่ยมบ้าน - การสังเกตพัฒนาการ	- แบบบันทึกการสังเกต - แบบบันทึก การเยี่ยมบ้าน - แบบบันทึกการสัมภาษณ์ - แบบประเมิน พฤติกรรมนักเรียน - แบบพัฒนาการ ด้านสังคมของนักเรียน

จากตาราง 7 สรุปได้ว่า การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล หมายถึง การเก็บรวบรวม ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียนรายบุคคลอย่างละเอียด โดยครูที่ปรึกษาเป็นคนดูแลหลัก เพื่อให้ ทราบข้อแตกต่างของแต่ละบุคคลที่มีพื้นฐานความเป็นมาที่ไม่เหมือนกัน หล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรม หลากหลายรูปแบบ ทั้งด้านบวก และด้านลบ ดังนั้น การรู้ข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับตัวนักเรียนจึงเป็น สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้เรียนมากขึ้น สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อการคัดกรองนักเรียนเป็น ประโยชน์ ในการส่งเสริมการป้องกันและแก้ไขปัญหา นักเรียนได้อย่างถูกต้อง

## 2) การคัดกรองนักเรียน

กรมสุขภาพจิต (2554, น. 131) ได้ให้ความหมายของการคัดกรองนักเรียนไว้ว่า การคัดกรองนักเรียน หมายถึง การพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียน เพื่อการจัดกลุ่มนักเรียน เป็น 2 กลุ่ม คือ

1) กลุ่มปกติ หมายถึง นักเรียนที่ได้รับการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ตามเกณฑ์การคัด กรองของสถานศึกษาแล้วอยู่ในเกณฑ์ของกลุ่มปกติ

2) กลุ่มเสี่ยงมีปัญหา หมายถึง นักเรียนที่คั่งอยู่ในเกณฑ์ของกลุ่มเสี่ยงมีปัญหา ตามเกณฑ์การคัดกรองของสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาต้องให้การช่วยเหลือป้องกัน หรือแก้ไขปัญหา ตามแต่กรณี

สันติสุข สันติศาสนสุข และคณะ (2559) ได้ให้ความหมายของการคัดกรองนักเรียน ไว้ว่า การคัดกรองนักเรียนการคัดกรองนักเรียน หมายถึง การพิจารณา วิเคราะห์ข้อมูลจากการรู้จัก นักเรียนเป็นบุคคลเพื่อจัดกลุ่มเป็น 3-4 กลุ่ม เพื่อประโยชน์ในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้ตรงกับ สภาพปัญหาและความต้องการจำเป็น ดังนี้

1) กลุ่มปกติ หมายถึง นักเรียนที่ได้รับการวิเคราะห์ข้อมูลตามเกณฑ์การคัดกรอง ของโรงเรียนอยู่ในเกณฑ์ของกลุ่มปกติ ซึ่งควรได้รับการสร้างเสริมภูมิคุ้มกันและส่งเสริมพัฒนา

2) กลุ่มเสี่ยง หมายถึง นักเรียนที่ได้รับการวิเคราะห์ข้อมูลตามเกณฑ์การคัดกรอง ของโรงเรียนอยู่ในเกณฑ์ของกลุ่มเสี่ยง ซึ่งควรได้รับการป้องกันและแก้ไขตามกรณี

3) กลุ่มมีปัญหา หมายถึง นักเรียนที่ได้รับการวิเคราะห์ข้อมูลตามเกณฑ์การคัดกรอง ของโรงเรียนอยู่ในเกณฑ์ของกลุ่มมีปัญหา ซึ่งโรงเรียนต้องช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาโดยเร่งด่วน

4) กลุ่มพิเศษ หมายถึง นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ มีความเป็นอัจฉริยะ แสดงออก ซึ่งความสามารถอันโดดเด่นด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายอย่างที่เป็นประจักษ์เมื่อเทียบกับ ผู้ที่มีอายุในระดับเดียวกัน ภายใต้สภาพแวดล้อมเดียวกัน ซึ่งโรงเรียนต้องให้การส่งเสริมให้นักเรียนได้ พัฒาศักยภาพความสามารถพิเศษนั้นจนถึงขีดสุด

กรมสรรพ ่องมาศ (2561, น. 22) ได้ให้ความหมายของการคัดกรองนักเรียนไว้ว่า การคัดกรองนักเรียน หมายถึง การจัดกลุ่มนักเรียนตามตัวชี้วัดของเกณฑ์โดยมีการแต่งตั้ง

คณะกรรมการเพื่อคัดกรองนักเรียนและพิจารณาข้อมูลนักเรียนจากบุคลากรหลายฝ่าย รวมถึงแจ้งให้ผู้ปกครองรับทราบตัวชี้วัดของเกณฑ์จากสถานศึกษาและมีการรายงานผลการคัดกรองนักเรียนไปยังฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ทั้งนี้จะมีการเก็บผลการคัดกรองของนักเรียนเป็นความลับ

กรดา มลิตา (2564, น. 32) ได้ให้ความหมายของการคัดกรองนักเรียนไว้ว่าการคัดกรองนักเรียน หมายถึง การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำผลที่ได้มาจำแนกจัดกลุ่มนักเรียน อาทิ กลุ่มปกติ กลุ่มเสี่ยง กลุ่มมีปัญหาต้องการการช่วยเหลือ โดยเร่งด่วน เครื่องมือที่ใช้ในการคัดกรองนักเรียน ได้แก่ เกณฑ์การคัดกรองนักเรียนของกรมสุขภาพจิต แบบบันทึกสรุปข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคล/ห้องเรียน และแบบประเมินพฤติกรรมเด็ก (SDQ)

ลัดดาวลย์ โคตรพิมพ์ (2564, น. 32) ได้ให้ความหมายของการคัดกรองนักเรียนไว้ว่าการคัดกรองนักเรียน หมายถึง การพิจารณาข้อมูลนักเรียนในด้านต่างๆ เพื่อจัดกลุ่มนักเรียนตามเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนดหรือตามดุลยพินิจของครูที่ปรึกษา ซึ่งครูต้องเก็บเป็นความลับในกลุ่มเสี่ยงหรือกลุ่มมีปัญหา ครูที่ปรึกษาควรมีการติดตามและประสานงานกับผู้ปกครอง โรงเรียน เพื่อการช่วยเหลือนักเรียน ส่งเสริม และพัฒนานักเรียนตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

พรวิมล กลิ่นศรีสุข (2564, น. 32) ได้ให้ความหมายของการคัดกรองนักเรียนไว้ว่าการคัดกรองนักเรียน หมายถึง การพิจารณา จัดกลุ่มนักเรียน โดยใช้ข้อมูลจากการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคลมาคัดกรอง จัดกลุ่มนักเรียน โดยแบ่งกลุ่มนักเรียนออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มปกติ กลุ่มเสี่ยง และกลุ่มมีปัญหา ซึ่งการคัดกรองจัดกลุ่มนักเรียนนี้มีประโยชน์ต่อครูที่ปรึกษา ผู้ที่เกี่ยวข้องในการหาวิธีการพัฒนา ส่งเสริม ช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาให้นักเรียนต่อไป

รุ่งนภา สุขสำแดง (2563, น. 37) ได้ให้ความหมายของการคัดกรองนักเรียนไว้ว่าการคัดกรองนักเรียน หมายถึง พิจารณาวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำผลที่ได้มาจำแนกตามเกณฑ์ที่สถานศึกษาได้จัดทำการคัดกรองนักเรียน เพื่อจะทำการแข่งนักเรียนเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มปกติ กลุ่มเสี่ยง/มีปัญหา

สุพรรณณี ม่วงไหม (2564, น. 30) ได้ให้ความหมายของการคัดกรองนักเรียนไว้ว่าการคัดกรองนักเรียน หมายถึง การพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อจัดกลุ่มนักเรียน คือ กลุ่มปกติ กลุ่มเสี่ยง กลุ่มมีปัญหา และกลุ่มพิเศษ เพื่อให้ครูที่มีหน้าที่รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนได้หาวิธีการช่วยเหลือ ส่งเสริมพัฒนาดูแลนักเรียนโดยมีเกณฑ์การพิจารณาคัดกรองนักเรียน เก็บข้อมูลนักเรียนบางกลุ่มเป็นความลับ แล้วนำผลวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุง ส่งเสริมช่วยเหลือนักเรียนตามศักยภาพของผู้เรียนต่อไป ซึ่งมีวิธีการและเครื่องมือตัวอย่าง สรุปได้ดังนี้

## ตาราง 8 แสดงวิธีการการคัดกรองนักเรียน

กระบวนการดำเนินงาน/ ประเด็นพิจารณา	ข้อมูลพื้นฐาน ที่ควรทราบ	วิธีการ	เครื่องมือ/แหล่งข้อมูล
การคัดกรอง	- ข้อมูล	1. แยกนักเรียนตามเกณฑ์	1. เกณฑ์การคัดกรอง
- กลุ่มปกติ	การศึกษา	การคัดกรอง และลง	นักเรียน
- กลุ่มเสี่ยง	นักเรียน	บันทึกในแบบสรุปผลการ	2. แบบบันทึกการคัด
- กลุ่มมีปัญหา	รายบุคคล	คัดกรอง	กรอง
- กลุ่มพิเศษ		2. จัดทำเอกสาร	3. แบบสรุปผลการคัด
		สารสนเทศผลการคัดกรอง	กรอง
		นักเรียน	

จากตาราง 8 ความหมายของการคัดกรองนักเรียน สรุปได้ว่า การคัดกรองนักเรียน เป็นการพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนเพื่อการจัดกลุ่มนักเรียน เพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้ตรงกับสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็น ด้วยความรวดเร็วและถูกต้องแม่นยำ ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอาจจัดกลุ่มนักเรียนตามผลการคัดกรองเป็น 2, 3 หรือ 4 กลุ่มก็ได้ ตามขอบข่ายและเกณฑ์การคัดกรองที่โรงเรียนกำหนด เช่น ในกรณีที่แบ่งนักเรียนเป็น 4 กลุ่ม อาจนิยามกลุ่มได้ดังนี้

- 1) กลุ่มปกติ คือ นักเรียนที่ได้รับการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ตามเกณฑ์การคัดกรองของโรงเรียน อยู่ในเกณฑ์ของกลุ่มปกติ ซึ่งควรได้รับการสร้างเสริมภูมิคุ้มกันและการส่งเสริมพัฒนา
- 2) กลุ่มเสี่ยง คือ นักเรียนที่อยู่ในเกณฑ์ของกลุ่มเสี่ยงตามเกณฑ์การคัดกรองของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนต้องให้การป้องกัน และแก้ไขตามกรณี
- 3) กลุ่มมีปัญหา คือ นักเรียนที่อยู่ในเกณฑ์ของกลุ่มมีปัญหามาตามเกณฑ์การคัดกรองของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนต้องช่วยเหลือและแก้ปัญหาโดยเร่งด่วน
- 4) กลุ่มพิเศษ คือ นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ มีความเป็นอัจฉริยะแสดงออกซึ่งความสามารถอันโดดเด่นด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านอย่างเป็นที่ประจักษ์เมื่อเทียบกับผู้มีอายุในระดับเดียวกัน ภายใต้สภาพแวดล้อมเดียวกัน ซึ่งโรงเรียนต้องให้การส่งเสริมให้นักเรียนได้พัฒนาความสามารถพิเศษนั้นจนถึงขั้นสูงสุด

### 3) การส่งเสริมและพัฒนานักเรียน

กรมสุขภาพจิต (2554, น. 131) ได้ให้ความหมายของการส่งเสริมและพัฒนา หมายถึง การให้นักเรียนทุกคนที่มีอยู่ในความดูแลของครูที่ปรึกษาไม่ว่าจะเป็นนักเรียนกลุ่มปกติหรือกลุ่มเสี่ยงมีปัญหาให้มีคุณภาพมากขึ้น มีความภาคภูมิใจในตนเองในด้านต่างๆ ซึ่งจะช่วยป้องกันมิให้



นักเรียนที่อยู่ในกลุ่มปกติกลายเป็นนักเรียนกลุ่มเสี่ยง มีปัญหา และเป็นการช่วยให้นักเรียนกลุ่มเสี่ยง มีปัญหากลับมาเป็นนักเรียนกลุ่มปกติ และมีคุณภาพตามที่สถานศึกษาหรือชุมชนคาดหวังต่อไป

กรรณสพร ผ่องมาศ (2561, น. 22) ได้ให้ความหมายของการส่งเสริมและพัฒนา หมายถึง การจัดกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมพัฒนานักเรียนให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา เพื่อให้มีความภูมิใจในตนเอง โดยมีการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล นักเรียนที่สร้างชื่อเสียงให้กับสถานศึกษาและมีการประชุมผู้ปกครองนักเรียนทุกภาคเรียน

กรดา มลิตา (2564, น. 34) ได้ให้ความหมายของการส่งเสริมและพัฒนา หมายถึง การจัดกิจกรรมให้นักเรียนทุกคนที่อยู่ในการดูแลของครูที่ปรึกษา ได้แก่ การจัดกิจกรรมโฮมรูม (Homeroom) การจัดกิจกรรมประชุมผู้ปกครองชั้นนักเรียน (Classroom Meeting) ตลอดจนการจัดโครงการและกิจกรรมอื่น ในการส่งเสริม พัฒนานักเรียนให้รู้จักตนเอง รักและเห็นคุณค่า ในตัวเอง มีทักษะในการดำรงชีวิต

ลัดดาวลย์ โคตรพิมพ์ (2564, น. 37) ได้ให้ความหมายของการส่งเสริมและพัฒนา หมายถึง การสนับสนุนให้นักเรียนเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง ช่วยป้องกัน และช่วยเหลือนักเรียนกลุ่มเสี่ยงกลุ่มมีปัญหากลับมาเป็นกลุ่มปกติ โดยครูที่ปรึกษาควรมีการวางแผน การจัดกิจกรรมการดำเนินกิจกรรม และทำการประเมินผลการจัดกิจกรรมด้วย

พรวิมล กลิ่นศรีสุข (2564, น. 37) ได้ให้ความหมายของการส่งเสริมและพัฒนา หมายถึง การสนับสนุนให้นักเรียนทุกคนที่อยู่ในการดูแลของครูประจำชั้น ไม่ว่าจะเป็กลุ่มนักเรียน ปกติ กลุ่มเสี่ยง กลุ่มที่มีปัญหาให้มีคุณภาพมากขึ้น มีความภาคภูมิใจในตนเองในด้านต่างๆ

รุ่งนภา สุขสำแดง (2563, น. 39) ได้ให้ความหมายของการส่งเสริมและพัฒนา หมายถึง การสนับสนุนให้นักเรียนทุกคนที่อยู่ในการดูแลรับผิดชอบของครูที่ปรึกษาไม่ว่าจะเป็น นักเรียนกลุ่มปกติ กลุ่มเสี่ยง หรือกลุ่มมีปัญหา ให้มีคุณภาพมากขึ้น

ปรมาภรณ์ สนิธิ (2560, น. 29) ได้ให้ความหมายของการส่งเสริมและพัฒนา หมายถึง การจัดกิจกรรมโดยครูประจำชั้นหรือครูที่ปรึกษาให้มีความสอดคล้องกับพฤติกรรมของ นักเรียนและนโยบายของสถานศึกษาด้วยวิธีการและเครื่องมือที่หลากหลาย มีความต่อเนื่องในการ ดำเนินกิจกรรมเพื่อสนับสนุนให้นักเรียนได้รับการพัฒนาให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนา ตนเองได้เต็มตามศักยภาพ

จากความหมายของส่งเสริมและพัฒนา สรุปได้ว่า การส่งเสริมและพัฒนา หมายถึง การส่งเสริม และสนับสนุนให้นักเรียนเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ มีความภาคภูมิใจในตนเองในด้านต่างๆ ช่วยป้องกัน และช่วยเหลือนักเรียนกลุ่มเสี่ยง กลุ่มมีปัญหาให้สามารถกลับมาเป็นกลุ่มปกติ และ ส่งเสริมให้เป็นกลุ่มพิเศษ โดยครูที่ปรึกษาควรมีการวางแผนการจัดกิจกรรมการดำเนินกิจกรรม

และทำการประเมินผลการจัดกิจกรรมด้วย โดยอาศัยกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมพัฒนา เพื่อให้นักเรียน มีคุณภาพตามที่โรงเรียน หรือชุมชนคาดหวังต่อไป

#### 4) การป้องกัน และการแก้ปัญหา

สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, น. 20) ได้กล่าวว่า การป้องกัน และการแก้ไขปัญหานี้ หมายถึง การดูแลช่วยเหลือนักเรียน ครูที่ปรึกษาควรให้ความสนใจใส่นักเรียนทุกคนเท่าเทียมกัน แต่สำหรับนักเรียนกลุ่มเสี่ยง มีปัญหานั้นจำเป็นต้องให้ความดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด และหาวิธีการช่วยเหลือทั้งการป้องกัน และการแก้ปัญหา โดยไม่ปล่อยปละละเลยนักเรียน กลายเป็นปัญหาสังคม การป้องกันและแก้ปัญหานักเรียนถึงเป็นภาระงานที่ยิ่งใหญ่ และมีคุณค่าอย่างมากในการพัฒนาให้นักเรียนเติบโตเป็นบุคคลที่มีคุณภาพของชุมชน สังคม ประเทศชาติต่อไป

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2552, น. 30) ได้กำหนดว่าการป้องกันและการแก้ไขปัญหานี้ ครูแนะแนวต้องเป็นผู้สนับสนุน และเป็นแกนหลักแก่ครูที่ปรึกษาและผู้เกี่ยวข้องทุกคนในการให้ความรู้ เทคนิค วิธีการและกระบวนการตามหลักจิตวิทยาและการแนะแนว เพื่อใช้ในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกิจการนักเรียน ได้แก่ หัวหน้าระดับ รองหัวหน้าระดับ มีหน้าที่จัดประชุมครูในระดับเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนและจัดประชุมกลุ่มเพื่อปรึกษาปัญหารายกรณี ทำให้ครูที่ปรึกษามีความรู้ความเข้าใจและทราบแนวทางการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเหมาะสม

กรมสุขภาพจิต (2554, น. 131) ได้กำหนดว่า การป้องกันและการแก้ไขปัญหานี้ เป็นการเอาใจใส่นักเรียนกลุ่มเสี่ยง มีปัญหาอย่างใกล้ชิด และหาวิธีการช่วยเหลือทั้งการป้องกัน และการแก้ไขโดยไม่ปล่อยปละละเลยนักเรียนจนกลายเป็นปัญหาสังคม การป้องกันและแก้ไขปัญหานักเรียนจึงเป็นภาระงานที่ยิ่งใหญ่และมีคุณค่าอย่างมากในการพัฒนาให้นักเรียนเติบโตเป็นบุคคลที่มีคุณภาพของชุมชนสังคมและประเทศชาติต่อไป

กรรมสพร ฝ่องมาศ (2561, น. 24) กล่าวว่า การป้องกันและแก้ไขปัญหานี้ เป็นการติดตามดูแลช่วยเหลือนักเรียนกลุ่มเสี่ยงอย่างใกล้ชิด ต่อเนื่อง อย่างเท่าเทียมและมีการติดตาม ชี้แนะนักเรียนให้ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องหรือพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ โดยมีการประสานงานกับผู้ปกครองนักเรียนในการแก้ปัญหาของนักเรียนในด้านต่างๆ โดยเก็บรักษาข้อมูลของนักเรียนที่ได้รับความช่วยเหลือแก้ไขเป็นความลับ

กรดา มลิลลา (2564, น. 41) กล่าวว่า การป้องกันและแก้ไขปัญหานี้ เป็นการดูแลช่วยเหลือให้คำปรึกษาให้กับนักเรียนกรณีมีปัญหาที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ทั้งรายบุคคลและเป็นรายกลุ่ม โดยไม่ปล่อยปละละเลยนักเรียนจนกลายเป็นปัญหาของสังคม โดยครูที่ปรึกษาจำเป็นต้องดำเนินการ 2 ประการ คือ 1) การให้การปรึกษาเบื้องต้น และ 2) การจัดกิจกรรมเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหานักเรียน

นักเรียน เช่น กิจกรรมเสริมหลักสูตร กิจกรรมในห้องเรียน กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน กิจกรรมซ่อมเสริม และกิจกรรมการสื่อสารกับ ผู้ปกครอง การส่งต่อนักเรียน การป้องกันและแก้ไขปัญหานักเรียนโดยครูที่ปรึกษาปฏิบัติตามกระบวนการนั้น อาจมีบางกรณีที่มีปัญหาที่มีความยากต่อการช่วยเหลือ หรือช่วยเหลือแล้วนักเรียน มีพฤติกรรมไม่ดีขึ้น ก็ควรดำเนินการส่งต่อไปยังผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านต่อไป เพื่อปัญหาของนักเรียนได้รับการช่วยเหลืออย่างถูกต้องและรวดเร็วขึ้น หากปล่อยให้ เป็นบทบาทหน้าที่ของ ครูที่ปรึกษาหรือคนใดคนหนึ่งเท่านั้น ความยุ่งยากของปัญหาอาจมีมากขึ้น หรือลุกลามกลายเป็นปัญหาใหญ่โตจนยากต่อการแก้ไข

ลัดดาวลีย์ โคตรพิมพ์ (2564, น. 40) ได้กล่าวว่า การป้องกัน และแก้ไขปัญหานักเรียนต้องพิจารณาสาเหตุของปัญหาให้ครบถ้วน และหาวิธีการช่วยเหลือให้เหมาะสมกับสาเหตุ นั้นๆ ครูที่ปรึกษา ควรจัดกิจกรรมที่หลากหลาย เนื่องจากความแตกต่างของบุคคล ดังนั้น การช่วยเหลือนักเรียน โดยเฉพาะการให้คำแนะนำปรึกษาจึงไม่มีสูตรการช่วยเหลือสำเร็จตายตัว เพียงแต่มีแนวทางกระบวนการหรือทักษะการช่วยเหลือที่ครูแต่ละคนสามารถเรียนรู้ ผักผ่อน เพื่อการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละปัญหาในนักเรียนแต่ละคน และประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองเพื่อให้การช่วยเหลือมีประสิทธิภาพมากขึ้น

พรวิมล กลิ่นศรีสุข (2564, น. 41) กล่าวว่า การป้องกันและแก้ไขปัญหานักเรียน คือ การดูแลเอาใจใส่นักเรียนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะ เป็นกลุ่มปกติ กลุ่มเสี่ยง และกลุ่มมีปัญหา ซึ่งถ้าเป็นนักเรียนกลุ่มปกติ ครูที่ปรึกษาดูแลป้องกันไม่ให้นักเรียนกลุ่มปกติกลายเป็นกลุ่มเสี่ยงหรือกลุ่มมีปัญหาส่วนนักเรียนกลุ่มเสี่ยงและกลุ่มมีปัญหาครูที่ปรึกษาต้องดูแลอย่างใกล้ชิดและหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นกับนักเรียนกลุ่มนี้ เพื่อพัฒนา ส่งเสริมให้กลับมาเป็นนักเรียนกลุ่มปกติต่อไป

รุ่งนภา สุขสำแดง (2563, น. 39) กล่าวว่า การป้องกันและแก้ไขปัญหานักเรียน โดยครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาต้องให้ความเอาใจใส่กับนักเรียนทุกคนเท่าเทียมกันแต่สำหรับนักเรียนกลุ่มเสี่ยงมีปัญหา นั้น จำเป็นอย่างมากที่ต้องให้ความดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดตาม กระบวนการ การป้องกันและช่วยเหลือนักเรียนนั้น ในกรณีที่มีปัญหายากต่อการช่วยเหลือหรือช่วยเหลือแล้ว นักเรียนมีพฤติกรรมไม่ดีขึ้น ก็ควรส่งต่อผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หากปล่อยปละละเลยนักเรียนจนกลายเป็นปัญหาของสังคมได้

ปรมาภรณ์ สอนธิ (2560, น. 32) กล่าวว่า การป้องกันและแก้ไขปัญหานักเรียน หมายถึง การดูแลช่วยเหลือนักเรียนในกลุ่มเสี่ยงและกลุ่มมีปัญหาอย่างใกล้ชิดโดยครูประจำชั้นหรือครูที่ปรึกษา มีความเข้าใจปัญหาของนักเรียนอย่างแท้จริง ตระหนักและเห็นคุณค่าในการป้องกันและแก้ไข ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนด้วยวิธีการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของสภาพปัญหาของนักเรียนเป็นรายบุคคล

สุพรรณิ ม่วงไหม (2564, น. 33-34) กล่าวว่า การป้องกันและแก้ไขปัญหานักเรียนต้องพิจารณาสาเหตุของปัญหาให้ครบถ้วน และหาวิธีการช่วยเหลือให้เหมาะสมกับสาเหตุนั้นๆ ครูที่ปรึกษา ควรจัดกิจกรรมที่หลากหลาย เนื่องจากความแตกต่างของบุคคล ดังนั้น การช่วยเหลือนักเรียน โดยเฉพาะการให้คำแนะนำปรึกษาจึงไม่มีสูตรการช่วยเหลือสำเร็จตายตัว เพียงแต่มีแนวทางกระบวนการหรือทักษะการช่วยเหลือที่ครูแต่ละคนสามารถเรียนรู้ ผักผ่อน เพื่อการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละปัญหาในนักเรียนแต่ละคน

จากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับการป้องกันและแก้ไขปัญหานักเรียน สรุปได้ว่าการป้องกันและแก้ไขปัญหานักเรียน เป็นการดูแลช่วยเหลือให้คำปรึกษาให้กับนักเรียน กรณีมีปัญหาที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน และต้องพิจารณาสาเหตุของปัญหาให้ครบถ้วน และหาวิธีการช่วยเหลือให้เหมาะสมกับสาเหตุนั้นๆ โดยไม่ปล่อยปละละเลยนักเรียนจนกลายเป็นปัญหาของสังคม โดยครูที่ปรึกษา/ครูประจำชั้น ควรจัดกิจกรรมที่หลากหลาย และเหมาะสม บนพื้นฐานความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเฉพาะการให้คำแนะนำปรึกษา ซึ่งไม่มีสูตรการช่วยเหลือที่สำเร็จตายตัว เพียงแต่มีกระบวนการ แนวทางการช่วยเหลือที่ครูแต่ละคนสามารถเรียนรู้ ผักผ่อน เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา นักเรียนต่อไป

### 5) การส่งต่อ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, น. 21) ได้กำหนดว่า การส่งต่อจะดำเนินการก็ต่อเมื่อ กรณีที่มีปัญหามีความยากต่อการช่วยเหลือ หรือช่วยเหลือแล้วนักเรียนมีพฤติกรรมไม่ดีขึ้นก็ควรดำเนินการส่งต่อผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ นักเรียนได้รับการส่งเสริมพัฒนา และช่วยเหลืออย่างถูกต้องและรวดเร็วขึ้น การส่งต่อแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) การส่งต่อภายใน ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาส่งต่อไปยังครูแนะแนว หรือผู้เกี่ยวข้องที่สามารถให้ความช่วยเหลือนักเรียนได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาและความต้องการของนักเรียน

2) การส่งต่อภายนอก เป็นการส่งนักเรียนไปให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องได้ช่วยเหลือพัฒนานักเรียน กรณีที่เกินความสามารถของสถานศึกษาโดยครูแนะแนว หรือผู้เกี่ยวข้องเป็นผู้ดำเนินการส่งต่อ และมีการติดต่อรับทราบผลการช่วยเหลือเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

สุพรรณิ ม่วงไหม (2564, น. 38) ได้กล่าวว่า การส่งต่อ เป็นกระบวนการช่วยเหลือที่พฤติกรรมคงเดิมและไม่ดีขึ้นโดยครูที่ปรึกษาต้องประสานกับครูที่จะช่วยเหลือสรุปข้อมูลนักเรียนชี้แจงเหตุผลในการส่งต่อเพื่อให้นักเรียนมีความรู้สึกดี และติดตามผลการช่วยเหลือ ซึ่งการส่งต่อมี 2 แบบ คือ 1) ส่งต่อภายใน และ 2) ส่งต่อภายนอกไปยังผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านต่อไป

กรมสุขภาพจิต (2554, น. 131) ได้กำหนดแนวทางการส่งต่อนักเรียนไว้ ดังนี้

- 1) ครูที่ปรึกษาประสานงานกับครูที่จะช่วยเหลือนักเรียนต่อเพื่อให้ทราบล่วงหน้า
- 2) สรุปข้อมูลส่วนตัวของนักเรียนที่เกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือและวิธีการช่วยเหลือที่ผ่านมา รวมทั้งผลที่เกิดขึ้นจากการช่วยเหลือให้ผู้รับช่วงการช่วยเหลือนักเรียนทราบ
- 3) ครูที่ปรึกษาชี้แจงให้นักเรียนเข้าใจถึงความจำเป็นในการส่งต่อโดยใช้คำพูดที่สร้างสรรค์
- 4) ครูที่ปรึกษานัดวันเวลา และสถานที่นัดพบกับครูที่ช่วยเหลือนักเรียนและส่งต่อให้เรียบร้อย

5) ติดตามผลการช่วยเหลือนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

กรรณสพร ผ่องมาศ (2561, น. 25) กล่าวว่า การส่งต่อนักเรียนเป็นขั้นตอนการดำเนินการกับกลุ่มนักเรียนกลุ่มที่มีปัญหารุนแรง ที่ครูไม่สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาได้โดยลำพัง โดยการประสานงานกับผู้ปกครอง และมีการประสานงานทั้งหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจำเป็นจะต้องได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสามารถช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

กรดา มลิลลา (2564, น. 42) กล่าวว่า การส่งต่อนักเรียน แบ่งเป็น 2 แบบ คือ การส่งต่อนักเรียนภายใน โดยครูที่ปรึกษาส่งต่อไปยังครูแนะแนว ฝ่ายปกครอง เป็นการแก้ปัญหาที่ยากต่อการช่วยเหลือของครูที่ปรึกษา อาทิ ปัญหาเกี่ยวกับจิตใจ ความรู้สึก ปัญหาพฤติกรรม ที่ซับซ้อนหรือรุนแรง เป็นต้น และการส่งต่อภายนอก โดยครูแนะแนว หรือฝ่ายปกครอง เป็นผู้ดำเนินการต่อไปยังผู้เชี่ยวชาญภายนอก หรือผู้มีทักษะความสามารถตรงกับลักษณะปัญหา เป็นกรณีปัญหาของนักเรียนที่มีความซับซ้อน เพื่อการช่วยเหลืออย่างถูกทางและรวดเร็วขึ้น

พรวิมล กลิ่นศรีสุข (2564, น. 45) กล่าวว่า การส่งต่อ คือ การส่งนักเรียนต่อให้กับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อให้ปัญหาของนักเรียนได้รับการช่วยเหลืออย่างถูกทางและรวดเร็วขึ้น ใช้ในกรณีที่ต้องการป้องกันและแก้ไขปัญหาของนักเรียนโดยครูที่ปรึกษา มีความยากต่อการช่วยเหลือ การส่งต่อแบ่งเป็น 2 แบบ คือ การส่งต่อภายใน และการส่งต่อภายนอก

- 1) การส่งต่อภายใน ครูที่ปรึกษาส่งต่อไปยังครูที่สามารถให้การช่วยเหลือนักเรียนได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหา เช่น ส่งต่อครูแนะแนว ครูพยาบาล ครูประจำวิชา หรือฝ่ายปกครอง
- 2) การส่งต่อภายนอก ครูแนะแนวหรือฝ่ายปกครองเป็นผู้ดำเนินการส่งต่อไปยังผู้เชี่ยวชาญภายนอก หากพิจารณาเห็นว่า เป็นกรณีปัญหาที่มีความยากเกินกว่าศักยภาพของโรงเรียน จะดูแลช่วยเหลือได้

รุ่งนภา สุขสำแดง (2563, น. 44) กล่าวว่า การส่งต่อ คือ การช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาจากครูที่ปรึกษา และพฤติกรรมไม่ดีขึ้น จึงมีการส่งต่อยังผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อให้ปัญหา

ของนักเรียนได้รับการช่วยเหลืออย่างถูกต้องและรวดเร็วขึ้น หากปล่อยไว้อาจมีมากขึ้นหรือลุกลามกลายเป็นปัญหาใหญ่โตจนยากต่อการแก้ไขการส่งต่อแบ่งเป็น 2 แบบ คือ การส่งต่อภายใน การส่งต่อภายนอก

ปรมาภรณ์ สนธิ (2560, น. 34) กล่าวว่า การส่งต่อนักเรียน คือ การดำเนินการส่งต่อนักเรียนที่มีปัญหาบางประการที่ครูประจำชั้น ครูที่ปรึกษา หรือโรงเรียนไม่สามารถแก้ไขปัญหาหรือให้ความช่วยเหลือที่ถูกต้องเหมาะสมได้ไปยังผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อให้ปัญหาของนักเรียนได้รับการช่วยเหลือที่ถูกต้องและรวดเร็ว โดยมีการบันทึกผลการช่วยเหลือ การส่งต่อนักเรียนภายในและภายนอกโรงเรียน การติดตามผลการส่งต่อนักเรียน และสรุปผลการส่งต่อนักเรียนไว้เป็นหลักฐานตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

จากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับการส่งต่อ สรุปได้ว่า การส่งต่อ หมายถึง การดำเนินการกับกลุ่มนักเรียนกลุ่มที่มีปัญหารุนแรง ที่ครูไม่สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาได้โดยลำพัง มีความยากต่อการช่วยเหลือ การส่งต่อแบ่งเป็น 2 แบบ ดังนี้

1) การส่งต่อภายใน หมายถึง ครูที่ปรึกษาส่งต่อไปยังครูที่สามารถให้การช่วยเหลือนักเรียนได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหา เช่น ปัญหาเกี่ยวกับจิตใจ ความรู้สึก ปัญหาพฤติกรรมที่ซับซ้อนหรือรุนแรง อาจส่งต่อให้ ครูแนะแนว ครูพยาบาล ครูประจำวิชา หรือฝ่ายปกครอง

2) การส่งต่อภายนอก หมายถึง ครูแนะแนว หรือฝ่ายปกครองเป็นผู้ดำเนินการส่งต่อไปยังผู้เชี่ยวชาญภายนอก หากพิจารณาเห็นว่าเป็นกรณีปัญหาที่มีความยากเกินกว่าศักยภาพของโรงเรียนจะดูแลช่วยเหลือได้

## 7. บทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, น. 13-25) ได้กล่าวว่า การดูแลช่วยเหลือนักเรียนนั้น มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียนทุกคนให้เติบโตอย่างมีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอย่างเป็นสุขในสังคม เป็นระบบที่มีกระบวนการดำเนินงานที่ชัดเจนซึ่งประกอบไปด้วย การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล การคัดกรองนักเรียน การส่งเสริมพัฒนานักเรียน การป้องกันและแก้ไขปัญหา และการส่งต่อ ดังนั้นจึงต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานหลายส่วน มีดังต่อไปนี้

### 1) บทบาทหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการดำเนินงาน ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติ คือ สถานศึกษาสามารถดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จึงมีบทบาทหน้าที่และแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1.1) กำหนดนโยบาย และหน่วยงานที่รับผิดชอบในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

1.1.1) กำหนดยุทธศาสตร์ เป้าหมายและจุดเน้นด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

1.1.2) มอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างชัดเจน

1.2) ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นเครือข่ายการดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียน

เชิญประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเช่น กระทรวงสาธารณสุข สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงมหาดไทย สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กระทรวงกลาโหม ฯลฯ เพื่อวางแผนปฏิบัติร่วมกัน

1.3) ส่งเสริมสนับสนุนให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกิดการพัฒนาคณะความรู้สู่การปฏิบัติด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

1.3.1) พัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีความเข้มแข็งด้านองค์ความรู้และการปฏิบัติด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย

1.3.2) ส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนาด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

1.4) สนับสนุนช่วยเหลือให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา สามารถดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5) ส่งเสริมให้สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามีระบบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

## 2) บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่สนับสนุนและส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนภายในสังกัด รวมทั้งการประสาน ติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานมีบทบาทหน้าที่และแนวทางการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

2.1) นำนโยบายการดูแลช่วยเหลือนักเรียนสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

2.1.1) จัดทำระบบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการดูแลช่วยเหลือและปัญหาพฤติกรรมนักเรียนของสถานศึกษา

2.1.2) จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้เป็นเครือข่ายให้คำปรึกษาตามสภาพปัญหาและความต้องการของนักเรียนและบริการแก่ผู้สนใจ

2.1.3) จัดให้มีแผนงาน โครงการและกิจกรรมการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในระดับเขตพื้นที่

2.1.4) นิเทศ ติดตามผล รายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานดูแลช่วยเหลือ นักเรียนของสถานศึกษา

2.2) ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนาด้านความรู้และความสามารถในการปฏิบัติด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

2.2.1) ฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ เทคนิคและทักษะ ในการดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้

2.2.2) จัดทำมาตรฐานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนสำหรับเป็นแนวทาง ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

2.2.3) สนับสนุนให้สถานศึกษา ศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนาเกี่ยวกับระบบดูแล ช่วยเหลือนักเรียน เพื่อนำผลมาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

2.2.4) จัดให้มีเครือข่ายประสานงานและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน

2.3) สนับสนุนช่วยเหลือให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานการดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพ

2.4) ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมมือกันดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยการเป็นหน่วยงานกลางในการประสานการดำเนินงานกับหน่วยงานอื่นๆ อาทิ การจัดประชุมสัมมนาหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ร่วมกับสถานศึกษา ร่วมเป็นคณะทำงานคณะกรรมการดำเนินงาน และขอรับความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุน

2.5) ติดตามประเมินผลรายงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา

2.5.1) ชี้แจงทำความเข้าใจกับสถานศึกษาด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดเจตคติที่ดีต่อระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนและนำไปปฏิบัติได้จริง

2.5.2) สร้างขวัญกำลังใจและประชาสัมพันธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง

2.5.3) ติดตาม ประเมินผลและรายงานการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา

### 3) บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นสถาบันที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อน ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรอื่นๆ ดังต่อไปนี้

**3.1) ผู้บริหารสถานศึกษา** ในฐานะที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำสูงสุดในสถานศึกษา สามารถบริหารจัดการและให้ความสำคัญในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้ประสบความสำเร็จ จึงควรมีบทบาทหน้าที่และแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้



3.1.1) บริหารจัดการให้มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ให้ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ

(1) กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์การดำเนินงานตามระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

(2) สร้างความตระหนักให้ครูทุกคนและบุคคลที่เกี่ยวข้องเห็นคุณค่าและความจำเป็นของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

(3) กำหนดโครงสร้างการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้เหมาะสมกับสถานศึกษา

(4) แต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงานตามความเหมาะสม

(5) ประชุมคณะกรรมการและกำหนดเกณฑ์จำแนกกลุ่มนักเรียน

(6) ส่งเสริมให้ครูทุกคนและบุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับความรู้เพิ่มเติม มีทักษะเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

3.1.2) ประสานงานระหว่างสถานศึกษากับหน่วยงาน และบุคคลภายนอก เช่น ผู้ปกครอง เครือข่าย ผู้ปกครอง องค์กรต่างๆ สาธารณสุข โรงพยาบาล สถานีตำรวจ โดยมีการดำเนินงาน ดังนี้

(1) เชิญร่วมเป็นกรรมการและเครือข่ายในการช่วยเหลือนักเรียน

(2) ประชุมปรึกษาหารือและขอความร่วมมือ

3.1.3) ดูแล กำกับ นิเทศ ติดตาม ประเมินผล สนับสนุนและให้ขวัญกำลังใจ

(1) กำหนดปฏิทินการปฏิบัติงาน

(2) นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล

(3) ยกย่องให้รางวัลเผยแพร่ผลงานการดำเนินงานในโอกาสต่างๆ

### 3.2) ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษา

ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด และเป็นบุคลากรหลักในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จึงควรมีบทบาทหน้าที่และแนวทางดำเนินงาน ดังนี้

(1) รู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล

- ศึกษาและรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของนักเรียนเป็นรายบุคคล จัดเตรียมเครื่องมือเก็บข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคล

- หาข้อมูลเพิ่มเติม โดยนำเครื่องมือไปใช้ในการเก็บข้อมูลและปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน

- เก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ

- วิเคราะห์ข้อมูล

## (2) คัดกรองนักเรียน

- ดำเนินการคัดกรองนักเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนด
- สรุปผลการจำแนกนักเรียนเป็นกลุ่ม

## (3) จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมพัฒนา

- จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม โดยการเยี่ยมบ้าน การจัดกิจกรรมโฮมรูมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน การประชุมผู้ปกครอง ฯลฯ

- จัดกิจกรรมพัฒนาให้เหมาะสมกับกลุ่มนักเรียน

(4) จัดกิจกรรมป้องกัน แก้ไข ช่วยเหลือ โดยการให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือเบื้องต้น รวมถึงการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองในการช่วยเหลือ แก้ไข

## (5) ส่งต่อ

- ดำเนินการส่งต่อภายในไปยังบุคคลหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

## (6) รายงานผล

- รายงานผลระหว่างดำเนินการ
- รายงานผลเมื่อสิ้นสุด

ซึ่งการดำเนินระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนทุกขั้นตอน ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษา ควรรายงานผลการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อการตรวจสอบ ปรับปรุงพัฒนา

**3.3) ครูประจำวิชา/ครูทั่วไป**

ครูทุกคนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีหน้าที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้ และดูแลช่วยเหลือนักเรียน จึงควรมีบทบาทหน้าที่ และแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้

ดูแลนักเรียนและให้คำปรึกษาเบื้องต้นแก่นักเรียน

- ศึกษา สังเกต ดูแล รวบรวมข้อมูล
- ประสานงานกับครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษา เพื่อส่งเสริมป้องกันแก้ไข

พฤติกรรมนักเรียน

- จัดกิจกรรมส่งเสริม ป้องกัน แก้ไข เพื่อพัฒนานักเรียนซึ่งโรงเรียนใดไม่มีครูประจำวิชาให้ครูที่ทำหน้าที่ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ครูประจำวิชา

**3.4) ครูแนะแนว**

ครูแนะแนว เป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบต่อการจัดระบบงานแนะแนว ซึ่งมีความสัมพันธ์กับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน จึงควรมีบทบาทหน้าที่และแนวทางดำเนินงาน ดังนี้

- (1) สนับสนุนครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

- ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือแก่ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษา
- ให้ความมั่นใจ กำลังใจกับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน
- คำปรึกษาครอบคลุมทั้งด้านการเรียน อาชีพ ชีวิต และสังคม ทั้งรายกลุ่ม
- จัดทำการศึกษารายกรณี (Case Study)
- เตรียมเครื่องมือสนับสนุนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่าง

ครอบคลุมต่อเนื่อง และเป็นปัจจุบัน

- ให้คำปรึกษาในการจัดทำข้อมูลนักเรียน ประกอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ในกรณีนักเรียนย้ายที่เรียน

- จัดทำการศึกษารายกรณี (Case Study)
- เตรียมเครื่องมือสนับสนุนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่าง

ครอบคลุม

- ให้คำปรึกษาในการจัดทำข้อมูลนักเรียน ประกอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

#### (2) จัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนา

- จัดกิจกรรมป้องกันช่วยเหลือ และแก้ไขพฤติกรรมนักเรียน
- ให้นักเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล

(3) จัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนา ได้แก่ การให้คำปรึกษา การให้ความช่วยเหลือ การประสานความร่วมมือกับครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษา ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้องรวมถึงกิจกรรมอื่นๆ

#### (4) ส่งต่อ คือ การส่งต่อนักเรียนให้กับผู้เชี่ยวชาญภายนอก

### 3.5) ครูหัวหน้าระดับชั้น

ครูหัวหน้าระดับชั้น มีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินการช่วยเหลือนักเรียน ดังนี้

#### (1) ติดตาม กำกับ การดูแลช่วยเหลือนักเรียนของครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษา

- วางแผนการกำกับ ติดตาม การทำงานของครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาให้

ชัดเจนและรับรู้โดยทั่วกัน

- อำนวยความสะดวกแก่ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษา ในการดำเนินงานระบบ

การดูแลช่วยเหลือนักเรียน

- บันทึกหลักฐานการปฏิบัติงานและจัดทำรายงานประเมินผลระบบส่ง

ผู้บริหาร

#### (2) ประสานงานผู้เกี่ยวข้องในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

- จัดประชุมครูในระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- จัดประชุมกลุ่มเพื่อปรึกษาปัญหากรณรายกรณี
- ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษา

- ติดต่อประสานงานกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

### 3.6) นักเรียน

นักเรียนเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนทั้งเป็นผู้รับการช่วยเหลือ และให้ความช่วยเหลือแก่สถานศึกษาเพื่อให้การดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีบทบาทหน้าที่และแนวทางดำเนินงาน ดังนี้

มีบทบาทหน้าที่ของนักเรียนและสนับสนุนการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

- ให้ความร่วมมือกับคณะกรรมการนักเรียน
- ให้ความร่วมมือในการสอดส่องพฤติกรรมของนักเรียนในสถานศึกษา
- ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- สร้างเครือข่ายเพื่อนช่วยเพื่อน (YC) พี่ช่วยน้อง
- เข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษา
- ประสานสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับบ้าน

### 3.7) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นองค์คณะบุคคลที่ประกอบด้วยตัวแทนหน่วยงาน ซึ่งมีส่วนในการพัฒนาการศึกษา โดยทำหน้าที่ให้การสนับสนุนด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ดังนี้

- (1) ให้คำปรึกษาในการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- (2) เสนอแนะแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาแก่นักเรียน
- (3) ติดต่อขอความร่วมมือกับหน่วยงานองค์กรต่างๆ ในการส่งเสริมพัฒนา
- (4) อำนวยความสะดวกในการประสานงานเมื่อสถานศึกษาต้องการช่วยเหลือ

### 3.8) บทบาทหน้าที่ของผู้ปกครอง และชุมชน

ผู้ปกครอง และชุมชนเป็นบุคคลและกลุ่มบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดกับนักเรียนในพื้นที่มากที่สุด จะให้การเอาใจใส่ดูแลนักเรียนได้อย่างดี ซึ่งประกอบไปด้วยผู้ปกครอง เครือข่ายผู้ปกครอง ชมรม สมาคมผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชน

(1) ผู้ปกครอง/เครือข่ายผู้ปกครอง เป็นบุคคล และคณะบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดกับนักเรียน จึงควรมีบทบาทหน้าที่และแนวทางดำเนินงาน ดังนี้

- อบรมดูแลและเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำรงชีวิตครอบครัว มีความรักความเข้าใจและให้ความอบอุ่น

- สนับสนุนให้ความร่วมมือ วางแผน ร่วมมือกับสถานศึกษาในการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริม พัฒนา ป้องกัน และแก้ไขปัญหา นักเรียนปัญหา นักเรียน

- เป็นที่ปรึกษาหรือแนะแนวทางการดำเนินชีวิตที่ดีแก่นักเรียนให้คำปรึกษา  
คำแนะนำที่ดีแก่นักเรียน เสนอแนะแนวทางในการดำเนินชีวิตที่ดีให้นักเรียน

(2) ชุมชน เป็นสังคมที่มีอิทธิพลต่อค่านิยมและพฤติกรรมของเด็ก บุคคลทุกคน  
ในชุมชนมีส่วนร่วมในการดูแลช่วยเหลือ ส่งเสริมให้นักเรียนได้พัฒนาตนเองในแนวทางที่เหมาะสม  
จึงควรมีบทบาทหน้าที่และแนวทางดำเนินงาน ดังนี้

- สนับสนุนการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- จัดสภาพแวดล้อมของชุมชนที่เอื้อต่อการพัฒนานักเรียน
- ช่วยสอดส่องดูแลนักเรียน
- เป็นแหล่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพนักเรียน
- สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน
- ให้ข้อมูลข่าวสารพฤติกรรมของนักเรียน
- เข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษา

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559, น. 10-12) ได้กล่าวว่า  
การที่โรงเรียนจะดำเนินการให้เป็นรูปธรรม จำเป็นต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ  
ในชัดเจน จึงกำหนดให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ตามกระบวนการและ  
ขั้นตอน จำนวน 3 คณะ ประกอบด้วย

### 1. คณะกรรมการอำนวยการ (ทีมนำ)

คณะกรรมการอำนวยการ (ทีมนำ) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นประธาน  
กรรมการ มีกรรมการตามตำแหน่งต่างๆ ได้แก่ รองผู้อำนวยการทุกฝ่าย หัวหน้าระดับ หัวหน้างาน  
แผนงาน หัวหน้างานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน และหัวหน้างานแนะแนว  
เป็นกรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการอำนวยการ (ทีมนำ) มีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

1.1 ส่งเสริม สนับสนุน การขับเคลื่อนและผดุงรักษาระบบการดูแลช่วยเหลือ  
นักเรียน

1.2 สร้างขวัญกำลังใจ และพัฒนาบุคลากร

1.3 เป็นผู้นำในการผนึกประสาน บรณาการภารกิจโดยรวมของสถานศึกษา

1.4 ประสานสัมพันธ์และสร้างความเข้มแข็งให้ทีมประสาน ทีมทำ และเครือข่าย  
การดำเนินงานจากทุกภาคส่วน

1.5 นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล

## 2. คณะกรรมการดำเนินการ (ทีมทำ)

คณะกรรมการดำเนินการ (ทีมทำ) ประกอบด้วย หัวหน้าระดับชั้น เป็นประธาน กรรมการ มีกรรมการตามตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ รองหัวหน้าระดับ ครูที่ปรึกษา ครูผู้สอน และครูแนะแนว เป็นกรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการดำเนินการ (ทีมทำ) มีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1.1 ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องและดำเนินการประชุมชี้แจง
- 1.2 บันทึกหลักฐานการปฏิบัติงาน ประเมินผลและจัดทำรายงานตามระดับชั้น
- 1.3 ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของครูที่ปรึกษา และนักเรียน เพื่อประโยชน์ต่อการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 1.4 ประชุมคณะกรรมการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ
- 1.5 ดำเนินการดูแลให้ความช่วยเหลือนักเรียน ตามขั้นตอน และกระบวนการของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

## 3. คณะกรรมการประสานงาน (ทีมประสาน)

คณะกรรมการประสานงาน (ทีมประสาน) ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการที่ผู้บริหารมอบหมาย เป็นประธานกรรมการ มีกรรมการตามตำแหน่งและหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ หัวหน้าระดับทุกระดับ หัวหน้างานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน หัวหน้างานอนามัย ครูพยาบาล และหัวหน้างานแนะแนว เป็นกรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการประสานงาน (ทีมประสาน) มีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1.1 ปฏิบัติงานในฐานะบุคลากรหลักในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 1.2 ประสานงานระหว่างคณะกรรมการอำนวยการ (ทีมนำ) และคณะกรรมการดำเนินงาน (ทีมทำ) และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 1.3 จัดทำเครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ที่จำเป็นในการพัฒนาดำเนินงาน และรับผิดชอบในการชี้แจง สร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
- 1.4 จัดการประชุมคณะกรรมการทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อแสวงหาแนวทางในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 1.5 สรุปรายงานผลการดำเนินงานและดำเนินการอื่นใด เพื่อให้ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพนักเรียน

### 1. ความหมายของคุณภาพนักเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, น. 4) ได้กล่าวว่า คุณภาพผู้เรียน หมายถึง คุณภาพอยู่ในตัวผู้เรียนที่มีความครอบคลุมทั้งด้านความสามารถ และทักษะ ตลอดจนคุณลักษณะที่จะช่วยเสริมสร้างให้ผู้เรียนมีคุณภาพบรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตร

พร้อมพิไล บัวสุวรรณ (2554, น.10) ได้กล่าวว่า คุณภาพผู้เรียน หมายถึง ผู้เรียนมีความสามารถตามเป้าหมายของหลักสูตร คือเป็นคนเก่ง และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีวิตด้วยความพอเพียง และเป็นคนดี ผู้เรียนมีทักษะทางสังคมที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสุขในการทำงานและอยู่ร่วมในสังคมอย่างมีความสุข

ปิยะพร ป้อมเกษตร์ (2559, น. 43) ได้กล่าวว่า คุณภาพนักเรียน หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ซึ่งแสดงออกถึงความมีคุณธรรมจริยธรรม มีความกระตือรือร้นและมีความสามารถในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความคิดสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ได้ มีสุนทรียภาพ รวมไปถึงการมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

ธนสมพร มะโนรัตน์ (2560, น. 25) ได้กล่าวว่า คุณภาพผู้เรียน หมายถึง คุณลักษณะที่มีในตัวผู้เรียนทั้งด้านความรู้ทักษะ ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรมของผู้เรียน

สรุปว่า คุณภาพผู้เรียน หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่มีอยู่ตัวของผู้เรียนที่ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์ มีสุนทรียภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม รวมไปถึงการมีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

### 2. องค์ประกอบของคุณภาพนักเรียน

สุรพล พิมพ์สอน (2557, น. 27) กล่าวว่า คุณภาพผู้เรียน หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของของผู้เรียน ซึ่งประกอบไปด้วย

- 1) คุณลักษณะด้านความดี คือ ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
- 2) คุณลักษณะด้านความเก่ง คือ ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์มีวิจารณ์ญาณ คิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ผู้เรียนมีทักษะแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต
- 3) คุณลักษณะด้านการมีความสุข คือ ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี และผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

มานะ สิ้นธุวงษานนท์ (2550) กล่าวถึง องค์ประกอบคุณภาพนักเรียนว่า ประกอบด้วย ความเก่ง ความดี และการมีความสุข ได้แก่

**ความเก่ง** วัดจากความสามารถใน 3 ด้าน คือ 1) ความสามารถในการเรียนรู้ 2) ความสามารถในการวางแผนการทำงาน และ 3) ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา

**ความดี** วัดจากพฤติกรรมใน 3 ด้าน คือ 1) การควบคุมตนเอง 2) การเห็นผู้อื่น 3) ความรับผิดชอบ

**ความสุข** วัดจากสภาพความพึงพอใจใน 3 ด้าน คือ 1) ความภูมิใจในตนเอง 2) ความพอใจในชีวิต และ 3) ความสุขสงบทางใจ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554, น. 6) กล่าวว่า กรอบการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เป็นกระบวนการพัฒนาผู้เรียนโดยมีเป้าหมายให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (อังกิ่งใน ปิยะพร ป้อมเกษตร์, 2554, น. 47) ได้กล่าวถึง มาตรฐานคุณภาพผู้เรียน 6 มาตรฐาน ไว้ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีสุขภาพที่ดีและมีสุนทรียภาพ

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2550) ได้กล่าวถึง มาตรฐานของระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อการประกันคุณภาพระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาเกี่ยวกับ มาตรฐานด้านนักเรียน ประกอบด้วย 1 มาตรฐาน 6 ตัวบ่งชี้ โดยเน้นให้นักเรียนรู้จักตนเอง รักและเห็นคุณค่าในตนเอง และผู้อื่น สามารถพัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ และสามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข มีรายละเอียด ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 นักเรียนสามารถพัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ และสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ตัวบ่งชี้ที่ 1 รู้จักตนเองและพึ่งตนเองได้



1.1 รู้ความสนใจความถนัด ความสามารถ จุดเด่น จุดด้อยของตัวเองและการตรวจสอบ ทบทวนเพื่อปรับปรุงตัวเอง

1.2 สามารถวิเคราะห์ ตัดสินเลือกประพฤติกรรมปฏิบัติตนและเข้าร่วมกิจกรรมได้อย่าง เหมาะสม

1.3 กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมเชิงสร้างสรรค์และมั่นใจในตนเอง

1.4 สามารถบริหารจัดการตัวเองในด้านการเรียนและการดำเนินชีวิต

1.5 แก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี

2.1 มีน้ำหนัก ส่วนสูง ตามเกณฑ์มาตรฐาน (กรมอนามัย)

2.2 มีสมรรถภาพทางกาย ตามเกณฑ์มาตรฐาน

2.3 มีสุขนิสัยในการดำรงชีวิตประจำวัน

2.4 สามารถป้องกัน ดูแลสุขภาพตนเองได้

2.5 ร่างกาย แข็งแรง มีมนุษยสัมพันธ์ ปรับตัวได้

2.6 เป็นแบบอย่างที่ดี ให้คำแนะนำแก่ผู้อื่น

ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

3.1 มีความรู้ความเข้าใจ ในสิ่งที่เป็พิษภัย อันตรายและพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

3.2 สามารถวิเคราะห์และจำแนกสิ่งที่เป็นพิษภัยอันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

3.3 รู้เท่าทันและกล้าที่จะปฏิเสธสิ่งที่เป็นพิษภัยอันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

3.4 สามารถป้องกันตนเองจากสิ่งเสพติดให้โทษ และหลีกเลี่ยงสภาวะเสี่ยงต่อ

ความรุนแรง โรคภัย อุบัติเหตุ และปัญหาทางเพศ

3.5 สามารถชักชวนหรือส่งเสริมให้เพื่อน ประพฤติตนตามแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 4 รักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและ อารมณ์ของตนเองได้

4.1 ศรัทธาและเชื่อมั่นในตนเอง เห็นคุณค่าและเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของ ตนเองและผู้อื่น

4.2 แสดงออกทางอารมณ์ความรู้สึกได้อย่างเหมาะสม

4.3 สามารถใช้หลักเหตุผลในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

4.4 สามารถจัดการกับปัญหาและสามารถควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ ที่ไม่พึงประสงค์ของตนเอง

4.5 มีทักษะในการสื่อสาร รับรู้รับความเข้าใจ ถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดการพักทหาย การแสดงความชื่นชม การปฏิเสธ การรับคำวิพากษ์วิจารณ์

ตัวบ่งชี้ที่ 5 เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม

5.1 รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ในฐานะสมาชิกของครอบครัว

5.2 ปฏิบัติตามกฎระเบียบของสถานศึกษา

5.3 ปฏิบัติตามกฎหมาย กติกา ประเพณี วัฒนธรรม

5.4 เป็นแบบอย่างที่ดีและมีจิตสาธารณะ

ตัวบ่งชี้ที่ 6 มีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต

6.1 รู้จักงานและอาชีพ

6.2 รู้ความสนใจด้านอาชีพของตนเอง

6.3 มีแนวทาง และมีเหตุผลในการตัดสินใจเลือกอาชีพ

6.4 มีทักษะพื้นฐานอาชีพที่ถนัดและสนใจ เห็นคุณค่าในอาชีพสุจริต

นอกจากนี้ ประวิต เอรารวรรณ (ม.ป.ป) ได้กล่าวว่า นักเรียนที่มีคุณภาพตามกรอบแนวคิดด้านสุขภาวะของ สสส. มี 4 มิติ คือ ภาวะแห่งความสุขอันสมบูรณ์ทั้งกาย ใจ สังคม และ ปัญญา โดยมีรายละเอียด 6 ด้าน 22 ตัวชี้วัด ดังนี้

1) มีทักษะการเรียนรู้

- เอาใจใส่การเรียนรู้
- อ่านคล่อง เขียนคล่อง
- กล้าคิด กล้าถาม กล้านำเสนอ
- ผลการเรียนรู้ดีขึ้น

2) มีทักษะชีวิต

- ไม่ยุ่งเกี่ยวสิ่งเสพติด อบายมุข
- รู้จักแยกแยะถูกผิด รู้จักปฏิเสธ
- ไม่มีพฤติกรรมเสี่ยงต่างๆ

3) มีทักษะสุขภาพ

- รักษาความสะอาดเสื้อผ้า ร่างกาย
- ทานผักผลไม้ ลดน้ำอัดลมขนมขบเคี้ยว
- ร่างกายแข็งแรง ชอบเล่นกีฬา

4) มีความเป็นพลเมือง

- แต่งกายถูกระเบียบ
- มีสัมมาคารวะ
- ไม่ทะเลาะวิวาท
- เสียสละเพื่อส่วนรวม

5) มีสำนักอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

- ใช้น้ำ ไฟฟ้า และสิ่งของอย่างประหยัด
- รักษาความสะอาดของโรงเรียน

6) มีคุณธรรมจริยธรรม

- ไม่ลักขโมย
- เสียสละแบ่งปัน
- ชยัน อดออม ไม่ฟุ่มเฟือย
- ช่วยเหลือน้อง หรือผู้อื่นที่อ่อนแอกว่า

สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกกรอบคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ตามกรอบมาตรฐานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ของสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2550) ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมุ่งพัฒนาให้นักเรียนรู้จักตนเอง รักและเห็นคุณค่าในตนเอง และผู้อื่น สามารถพัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ และสามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยมีรายละเอียดขององค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 รู้จักตนเอง และพึ่งตนเองได้

1.1 รู้ความสนใจความถนัด ความสามารถ จุดเด่น จุดด้อยของตัวเองและการตรวจสอบ ทบทวนเพื่อปรับปรุงตัวเอง

1.2 สามารถวิเคราะห์ ตัดสินเลือกประพฤติดิปฏิบัติตนและเข้าร่วมกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม

1.3 กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมเชิงสร้างสรรค์และมั่นใจในตนเอง

1.4 สามารถบริหารจัดการตัวเองในด้านการเรียนและการดำเนินชีวิต

1.5 แก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

องค์ประกอบที่ 2 มีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี

2.1 มีน้ำหนัก ส่วนสูง ตามเกณฑ์มาตรฐาน (กรมอนามัย)

2.2 มีสมรรถภาพทางกาย ตามเกณฑ์มาตรฐาน

2.3 มีสุขนิสัยในการดำรงชีวิตประจำวัน

2.4 สามารถป้องกัน ดูแลสุขภาพตนเองได้

2.5 ร่าเริง แจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ ปรับตัวได้

2.6 เป็นแบบอย่างที่ดี ให้คำแนะนำแก่ผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 3 มีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

3.1 มีความรู้ความเข้าใจ ในสิ่งที่เป็นพิษภัย อันตรายและพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

- 3.2 สามารถวิเคราะห์และจำแนกสิ่งที่เป็นพิษภัยอันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์
- 3.3 รู้เท่าทันและกล้าที่จะปฏิเสธสิ่งที่เป็นพิษภัยอันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์
- 3.4 สามารถป้องกันตนเองจากสิ่งเสพติดให้โทษ และหลีกเลี่ยงสภาวะเสี่ยงต่อความรุนแรง โรคภัย อุบัติเหตุ และปัญหาทางเพศ
- 3.5 สามารถชักชวนหรือส่งเสริมให้เพื่อน ประพฤติตนตามแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม
- องค์ประกอบที่ 4 รักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้
- 4.1 ศรัทธาและเชื่อมั่นในตนเอง เห็นคุณค่าและเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของตนเองและผู้อื่น
- 4.2 แสดงออกทางอารมณ์ความรู้สึกได้อย่างเหมาะสม
- 4.3 สามารถใช้หลักเหตุผลในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
- 4.4 สามารถจัดการกับปัญหาและสามารถควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์ของตนเอง
- 4.5 มีทักษะในการสื่อสาร รับรู้รับความเข้าใจ ถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดการท้าทาย การแสดงความชื่นชม การปฏิเสธ การรับคำวิพากษ์วิจารณ์
- องค์ประกอบที่ 5 เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม
- 5.1 รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ในฐานะสมาชิกของครอบครัว
- 5.2 ปฏิบัติตามกฎระเบียบของสถานศึกษา
- 5.3 ปฏิบัติตามกฎ กติกา ประเพณี วัฒนธรรม
- 5.4 เป็นแบบอย่างที่ดีและมีจิตสาธารณะ
- องค์ประกอบที่ 6 มีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต
- 6.1 รู้จักงานและอาชีพ
- 6.2 รู้ความสนใจด้านอาชีพของตนเอง
- 6.3 มีแนวทาง และมีเหตุผลในการตัดสินใจเลือกอาชีพ
- 6.4 มีทักษะพื้นฐานอาชีพที่ถนัดและสนใจ เห็นคุณค่าในอาชีพสุจริต

### การนำการประเมินเชิงพัฒนามาใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะนำแนวคิด และทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม และแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินเชิงพัฒนาที่ได้จากการสังเคราะห์ มากำหนดเป็นร่างกรอบการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

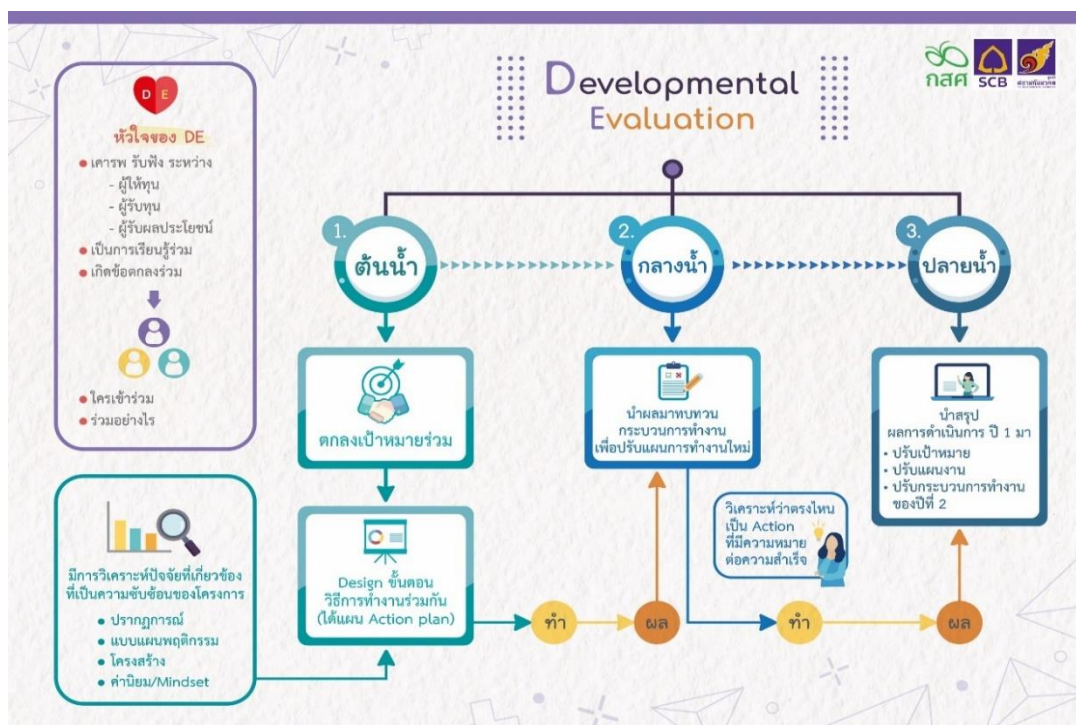
## การนำ DE ไปใช้เป็นเครื่องมือเรียนรู้ในการขับเคลื่อนโรงเรียนเปลี่ยนแปลงตนเอง เชิงระบบ โครงการ TSQP

Developmental Evaluation หรือ DE มีหลักการดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติ ภายใต้อาสาเชื่อว่าการดำเนินงานของโรงเรียนมีความซับซ้อน และเชื่อมโยงกันเป็นระบบที่เป็นพลวัต มีผู้เกี่ยวข้องหลากหลายฝ่าย และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยหัวใจหลักของ DE ก็คือ การเคารพ รับฟัง ซึ่งกันและกัน การเรียนรู้ร่วม และการเกิดข้อตกลงร่วมกัน ซึ่ง DE จะมีการดำเนินการแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยมีรายละเอียดและแนวทางการดำเนินการดังนี้ (มูลนิธิสยามกัมมาจล, 2565, น. 10)

1) DE ต้นน้ำ หมายถึง การ Share Vision การตกลงเป้าหมายร่วมกัน โดยมีการดำเนินการโดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้รับผลประโยชน์ ร่วมทำความเข้าใจโครงการ และกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีการออกแบบ Design แผนงาน กิจกรรม และตัวชี้วัดที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยมีการกำหนดวิธีการติดตามและเก็บข้อมูล เพื่อวัดผลความสำเร็จของโครงการร่วมกัน

2) DE กลางน้ำ หมายถึง เป็นการนำข้อมูลจากการดำเนินงานมาทบทวน เพื่อให้ผู้ดำเนินโครงการเห็นสถานการณ์ปัญหา และความก้าวหน้าของโครงการ เพื่อสามารถปรับแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้การดำเนินงานช่วงหลังของโครงการมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น หลังจากนั้นนำผลงานที่ทำไปแล้ว มาวิเคราะห์ความซับซ้อน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ และล้มเหลว เพื่อให้เห็นว่าตรงไหนสำเร็จ หรือตรงไหนไม่สำเร็จ เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนแผนงาน กลไกการทำงาน และองค์ประกอบของทีม (Teamwork) ให้ดีขึ้น

3) DE ปลายน้ำ หมายถึง การนำเอาข้อมูลผลลัพธ์จากการดำเนินงานมาศึกษา โดยออกแบบเครื่องมือจาก KPI ที่วางไว้ เพื่อให้เห็น Area ความสำเร็จและความไม่สำเร็จ เพื่อให้เห็นความท้าทายในปีถัดไป และสามารถนำผลที่ได้มาวางแผนการดำเนินงานในปีถัดไป ทำให้โครงการสามารถปรับกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม และเพื่อให้การดำเนินการตามกระบวนการ DE สามารถดำเนินไปได้มีประสิทธิภาพ ทีม DE จำเป็นต้องมีบุคคลที่ทำหน้าที่เอื้ออำนวย หรือเป็นกระบวนการในการขับเคลื่อนทั้งกระบวนการ ตั้งแต่ต้นจนจบการประเมิน



ภาพ 9 แสดงขั้นตอน/กระบวนการดำเนินการของ DE

### การประยุกต์ใช้กระบวนการ DE

การประยุกต์ใช้กระบวนการ DE ของโครงการ TSQP (Teachers & School Quality Program) มีรายละเอียดดังนี้

#### หลักการนำ DE เข้ามาประยุกต์ใช้

ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช ประธานคณะกรรมการกำกับทิศทางโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (TSQP) ได้กล่าวในการพิธีการเปิดโครงการว่า การเรียนรู้ในปัจจุบันไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะมีสถานการณ์มากมายที่กระทบกับกระบวนการเรียนรู้ บ้างทำให้การเรียนรู้ต้องหยุดชะงัก ไม่สามารถพบปะและทำกิจกรรมใกล้ชิดกันได้ 100% การเรียนรู้ผิดปกติไป ไม่เป็นแบบแผนเหมือนเมื่อก่อน ทำให้นักเรียนไม่สามารถโฟกัสกับการเรียนรู้ได้เต็มที่ ทำอย่างไรจึงจะแก้ไขปัญหานี้ร่วมกันได้

โครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teachers & School Quality Program: TSQP) ในความดูแลของกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) เกิดขึ้นเพื่อพัฒนาคุณภาพครูและนักเรียนของโรงเรียนไทยในทุกมิติ ปัจจุบันโครงการ TSQP ดำเนินการมาถึงรุ่นที่ 2 แล้ว และได้ร่วมกับมูลนิธิสยามกัมมาจล **จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ Developmental Evaluation (DE) ณ โรงแรมอมารี ดอนเมือง แอร์พอด**

กรุงเทพฯ โดยมี ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช ประธานคณะกรรมการกำกับทิศทางโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (TSQP) เป็นประธานเปิดการอบรม โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการนี้มีจุดประสงค์เพื่อทำความเข้าใจการประเมินแบบ Development Evaluation ให้ครูแต่ละคนนำไปใช้พัฒนานักเรียนของตนเองได้

การประเมินแบบพัฒนา จุดเปลี่ยนของการเรียนรู้ ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช กล่าวถึงการใช้เครื่องมือ Developmental Evaluation (DE) ว่า

“เพื่อการยกระดับคุณภาพการทำงานของโรงเรียนให้เกิดความต่อเนื่อง โครงการ TSQP จึงได้นำเครื่องมือ DE เข้ามาให้โรงเรียนได้ทดลองใช้ โดยหวังว่า DE จะเป็นเครื่องมือที่ดีในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และทำให้เกิดการขยายผลไปได้กว้างขวางก็จะเป็นสิ่งที่ดี”

แม้ชื่อของ Developmental Evaluation จะดูเหมือนเครื่องมือเพื่อพัฒนาเฉพาะด้านการวัดประเมิน เพราะมีจุดเริ่มต้นจากการวัดประเมิน แต่จริงๆ แล้วเครื่องมือนี้เน้นคุณค่าของการเรียนรู้ DE คือ เครื่องมือที่จะเปลี่ยนจากการประเมินเพื่อตัดสิน แบบการศึกษาไทยในอดีต มาเป็นการประเมินเพื่อพัฒนา หรือนำไปเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนา โดยเก็บข้อมูลนักเรียนในแต่ละช่วงเวลาของการเรียนมาวิเคราะห์ เพื่อปรับวิธีการเรียนรู้ให้เข้ากับนักเรียนแต่ละคน สิ่งตามมาจากการประเมินเพื่อพัฒนา คือ เมื่อเรียนด้วยวิธีการที่ถูกต้อง เด็กก็จะบรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ครบถ้วนในระดับคุณภาพที่กำหนดไว้ ซึ่งไม่ใช่แค่ด้านวิชาการ เพราะผลที่ได้จะลึกไปถึงระดับนิสัยใจคอของเด็ก จึงเรียกว่าเป็นเครื่องมือเพื่อการพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน

ภาพของการศึกษาไทยที่ผ่านมา ผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียนไม่ได้อยู่ในระดับที่สูงพอ นี่คือนสิ่งที่ท้าทายคนทำงานด้านการศึกษา แม้ว่าผลทางสถิติของการศึกษาไทยจะดีขึ้นเรื่อยๆ ใน 10 กว่าปีที่ผ่านมา นักเรียนได้คะแนนวิชาการสูงขึ้น แต่ยังไม่ถึงเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ หลายโรงเรียนยังไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการศึกษา ประกอบกับปัญหาขาดแคลนครูที่เรื้อรังต่อเนื่อง ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช ให้มุมมองต่อปัญหาไว้ดังนี้

“ประเทศไทยมีปัญหาหลายเรื่อง สถานการณ์จึงไม่ง่าย มีความซับซ้อน และเชื่อมโยงกัน เป็นระบบที่เป็นพลวัต มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย จึงต้องมีการพัฒนาต่อเนื่อง ไม่ว่าจะมีความซับซ้อนยุ่งยากอย่างไร แต่จะต้องดำเนินการต่อไปได้ด้วยดี โดยโรงเรียนไม่ต้องทำตามสูตรสำเร็จที่ตายตัว แต่จะพัฒนาแนวทางของตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหนุนเสริมครู รวมถึงผู้บริหารต้องสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในพื้นที่ ทั้งนี้ ไม่ได้หมายความว่าโรงเรียนไม่ทำตามกระทรวงศึกษาธิการ สิ่งที่กระทรวงคิดเป็นสิ่งที่ดี แต่เรามีวิธีการที่แตกต่างออกไป”

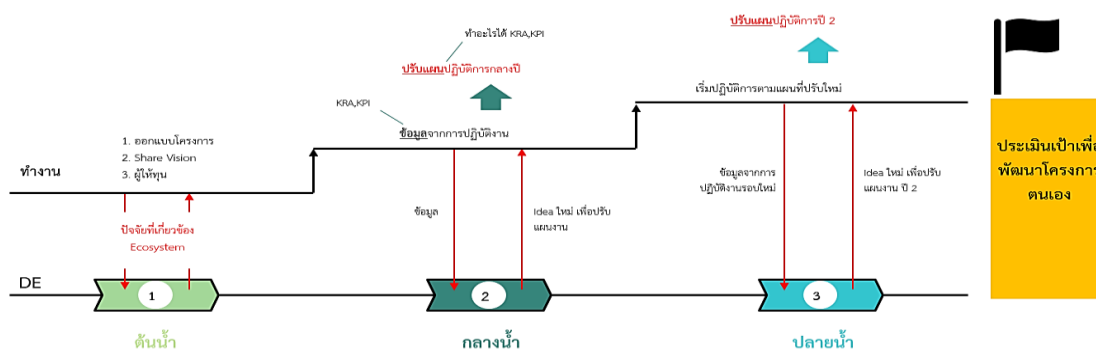
ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช เห็นว่าแนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการไม่สามารถนำมาใช้ได้กับทุกโรงเรียนเพราะแต่ละโรงเรียนมีเงื่อนไขต่างกัน การนำ Developmental Evaluation มาใช้กับการศึกษาไทยจึงเหมาะสมมาก เพราะจะได้แก้ปัญหาของนักเรียนแต่ละโรงเรียน

อย่างตรงจุด ไม่ใช่วิธีแก้ปัญหาแบบเหมาเข่ง คือใช้นโยบายเดียวกันทุกโรงเรียนแม้จะมีสาเหตุของปัญหาต่างกัน

รูปแบบการประเมินที่ดีในมุมมองของ ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช คือ การประเมินที่สามารถนำผลการประเมินไปใช้ได้ ไม่ใช่เพียงตัดสินเฉยๆ โดยไม่มีแผนดำเนินการต่อ และทุกคนที่เกี่ยวข้องต้องช่วยกันลงมือทำจริง เมื่อมีการอบรม ทุกคนทุกฝ่ายต้องร่วมกันดำเนินการปรับเปลี่ยน ถ้าพบว่ามีแนวทางใหม่ที่ดีกว่าเดิม ไม่ใช่การสั่งให้ครูเป็นผู้เปลี่ยนเท่านั้น และสำคัญที่สุด ไม่ว่าจะทำอย่างไร ต้องตั้งเป้าหมาย และผู้เกี่ยวข้องคือใครบ้างต้องกำหนดออกมาให้ชัดเจน

อีกทั้ง การวัดประเมินต้องดำเนินการให้มีชุดข้อมูล เพื่อตีความข้อมูลที่เก็บมาได้จากทุกกิจกรรมที่ทำ และการตีความ แม้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนจะคิดเห็นต่างกัน แต่ทุกคนต้องรับฟังซึ่งกันและกัน ยอมรับความเห็นต่างนั้น และร่วมกันหาทางออกที่ดีที่สุด

HOW DE ?



ภาพ 10 แสดงการดำเนินการ และเป้าหมายของ DE

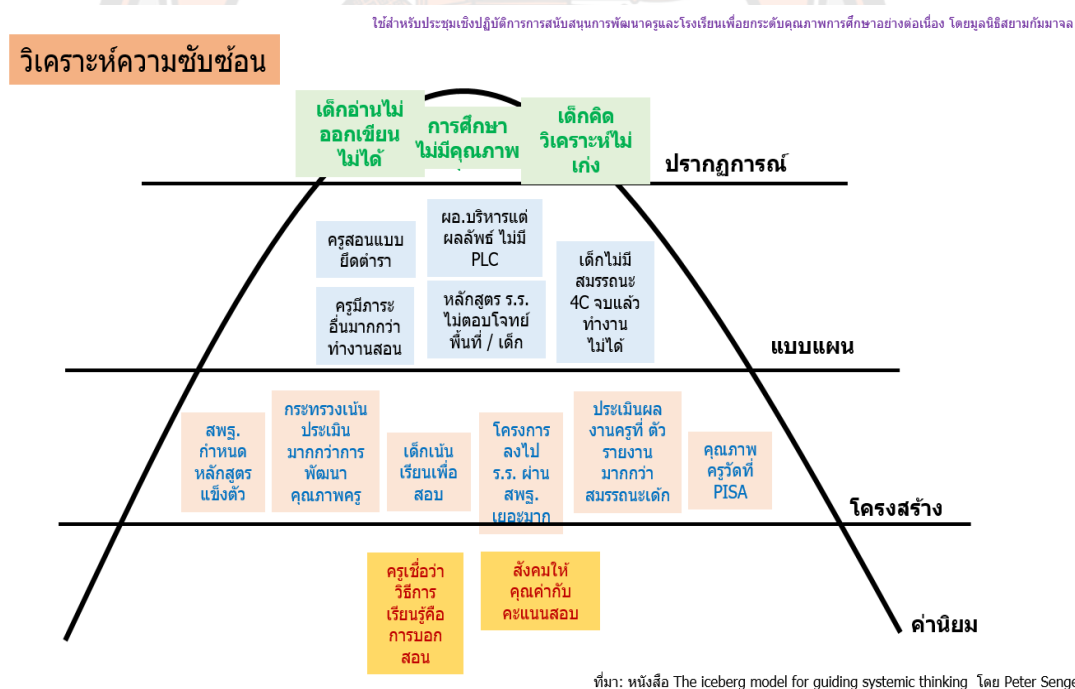
### กระบวนการ DE ต้นน้ำ

1) Check In การเตรียมความพร้อม หมายถึง การเตรียมความพร้อมในการทำกิจกรรม โดย Facilitator โยนคำถาม อาทิ ความรู้สึกเข้านี้ และความคาดหวังสำคัญ 1 เรื่องที่คาดหวังได้กลับไปจากเวทีนี้ เล่าให้ฟังคนละ 2 นาที ทั้งหมด 8 นาที เล่าทีละคน โดยสิ่งสำคัญ คือ เปิดโอกาสให้เพื่อนพุดจนจบ ฟีกฟังแบบเข้าไปนั่งในหัวใจเพื่อนหรือเป็นหนึ่งเดียวกับเพื่อนและสังเกตความคิดที่แทรกเข้ามา จากนั้นวางความคิดลง เมื่อแชร์ความรู้สึกและความคาดหวังรายบุคคล ให้ภายในกลุ่มตั้งประเด็นสำคัญ หรือ ขมวดประเด็นความรู้สึกและความคาดหวัง จากนั้นลั่นระฆังเพื่อเป็นสัญญาณสิ้นสุดเวลา และยื่นไม้คี่ให้กับผู้นำเสนอ



2) Share Vision ร่วมกัน หมายถึง การแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกันว่า อยากเห็นอะไร โดย Facilitator ใช้คำถาม โจทย์ “อะไรคือผลลัพธ์ที่อยากเห็นจากการทำโครงการ” หรือ อยากเห็นโรงเรียนเป็นอย่างไร ซึ่งต้องได้ Vision (เป้าหมายใหม่) ที่มาจาก Passion ร่วมกันของทุกคน

3) วิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วย Systems Thinking หมายถึง การร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่พบในการดำเนินงานของผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียนที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้ และแนวทางที่อยากให้เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็นระดับปรากฏการณ์ แบบแผน พฤติกรรม โครงสร้าง และค่านิยม และคุณค่าการนำปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อองค์กร มาวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยเครื่องมือ Systems Thinking อาทิ 1) โครงสร้างระบบประกอบด้วย (1) วัฒนธรรม ความเคยชิน (2) ปัจเจก เช่น ผอ. ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ศน. (3) หน่วยงานสนับสนุนในชุมชน (4) หน่วยงานสนับสนุนนอกชุมชน 2) โครงสร้างใหญ่ ประกอบด้วย (1) หลักสูตร (2) โครงสร้าง (3) บุคคล (4) งบประมาณ และ 3) โครงสร้างในโรงเรียน นำปัจจัยเหล่านี้มาวิเคราะห์ด้วย Iceberg Model ดังภาพ 10 แสดงตัวอย่างการวิเคราะห์ความซับซ้อน



ภาพ 11 แสดงตัวอย่างการวิเคราะห์ความซับซ้อน

ที่มา: สยามกัมมาจล (2563)

4) กำหนดผลลัพธ์หลัก และตัวชี้วัด (KRA, KPI) หมายถึง การกำหนดผลลัพธ์ที่อยากเห็นหลังจากดำเนินการเสร็จสิ้น ประกอบไปด้วย 1) KRA คือ ใคร? และต้องเป็นอย่างไร/อะไรบ้างต้องเปลี่ยน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น ผอ. เป็นอย่างไร? ครู เป็นอย่างไร? นักเรียนเป็นอย่างไร? และผู้ปกครองเป็นอย่างไร เป็นต้น และ 2) KPI คือ ผลลัพธ์ที่อยากให้เกิดขึ้นคืออะไร?

KRA 1 นักเรียน	KRA 2 ครู	KRA 3 ผู้อำนวยการ	KRA 4 ผู้ปกครองและชุมชน	KRA 5 เขตพื้นที่การศึกษา
KPI 1.1 นักเรียนมีทักษะคิดวิเคราะห์	KPI 2.1 ครูจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning จนเป็นวิถี	KPI 3.1 เป็นผู้นำในการกำหนดทิศทางการศึกษาของโรงเรียน (School Goal) ร่วมกับครู ผู้ปกครอง ชุมชน	KPI 4.1 ร่วมกำหนด School Goal ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา	KPI 5.1 เขตพื้นที่การศึกษาเข้าร่วมวางแผน สนับสนุนพัฒนา ติดตามและประเมินผล
KPI 1.2 นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์	KPI 2.2 ครูจัดระบบดูแล ช่วยเหลือ นักเรียนอย่างทั่วถึง	KPI 3.2 ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ และเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง (มีความรู้ ความเข้าใจด้านการจัดการศึกษา สามารถนำครู ออกแบบ หลักสูตร จัดการเรียนรู้อย่างเหมาะสม มี Growth Mindset)	KPI 4.2 สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการบริหาร (4m)	KPI 5.2 ศึกษาวิเคราะห์มีทักษะในการ Coach ครูเพื่อจัดการเรียนการสอนจากหลักสูตรฐานสมรรถนะ
KPI 1.3 มีทักษะการสื่อสาร	KPI 2.3 ครูจัดการเรียนการสอนที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน		KPI 4.3 ชุมชนเปิดพื้นที่เป็นแหล่งเรียนรู้	
KPI 1.4 มีทักษะอาชีพ			KPI 4.4 มีภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมพัฒนาจัดการเรียนรู้	
KPI 1.5 มีทักษะการทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกัน	KPI 2.4 ครูใช้ PLC ในการพัฒนางาน และจัดการเรียนรู้		KPI 4.5 มีเครือข่ายร่วมพัฒนา ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	
KPI 1.6 มีความเป็นนวัตกรรม สร้างและพัฒนาผลงานอย่างสร้างสรรค์				

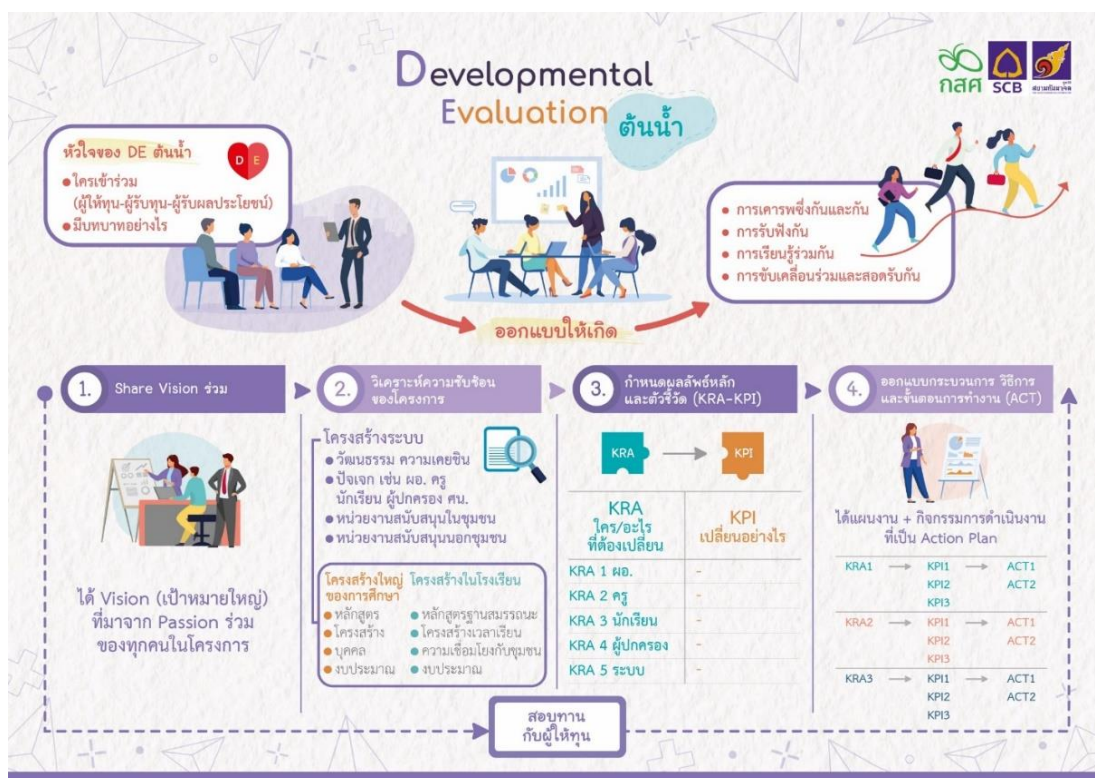
ภาพ 12 แสดงตัวอย่างกำหนด KRA/KPI ในการทำ DE ต้นน้ำ

ที่มา: เขาวนารล พันธุ์เพ็ง (2565, น. 116)

5) ออกแบบกระบวนการ วิธีการ และขั้นตอนการทำงาน (กำหนด ATC) หมายถึง การดำเนินการออกแบบแผนงาน/กิจกรรม/การดำเนินงานที่เป็น Action Plan

6) Reflection สะท้อนผลการเรียนรู้ หมายถึง การสะท้อนผลการดำเนินการในช่วงต้นน้ำ หรือการสะท้อนคิด เป็นแนวทางที่ทำให้เกิดการพัฒนาระบบการ/แนวทางปฏิบัติใหม่ๆ และเป็น การประเมินการอบรมในแต่ละขั้นตอน และผลความพอใจ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วม ซึ่งในการอบรม มีการจัดทำแบบสอบถามให้ผู้อบรมได้ร่วมแสดงข้อเสนอแนะ ส่วนในการสะท้อนคิด (Reflective Practice, Reflection) หมายถึง สิ่งที่สะท้อนการกระทำที่ผู้ปฏิบัติสามารถมองเห็นตนเองภายใต้บริบท จากประสบการณ์ของตนเอง ด้วยวิธีการเผชิญ เข้าใจ และแก้ไข ปัญหาจากการปฏิบัติงานของตนเองทั้งที่ต้องการและจากการ ปฏิบัติจริงประโยชน์ของการสะท้อนคิดนั้น ทำให้เป็นอิสระจาก

การกระทำแบบเดิมๆ สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เกิดความตระหนักในคุณค่าของสิ่งนั้นๆ เกิดความระมัดระวังใน การกระทำสิ่งต่างๆ มากขึ้น ดังคำที่ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่สะท้อนถึงขั้นตอนวิเคราะห์ความซับซ้อนว่ามีความสำคัญทำให้ทุกคนเปิดใจกล้าพูดถึงปัญหา เพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน ส่งผลให้พัฒนาการทำงานในแต่ละขั้นตอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนด (เยาวนารถ พันธุ์เพ็ง, 2565, น. 121)



ภาพ 13 แสดงการดำเนินการตามขั้นตอนของ DE ต้นน้ำ

ที่มา: สยามกัมมาจล (2563)

### กระบวนการ DE กลางน้ำ

การถอดบทเรียนผลการดำเนินการนำแผน/กลยุทธ์ไปปฏิบัติ มาทบทวนกระบวนการทำงาน

1) Check List ACT/Strategy มีการดำเนินการ ดังนี้

(1) นำโครงการ/กิจกรรมที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ตั้งแต่ต้นน้ำ จนถึงปัจจุบันวางบนเส้น Timeline (ใส่ใน ACT หลักทั้งหมด)

(2) ระบุเป้าหมายในการทำกิจกรรมหลักว่า จะส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มเป้าหมายใดใน KRA และตัวชี้วัด KPI โดยให้พิจารณาเฉพาะ ACT ที่ทำไปแล้วเท่านั้น

(3) ให้เลือกแต่ละกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมาย (Vision) ที่ตั้งไว้ มากน้อยเพียงใด โดยให้คะแนน 1-3 ในแต่ละกิจกรรม

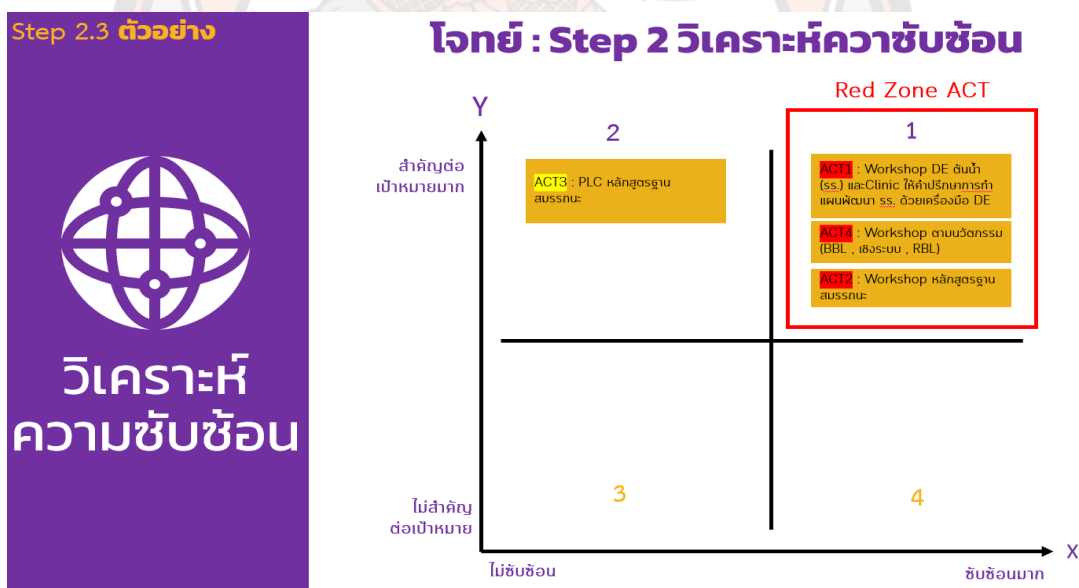
(4) ให้เหตุผลว่าทำไมถึงให้คะแนนเท่านี้ และจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม

2) วิเคราะห์ความซับซ้อน มีการดำเนินการ ดังนี้

(1) อธิบายความหมายของ ความไม่แน่นอน ความยุ่งยากในการจัดการ และความไม่เข้าใจในเป้าหมายที่ตรงกัน

(2) เลือก 5 กิจกรรม (ที่สำคัญ 5 ลำดับแรก จาก Step ที่ 1) มาวิเคราะห์ความซับซ้อนของกิจกรรม โดยให้คะแนนแต่ละกิจกรรมพร้อมให้เหตุผล

(3) นำ ACT มาจัดกลุ่มลงใน Matrix ความซับซ้อน โดยพิจารณาความสำคัญต่อเป้าหมาย และความซับซ้อน



ภาพ 14 แสดงการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ความซับซ้อน และจัดลำดับ Matrix

3) ทบทวนผลการดำเนินงาน หมายถึง การทบทวนเอกสารผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อให้สมาชิกในทีมเห็นข้อมูลร่วมกัน พร้อมแสดงความคิดเห็นว่า “ทำสำเร็จที่ส่วนใด และยังไม่สำเร็จที่ส่วนใด” ซึ่งจะต้องทำต่อ (ผลที่ออกมาใช้เครื่องมืออะไรไว้) และวิเคราะห์หาสาเหตุอุปสรรค อะไรที่ทำให้ยังไม่สำเร็จ (โดยนำผลจาก Step 2 มาร่วมวิเคราะห์ด้วย)

4) ประเมินความสามารถของทีม หมายถึง การอธิบายถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ และล้มเหลว โดยมีประเด็นพิจารณา อาทิ 1) ด้านวิชาการ 2) ด้านระบบ IT 3) ด้านจำนวน กลุ่มเป้าหมาย การจัดการ และการสื่อสาร 4) ด้านการติดตามความสำเร็จของการจัด Work Shop 5) ด้านความร่วมมือ เป็นต้น

5) ปรับแผนงานการดำเนินงาน/ระหว่างทาง หมายถึง การนำปัจจัยทั้งหมดที่วิเคราะห์ มาพิจารณาร่วมกัน และหาแนวทางการปรับกิจกรรมให้ดีขึ้น

6) Reflection สรุปผลการเรียนรู้ มีการดำเนินการ ดังนี้

(1) ให้พิจารณาจากเป้าหมายของโครงการ และการปรับกิจกรรม การดำเนินงานเพื่อให้ บรรลุเป้าหมาย

(2) ให้พิจารณาจากการพัฒนาตนเองของสมาชิกในโครงการ

#### **กระบวนการ DE ปลายน้ำ**

1) ทบทวนกิจกรรม หมายถึง การสะท้อนผลการดำเนินการตาม Timeline ว่าทำกิจกรรม อะไรไปบ้างที่ผ่านมา (เฉพาะกิจกรรมหลัก)

2) ผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร หมายถึง การดำเนินการนำผลการรายงานที่ผ่านมา จาก Step ที่ 1 มาทบทวนผลลัพธ์ในแต่ละกิจกรรม และสรุปผลให้เห็นถึงความก้าวหน้า

3) วิเคราะห์ Gap หมายถึง การนำผลงานที่ได้ใน Step ที่ 2 มา Weight น้ำหนัก ว่ากลุ่มเป้าหมายไหนที่มีความก้าวหน้า และก้าวหน้าอย่างไร โดยแบ่งตาม KRA

4) ปรับแผนการดำเนินการในปีถัดไป คือ การวิเคราะห์ว่า Vision ที่เขียนไว้ตั้งแต่ต้น จุดไหนมีความก้าวหน้าและจุดไหนที่ต้องให้ความสำคัญมากขึ้น และปรับแผนการดำเนินงาน ในปีถัดไปว่าจะต้องเน้นเรื่องอะไร

5) Reflection สะท้อนการเรียนรู้ หมายถึง การสะท้อนผลการเรียนรู้ตั้งแต่เข้าร่วม กระบวนการ ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ



ภาพ 15 แสดงขั้นตอนกระบวนการ DE ปลายน้ำ

จากการศึกษาการประยุกต์ใช้กระบวนการ DE เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการบริหารตามโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง TSQP ซึ่งจะเห็นได้ว่า กระบวนการ DE ที่ถูกประยุกต์โดยสยามกัมมาจลนั้น เป็นกระบวนการและเครื่องมือการบริหารที่ครอบคลุม และมุ่งประเด็นไปในการพัฒนาอย่างรอบด้าน สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ซึ่งเป็นการแสวงหาแนวทาง หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ผุดบังเกิดระหว่างทาง และเป็นนวัตกรรมเชิงคุณค่า ตอบโจทย์ในการนำไปเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

#### 7. การใช้การประเมินเชิงพัฒนาร่วมกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการประเมินเชิงพัฒนา (DE) ที่ถูกประยุกต์ประกอบด้วยการดำเนินงาน 3 ระยะ ได้แก่ ระยะต้นน้ำ ระยะกลางน้ำ และระยะปลายน้ำ โดยใช้การรวมพลัง (Synergy) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาร่วมวิเคราะห์ความซับซ้อน เป็นพลวัต โดยใช้เครื่องมือ Systems Thinking และร่วมแลกเปลี่ยน รับฟัง และสร้างวิสัยทัศน์ และสร้างจุดเปลี่ยนร่วมกันในระยะเวลา 1 ปี มีความสอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ นอกจากนั้น DE เป็นเครื่องมือที่ช่วยพัฒนานวัตกรรม (Innovation) การดำเนินการ หรือโปรแกรม (Intervention) ขององค์กร ทำให้เป็นจุดเชื่อมต่อกับหลักการและแนวทางสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับแนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

ก็คือการแสวงหาแนวทาง หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถตอบโจทย์ในการนำไปเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ดังนั้น หากนำแนวคิดของทั้ง 2 มาบูรณาการและปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์น่าจะสามารถลดช่องว่าง และเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการมากขึ้น โดยมีรายละเอียดการสังเคราะห์เชื่อมโยงกระบวนการ แสดงตาราง 9 และ ดัชนีภาพ 16 และ 17

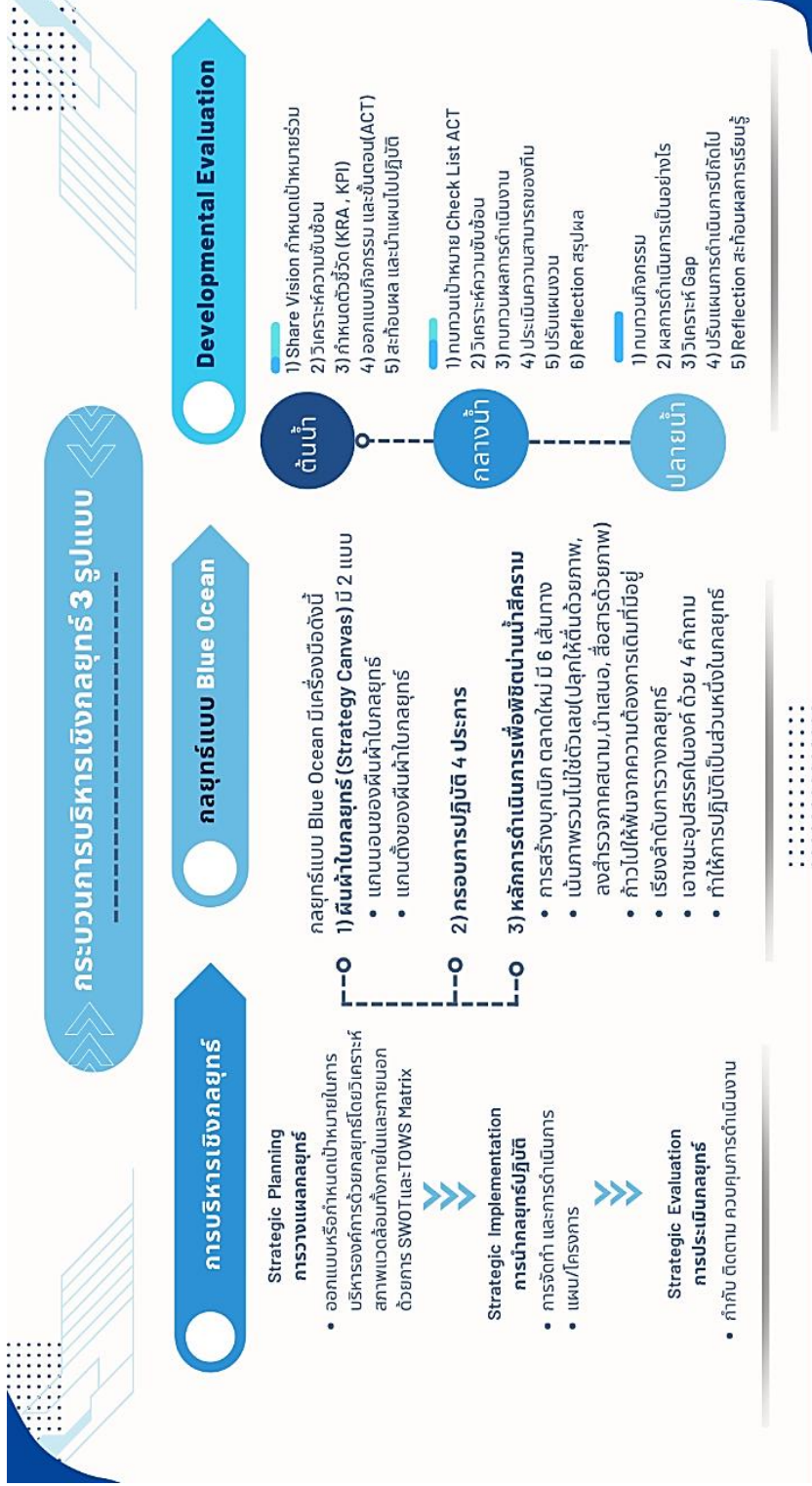
### ตาราง 9 แสดงการสังเคราะห์หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ Strategic Management	กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม	ขั้นตอนกระบวนการ DE ตามแนวคิดของ มูลนิธิ สยามกัมมาจล	สรุปผลการสังเคราะห์
1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) คือ การพิจารณา ออกแบบ หรือ การกำหนดเป้าหมายในการบริหารองค์การด้วยกลยุทธ์ โดยมีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และ ภายนอก เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุ ถึงภารกิจ และวัตถุประสงค์ที่ ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย	1. การวางแผนกลยุทธ์ แบบ Blue Ocean มีการ ดำเนินการ ดังนี้ 1) ผืนผ้าใบกลยุทธ์ เป็น เครื่องมือในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยมีเครื่องมือ คือ ผืน ผ้าใบแกนนอน และผืน ผ้าใบแกนตั้ง 2) การวิเคราะห์ด้วย กรอบการปฏิบัติ 4 ประการ	1. กระบวนการ DE ต้นน้ำ คือ กระบวนการ Share Vision การตกลงเป้าหมาย ร่วมกัน โดยมีการ ดำเนินการโดยผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง และผู้รับ ผลประโยชน์ ร่วมทำความเข้าใจโครงการ และกำหนด เป้าหมายร่วมกัน มีการ ออกแบบ Design แผนงาน กิจกรรม และตัวชี้วัดที่พึง ประสงค์ร่วมกัน โดยมีการ กำหนดวิธีการติดตามและ เก็บข้อมูล เพื่อวัดผล ความสำเร็จของโครงการ ร่วมกัน ประกอบด้วย	1. การวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) หมายถึง การดำเนินการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการกำหนด วัตถุประสงค์ รายละเอียดของ ทิศทาง กลยุทธ์ แผนงาน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยใช้เครื่องมือ ผืนผ้าใบกล ยุทธ์ แกนนอนและแกนตั้ง 2) การตกลงเป้าหมายร่วมกัน (Share Vision) 3) การวิเคราะห์ความซับซ้อน Systems Thinking 4) กำหนดปัจจัยความสำเร็จ และดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จ (KPI) (KRA) 5) กำหนดกลยุทธ์ (Strategy) โดยใช้เครื่องมือ กรอบปฏิบัติ 4 ประการ และการจัดลำดับ Matrix 6) ออกแบบโครงการ/กิจกรรม (กำหนด ATC) 7) Reflection สะท้อนผลการ เรียนรู้
2) กำหนดกลยุทธ์จาก สภาพแวดล้อมต่างๆที่ได้จาก วิเคราะห์		1) Share Vision ตกลง เป้าหมายร่วมกัน	
3) ระดมความคิดเห็นจาก บุคลากรในหน่วยงาน		2) วิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วย Systems Thinking	
4) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)		3) กำหนดตัวชี้วัด (KRA, KPI)	
5) การกำหนดพันธกิจ (Corporate Mission)		4) ออกแบบโครงการ/ กิจกรรม (กำหนด ATC)	
6) เป้าประสงค์ (Goal)		5) Reflection สะท้อนผล การเรียนรู้	
7) การกำหนดวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับความต้องการ (Objectives)			

การบริหารเชิงกลยุทธ์ Strategic Management	กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม	ขั้นตอนกระบวนการ DE ตามแนวคิดของ มูลนิธิ สยามกัมมาจล	สรุปผลการสังเคราะห์
8) กำหนดดัชนีชี้วัด ความสำเร็จ (KPI) 9) วิเคราะห์ความเป็นไปได้ ของทางเลือกแต่ละทาง 10) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้ สอดคล้องกับนโยบายและ สภาพแวดล้อม			
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) คือ การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนด ขึ้นในขั้นตอนการวางแผน ไป ประยุกต์ในการดำเนินงาน อย่างเป็นรูปธรรม และกำหนด ตารางเวลาปฏิบัติการประจำปี มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ และ การประสานงานร่วมกันอย่าง เป็นระบบ	2. กระบวนการ DE กลาง น้ำ คือ นำข้อมูลจากการ ดำเนินงานมาทบทวน เพื่อให้เห็นสถานการณ์ ปัญหา และความก้าวหน้า ของโครงการ เพื่อสามารถ ปรับแผนให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้การดำเนินงานช่วง หลังของโครงการมีคุณภาพ มากยิ่งขึ้น หลังจากนั้นนำ ผลงานที่ทำไปแล้ว มา วิเคราะห์ความซับซ้อน และ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ ความสำเร็จ และล้มเหลว เพื่อให้เห็นว่าตรงไหนสำเร็จ หรือตรงไหนไม่สำเร็จ เพื่อ นำไปปรับเปลี่ยน แผนงาน กลไกการทำงาน และ องค์ประกอบของทีม (Teamwork) ให้ดีขึ้น ประกอบด้วย 1) Check List ACT/Strategy 2) วิเคราะห์ความซับซ้อน 3) ทบทวนผลการดำเนินงาน 4) ประเมินความสามารถของ ทีม	2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) หมายถึง การนำ กลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไป ประยุกต์ในการดำเนินงานอย่าง เป็นรูปธรรม โดยมีการกำหนด ตารางเวลาปฏิบัติการ แต่งตั้ง ผู้รับผิดชอบ รวมถึงนำผลการ ดำเนินงานมาทบทวน เพื่อให้ เห็นสถานการณ์ปัญหา และ ความก้าวหน้า เพื่อสามารถปรับ แผนให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง และ ให้การดำเนินงานช่วงหลังมี คุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีการนำ ผลการดำเนินงานที่ทำไปแล้วมา วิเคราะห์ความซับซ้อน และ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ ความสำเร็จ และล้มเหลว เพื่อให้เห็นว่าตรงไหนสำเร็จ หรือตรงไหนไม่สำเร็จ เพื่อนำไป ปรับเปลี่ยนแผนงาน กลไกการ ทำงาน และองค์ประกอบของ ทีมให้ดีขึ้น โดยมีการดำเนินการ 2 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) การกำหนดตารางเวลาการ ปฏิบัติการ	



การบริหารเชิงกลยุทธ์ Strategic Management	กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม	ขั้นตอนกระบวนการ DE ตามแนวคิดของ มูลนิธิ สยามกัมมาจล	สรุปผลการสังเคราะห์
3. การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ (Controlling and Evaluation) คือกระบวนการติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงานเพื่อกำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง		<p>5) ปรับแผนงานการดำเนินงาน/ระหว่างทาง</p> <p>6) Reflection สรุปผลการเรียนรู้</p> <p>3. กระบวนการ DE ปลายน้ำ คือ การนำเอาข้อมูลผลลัพธ์จากการดำเนินงานมาศึกษา โดยออกแบบเครื่องมือจาก KPI ที่วางไว้ เพื่อให้เห็น area ความสำเร็จและความไม่สำเร็จ เพื่อให้เห็นความท้าทายในปีถัดไป และสามารถนำผลที่ได้มาวางแผนการดำเนินงานในปีถัดไป ทำให้โครงการสามารถปรับกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การทบทวนกิจกรรม</li> <li>2) การสะท้อนผลการดำเนินงาน</li> <li>3) การวิเคราะห์ Gap</li> <li>4) การปรับแผนการดำเนินการในปีถัดไป</li> <li>5) การ Reflection สะท้อนการเรียนรู้</li> </ol>	<p>2) การกำหนด/แต่งตั้ง ผู้รับผิดชอบ</p> <p>ระยะที่ 2 การถอดบทเรียนผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Check list ACT/Strategy</li> <li>2) วิเคราะห์ความซับซ้อน</li> <li>3) ทบทวนผลการดำเนินงาน</li> <li>4) ประเมินความสามารถของทีม</li> <li>5) ปรับแผนงานการดำเนินงาน/ระหว่างทาง</li> <li>6) Reflection สรุปผลการเรียนรู้</li> </ol>
			<p>3. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ) หมายถึง เป็นการถอดบทเรียนสะท้อนผลการประเมิน ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงาน ตั้งแต่ช่วงแรก โดยนำข้อมูลผลลัพธ์จากการดำเนินงานมาสะท้อน เพื่อให้เห็น ความสำเร็จ หรือความไม่สำเร็จ จากนั้นนำผลที่ได้ มาวางแผนในการดำเนินการครั้งต่อไป ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การทบทวนกิจกรรม</li> <li>2) การสะท้อนผลการดำเนินงาน</li> <li>3) การวิเคราะห์ Gap</li> <li>4) การปรับแผนการดำเนินการในปีถัดไป</li> <li>5) การ Reflection สะท้อนการเรียนรู้</li> </ol>



ภาพ 16 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 รูปแบบ



ภาพ 17 การนำการประเมินเชิงพัฒนา และกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม มาเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม และแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ DE ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะนำกระบวนการทั้ง 3 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการ/เครื่องมือของผู้บริหารในการใช้ประกอบการตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย และแนวทางในการดำเนินงาน โดยมีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน รวมทั้งมีพัฒนาการ และความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับ กระบวนการ DE ก็คือ DE เป็นกระบวนการ/เครื่องมือของ

ผู้บริหารที่ใช้ในการขับเคลื่อนสถานศึกษา โดยมีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน หรือ ระยะต้นน้ำ 2) การนำไปปฏิบัติ หรือ ระยะกลางน้ำ และ 3) การประเมินผล หรือระยะปลายน้ำ นอกจากนี้ หัวใจสำคัญของ DE คือ การผุดบังเกิดนวัตกรรมระหว่างทาง ซึ่งสอดคล้องไปกับหลักการของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม คือ เพื่อกันหานวัตกรรมเชิงคุณค่า

นอกจากหลักการที่สำคัญดังกล่าวของทั้ง 3 แนวคิดที่มีความสอดคล้องไปในทางเดียวกันแล้ว ยังมีกระบวนการที่มีความสำคัญ ซึ่งแนวคิดของหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่มี ก็คือ ความยืดหยุ่นของกระบวนการ เนื่องจากหลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีการสะท้อนผลในขั้นตอนสุดท้าย แต่ DE นอกจากระยะปลายน้ำแล้ว ยังมีการสะท้อนผล หรือ Reflection ในทุกๆ ขั้นตอน ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้ดีกว่า และเหมาะกับการนำไปใช้เป็นกรอบในการขับเคลื่อนงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การประยุกต์กระบวนการ กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) และการประเมินเชิงพัฒนา (Development Evaluation) เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนองค์กร โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน ในการกำหนดเป้าหมาย แนวทางในการดำเนินงาน และการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้ และเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาให้นักเรียนมีคุณภาพ ตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน ประกอบไปด้วยขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) หมายถึง การดำเนินการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ รายละเอียดของทิศทาง กลยุทธ์ แผนงาน ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร ด้วยเครื่องมือผืนผ้าใบกลยุทธ์ (The Strategy Canvas) โดยการนำผลของการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นข้อมูลในการประเมินตนเอง เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร

1.2 การตกลงเป้าหมายร่วมกัน (Share Vision) เป็นการแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกันว่า ต้องการเห็นเป้าหมายหรือผลสำเร็จอะไรขององค์กร และต้องเป็นเป้าหมายที่มาจาก Vision ร่วมกันของคน

1.3 การวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นการร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่พบในการดำเนินงานของผู้เกี่ยวข้องในองค์กรที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้ และแนวทางที่อยากให้เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็นระดับปรากฏการณ์ แบบแผน พฤติกรรม โครงสร้าง และค่านิยม และคุณค่า การนำปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อองค์กร มาวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยเครื่องมือ Systems Thinking และนำมาวิเคราะห์ด้วย Icedberg Model

1.4 การกำหนดปัจจัยความสำเร็จ (Key Result Areas: KRAs) และดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPIs) เป็นการกำหนดผลลัพธ์ที่อยากเห็นหลังจากดำเนินการเสร็จสิ้น ประกอบไปด้วย 1) KRA คือ ใคร? และต้องเป็นอย่างไร/อะไรบ้างต้องเปลี่ยนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และ 2) KPI คือ ผลลัพธ์ที่อยากให้เกิดขึ้นคืออะไร?

1.5 การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำผลของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้วยการวาดผืนผ้าใบกลยุทธ์ และการวิเคราะห์ความซับซ้อน มาเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือกรอบปฏิบัติ 4 ประการ (Four Action Framework) และการจัดลำดับ Matrix เพื่อให้ได้กลยุทธ์ตามแนวคิดน่านน้ำสีคราม

1.6 การออกแบบกระบวนการ วิธีการ และขั้นตอนการทำงาน (กำหนด Act) หมายถึง การดำเนินการออกแบบแผนงาน/กิจกรรม/การดำเนินงานที่เป็น Action Plan

1.7 การสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection) เป็นการสะท้อนผลการดำเนินงานในช่วงแรก เพื่อสะท้อนให้เกิดการพัฒนากระบวนการ/แนวทางปฏิบัติใหม่ๆ และเป็นการประเมินกระบวนการ และผลความพึงพอใจของทุกคน มีการประสานความร่วมมือกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการกำหนดตารางเวลาปฏิบัติการ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ รวมถึงนำผลการดำเนินงานมาทบทวน เพื่อให้เห็นสถานการณ์ปัญหา และความก้าวหน้าเพื่อสามารถปรับแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง และให้การดำเนินงานช่วงหลังมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีการนำผลการดำเนินงานที่ทำได้แล้วมาวิเคราะห์ความซับซ้อน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ และล้มเหลว เพื่อให้เห็นว่าตรงไหนสำเร็จ หรือตรงไหนไม่สำเร็จ เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนแผนงาน กลไกการทำงาน และองค์ประกอบของทีมให้ดีขึ้น โดยมีการดำเนินการ 2 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติการ และการมอบหมายหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ และระยะที่ 2 การถอดบทเรียนผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย

2.1 Check List ACT/Strategy เป็นการนำโครงการ/กิจกรรมที่ได้ดำเนินการไปแล้วตั้งแต่ช่วงแรก จนถึงปัจจุบัน มาสะท้อนผลการดำเนินการว่ากิจกรรมใดบ้างที่ได้ดำเนินการไปแล้วบรรลุตามตัวชี้วัดความสำเร็จ ต่อกลุ่มเป้าหมายใดใน KRA และตัวชี้วัด KPI และนำมาจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม

2.2 การวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยเครื่องมือ Matrix เป็นการนำโครงการ/กิจกรรมที่ได้ดำเนินการไปแล้วมาจัดลำดับ และโครงการ/กิจกรรมใดที่ถูกจัดลำดับอยู่ในพื้นที่สีแดง (Red Zone) มีความสำคัญที่ควรเร่งแก้ไข/ปรับ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

2.3 การทบทวนผลการดำเนินงาน เป็นการทบทวนเอกสารผลการดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรมที่ผ่านมา เพื่อให้สมาชิกในทีมเห็นข้อมูลร่วมกัน พร้อมแสดงความคิดเห็นว่า “ทำสำเร็จที่ส่วนใด และยังไม่สำเร็จที่ส่วนใด” ซึ่งจะต้องทำต่อ (ผลที่ออกมาใช้เครื่องมืออะไรวัด) และ วิเคราะห์หาสาเหตุ อุปสรรค อะไรที่ทำให้ยังไม่สำเร็จ (โดยนำผลจากการวิเคราะห์ความซับซ้อน มาร่วมวิเคราะห์ด้วย)

2.4 ประเมินความสามารถของทีม เป็นการอธิบายถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ และล้มเหลวของการดำเนินงานของทุกคนในทีม เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนแผนงาน กลไกการทำงาน และองค์ประกอบของทีมให้ดีขึ้น

2.5 ปรับแผนงานการดำเนินงาน/ระหว่างทาง เป็นการนำปัจจัยทั้งหมดที่วิเคราะห์ มาพิจารณาร่วมกัน และหาแนวทางการปรับกิจกรรมที่ยังไม่ได้ดำเนินการให้ดีขึ้น หรือเพิ่มโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

3. การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ) หมายถึง การถอดบทเรียนสะท้อนผลการประเมิน ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงาน ตั้งแต่ช่วงแรก โดยนำข้อมูลผลลัพธ์จากการดำเนินงานมาสะท้อน เพื่อให้เห็นความสำเร็จ หรือความไม่สำเร็จ จากนั้นนำผลที่ได้มาวางแผนในการดำเนินการครั้งต่อไป ประกอบด้วย

3.1 การทบทวนกิจกรรม เป็นนำกิจกรรมที่ได้ดำเนินการทั้งหมดมาสะท้อนผลการดำเนินการตาม Timeline ว่าทำกิจกรรมอะไรไปบ้างที่ผ่านมา

3.2 สะท้อนผลการดำเนินงาน เป็นการทบทวนผลลัพธ์ในแต่ละกิจกรรมรวมถึงการสรุปผลความก้าวหน้าของกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้

3.3 การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) เป็นการนำผลที่ได้จากการสะท้อนผลการดำเนินงาน มา weight น้ำหนักว่า กลุ่มเป้าหมายไหนที่มีความก้าวหน้า และก้าวหน้าอย่างไร โดยแบ่งตาม KRA ต่างๆ เพื่อให้เกิด Double Loop Learning

3.4 การปรับแผนการดำเนินการในปีถัดไป เป็นการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ (Vision) ที่เขียนไว้ตั้งแต่ต้น เพื่อประเมินว่าจุดไหนมีความก้าวหน้า และจุดไหนที่ต้องให้ความสำคัญมากขึ้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับแผนการดำเนินงานในปีถัดไป

3.5 การสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection) เป็นการสะท้อนผลการเรียนรู้ตั้งแต่เข้าร่วมกระบวนการจนจบกระบวนการ

## ตัวอย่างการนำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เกิดจากการประยุกต์การประเมินเชิงพัฒนา (DE) และ กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (BOS) ผู้วิจัยขอยกกรณีตัวอย่างการนำมาใช้เพื่อขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้

**การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) (ช่วงต้นน้ำ)** เป็นการกำหนดข้อตกลงร่วมกัน เพื่อกำหนดรายละเอียดของทิศทาง กลยุทธ์ แผนงาน หรือรูปแบบการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ในขั้นนี้จะเป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นการวาดภาพปัจจุบัน ด้วยเครื่องมือผืนผ้าใบกลยุทธ์ เพื่อให้ทราบว่า ปัจจุบันเราเป็นอย่างไร และเพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์

2) การตกลงเป้าหมายร่วมกัน เป็นการแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกันว่า ต้องการเห็นเป้าหมายหรือผลสำเร็จอะไรของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และต้องเป็นเป้าหมายที่มาจาก Vision ร่วมกันของทุกคน

3) การวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยเครื่องมือการคิดเชิงระบบ เป็นการร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่พบในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้ และแนวทางที่อยากให้เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็นระดับปรากฏการณ์ แบบแผน พฤติกรรม โครงสร้าง และค่านิยม และคุณค่าการนำปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มาวิเคราะห์ความซับซ้อน เพื่อนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์

4) กำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำผลของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้วยการวาดผืนผ้าใบกลยุทธ์ และการวิเคราะห์ความซับซ้อน มากำหนดกลยุทธ์ด้วยกรอบการปฏิบัติ 4 ประการ ดังคำถามตัวอย่างต่อไปนี้

4.1) กลยุทธ์ตัด (Eliminate) หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณาตัดอะไรในแต่ละองค์ประกอบได้บ้าง เช่น ตัดกิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หรือโครงการที่ไม่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ อาจตั้งไว้แค่สนองนโยบาย หรือตัดงบประมาณของกิจกรรมที่ไม่คุ้มค่ากับราคาที่ต้องจ่าย

4.2) กลยุทธ์ลด (Reduce) หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณาลดอะไรในแต่ละองค์ประกอบได้บ้าง เช่น ลดกิจกรรมหน้าเสาธงที่ใช้เวลานานเกินไป ทำให้นักเรียนอาจไม่ต้องการเข้าแถว หรือลดเอกสารต่างๆ ที่ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ แต่สร้างภาระให้ครูที่ปรึกษา เช่น รายงานเอกสารข้อมูลนักเรียนที่ซ้ำซ้อน ทำแบบไม่เป็นระบบ

4.3) กลยุทธ์ยก/เพิ่มระดับ (Raise) หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณา ยก/เพิ่มระดับอะไรในแต่ละองค์ประกอบให้สูงกว่าระดับมาตรฐานในปัจจุบันได้บ้าง เช่น ยก/เพิ่มสมรรถนะครูที่ปรึกษา โดยจัดทำโครงการอบรมพัฒนาการให้คำปรึกษา หรือมีโครงการ/กิจกรรมให้ครูได้พัฒนาตนเองด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้ครูมีการดำเนินการได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น

4.4) กลยุทธ์สร้าง (Create Grid) หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณาสร้างอะไรใหม่ในแต่ละองค์ประกอบที่ไม่เคยสร้างมาก่อน เช่น สร้างระบบการบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยเน้นการใช้ Applications ในการดำเนินการ หรืออาจจะสร้างโครงการ/กิจกรรมที่ให้นักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนตามความสนใจของนักเรียน

5) กำหนดปัจจัยความสำเร็จ (KRAs) และดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จ (KPIs) เป็นการกำหนดผลลัพธ์ของงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ต้องเห็นหลังจากดำเนินการเสร็จสิ้น ยกตัวอย่าง KRAs คือ ใคร? และต้องเป็นอย่างไร/อะไรบางอย่างต้องเปลี่ยน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องเป็นผู้นำทางด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 2) ครูต้องมีสมรรถนะการให้คำปรึกษา และมีทักษะการใช้เทคโนโลยี 3) ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และสามารถให้คำปรึกษาเบื้องต้นได้ เป็นต้น ในส่วนของ KPIs คือ ผลลัพธ์ที่อยากให้เกิดขึ้นในงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ต้องตั้งไว้ เช่น นักเรียนมีคุณภาพตามหลักสูตร หรือ นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 6 ด้าน ได้แก่ 1) รู้จักตนเอง และพึ่งตนเองได้ 2) มีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี 3) มีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ 4) รักและเห็นคุณค่าในตนเอง และผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้ 5) เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม และ 6) มีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต

6) ออกแบบโครงการ/กิจกรรม (Acts) เป็นการนำกลยุทธ์ที่ได้ มากำหนด/แผนงานกิจกรรม/การดำเนินงานที่เป็น Action plan ที่เกี่ยวกับงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

7) สะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection) เป็นการสะท้อนผลการดำเนินการในช่วงวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) เพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และยังเป็นการประเมินการอบรมในแต่ละขั้นตอน รวมถึงสะท้อนผลความพึงพอใจต่อกระบวนการ

**การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) กลางน้ำ** การนำกลยุทธ์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ได้กำหนดขึ้นไปปฏิบัติ โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

ระยะที่ 1 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการนำโครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ และกำหนดปฏิทินการดำเนินการถอดบทเรียนในระยะที่ 2



ระยะที่ 2 การถอดบทเรียนผลการดำเนินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการทบทวนกระบวนการทำงาน โดย 1) นำโครงการ/กิจกรรมที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ตั้งแต่ต้นน้ำ จนถึงปัจจุบันมาวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยเครื่องมือ Matrix เพื่อทบทวนว่ากิจกรรมระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียนใดบ้างที่ได้ดำเนินการไปแล้วบรรลุตามตัวชี้วัดความสำเร็จ และโครงการ/กิจกรรมใดบ้างที่ไม่สำเร็จ 2) ปรับโครงการ/กิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ถูกจัดลำดับอยู่ในพื้นที่สีแดง (Red Zone) มีความสำคัญที่ควรเร่งแก้/ปรับ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ 3) ประเมินความสามารถของทีม เป็นการอธิบายถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ และล้มเหลวของการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของทุกคนในทีม 4) ปรับแผนงานการดำเนินงานระหว่างทาง เป็นการนำปัจจัยทั้งหมดที่วิเคราะห์มาพิจารณาร่วมกัน และหาแนวทางการปรับกิจกรรมที่ยังไม่ได้ดำเนินการให้ดีขึ้น และ 5) สรุปผลการเรียนรู้ร่วมกันสะท้อนผล (Reflection)

**การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ (Controlling and Evaluation) ปลายน้ำ** เป็นการถอดบทเรียนสะท้อนผลการประเมิน ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ตั้งแต่ช่วงต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยนำข้อมูลผลลัพธ์จากการดำเนินงานมาสะท้อน เพื่อให้เห็นความสำเร็จ หรือความไม่สำเร็จ จากนั้นนำผลที่ได้มาวางแผนในการดำเนินการครั้งต่อไป โดยมีการดำเนินการ ดังนี้ 1) การทบทวนกิจกรรม เป็นการนำโครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ได้ดำเนินการทั้งหมด มาสะท้อนผลตาม Timeline ที่ได้กำหนดไว้เพื่อทบทวนการทำงาน 2) สะท้อนผลการดำเนินงาน เป็นการทบทวนผลลัพธ์ในแต่ละกิจกรรม รวมถึงการสรุปผลความก้าวหน้าของกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ 3) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) เป็นการนำผลที่ได้จากการสะท้อนผลการดำเนินงานมาเปรียบเทียบ เพื่อให้ทราบถึงการพัฒนาการของกลุ่มเป้าหมาย โดยแบ่งการประเมินตาม KRA ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบสองวงจร (Double Loop Learning) 4) การปรับแผนการดำเนินการในปีถัดไป เป็นการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ (Vision) ที่เขียนไว้ตั้งแต่ต้น เพื่อประเมินว่าจุดไหนมีความก้าวหน้า และจุดไหนที่ต้องให้ความสำคัญมากขึ้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับแผนการดำเนินงานในปีถัดไป และ 5) การสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection) เป็นการสะท้อนผลการเรียนรู้ตั้งแต่เข้าร่วมกระบวนการจนจบกระบวนการ

จากตัวอย่างข้างต้น จะเห็นได้ว่าหากประยุกต์ใช้การประเมินเชิงพัฒนาร่วมกับเทคนิคกำหนดกลยุทธ์นำน้ำสีครามในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา จะทำให้ได้กลยุทธ์ที่เป็นนวัตกรรมเชิงคุณค่าของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ตอบโจทย์ของสภาวการณ์ซับซ้อนเปลี่ยนแปลงเร็ว และเหมาะสมกับสภาพและบริบทขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ เยาวนารถ พันธุ์เพ็ง (2565) ได้ทำการศึกษาการประเมินเชิงพัฒนา (ช่วงต้นน้ำ) เพื่อพัฒนาเป้าหมายโรงเรียน พบว่า การนำกระบวนการประเมินเชิงพัฒนา หรือ DE มาประเมิน

เพื่อพัฒนางานในสถานศึกษา มีหัวใจหลักสำคัญ คือ กระบวนการทั้งหมดเกิดเป็นวงจรการเรียนรู้ เริ่มจากการเก็บข้อมูล การตอบรับ การตอบสนอง และการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง เพราะ DE จะทำให้ผลการประเมินเป็นนวัตกรรมนำมาใช้แก้ปัญหาผ่านการทดสอบเพื่อนำไปปรับใช้ต่อและถูกใช้เพื่อปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของผู้ใช้งาน กระบวนการเหล่านี้ นำมาซึ่งการมีส่วนร่วมของผู้คนที่จะเปลี่ยนแปลงระบบช่วยสร้างเสริมให้เกิดเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แข็งแกร่งและพัฒนาการมีส่วนร่วมได้อย่างเป็นกระบวนการ สิ่งที่เกิดขึ้นคือกระบวนการในการส่งผ่านองค์ความรู้ มีการประยุกต์นวัตกรรมจากการประเมินไปสู่การใช้งานจริง และพร้อมกันนั้นยังเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาตามบริบทของโรงเรียนในแต่ละพื้นที่

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เขาวนารถ พันธุ์เพ็ง (2565) ได้ทำการศึกษา การประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation: DE) ช่วงต้นน้ำ เพื่อพัฒนาเป้าหมายโรงเรียน เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการทำงานตามเป้าหมายของโรงเรียน (School Goal) ของโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ในระยะเวลา 1 ปี กลุ่มประชากร คือ ครู ผู้อำนวยการในโรงเรียน ในโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teachers & School Quality Program: TSQP) ของกองทุนเสมอภาคเพื่อการศึกษา โดยเครือข่ายมูลนิธิเพื่อทักษะแห่งอนาคต จำนวน 125 โรงเรียน ใช้การเก็บข้อมูลจากวิเคราะห์ (Critical Function) จากการอบรมการประเมินเชิงพัฒนา การสังเกต และแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัย พบว่า การประเมินเชิงพัฒนาในแต่โรงเรียนมีกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ นักเรียน ครู ผู้อำนวยการ ผู้ปกครองและชุมชน และเขตพื้นที่การศึกษา ทุกกลุ่มให้ร่วมวิเคราะห์และแสดงความคิดเห็นใน 6 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ความซับซ้อน ขั้นที่ 3 การกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ขั้นที่ 4 การดำเนินกิจกรรม ขั้นที่ 5 การนำข้อมูลหรือเครื่องมือประเมิน และขั้นที่ 6 การสะท้อนกลับ เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนต่อไป

กนกวรรณ เลื่อยคลัง (2552) ได้ทำการศึกษา การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิด กลยุทธ์น่านน้ำสี่คราม: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราขนครินทร์ โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราขนครินทร์เชิงยุทธศาสตร์ และพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการตามกรอบดำเนินการสี่ประการ โดยวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การดำเนินงานตามกรอบ กรอบดำเนินการสี่ประการ กรอบเส้นทางดำเนินหลักหกประการ และการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพัฒนา

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏและนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการมี 5 ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย มีดังนี้ 1) พัฒนาระบบการตัดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสีคราม 2) พัฒนาระบบการลดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสีคราม 3) พัฒนาระบบการยกระดับปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสีคราม 4) พัฒนาระบบการสร้างปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสีคราม และ 5) ศูนย์กลางนวัตกรรมการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ มี 8 ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การสร้างขอบเขตตลาดใหม่ 2) ยุทธศาสตร์การเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลข 3) ยุทธศาสตร์การก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิม 4) ยุทธศาสตร์กำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง 5) ยุทธศาสตร์การเอาชนะอุปสรรคสำคัญขององค์กร 6) ยุทธศาสตร์สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์ 7) ยุทธศาสตร์การประเมินและควบคุมยุทธศาสตร์ 8) ยุทธศาสตร์การสร้างน่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่ และนวัตกรรมเชิงคุณค่าของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ คือ 1) ระบบบริหารจัดการศูนย์นอกที่ตั้ง 2) ระบบพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ 3) ระบบตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานบัณฑิต 4) ระบบการรับนักศึกษาใหม่ 5) ระบบพัฒนาและตรวจสอบคุณธรรมในกระบวนการทำงาน 6) ศูนย์ศิลปวัฒนธรรมแห่งมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 7) ศูนย์บริหารจัดการวิทยาเขตบางคล้า

ธัญญภัสร์ ศิริชนราโรจน์ (2561) ได้ทำการศึกษา ผลของการใช้กระบวนการเรียนรู้ด้วยกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม เพื่อป้องกันการตั้งครมไม่พึงประสงค์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี ในมิติด้านความคิด (Cognitive Domain) มิติด้านอารมณ์ (Affective Domain) และมิติด้านพฤติกรรม (Behavioral Domain) ในการสร้าง (Create Grid) และยกระดับ (Raise) คือ การมีเป้าหมายในชีวิตการเห็นคุณค่าในตนเอง และการเคารพตนเอง สิ่งควรลด (Reduce) และตัด (Eliminate) ปัจจัยที่มีผลต่อการตั้งครมไม่พึงประสงค์ของนักศึกษา คือ การคบเพื่อนต่างเพศ การคบเพื่อนรุ่นพี่รุ่นน้อง ความสัมพันธ์ที่ไม่ดีใน ครอบครัว และ กลุ่มเพื่อนสมัยเรียนมัธยมศึกษา โดยประยุกต์ใช้กระบวนการของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy: BOS) ในการป้องกันการตั้งครมไม่พึงประสงค์ประกอบด้วย 6 กระบวนการ คือ 1) การวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ 2) การวิเคราะห์กรอบดำเนินการสี่ประการ 3) การมองภาพรวมใหญ่ 4) การตื่นตัวเชิงภาพ 5) การแสดงภาพยุทธศาสตร์ ค้นหาวัตกรรมการเชิงคุณค่า และ 6) สร้างการดำเนินการในยุทธศาสตร์ ผลการวิจัย พบว่า

1) นักศึกษาก่อนการทดลอง และหลังการทดลอง และ ระยะติดตามผล มีระดับความรู้ความเข้าใจการป้องกันการตั้งครมไม่พึงประสงค์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีการเปลี่ยนแปลงใน มิติด้านความคิด (Cognitive Domain) มิติด้านอารมณ์ (Affective Domain)

และมิติด้านพฤติกรรม (Behavioral Domain) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ซึ่งหมายความว่า หลังการทดลอง และระยะติดตามผลมีค่าเฉลี่ยระดับความรู้ความเข้าใจการป้องกันการตั้งครรภ์ไม่พึงประสงค์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี สูงกว่าก่อนทดลอง

2) ผลการเปรียบเทียบระดับความรู้ความเข้าใจการป้องกันการตั้งครรภ์ไม่พึงประสงค์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีการเปลี่ยนแปลงในมิติด้านความคิด (Cognitive Domain) มิติด้านอารมณ์ (Affective Domain) และมิติด้านพฤติกรรม (Behavioral Domain) โดยนักศึกษาระดับปริญญาตรีในระยะก่อนการทดลองและระยะหลังการทดลอง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยหลังการทดลองมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าก่อน การทดลอง ส่วนหลังการทดลอง และระยะติดตามผล พบว่า ไม่แตกต่างกัน

3) กลุ่มทดลองมีเป้าหมายในชีวิต การเห็นคุณค่าของตนเอง การเคารพตนเอง และการสร้างความตระหนักรู้เพื่อนต่างเพศ รุ่นพี่รุ่นน้องในมหาวิทยาลัย ความสัมพันธ์ในครอบครัว และเพื่อนสมัยเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมดีขึ้นในระยะหลังการทดลอง และในระยะติดตามผล โดยมีนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) ของตนเอง และยังต้องการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้ ประกอบการวางแผนเพื่อป้องกัน การตั้งครรภ์ไม่พึงประสงค์ของนักศึกษาในระดับปริญญาตรีร่วมกันของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา การจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ และการดูแลจากครอบครัวหรือผู้ปกครอง

ธัญญภัทร์ ศิริชชนราโรจน์ (2556) ได้ทำโครงการวิจัยและพัฒนาเครือข่ายการพัฒนาคนให้มีนวัตกรรมเชิงคุณค่าตามคุณลักษณะพึงพาตนเองทางเศรษฐกิจของครอบครัวตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้วยกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม กรณีศึกษาของจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพการณ์ บริบท สภาพปัจจุบันและการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในจังหวัดฉะเชิงเทรา 2) เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะพึงพาตนเองทางเศรษฐกิจของครอบครัว ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้วยกรอบการดำเนินการสี่ประการ 3) เพื่อพัฒนาคุณลักษณะพึงพาตนเองทางเศรษฐกิจของครอบครัวตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้วยกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม กรณีศึกษาของจังหวัดฉะเชิงเทรา และ 4) เพื่อนำเสนอนวัตกรรมเชิงคุณค่าของคุณลักษณะพึงพาตนเองทางเศรษฐกิจของครอบครัวตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้วยกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม กรณีศึกษาของจังหวัดฉะเชิงเทรา กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามได้จากการสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) จากประชาชนในเขตพื้นที่อำเภอต่างๆ ครอบคลุมทั้ง 11 อำเภอ จำนวน 459 คน ผลการวิจัย พบว่า

1) สภาพการณ์ บริบท สภาพปัจจุบันและการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ประชาชนในจังหวัดฉะเชิงเทรามีลักษณะการอยู่อาศัยเป็นครอบครัวเดี่ยวขนาดเล็ก ส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่

เป็นประกอบอาชีพรับราชการ มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของครอบครัวอยู่ที่ 32,521 บาท โดยที่ค่าใช้จ่ายของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ใช้ไปกับค่าอาหาร ค่าสาธารณูปโภค ค่าเล่าเรียน ทำบุญ และพบว่าประมาณร้อยละ 30 มีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบอขายมุข/สุรา/บุหรื ซึ่งค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นกลุ่มตัวอย่างกว่าร้อยละ 90 รายงานว่าไม่น้อยไปกว่ารายได้ที่ได้รับ และเมื่อพิจารณาภาวะหนี้สิน พบว่าครึ่งหนึ่งมีหนี้สินที่สามารถปลดหนี้ได้ในระยะเวลาประมาณ 5 ปี ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างกว่าร้อยละ 60 ไม่เคยทำบัญชีรับจ่ายของครอบครัว การแก้ปัญหาหนี้สินของกลุ่มตัวอย่างด้วยการกู้เงินผ่านธนาคาร หรือบัตรเครดิต หรือยืมญาติพี่น้อง

2) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะพึงพาตนเองทางเศรษฐกิจของครอบครัวด้วยกรอบดำเนินการสี่ประการ ประกอบด้วย การตัด การยกระดับ การเพิ่ม และการลด เพื่อให้ครอบครัวพึ่งตนเองคือ ครอบครัวต้องร่วมสร้าง บุกเบิกความต้องการใหม่อันจะนำมาซึ่งอรรถประโยชน์สูงสุด เพื่อให้เกิดต้นทุนต่ำในการดำเนินชีวิตและมีคุณค่าสูงในเวลาเดียวกันดำเนินควบคู่กันไป

3) พัฒนาคุณลักษณะพึงพาตนเองทางเศรษฐกิจของครอบครัวตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย (1) ความพอประมาณ (2) ความมีเหตุผล และ (3) การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว และต้องมีเงื่อนไข (1) มีความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องรอบด้าน มีความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และมีความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ และ (2) คุณธรรมที่ต้องเสริมสร้างคือ มีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

4) นำเสนอนวัตกรรมเชิงคุณค่าของคุณลักษณะพึงพาตนเองทางเศรษฐกิจของครอบครัวตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย (1) การค้นหาศักยภาพของครอบครัวพร้อมกำหนดขอบเขตของครอบครัวใหม่ (2) มุ่งพัฒนาครอบครัวร่วมกัน (3) ก้าวข้ามปัญหาและความต้องการแบบเดิมที่มีอยู่ (4) ดำเนินตามหลักสามห่วงสองเงื่อนไข (5) เอาชนะอุปสรรคหลักๆ ของครอบครัว (6) สรรค์สร้างครอบครัวด้วยสามกระบวนการคือ ดูแลความรักใคร่ผูกพันในครอบครัว มีการสร้างความเข้าใจต่อกัน และพร้อมเชื่อใจกันโปร่งใสยุติธรรมต่อกัน และการพึ่งตนเองได้ และความสามารถในการปรับตัวเมื่อเกิดวิกฤติ

ดวงพร อุณจิต (2557) ได้ทำการศึกษา กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความผาสุกของนักเรียนประถมศึกษา โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความผาสุกของนักเรียนประถมศึกษา 2) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความผาสุกของนักเรียนประถมศึกษา และ 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความผาสุกของนักเรียนประถมศึกษา การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 394 โรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหาร 195 คน ครูผู้สอน 319 คน และผู้ปกครองนักเรียน 332 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 846 คน ตรวจสอบกลยุทธ์ฉบับร่างโดยวิธีการสนทนากลุ่มจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 คน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้สถิติบรรยายและวิเคราะห์ด้วยเทคนิค PNI Modified เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความผาสุกของนักเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการบริหาร 3 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การนำไปปฏิบัติและการประเมินผล การบริหารงานโรงเรียน 4 ด้าน ได้แก่ วิชาการ งบประมาณ งานบุคคลและบริหารทั่วไป และความผาสุกของนักเรียนประถมศึกษา ได้แก่ จิตใจ สิ่งแวดล้อม การเงิน สังคม ร่างกายและการศึกษา 2) สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความผาสุกของนักเรียนประถมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยสภาพพึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสภาพปัจจุบันทุกด้าน 3) การพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ (1) พัฒนาการบริหารโรงเรียนโดยการเสริมสร้างสมานิติ (2) ยกระดับการบริหารโรงเรียนด้วยการปลูกจิตสำนึกกรัษโลก (3) สนับสนุนการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดความพอเพียง (4) เพิ่มศักยภาพการบริหารโรงเรียนโดยการปลูกจิตสำนึกมีอนามัยใส่ใจสุขภาพ (5) เสริมสร้างการบริหารโรงเรียนด้วยบรรยากาศความผูกพัน (6) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนด้วยการเพิ่มทักษะทางวิชาการและอาชีพ

จันทิมา บุญอนันต์วงศ์ (2561) ได้ทำการศึกษา รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 3) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า

1) สภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ประกอบด้วย วิเคราะห์ปัจจัยภายในกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกกำหนดโอกาส และอุปสรรค วิเคราะห์ภารกิจและวัฒนธรรมของโรงเรียน ศึกษาแนวทางการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ประเมินภาพในอนาคตของสภาพแวดล้อม และจัดลำดับสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาโดยเน้นการมีส่วนร่วม (2) การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ กำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจนครอบคลุมทุกระดับ กำหนดเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จ และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบาย (3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำแผน และปฏิทินการปฏิบัติงานทุกฝ่ายร่วมปฏิบัติตามแผน รวบรวมข้อมูลและสร้างแรงจูงใจในการ

ปฏิบัติงาน และ (4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย แต่งตั้งคณะกรรมการ กำหนดกรอบ วิธีการ แนวทางการประเมิน สร้างเครื่องมือตัวชี้วัดและระบบการติดตาม กำหนดปฏิทินการประเมินผล และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องให้มีความสมบูรณ์

2) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย (1.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (1.2) การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา (2) การประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย (2.1) การจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน (2.2) การบริหารปฏิบัติการและบริหารการเปลี่ยนแปลง และ (3) การติดตาม ควบคุม และประเมินผลแบบเสริมพลัง ประกอบด้วย (3.1) การควบคุม ติดตามกำกับผลงาน (3.2) การประเมินผล/สรุปบทเรียน

3) ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่ามีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ดังนี้ การติดตาม ควบคุม และประเมินผลแบบเสริมพลังการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนแบบมีส่วนร่วม และการประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ และรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ดังนี้ การประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนแบบมีส่วนร่วม และการติดตาม ควบคุม และประเมินผลแบบเสริมพลัง

ปิยะพร ป้อมเกษตร์ (2559) ได้ทำการศึกษา การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดของการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา และ 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ประเมินกรอบแนวคิดโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 342 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูที่ปรึกษา ครูแนะแนว และครูฝ่ายปกครอง รวมจำนวนทั้งสิ้น 1,338 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบประเมิน และแบบสอบถาม วิเคราะห์ ข้อมูลโดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็นด้วยเทคนิค PNI Modified ผลการวิจัย พบว่า

1) กรอบแนวคิดของการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 3 กรอบแนวคิด ได้แก่ 1.1) การบริหาร ประกอบด้วย

การวางแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผล 1.2) ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ประกอบด้วย การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล การคัดกรองนักเรียน การป้องกันและแก้ไขปัญหา การพัฒนาและส่งเสริมนักเรียน และการส่งต่อ 1.3) คุณภาพของนักเรียน ประกอบด้วย ด้านร่างกาย ด้านจิตใจ ด้านสติปัญญาและทักษะ และด้านคุณธรรมจริยธรรม

2) สภาพปัจจุบันของการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด สภาพปัจจุบันของระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด สภาพปัจจุบันของคุณภาพนักเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

3) กลยุทธ์การบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 20 กลยุทธ์รอง 60 วิธีดำเนินการ กลยุทธ์หลัก มีดังนี้ 1) ปฏิรูปการส่งต่อเพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียน 2) เสริมสร้างขีดความสามารถด้านการป้องกันและแก้ไขปัญหา 3) ส่งเสริมการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียน 4) สนับสนุนการพัฒนาและส่งเสริมนักเรียน และ 5) พัฒนาการคัดกรองนักเรียนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียน

สุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์ (2557) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน วัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) ศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน 2) เพื่อศึกษาสภาพดำเนินการและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน 4) เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน ผลการวิจัย พบว่า 1) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ร่วมกัน การกำหนดกลยุทธ์ร่วมกัน การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ร่วมกัน 2) การศึกษาสภาพดำเนินการและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน จากกลุ่มโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน จำนวน 30 กลุ่ม มีการปฏิบัติหรือสภาพดำเนินการด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง และมีความต้องการให้พัฒนาสู่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และมีดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI Modified) ทุกด้านมากกว่า 0.30 3) รูปแบบและองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน มีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน 65 ตัวชี้วัด รูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสมระดับมากที่สุด (เฉลี่ย 4.91) มีความเป็นไปได้ ระดับมากที่สุด (เฉลี่ย 4.88) มีความถูกต้อง ระดับมากที่สุด (เฉลี่ย 4.90) การใช้



ประโยชน์ระดับมากที่สุด (เฉลี่ย 4.89) และ 4) ผลการประเมินการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกันผลการประเมินปรากฏผล ดังนี้

4.1) ผลการประเมินเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกันจากกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน ครูคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และผู้นำชุมชน พบว่า ระดับปฏิบัติหลังการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกันมากกว่าก่อนการใช้ทั้งด้านการบริหารและผลดำเนินการ 4.2) ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน จากกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน ครูคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และผู้นำชุมชน ด้านบริหารอยู่ในระดับมาก และด้านผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก

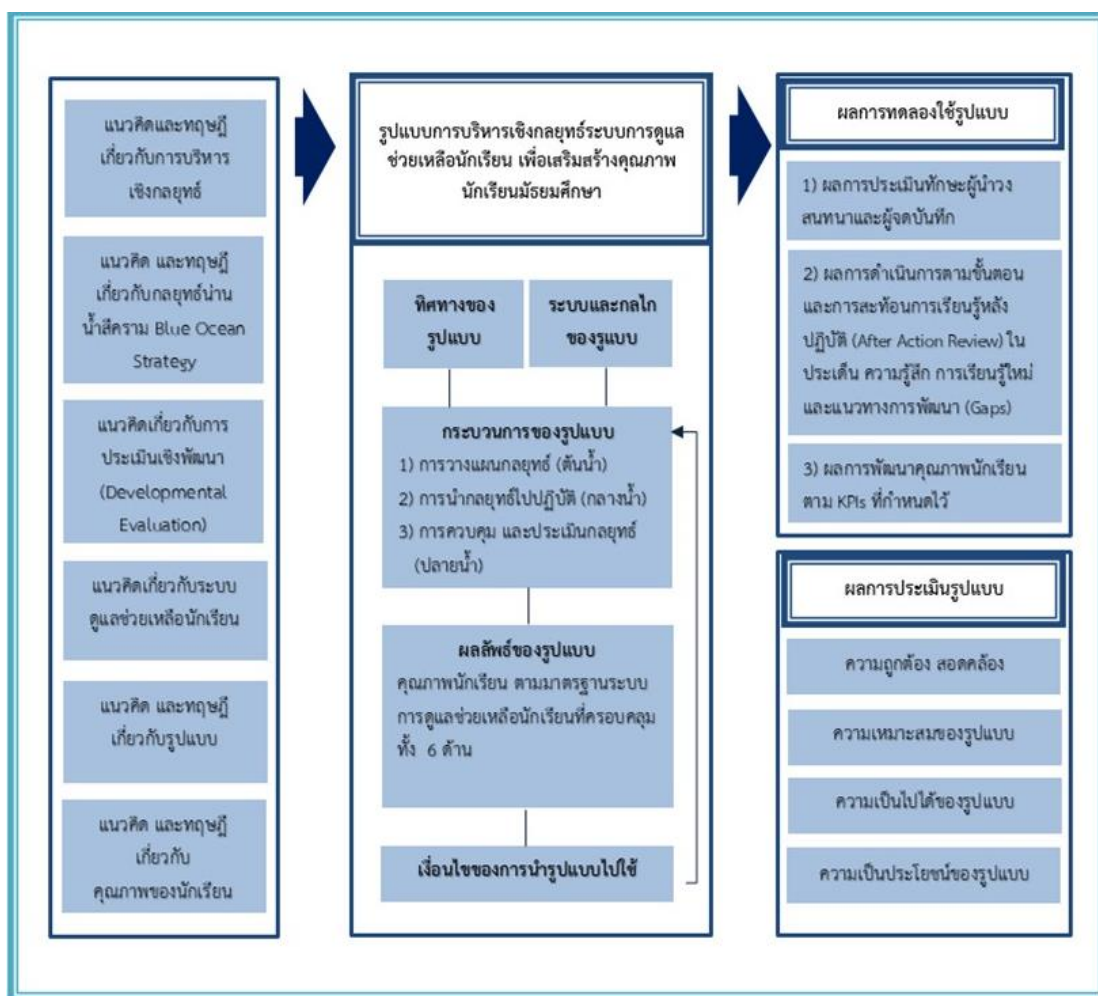
ศิริลักษณ์ ทิพน้อม (2559) พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) พัฒนาคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า

1) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียน มี 5 ด้าน ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (2) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) บรรยากาศขององค์กร (4) การพัฒนาบุคลากร และ (5) ทรัพยากรทางการบริหาร องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (2) การกำหนดกลยุทธ์ (3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ (4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพของโรงเรียนมี 3 ด้าน ได้แก่ (1) ผลสำเร็จของการบริหาร (2) คุณภาพของผู้เรียน และ (3) ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยภาพรวมมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ใช้ในการศึกษา เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ ดังภาพ 18

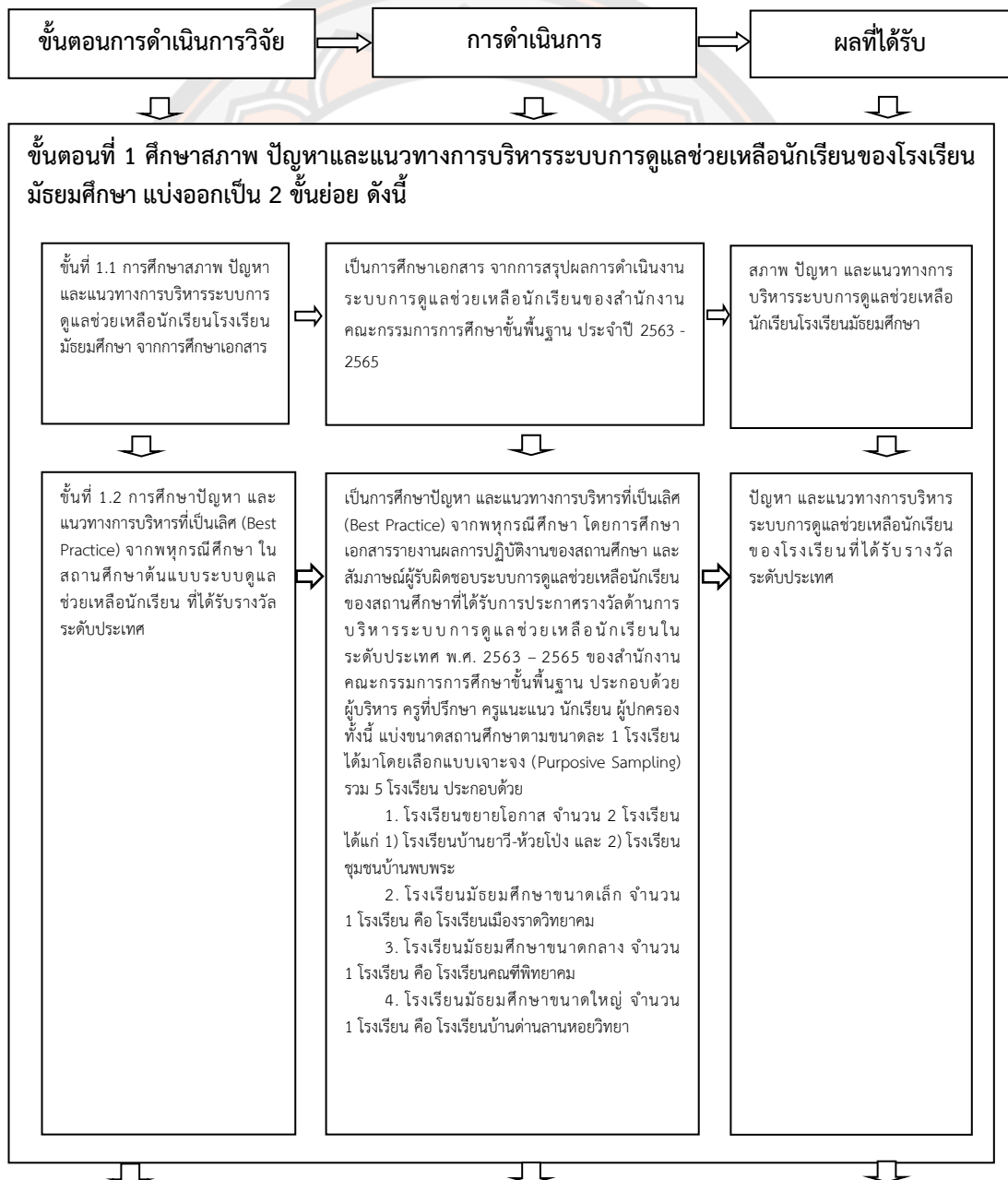


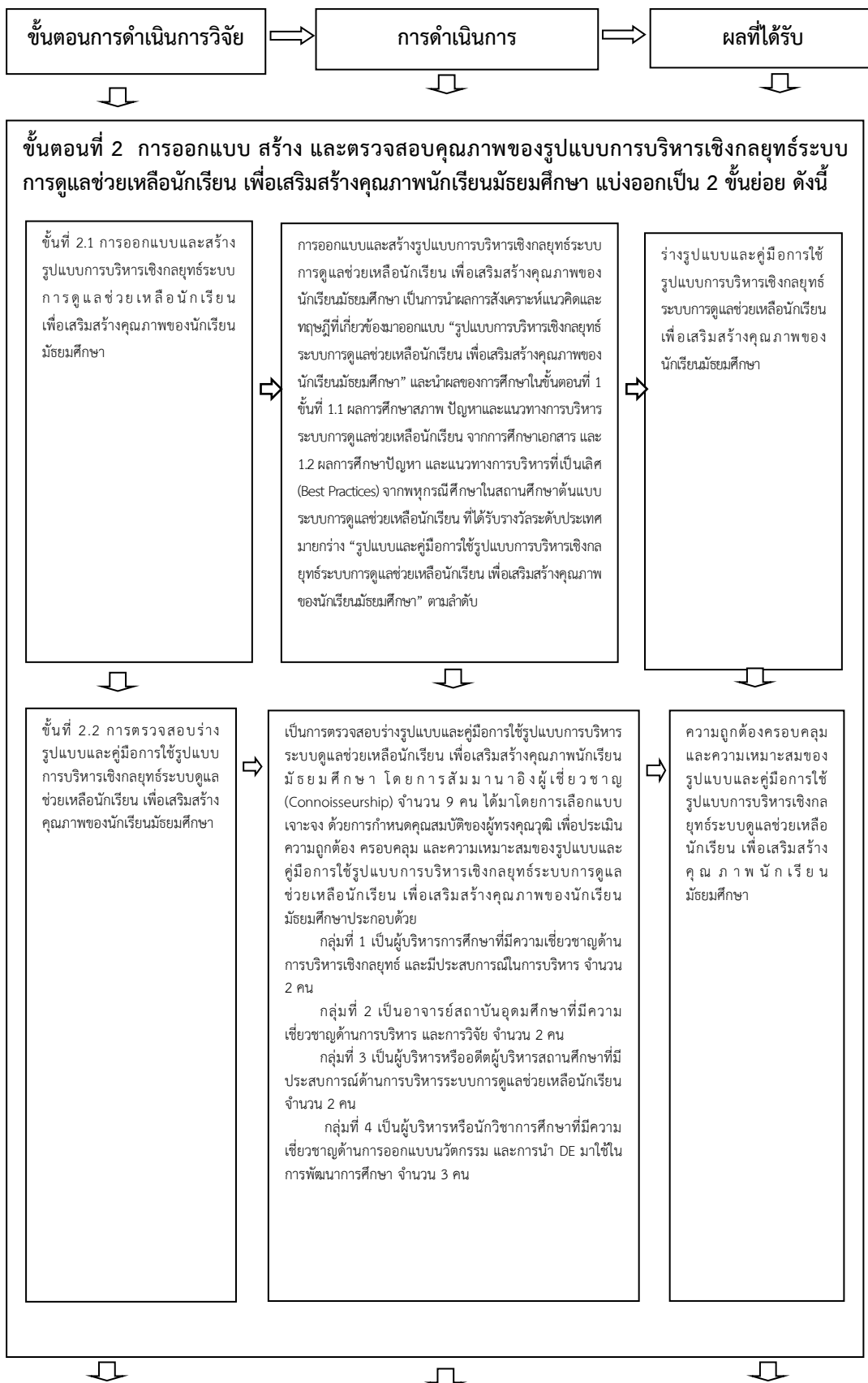
ภาพ 18 แสดงกรอบแนวคิดการพัฒนาารูปแบบบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา

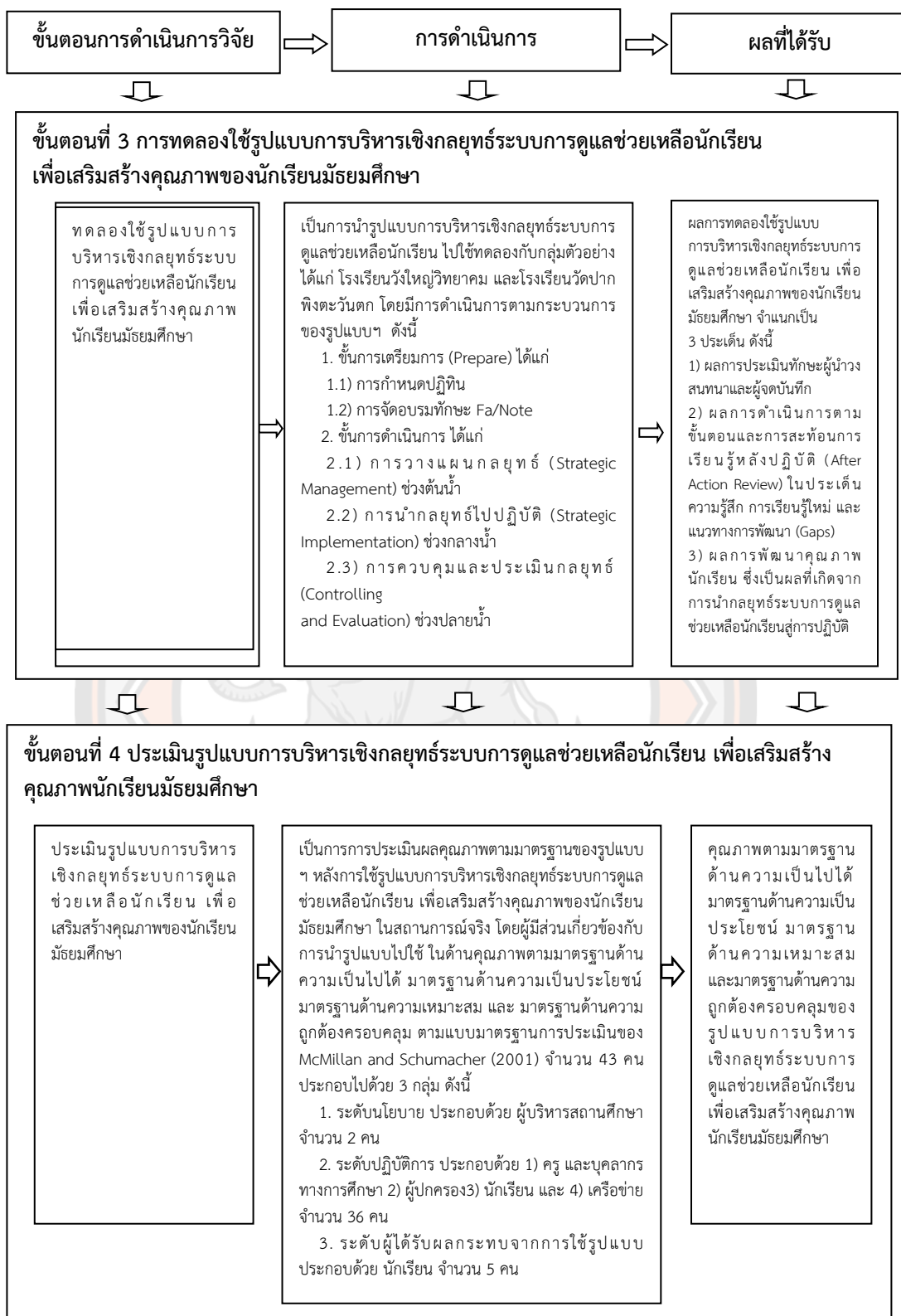
### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนารูปแบบบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน แสดงดังภาพนี้







ภาพ 19 ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษาและพัฒนาารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัยประกอบด้วย ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง และตัวแปรที่ศึกษาตามขั้นตอนการวิจัยซึ่งมี 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

### **ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา**

แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นที่ 1.1 การศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาเอกสาร**

#### **แหล่งข้อมูล**

แหล่งข้อมูล เอกสารผลการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปี 2563 -2565

#### **เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล**

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ตารางวิเคราะห์เนื้อหา ประกอบด้วย หลักการแนวคิด ปัญหาและเทคนิควิธีการในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

#### **การสร้างเครื่องมือ ดำเนินการดังนี้**

- 1) กำหนดประเด็นที่จะศึกษาเอกสาร เพื่อร่างแบบศึกษาเอกสาร
- 2) นำร่างแบบศึกษาเอกสาร เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบ
- 3) นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขแบบศึกษาเอกสาร

#### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล จากเอกสารสรุปผลการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis)

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

**ขั้นที่ 1.2 การศึกษาปัญหา และแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) จากพหุกรณีศึกษา ในสถานศึกษาต้นแบบระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ได้รับรางวัลระดับประเทศ**

**แหล่งข้อมูล**

แหล่งข้อมูล ได้แก่ 1) เอกสารรายงานผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และ 2) ผู้รับผิดชอบระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาที่ได้รับการประกาศรางวัลด้านระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในระดับประเทศ พ.ศ. 2563 – 2565 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินเข้ารับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยผู้ให้ข้อมูล (Key Informant) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบกำหนดเกณฑ์ (Criterion Sampling) (Moser & Korstjens, 2018) ผู้ให้ข้อมูล คือผู้ที่อยู่ในปรากฏการณ์ และมีข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ดี ลึกซึ้ง กว้างขวางเป็นพิเศษ เหมาะสมที่จะให้ข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้ผู้ให้ข้อมูลหลักมากกว่า 1 คน ในแต่ละกรณีศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย จนสามารถมองเห็นสิ่งที่ศึกษาได้รอบด้านและครบถ้วน รวมผู้ให้ข้อมูลหลักของกรณีศึกษาทั้ง 5 กรณี จำนวน 15 คน ซึ่งจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูที่ปรึกษา/ครูแนะแนว/ครูที่รับผิดชอบระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง ทั้งนี้ แบ่งขนาดสถานศึกษาตามขนาดละ 1 โรงเรียน ได้มาโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวม 5 โรงเรียน ประกอบด้วย

1) โรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนบ้านยาวิ - ห้วยโป่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พ.ศ. 2564 ระดับประเทศ และ 2) โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดาก เขต 2 ได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พ.ศ. 2565 ระดับประเทศ

2) โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนเมืองราดวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ ได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พ.ศ. 2563 ระดับประเทศ

3) โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนคณทิพย์วิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากำแพงเพชร ได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พ.ศ. 2565 ระดับประเทศ

4) โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย ได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พ.ศ. 2565 ระดับประเทศ

### เครื่องมือที่ใช้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ 1) แบบศึกษาเอกสารการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และ 2) แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหา และแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ประกอบด้วยเนื้อหา 3 ตอน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ 2) ปัญหาการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เคยเผชิญ และ 3) แนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นเลิศ

#### การสร้างเครื่องมือ ดำเนินการดังนี้

- 1) ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2) กำหนดประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เพื่อร่างแบบสัมภาษณ์
- 3) นำร่างแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบ
- 4) นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์
- 5) หาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสัมภาษณ์ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยที่เกณฑ์ในการพิจารณาค่าความสอดคล้อง มีดังนี้

+ 1 หมายถึง แน่ใจว่ารายการในแบบประเมินมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ารายการในแบบประเมินมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

- 1 หมายถึง แน่ใจว่ารายการในแบบประเมินไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 5 ท่าน ได้แก่

- 1) รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอภิชัย ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารวิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

- 2) รองศาสตราจารย์ ดร.วารินทร์ แก้วอุไร ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

- 3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอี่ยมพร หลินเจริญ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

- 4) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

- 5) ดร.พิทยา แสงสว่าง อาจารย์ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

- 6) นำผลที่ได้จากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (Item Objective Congruence: IOC) ซึ่งเกณฑ์



การตัดสินความสอดคล้องของข้อความกับเนื้อหา ดังนี้ ถ้า  $IOC > 0.50$  ถือว่าข้อความนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา ถ้า  $IOC \leq 0.50$  ถือว่าข้อความนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

7) ปรากฏว่ามีค่าดัชนี IOC 1.00 ทุกข้อ แต่มีประเด็นเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ และได้ปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำ แล้วนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อขอความเห็นชอบก่อนนำไปใช้จริง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth interview) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) การศึกษาเอกสาร (Document Study) ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลได้เตรียมการสัมภาษณ์โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

1) จัดทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์

2) ผู้วิจัยดำเนินการประสาน และสัมภาษณ์ด้วยตนเอง บันทึกข้อมูลโดยการจดบันทึกหรือบันทึกเทป และนำมาถอดเทปสรุปวิเคราะห์ ประเด็นการสัมภาษณ์ โดยแบ่งประเด็น สัมภาษณ์เป็น 2 ตอน ดังนี้

2.1) ศึกษาเอกสาร แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการโรงเรียน เอกสารรายงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อศึกษา แนวคิด วิสัยทัศน์ กิจกรรมโครงการ และการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา

2.2) สัมภาษณ์บุคลากรหลัก เกี่ยวกับปัญหาการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ส่งผลให้ได้รับรางวัล

2.3) การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม และแบบไม่มีส่วนร่วม

ตาราง 10 แสดงเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล จากการสัมภาษณ์ สถานศึกษาต้นแบบ ที่ได้รับ

รางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระดับประเทศ

วัน เดือน ปี	เวลาที่สัมภาษณ์	สถานที่สัมภาษณ์
17-18 มกราคม 2566	09.00–16.00น.	กรณีศึกษาที่ 1 โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ
4-8 ธันวาคม 2565	09.00–16.00น.	กรณีศึกษาที่ 2 โรงเรียนยาวิ-ห้วยโป่ง
11-12 มกราคม 2566	09.00–16.30น.	กรณีศึกษาที่ 3 โรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา
8-10 มีนาคม 2566	09.00–16.00น.	กรณีศึกษาที่ 4 โรงเรียนคณสีพิทยาคม
27-29 ธันวาคม 2565	09.00–16.00 น.	กรณีศึกษาที่ 5 โรงเรียนเมืองรัตวิทยาคม

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการข้อมูลทั้งหมด มาตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ด้วยวิธีการ Coding คำสัมภาษณ์ผสมผสานกับผลการศึกษาเอกสารและการสังเกต และการวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction)

**ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ สร้าง และตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา**

แบ่งขั้นตอนออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นที่ 2.1 การออกแบบและสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา**

ผู้วิจัยมีการออกแบบและสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้ การออกแบบและสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา เป็นการนำผลการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาออกแบบ “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา” และนำผลของการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 ขั้นที่ 1.1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จากการศึกษาเอกสาร และ 1.2 ผลการศึกษา ปัญหา และแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) จากพหุกรณีศึกษา ในสถานศึกษาต้นแบบระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ได้รับรางวัลระดับประเทศ มากร่าง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา” ตามลำดับ ดังนี้

1. การออกแบบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยออกแบบโดยนำผลการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 3 ส่วน คือ 1) ผลการศึกษากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์น่านน้ำสี่คราม และการประเมินเชิงพัฒนา 2) ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และ 3) ผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา มาออกแบบองค์ประกอบของรูปแบบในเบื้องต้น ซึ่งผลการออกแบบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษาทำให้ได้ประเด็นสำคัญขององค์ประกอบของรูปแบบและได้รายละเอียดในบางประเด็นย่อย

2. การยกกร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยนำผลจากการศึกษาชั้นที่ 1.1 ผลการศึกษา สภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และชั้นที่ 1.2 ผลการศึกษา ปัญหา และแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) จากพหุกรณีศึกษา ในสถานศึกษาต้นแบบ ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ได้รับรางวัลระดับประเทศมาเติมเต็มใน ประเด็นย่อยของ องค์ประกอบของรูปแบบ ซึ่งการออกแบบและยกกร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษาที่สัมพันธ์กับข้อมูลสำคัญข้างต้น

3. ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบฯ มาออกแบบคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา

4. จากนั้นผู้วิจัยนำร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ ที่ปรึกษาพิจารณาความถูกต้องความสมบูรณ์ และการใช้ภาษา

5. ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาปรับปรุงแก้ไข จัดทำร่างรูปแบบและคู่มือ การใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของ นักเรียนมัธยมศึกษา

## **ชั้นที่ 2.2 ตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา**

การตรวจสอบร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อประเมินความถูกต้อง ครอบคลุมและความเหมาะสมของรูปแบบ ผู้วิจัย ดำเนินการ ดังนี้

### **กลุ่มผู้ให้ข้อมูล**

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 คน โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินความถูกต้อง ครอบคลุมและ ความเหมาะสมของรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ก่อนนำไปทดลองใช้ ได้แก่

**กลุ่มที่ 1** เป็นผู้บริหารการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และมีประสบการณ์ในการบริหาร จำนวน 2 คน ได้แก่

1. ดร.อโณทัย ไทยวรรณศรี ที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ สพฐ.
2. ดร.ศราวุธ คำแก้ว รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย

**กลุ่มที่ 2** เป็นอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร และการวิจัย จำนวน 2 คน ได้แก่

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. ดร.พิทยา แสงสว่าง ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนา นวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

**กลุ่มที่ 3** เป็นผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ด้านการบริหาร ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จำนวน 2 คน ได้แก่

1. ดร.ปัฐมาภรณ์ นรภัทรพิมล ผู้อำนวยการโรงเรียนพิชัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์
2. ดร.ภูรินทร์ ชนิลกุล รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

**กลุ่มที่ 4** เป็นผู้บริหารหรือนักวิชาการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการออกแบบนวัตกรรม และการนำ DE มาใช้ในการพัฒนาการศึกษา จำนวน 3 คน ได้แก่

1. นางสาววลีรัตน์ มิ่งศูนย์ หัวหน้าโครงการสนับสนุนกระบวนการประเมินเชิงพัฒนา คุณภาพโรงเรียนทั้งระบบ : Developmental Evaluation (DE) มูลนิธิสยามกัมมาจล
2. ดร.วรรณรักษ์ หงษ์ทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1
3. ดร.เบญจวรรณ อินตะวงศ์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1

**เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล** ประกอบด้วย

1. ร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ประเด็นในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ มีวิธีการสร้าง ดังนี้
  - 1) วิเคราะห์ สังเคราะห์ องค์กรประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา เพื่อกำหนดประเด็นในการสัมมนา อิงผู้เชี่ยวชาญ
  - 2) สร้างประเด็นในการสนทนากลุ่ม และแบบประเมินความถูกต้อง ครอบคลุมและ ความเหมาะสมของรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบฯ ให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบ ความถูกต้องและความสมบูรณ์

3) นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา มาปรับปรุงแก้ไขประเด็นในการสัมมนา  
อิงผู้เชี่ยวชาญ และแบบประเมินรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบฯ เพื่อนำไปใช้ในการสัมมนา  
อิงผู้เชี่ยวชาญต่อไป

2. นำร่างแบบประเมินความถูกต้องสอดคล้อง และความเหมาะสมของรูปแบบและคู่มือ  
การใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของ  
นักเรียนมัธยม เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม และการใช้ภาษา

3. นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา มาปรับปรุงแก้ไขแบบ

4. ปรับปรุง และจัดทำแบบตรวจสอบความถูกต้อง สอดคล้อง และความเหมาะสมของ  
รูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้าง  
คุณภาพของนักเรียนมัธยม มีความเหมาะสมฉบับสมบูรณ์

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)  
ของผู้เชี่ยวชาญ มีขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดคุณสมบัติหรือเกณฑ์ที่ใช้คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่จะเข้าร่วมสัมมนาซึ่งกำหนดไว้  
ในแหล่งข้อมูล เพื่อตรวจสอบ วิพากษ์ วิจัย และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบและคู่มือ  
การใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพ  
ของนักเรียนมัธยมศึกษา

2. คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับแหล่งข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ

3. นัดหมายการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยจะทำหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจาก  
บัณฑิตวิทยาลัย ถึงผู้เชี่ยวชาญที่จะร่วมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นส่งหนังสือขอความร่วมมือ  
โดยแนบโครงร่างวิทยานิพนธ์ฉบับย่อ และประเด็นการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ พร้อมทั้งนัดหมาย  
วัน เวลาและสถานที่ในการสัมมนาทางไปรษณีย์ ผู้วิจัยได้แจ้งยืนยันการเข้าร่วมสัมมนาทางโทรศัพท์  
อีกครั้งหนึ่ง ก่อนการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ

4. ในการดำเนินการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ระหว่างการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัย  
ทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินรายการ และจัดบันทึกการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ

1) ผู้วิจัยนำผลการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ มาปรับปรุง แก้ไขร่างรูปแบบและคู่มือการใช้  
รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียน  
มัธยมศึกษา ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

2) ผู้วิจัยจัดส่งร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแล  
ช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขพร้อมกัน

แบบตรวจสอบความเหมาะสมไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมทางไปรษณีย์เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน อีกครั้งหนึ่ง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ มาจัดกระทำกับข้อมูลและสรุปข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction) อีกทั้งนำข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้เชี่ยวชาญมาพิจารณาหาฉันทามติ (Consensus) ถ้ากรณีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สามารถสรุปมติได้ ก็ถือว่าเป็นมติของผู้เชี่ยวชาญ แต่ถ้าไม่สามารถหาข้อยุติได้ ผู้วิจัยจะทำการรวบรวมข้อมูลและส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง แล้วจึงนำมาปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษาต่อไป

2. ผู้วิจัยนำผลของการประเมินร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ในประเด็นความถูกต้อง ครบคลุม และความเหมาะสม ที่ผู้เชี่ยวชาญได้ประเมิน โดยการวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ

### ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนนี้เป็นการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้อง ครบคลุม และความเหมาะสมก่อนไปทดลองใช้

#### กลุ่มทดลอง

ผู้วิจัยกำหนดโรงเรียนกลุ่มทดลองการใช้รูปแบบ จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม และโรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก โดยความสมัครใจของผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครู (มีแบบตอบรับการเข้าร่วม) ซึ่งมีผู้ร่วมทดลอง ดังนี้

1. โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม จำนวน 19 คน ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน 2) ครู และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 12 คน 3) ผู้ปกครอง จำนวน 2 คน 4) นักเรียน จำนวน 2 คน และ 5) เครือข่าย จำนวน 2 คน
2. โรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก จำนวน 24 คน 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน 2) ครู และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 12 คน 3) ผู้ปกครอง จำนวน 5 คน 4) นักเรียน จำนวน 3 คน และ 5) เครือข่าย จำนวน 3 คน

### บทบาทหน้าที่

ดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ และร่วมทดลองตามกระบวนการของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา รวมทั้งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนผลการเรียนรู้ในทุกขั้นตอน ดังนี้

#### 1. คณะกรรมการอำนวยการ (ทีมหน้า) มีบทบาทหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1.1 เข้าร่วมเป็นทีมในการดำเนินงานตามกระบวนการของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนฯ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาทักษะ Fa/Note 2) การวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) และ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ)

1.2 ส่งเสริม สนับสนุน การขับเคลื่อนและผดุงรักษาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

1.3 สร้างขวัญกำลังใจ และพัฒนาบุคลากร

1.4 เป็นผู้นำในการผนึกพลัง บูรณาการภารกิจโดยรวมของสถานศึกษา

1.5 ประสานสัมพันธ์และสร้างความเข้มแข็งให้ทีมประสาน ทีมทำ และเครือข่ายการดำเนินงานจากทุกภาคส่วน

1.6 นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล

#### 2. คณะกรรมการดำเนินการ (ทีมทำ) มีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

2.1 เข้าร่วมเป็นทีมในการดำเนินงานตามกระบวนการของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนฯ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาทักษะ Fa/Note 2) การวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) และ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ)

2.2 ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องและดำเนินการประชุมชี้แจง

2.3 บันทึกหลักฐานการปฏิบัติงาน ประเมินผลและจัดทำรายงานตามระดับชั้น

2.4 ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของครูที่ปรึกษา และนักเรียน เพื่อประโยชน์ต่อการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

2.5 ประชุมคณะกรรมการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

2.6 ดำเนินการดูแลให้ความช่วยเหลือนักเรียน ตามขั้นตอน และกระบวนการของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

#### 3. คณะกรรมการประสานงาน (ทีมประสาน) มีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

3.1 ปฏิบัติงานในฐานะบุคลากรหลักในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3.2 ประสานงานระหว่างคณะกรรมการอำนวยการ (ทีมหน้า) และ คณะกรรมการดำเนินงาน (ทีมทำ) และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3.3 จัดทำเครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ที่จำเป็นในการพัฒนาดำเนินงาน และรับผิดชอบในการชี้แจง สร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

3.4 จัดการประชุมคณะกรรมการทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อแสวงหาแนวทางในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3.5 สรุปรายงานผลการดำเนินงานและดำเนินการอื่นใด เพื่อให้ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### วิธีดำเนินการทดลอง

การดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา มีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

#### 1. การเตรียมการ

1.1 ผู้วิจัยจัดเตรียมความพร้อม กำหนดสนามวิจัย เพื่อดำเนินการทดลองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนฯ

1.2 กำหนดปฏิทินการดำเนินการตามกระบวนการของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนฯ ทั้ง 3 กระบวนการ

1.3 จัดอบรมพัฒนาทักษะ Fa/Note ให้แต่ละโรงเรียน ก่อนเริ่มขั้นตอนการทดลองใช้ทั้ง 3 กระบวนการ โดยมีการดำเนินการพัฒนาทักษะ Fa/Note ในวันที่ 15 มิถุนายน 2566 ณ โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม และโรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก (ช่องทางออนไลน์ ผ่านระบบ Zoom Meeting) โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

1) ผู้เข้าร่วมอบรมพัฒนาทักษะ Fa/Note เป็นกลุ่มบุคคลที่เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ทั้ง 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม และโรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก

2) วัตถุประสงค์การพัฒนา

2.1) เพื่อพัฒนาทักษะในการเป็น Facilitator และ Note Taker

2.2) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม ทบทวนและทำความเข้าใจกระบวนการก่อน

นำไปทดลองใช้จริง

3) เนื้อหา ได้แก่ ทักษะการเป็น Fa/Note ซึ่งประกอบด้วย

3.1) การสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวก

3.2) การฝึกปฏิบัติการและสะท้อน

3.3) ทักษะการสื่อสาร ด้วยการฟัง 4 ระดับ

3.4) เทคนิคการจับประเด็นสำคัญของ Facilitator และ Note Taker

4) ตารางกำหนดการพัฒนา



ตาราง 11 แสดงกำหนดการพัฒนาทักษะ Facilitator และ Note Taker

วัน	เวลา	กิจกรรม	หมายเหตุ
15 มิถุนายน 2566	9.00 - 9.30 น.	1. Check In	
	9.10-11.00 น.	2. การฝึกทักษะ Fa/Note	
	11.00-12.00 น.	3. Prepare	

## 2. การดำเนินการ

การดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

2.1 จัดตั้งทีมในการดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) ทีมนำ 2) ทีมทำ และ 3) ทีมประสาน

2.2 ประชุมเตรียมความพร้อมของทีมที่เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนฯ เพื่อชี้แจงเหตุผลความจำเป็น จุดประสงค์การดำเนินงาน และเพื่อเป็นการยืนยันการเข้าร่วมทดลองรูปแบบฯ ของโรงเรียนที่เข้าร่วมทดลอง จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนวังใหญ่วิทยา และ 2) โรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก ในวันที่ 3 กรกฎาคม 2566 ช่องทางออนไลน์ ผ่านระบบ Zoom Meeting

2.3 ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ตามกระบวนการ ดังนี้

1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ช่วงต้นน้ำ หมายถึง การดำเนินการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ รายละเอียดของทิศทาง กลยุทธ์ แผนงาน หรือรูปแบบการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จัดขึ้นระหว่างวันที่ 11-12 กรกฎาคม 2566 ณ โรงเรียนวังใหญ่วิทยา และโรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก (ช่องทางออนไลน์ ผ่านระบบ Zoom Meeting) โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

1.1) ผู้เข้าร่วมกระบวนการ ขึ้นการวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) เป็นกลุ่มบุคคลที่เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ทั้ง 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวังใหญ่วิทยา จำนวน 19 คน และโรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก จำนวน 24 คน รวมทั้งสิ้น 43 คน

1.2) วัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ รายละเอียดของทิศทางกลยุทธ์ แผนงาน หรือรูปแบบการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

1.3) กิจกรรม/กระบวนการ มีการดำเนินการ ดังนี้

- (1) ประกาศและกำหนดนโยบาย
- (2) การสร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนัก
- (3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้วยเครื่องมือผ้าใบกลยุทธ์ (The Strategy Canvas)
- (4) การวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยเครื่องมือการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)
- (5) การตกลงเป้าหมายร่วมกัน (Share Vision)
- (6) การกำหนดปัจจัยความสำเร็จ (Key Result Areas: KRAs) และดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPIs)
- (7) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) ด้วยกรอบปฏิบัติ 4 ประการ (Four Action Framework)
- (8) การออกแบบโครงการ/กิจกรรม
- (9) การทำบันทึกข้อตกลง (MOU)
- (10) สะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection)

1.4) กำหนดการกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) มีรายละเอียดดังตาราง 12

ตาราง 12 แสดงกำหนดการกระบวนการขึ้นการวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ)

วัน	เวลา	กิจกรรม	หมายเหตุ
11 กรกฎาคม 2566	9.00-12.00 น.	1. ประกาศและกำหนดนโยบาย 2. สร้างความรู้ความเข้าใจ	Day 1
12 กรกฎาคม 2566	9.00 - 9.30 น.	1. Check In	Day 2
	9.30 - 10.00 น.	2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้วยผ้าใบกลยุทธ์ (Strategy Canvas)	
	10.00 - 11.30 น.	3. การวิเคราะห์ความซับซ้อน (Systems Thinking)	
	11.30 - 12.00 น.	4. การตกลงเป้าหมายร่วมกัน (Share Vision)	
	13.00 - 14.00 น.	5. การกำหนดปัจจัยความสำเร็จ (Key Result Areas: KRAs) และดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPIs)	
	14.00 - 15.00 น.	6. การกำหนดกลยุทธ์	
	15.00 - 15.30 น.	7. การกำหนด Act	
	15.30 - 16.00 น.	8. การบันทึกข้อตกลงร่วมกัน (MOU)	
	16.00 - 16.30 น.	9. สะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection)	

2) ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) หมายถึง การนำกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม การโดยมีการกำหนดตารางเวลาปฏิบัติการ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ รวมถึงนำผลการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมาทบทวน เพื่อให้เห็นสถานการณ์ปัญหา และความก้าวหน้า เพื่อสามารถปรับแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้การดำเนินงานช่วงหลังมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยนำผลการดำเนินงานที่ทำได้แล้วมาวิเคราะห์ความซับซ้อนและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ และล้มเหลว เพื่อให้เห็นว่าตรงไหนสำเร็จ หรือตรงไหนไม่สำเร็จ เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนแผนงาน กลไกการทำงาน และองค์ประกอบของทีมให้ดีขึ้น โดยมีการจัดกิจกรรมขึ้นในวันที่ 15 - 16 กันยายน ณ โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม และโรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก (ช่องทางออนไลน์ ผ่านระบบ Zoom Meeting) โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

2.1) ผู้เข้าร่วมกระบวนการ ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (กลางน้ำ) เป็นกลุ่มบุคคลที่เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ทั้ง 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม และโรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก

#### 2.2) วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม
- 2) เพื่อให้การเห็นสถานการณ์ปัญหา และความก้าวหน้า
- 3) เพื่อปรับแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงและดำเนินงานช่วงหลังมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

2.3) กิจกรรม/กระบวนการ มีการดำเนินการ แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติการการมอบหมายหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

1) แต่งตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน

2) คณะทำงาน (ทีม) ศึกษาเปรียบเทียบ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้การดำเนินงานสู่การปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3) กำหนดปฏิทินการถอดบทเรียนผลการดำเนินงานระยะที่ 2

ระยะที่ 2 การถอดบทเรียนผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย

1) Check List Act/Strategy

2) การวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยเครื่องมือ Matrix

3) การทบทวนผลการดำเนินงาน

4) ประเมินความสามารถของทีม

5) ปรับแผนงานการดำเนินงาน/ระหว่างทาง

6) สะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection)

2.4) กำหนดการกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) โดยมีรายละเอียด ดังตาราง 13

ตาราง 13 แสดงกำหนดการกระบวนการขึ้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ)

วัน	เวลา	กิจกรรม	หมายเหตุ
15 กันยายน 2566	9.00 - 9.30น.	1. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ	Day 1
	9.00 - 11.00น.	2. ศึกษาแนวปฏิบัติและเตรียมการก่อนลงสู่การปฏิบัติจริง	
	11.00 - 12.00น.	กำหนดปฏิทินการถอดบทเรียนผลการดำเนินงานระยะที่ 2	
16 กันยายน 2566	9.00 - 9.20 น.	1. Check In	Day 2
	9.20 - 10.10 น.	2. Check List Act/Strategy	
	10.10 - 11.00 น.	3. การวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยเครื่องมือ Matrix	
	11.00 - 12.00 น.	4. ทบทวนผลการดำเนินงาน	
	13.00 - 14.00 น.	5. การประเมินความสามารถของทีม	
	14.00 - 15.30 น.	6. ปรับแผนการดำเนินงาน	
	15.30 - 16.00 น.	7. สะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection)	

3) ขึ้นการควบคุม และประเมินกลยุทธ์ (ปลายน้ำ) เป็นการถอดบทเรียนสะท้อนผลการประเมิน ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ตั้งแต่ช่วงแรกจนถึงช่วงสุดท้าย โดยนำข้อมูลผลลัพธ์จากการดำเนินงานมาสะท้อน เพื่อให้เห็นความสำเร็จ หรือความไม่สำเร็จ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนการดำเนินการครั้งต่อไป จัดขึ้นระหว่างวันที่ 27 ตุลาคม 2566 ณ โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม และโรงเรียนปากน้ำพิงตะวันตก (ช่องทางออนไลน์ผ่านระบบ Zoom Meeting) โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

3.1) ผู้เข้าร่วมกระบวนการขึ้นการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ปลายน้ำ) เป็นกลุ่มบุคคลที่เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ทั้ง 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม และโรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก

3.2) วัตถุประสงค์

1) เพื่อถอดบทเรียนสะท้อนผลการประเมิน ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

2) เพื่อศึกษาผลการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมตาม KPIs ที่กำหนดไว้

3.3) กิจกรรม/กระบวนการ มีการดำเนินการ ดังนี้

- 1) การทบทวนกิจกรรม
- 2) สะท้อนผลการดำเนินงาน
- 3) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap)
- 4) การปรับแผนการดำเนินการในปีถัดไป
- 5) การสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection)

3.4) กำหนดการกระบวนการขึ้นการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ปลายน้ำ)

โดยมีรายละเอียดดังตาราง 14

ตาราง 14 แสดงกำหนดการกระบวนการขึ้นการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ปลายน้ำ)

วัน	เวลา	กิจกรรม	หมายเหตุ
27 ตุลาคม 2566	9.00-9.20 น.	1. เช็กอิน (รู้จักกัน) Check In	
	9.20-10.00 น.	2. การทบทวนกิจกรรม	
	10.00-12.00 น.	3. การสะท้อนผลการดำเนินงาน	
	13.00-14.00 น.	4. การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap)	
	14.00-15.00 น.	5. การปรับแผนการดำเนินการครั้งถัดไป	
	15.00-16.00 น.	6. สะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection)	

#### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ถูกใช้ในขั้นตอนการทดลองใช้รูปแบบฯ เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดและประเมินผล จำแนกเป็น 3 ประเด็น คือ 1) ผลการประเมินทักษะผู้นำวงสนทนาและผู้จัดบันทึก 2) ผลการดำเนินการตามขั้นตอนและการสะท้อนการเรียนรู้หลังปฏิบัติ (After Action Review) ในประเด็น ความรู้สึก การเรียนรู้ใหม่ และแนวทางการพัฒนา (Gaps) และ 3) ผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากการนำกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยเครื่องมือดังต่อไปนี้

1. แบบประเมินทักษะผู้นำวงสนทนาและผู้จัดบันทึก
2. แบบประเมินผลการดำเนินการตามขั้นตอน จากการสะท้อนการเรียนรู้หลังปฏิบัติ (After Action Review) หลังเสร็จสิ้นทั้ง 3 ประเด็น ความรู้สึก การเรียนรู้ใหม่ และแนวทางการพัฒนา (Gaps)

3. แบบการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับนักเรียนตามตัวชี้วัด (KPIs) ด้านคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษาของกลุ่มทดลอง โดยการวัดจากการคำนวณขนาดอิทธิพล (Effect Size)

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ดำเนินการตามกระบวนการของขั้นการเตรียมการ และนำเครื่องมือมาวิเคราะห์ผลการประเมินทักษะผู้นำวงสนทนาและผู้จัดบันทึก

2. หลังจากนั้น เริ่มกระบวนการในขั้นดำเนินการตามกระบวนการของรูปแบบ ได้แก่ ขั้นการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ จากนั้น นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นมาประเมินผลตามกลยุทธ์/โครงการ/กิจกรรม ที่สะท้อนถึงคุณภาพนักเรียน

3. หลังสิ้นสุดการดำเนินแต่ละขั้นตอนจะมีการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินตนเอง เพื่อสะท้อนการเรียนรู้ (AAR) ในประเด็น ความรู้สึก การเรียนรู้ใหม่ และแนวทางการพัฒนา (Gaps)

4. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนการทำงานตามกระบวนการของแต่ละโรงเรียน

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอวิธีวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกตามวิธีการประเมิน ดังนี้

1. ผลการประเมินทักษะผู้นำวงสนทนาและผู้จัดบันทึก เป็นการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ร้อยละ
2. ผลการดำเนินการตามขั้นตอน ทำการวิเคราะห์ความถี่ และผลจากการสะท้อนการเรียนรู้หลังปฏิบัติ (After Action Review) หลังเสร็จสิ้นทั้ง 3 กระบวนการ ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จำแนก ประเด็นตามความรู้สึก การเรียนรู้ใหม่ และแนวทางการพัฒนา (Gaps)
3. ผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ใช้การวิเคราะห์ผลการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของนักเรียนตาม KPIs ที่กำหนดไว้ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงด้วยเครื่องมือ Effect Size ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมของนักเรียนกลุ่มเดียวกัน (ก่อน - หลัง) เพื่อตรวจสอบกระบวนการแทรกแซงหรือกลยุทธ์และโครงการ/กิจกรรมที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ของนักเรียน ซึ่งหาก Effect Size มีค่าตั้งแต่ 0.4 ขึ้นไป (ค่า 0.40 เรียกว่า Hinge Point) นั้นหมายความว่า น่าจะเชื่อได้ว่ามาตรการหรือกลยุทธ์นั้นก่อผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนได้จริง โดยจำแนกตาม KPIs แต่ละด้าน

#### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์ขนาดของอิทธิพล (Effect Size) ใช้สูตรการคำนวณหา Effect Size (Hattie, 1981) ดังนี้

$$ES = \frac{\bar{X}_{post} - \bar{X}_{pre}}{\frac{SD_{pre} + SD_{post}}{2}}$$

#### ขั้นตอนที่ 4 ประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนนี้เป็นการประเมินผลคุณภาพตามมาตรฐานของรูปแบบฯ หลังการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ในสถานการณ์จริง โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำรูปแบบไปใช้ ในด้านคุณภาพตามมาตรฐานด้านความเป็นไปได้ มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ มาตรฐานด้านความเหมาะสม และมาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม ตามแบบมาตรฐานการประเมินของ McMillan and Schumacher (2001) และจัดประชุมกลุ่มย่อย ในวันที่ 27 ตุลาคม 2566 เพื่อสอบถามปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ เพียงใดและมีปัญหาอุปสรรคข้อเสนอแนะอะไรบ้าง ผู้วิจัยปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามและสัมภาษณ์กลุ่ม 2) สร้างความเข้าใจและชี้แจงวัตถุประสงค์ในการประเมินผลกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำรูปแบบไปใช้ 3) ดำเนินการสอบถามและสัมภาษณ์กลุ่ม เพื่อนำข้อมูลมาสรุปผลและปรับปรุงเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษาที่สมบูรณ์ต่อไป

##### กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล จะเป็นกลุ่มบุคคลที่เข้าร่วมการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนฯ จำนวน 43 คน ประกอบไปด้วย 3 กลุ่ม ดังนี้

1. ระดับนโยบาย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน
2. ระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย 1) ครู และบุคลากรทางการศึกษา 2) ผู้ปกครอง
- 3) นักเรียน และ 4) เครือข่าย จำนวน 36 คน
3. ระดับผู้ได้รับผลกระทบจากการใช้รูปแบบ ประกอบด้วย นักเรียน จำนวน 5 คน

##### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพมาตรฐานของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ตามแบบมาตรฐานการประเมินของ McMillan and Schumacher (2001) ได้เสนอการตรวจสอบรูปแบบซึ่งประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน คือ มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards)

มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) และมาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) ของโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) กำหนดระดับคะแนน 5 ระดับ คือ

ระดับ 5 หมายถึง รายการนั้นมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง รายการนั้นมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์มาก

ระดับ 3 หมายถึง รายการนั้นมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง รายการนั้นมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์น้อย

ระดับ 1 หมายถึง รายการนั้นมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์น้อยที่สุด

2. แบบการสัมภาษณ์กลุ่ม เพื่อนำมาสังเคราะห์สรุปรวมเป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ การใช้รูปแบบฯ บทเรียนที่เกิดขึ้นจากการประเมินการใช้รูปแบบ

#### **การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ**

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และผ่านการพิจารณาจากที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพมาตรฐานของรูปแบบฯ หลังการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษาก่อนนำไปใช้

#### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยดำเนินการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพมาตรฐานของรูปแบบฯ ตามมาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) และมาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) ตามแบบมาตรฐานการประเมินของ McMillan and Schumacher (2001) ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษาและข้อเสนอแนะต่างๆ ด้วยตนเอง ผู้วิจัยดำเนินการจัดประชุมกลุ่มเพื่อให้กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำรูปแบบไปใช้ ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง เครือข่าย และตัวแทนนักเรียน



ที่ร่วมทดลองใช้รูปแบบได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จที่เกิดขึ้นหรือปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์กลุ่มแล้วสรุปเป็นภาพรวม

### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพมาตรฐานของรูปแบบตามแบบมาตรฐานการประเมินของ McMillan and Schumacher (2001) ในการใช้รูปแบบฯ โดยคำนวณค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคะแนนความคิดเห็น ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ท (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 103) โดยถือเกณฑ์การประเมินเป็นคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลความ ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง รายการนั้นมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง รายการนั้นมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง รายการนั้นมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง รายการนั้นมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง รายการนั้นมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มนำมาสังเคราะห์ สรุปรวมเป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จที่เกิดขึ้น ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะและบทเรียนที่เกิดขึ้นจากการประเมินการใช้รูปแบบด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## บทที่ 4

### วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการออกแบบ สร้างและตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 4 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา

รายละเอียดของผลการวิจัยในแต่ละตอน เป็นดังนี้

**ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา**

แบ่งออกเป็น 2 ชั้นย่อย ได้แก่

ชั้นที่ 1.1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการศึกษาเอกสาร

ชั้นที่ 1.2 ผลการศึกษาปัญหา และแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) จากพหุกรณีศึกษา ในสถานศึกษาต้นแบบระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ได้รับรางวัลระดับประเทศ

**ชั้นที่ 1.1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการศึกษาเอกสาร**

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เอกสารผลการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปี 2563 - 2565 คือ สภาพการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ซึ่งเป็นวิธีการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด เป็นการปฏิบัติอยู่

เป็นปกติในปัจจุบัน ประกอบด้วย หลักการ แนวคิด ปัญหา และแนวทาง/เทคนิควิธีการบริหารระบบ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน ปรากฏผลดังนี้

**ตาราง 15 ผลการสังเคราะห์เอกสาร รายงานผลการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

ประเด็นที่ศึกษา	ผลการศึกษา
<p>1. สภาพการดำเนินงาน ประกอบด้วย หลักการ และแนวคิดระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>	<p>1. สถานศึกษายึดหลักการและแนวคิดในการขับเคลื่อนการศึกษา ตามหลักการที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2562 ได้กำหนดให้จัดการศึกษา ต้องเป็นไป เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมใน การดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยเด็กทุกคนมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่รัฐต้อง จัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รวมถึงการจัด การศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคมการสื่อสารและการเรียนรู้ หรือมีร่างกาย พิการ หรือทุพพลภาพ หรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มี ผู้ดูแล หรือด้อยโอกาส ต้องจัดให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิ และโอกาส ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ การปฏิบัติต่อเด็กตามความใน พระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2546 ไม่ว่าจะกรณีใด ให้คำนึงถึง ประโยชน์สูงสุดของเด็กเป็นสำคัญ และไม่ให้มีการเลือกปฏิบัติโดยไม่มี เป็นธรรม สอดรับกับสิทธิขั้นพื้นฐานที่เด็กต้องได้รับตามความแห่ง อนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็ก อันได้แก่ 1) สิทธิในการอยู่รอด 2) สิทธิที่จะ ได้รับการปกป้องคุ้มครอง 3) สิทธิที่จะได้รับการพัฒนา และ 4) สิทธิ ในการมีส่วนร่วม</p> <p>2. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีนโยบายให้สถานศึกษา ในสังกัดทุกแห่งจัดให้มีระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกำหนด มาตรการสนับสนุนส่งเสริมศักยภาพนักเรียนเน้นกิจกรรมส่งเสริมพัฒนา ป้องกันและแก้ไขปัญหา และการคุ้มครองสิทธิเด็ก โดยการมีมาตรการให้ สถานศึกษามีมาตรฐานในการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จัดกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัยด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ</p>

ประเด็นที่ศึกษา	ผลการศึกษา
	<p>ทางสังคมสิทธิเด็ก ตลอดจนป้องกันแก้ไขปัญหาสารเสพติด ปัญหาพฤติกรรมนักเรียน ปัญหาทางเพศและปัญหาอื่นๆ โดยประสานความร่วมมือกับเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรในท้องถิ่น การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการพัฒนา ส่งเสริม แก้ไข และส่งต่อนักเรียนอย่างเป็นระบบ</p> <p>3. เด็กแต่ละคนมีความแตกต่างกันโดยพื้นฐานทางครอบครัว สภาพปัญหาเศรษฐกิจครอบครัวแตกแยก ขาดการดูแลเอาใจใส่นักเรียน ทำให้เกิดปัญหาที่มีความต้องการช่วยเหลือที่แตกต่างกันไป</p> <p>4. สถานศึกษา ใช้ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด 5 ขั้นตอน คือ การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล การคัดกรองนักเรียน การส่งเสริมพัฒนา การป้องกัน แก้ไข และการส่งต่อ</p> <p>5. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกำหนดจุดเน้นเพื่อการพัฒนากระบวนการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติ ดังนี้</p> <p>ปี พ.ศ. 2550 - 2552 เป็นปีแห่งการช่วยเหลือนักเรียน</p> <p>ปี พ.ศ. 2553 - 2554 เป็นปีแห่งการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างรอบด้าน</p> <p>ปี พ.ศ. 2555 - 2556 เป็นปีแห่งการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้พ้นภัยยาเสพติด</p> <p>ปี พ.ศ. 2557 - 2558 เป็นปีแห่งการดูแลช่วยเหลือและคุ้มครองนักเรียน</p> <p>ปี พ.ศ. 2559 - 2561 เป็นปีแห่งการรักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น</p> <p>ปี พ.ศ. 2562 - 2564 เป็นปีแห่งการรู้จัก รัก เข้าใจ ห่วงใย ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง</p> <p>ปี พ.ศ. 2565 เป็นปีแห่งการพาน้องกลับมาเรียน</p> <p>6. ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่จะดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์พร้อมด้วยคุณลักษณะความเป็นคนดี มีความรู้ความสามารถที่จะดำรงชีพในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมี</p>

ประเด็นที่ศึกษา	ผลการศึกษา
	<p>คุณภาพชีวิตที่ดี ด้วยขั้นตอนวิธีการและเครื่องมือการทำงานที่ชัดเจน มีครูที่ปรึกษาเป็นบุคลากรหลักในการดำเนินงานและการมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา อาทิ คณะกรรมการเครือข่ายของสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้บริหาร ครูทุกคน ฯลฯ</p> <p>7. การพัฒนาบุคคลให้เป็นคนเก่งดีมีสุขได้นั้น จะต้องเกิดจากการจัดกิจกรรม และกระบวนการจัดการเรียน ที่สามารถตอบสนองความต้องการได้รายบุคคลได้อย่างเหมาะสม การจัดการเรียนการสอนจะต้องให้มีการสอดแทรกกิจกรรม เพื่อการก้าวสู่ความเป็นมนุษย์การดำรงอยู่ในสังคมมากกว่าวิชาการ โดยมีครูเป็นผู้บรมสั่งสอน พร้อมปลูกฝังค่านิยมที่เหมาะสมกับนักเรียน ตลอดจนการควบคุมพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของเด็กในโรงเรียน ครูต้องรู้จักนักเรียนในทุกด้าน โดยใช้กระบวนการของระบบการดูแลช่วยเหลือโดยมุ่งหวังว่าครูทุกคนสามารถนำไปใช้ในการให้ความดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้ในด้านการส่งเสริมพัฒนาในส่วนที่ดีของนักเรียน ด้านการป้องกันมิให้เกิดปัญหาสำหรับนักเรียนกลุ่มเสี่ยง และสามารถแก้ไขปัญหให้กับนักเรียนในเบื้องต้นได้ โดยมีการทำงานอย่างเป็นระบบตรวจสอบได้ แสดงถึงการทำงานที่คุณภาพมีมาตรฐาน จึงเกิดการประกันคุณภาพระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาและเป็นไปตามบทบัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาที่มุ่งให้นักเรียน บุคลากรและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน รวมทั้งกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรวจสอบได้ เป็นที่ยอมรับของชุมชนสังคม</p>
<p>2. ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จากภาพรวมของการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน สามารถดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างมีคุณภาพ การบริหารจัดการของสถานศึกษาเป็นระบบ มีขั้นตอนที่ชัดเจน บุคลากรมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงานเอื้อต่อการดำเนินงาน ตรงกันข้ามกับสถานศึกษาขนาดเล็ก ส่วนใหญ่ขาดแคลนบุคลากร ระบบงานไม่เอื้อให้ปฏิบัติตามขั้นตอน</li> <li>2. จากภาพรวมของการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน สถานศึกษาส่วนใหญ่มีการดำเนินการ 5 ขั้นตอน แต่ขาด</li> </ol>

ประเด็นที่ศึกษา	ผลการศึกษา
	<p>ความต่อเนื่อง และเป็นระบบ มีการรายงานและรวบรวมข้อมูลที่เป็นเอกสารมากมาย แต่ไม่มีการนำผลของข้อมูลไปใช้ประโยชน์</p> <p>3. ครูส่วนใหญ่คิดว่าหน้าที่การดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นหน้าที่ของครูแนะแนว หรือครูฝ่ายปกครอง</p> <p>4. ผู้บริหาร และครูอาจไม่ค่อยให้ความสำคัญ และความตระหนักต่อการดูแลช่วยเหลือนักเรียน อาทิ ความรู้ความเข้าใจในหลักการของการดูแลช่วยเหลือนักเรียน อาจคิดว่าการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเน้นเฉพาะนักเรียนที่มีปัญหา แต่จริงแล้วระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีจุดประสงค์ “มุ่งที่จะพัฒนานักเรียนในทุกด้าน” และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล</p> <p>5. การดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนขาดการสนับสนุนอย่างจริงจัง อาทิ งบประมาณสำหรับจัดโครงการ/กิจกรรมที่เอื้อต่อการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และการสนับสนุนหรือการให้ความร่วมมือจากเครือข่ายภายนอก</p> <p>6. ครูมีภาระงานนอกเหนือจากงานสอนมาก ทำให้ประสิทธิภาพในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนลดลง ไม่มีเวลาที่จะกำกับ ติดตามนักเรียนเป็นรายบุคคลได้</p> <p>7. ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง</p>
<p>3. เทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p>	<p>จากการศึกษาผลการดำเนินงาน ด้านเทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พบว่า สถานศึกษามีการใช้แนวคิดการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ดังนี้</p> <p>1. มีการนำทฤษฎีระบบ (System Theory) เข้ามาใช้ในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (Output) หรือ ผลผลิต (Product) และการสะท้อนผลกลับ (Feedback)</p> <p>2. มีการนำกระบวนการและขั้นตอนของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาที่ได้กำหนดไว้ 5 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย 1) การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล 2) การคัดกรองนักเรียน 3) การส่งเสริมและพัฒนา 4) การป้องกันและแก้ไขปัญหา และ 5) การส่งต่อ</p> <p>3. มีการนำทฤษฎีวงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA) เข้ามาบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ซึ่งประกอบด้วย</p>

ประเด็นที่ศึกษา	ผลการศึกษา
	<p>1) Plan คือ การวางแผน 2) Do คือ การปฏิบัติตามแผน</p> <p>3) Check คือ การตรวจสอบ และ 4) Act คือ การปรับปรุงการดำเนินการ</p> <p>นอกจากนี้ ยังพบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่นิยมออกแบบรูปแบบการบริหารแบบผสมผสานแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ โดยการกำหนดชื่อเรียกรูปแบบตามชื่อคำสำคัญ หรือคำที่มีความหมาย อาทิ ชื่อสถานศึกษา หรือชื่อสถานที่สำคัญของพื้นที่นั้นๆ</p>

จากหลักการ และแนวคิดการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีนโยบายให้สถานศึกษาในสังกัดทุกแห่งจัดให้มีระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกำหนดมาตรการสนับสนุนส่งเสริมศักยภาพนักเรียนที่เน้นกิจกรรมส่งเสริมพัฒนา ป้องกันและแก้ไขปัญหา การคุ้มครองสิทธิเด็ก โดยการมีมาตรการให้สถานศึกษามีมาตรฐานในการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จัดกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัย ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ทางสังคมสิทธิเด็ก ตลอดจนป้องกันแก้ไขปัญหาสารเสพติด ปัญหาพฤติกรรมนักเรียน ปัญหาทางเพศและปัญหาอื่นๆ โดยให้เน้นการประสานความร่วมมือกับเครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรในท้องถิ่น ในการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อพัฒนา ส่งเสริม แก้ไข และส่งต่อนักเรียนอย่างเป็นระบบ

2. สถานศึกษายึดหลักการและแนวคิดในการขับเคลื่อนการศึกษา ตามหลักการที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2562 ได้กำหนดให้จัดการศึกษาต้องเป็นไป เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยเด็กทุกคนมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รวมถึงการจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคมการสื่อสารและการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ หรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาส ต้องจัดให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิ และโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ การปฏิบัติต่อเด็กตามความในพระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2546 ไม่ว่าจะกรณีใด ให้คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของเด็กเป็นสำคัญ และไม่ให้มีการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม สอดรับกับสิทธิขั้นพื้นฐานที่เด็กต้องได้รับความคุ้มครองแห่งอนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็ก อันได้แก่ 1) สิทธิในการอยู่รอด 2) สิทธิที่จะได้รับการปกป้อง

คุ้มครอง 3) สิทธิที่จะได้รับการพัฒนา และ 4) สิทธิในการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ เด็กแต่ละคน มีความแตกต่างกันโดยพื้นฐานทางครอบครัว สภาพปัญหาเศรษฐกิจ ครอบครัวแตกแยก ขาดการดูแล เอาใจใส่นักเรียน ทำให้เกิดปัญหาที่มีความต้องการช่วยเหลือที่แตกต่างกันไป สถานศึกษาจึงใช้ระบบ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด 5 ขั้นตอน คือ การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล การคัดกรองนักเรียน การส่งเสริมพัฒนา การป้องกัน แก้ไข และ การส่งต่อ

3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน และกำหนดจุดเน้นเพื่อการพัฒนากระบวนการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็น แนวทางสู่การปฏิบัติ ดังนี้ ปี พ.ศ. 2550 - 2552 เป็นปีแห่งการช่วยเหลือนักเรียน ปี พ.ศ. 2553 - 2554 เป็นปีแห่งการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างรอบด้านปี พ.ศ. 2555 - 2556 เป็นปีแห่งการดูแล ช่วยเหลือนักเรียนให้พ้นภัยยาเสพติด ปี พ.ศ. 2557 - 2558 เป็นปีแห่งการดูแลช่วยเหลือและ คุ้มครองนักเรียน ปี พ.ศ. 2559 - 2561 เป็นปีแห่งการรักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น ปี พ.ศ. 2562 - 2564 เป็นปีแห่งการรู้จัก รัก เข้าใจ ห่วงใย ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง ปี พ.ศ. 2565 เป็นปีแห่งการพาน้องกลับมาเรียน จะเห็นได้ว่าระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีจุดเน้นที่จะเพื่อพัฒนา ส่งเสริม แก้ไข และส่งต่อนักเรียนอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นไปที่ตัวนักเรียนอย่างรอบด้าน

4. ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารจัดการศึกษาของ สถานศึกษาที่จะดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้เป็นบุคคลให้เป็นคนเก่ง ดี มีสุข มีความรู้ ความสามารถที่จะดำรงชีพในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีคุณภาพ ด้วยขั้นตอนวิธีการและเครื่องมือ การทำงานที่ชัดเจน มีครูที่ปรึกษาเป็นบุคลากรหลักในการดำเนินงาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา

5. การพัฒนาบุคคลให้เป็นคนเก่ง ดี มีสุข ได้นั้น จะต้องเกิดจากการจัดกิจกรรม และ กระบวนการจัดการเรียน ที่สามารถตอบสนองความต้องการเด็กรายบุคคลได้อย่างเหมาะสม การจัดการเรียนการสอนจะต้องให้มีการสอดแทรกกิจกรรม การดำรงอยู่ในสังคมมากกว่าวิชาการ โดยมีครูเป็นผู้อบรมสั่งสอน ปลูกฝังค่านิยมที่เหมาะสมกับนักเรียน ตลอดจนการควบคุมพฤติกรรม ที่ไม่เหมาะสมของเด็กในโรงเรียน โดยใช้กระบวนการของระบบการดูแลช่วยเหลือ โดยมุ่งหวังว่าครู ทุกคนสามารถนำไปใช้ในการให้ความดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้ในด้านการส่งเสริมพัฒนาในส่วนที่ดี ของนักเรียน ด้านการป้องกันมิให้เกิดปัญหาสำหรับนักเรียนกลุ่มเสี่ยง และสามารถแก้ไขปัญหาให้กับ นักเรียนในเบื้องต้น ได้อย่างเป็นระบบตรวจสอบได้ แสดงถึงการทำงานที่คุณภาพมีมาตรฐาน จึงเกิด การประกันคุณภาพระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาและ เป็นไปตามบทบัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาที่มุ่งให้นักเรียน บุคลากรและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ



นักเรียน รวมทั้งกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรวจสอบได้ เป็นที่ยอมรับของชุมชนสังคม

จากการศึกษาปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) สถานศึกษาขนาดใหญ่มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน สามารถดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างมีคุณภาพ การบริหารจัดการของสถานศึกษาเป็นระบบ มีขั้นตอนที่ชัดเจน บุคลากรมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เอื้อต่อการดำเนินงาน ตรงกันข้ามกับสถานศึกษาขนาดเล็ก ส่วนใหญ่ขาดแคลนบุคลากร ระบบงานไม่เอื้อให้ปฏิบัติตามขั้นตอน เนื่องด้วยจำนวนครูมีไม่พอ ภาระงานนอกเหนือจากงานสอนก็มีมาก ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนลดลง ไม่มีเวลาที่จะกำกับติดตามนักเรียนเป็นรายบุคคลได้ 2) สถานศึกษาส่วนใหญ่มีการดำเนินการ 5 ขั้นตอน แต่ขาดความต่อเนื่อง และเป็นระบบ มีการรายงานและรวบรวมข้อมูลที่เป็นเอกสารมากมาย แต่ไม่มีการนำผลของข้อมูลไปใช้ประโยชน์ 3) ผู้บริหาร และครูไม่ค่อยให้ความสำคัญ และความตระหนักต่อการดูแลช่วยเหลือนักเรียน อาทิ ความรู้ความเข้าใจในหลักการของการดูแลช่วยเหลือนักเรียน อาจคิดว่าการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเน้นเฉพาะนักเรียนที่มีปัญหา แต่จริงแล้วระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีจุดประสงค์ “มุ่งที่จะพัฒนานักเรียนในทุกด้าน” และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล นอกจากนี้ ส่วนใหญ่คิดว่าหน้าที่การดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นหน้าที่ของครูแนะแนวหรือครูฝ่ายปกครอง 4) การดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนขาดการสนับสนุนอย่างจริงจัง อาทิ งบประมาณสำหรับจัดโครงการ/กิจกรรมที่เอื้อต่อการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และการสนับสนุนหรือการให้ความร่วมมือจากเครือข่ายภายนอก และ 5) ขาดการนิเทศ กำกับติดตามการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

จากการศึกษาเทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สถานศึกษามีการใช้แนวคิดการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ดังนี้ 1) มีการนำทฤษฎีระบบ (System Theory) เข้ามาใช้ในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (Output) หรือ ผลผลิต (Product) และการสะท้อนผลกลับ (Feedback) 2) มีการนำกระบวนการและขั้นตอนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้กำหนดไว้ 5 ขั้นตอน 3) มีการนำทฤษฎีวงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA) เข้ามาบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ซึ่งประกอบด้วย 1) Plan คือ การวางแผน 2) Do คือ การปฏิบัติตามแผน 3) Check คือ การตรวจสอบ และ 4) Act คือ การปรับปรุงการดำเนินการ และนอกจากนี้ ยังพบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่นิยมออกแบบรูปแบบการบริหารแบบผสมผสานแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ โดยการกำหนด

ชื่อเรียกรูปแบบตามชื่อสำคัญ หรือคำที่มีความหมาย อาทิ ชื่อสถานศึกษา หรือชื่อสถานที่สำคัญของพื้นที่นั้นๆ

ผลการศึกษาเอกสารผลการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ดังนี้

1) หลักการและแนวทางการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาส่วนใหญ่ยึดหลักการที่สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาและเป็นไปตามบทบัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาคนผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และมีการนำนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้กำหนดให้สถานศึกษาในสังกัดทุกแห่งจัดให้มีระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกำหนดมาตรการสนับสนุน ส่งเสริมศักยภาพนักเรียน ที่เน้นกิจกรรมส่งเสริมพัฒนา ป้องกันและแก้ไขปัญหา การคุ้มครองสิทธิเด็ก โดยมีมาตรการให้สถานศึกษามีมาตรฐานในการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จัดกิจกรรม ส่งเสริมความปลอดภัยด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ทางสังคมสิทธิเด็ก ตลอดจนป้องกันแก้ไขปัญหารสชาติ ปัญหาพฤติกรรมนักเรียน ปัญหาทางเพศและปัญหาอื่นๆ โดยให้เน้นการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรในท้องถิ่น ในการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อพัฒนา ส่งเสริม แก้ไข และส่งต่อนักเรียนอย่างเป็นระบบ

2) ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวม พบว่า

2.1) สถานศึกษาขนาดเล็ก ส่วนใหญ่ขาดแคลนบุคลากร ระบบงานไม่เอื้อให้ปฏิบัติตามขั้นตอน เนื่องจากจำนวนครูมีไม่พอ ภาระงานนอกเหนือจากงานสอนก็มามาก ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนลดลง ไม่มีเวลาที่จะกำกับ ติดตามนักเรียนเป็นรายบุคคลได้

2.2) การดำเนินการ 5 ขั้นตอนขาดความต่อเนื่อง เป็นระบบ และไม่มีผลการนำผลของข้อมูลไปใช้ประโยชน์

2.3) ผู้บริหาร และครูไม่ค่อยให้ความสำคัญ

2.4) ขาดการสนับสนุนอย่างจริงจัง ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก

2.5) ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

3) เทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สถานศึกษามีการใช้แนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ดังนี้

3.1) มีการนำทฤษฎีระบบ (System Theory) เข้ามาใช้ในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (Output) หรือ ผลผลิต (Product) และการสะท้อนผลกลับ (Feedback)

3.2) มีการนำกระบวนการ 5 ขั้นตอนของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สำนักงานคณะกรรมการขั้นพื้นฐานที่ได้กำหนดไว้ 3) มีการนำทฤษฎีวงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA) เข้ามาบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ซึ่งประกอบด้วย 1) Plan คือ การวางแผน 2) Do คือ การปฏิบัติตามแผน 3) Check คือ การตรวจสอบ และ 4) Act คือ การปรับปรุงการดำเนินการ และนอกจากนี้ ยังพบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่นิยมออกแบบรูปแบบการบริหารแบบผสมผสานแนวคิดทฤษฎีต่างๆ โดยการกำหนดชื่อเรียกรูปแบบตามชื่อคำสำคัญ หรือคำที่มีความหมาย อาทิ ชื่อสถานศึกษา หรือชื่อสถานที่สำคัญตามบริบทของพื้นที่นั้นๆ

**ขั้นที่ 1.2 ผลการศึกษาปัญหา และแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) จากพหุกรณีศึกษา ในสถานศึกษาต้นแบบระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับรางวัลระดับประเทศ**

ผลการศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ในส่วนของขั้นที่ 1.2 การศึกษาแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) จากพหุกรณีศึกษา ได้สัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) และการศึกษาเอกสาร (Document Study) ในโรงเรียนชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบปัญหาการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สถานศึกษาเคยเผชิญ ได้แก่ ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก และแนวการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นเลิศ ได้แก่ หลักการแนวคิด วัตถุประสงค์ เทคนิคและวิธีการ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จของสถานศึกษา จำนวน 5 แห่ง ปรากฏผลการศึกษา เป็น 3 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

**ตอนที่ 1 ผลการศึกษาพหุกรณีศึกษา ประกอบด้วย**

กรณีศึกษาที่ 1 โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดาก เขต 2

กรณีศึกษาที่ 2 โรงเรียนบ้านยารวิ - ห้วยโป่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1

กรณีศึกษาที่ 3 โรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสุโขทัย

กรณีศึกษาที่ 4 โรงเรียนคณทิพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา กำแพงเพชร

กรณีศึกษาที่ 5 โรงเรียนเมืองรัตวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เพชรบูรณ์

**ตอนที่ 2** ผลการเปรียบเทียบปัญหาและแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศของพหุกรณีศึกษา

**ตอนที่ 3** นำเสนอแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศของพหุกรณีศึกษา

**ตอนที่ 1 ผลการศึกษาพหุกรณีศึกษา**

**กรณีศึกษาที่ 1 โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ**

### 1. บริบทของโรงเรียน

โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระเป็นโรงเรียนที่ราษฎรชาว อำเภอบพบพระร่วมแรงร่วมใจกันจับจองที่ดินแปลงหนึ่งซึ่งอยู่ติดกับทางด้านเหนือของวัดพบพระ ประมาณ 1 ไร่เศษ เพื่อสร้างโรงเรียนให้ลูกหลานชาวพบพระได้เรียนใน พ.ศ. 2477 และในวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2478 ได้เปิดเรียนเป็นครั้งแรก โดยใช้ชื่อว่า “โรงเรียนเพอะพะ” ต่อมาประมาณปี พ.ศ. 2512 ได้ขอเปลี่ยนชื่อ “โรงเรียนเพอะพะ” เป็นชื่อ “โรงเรียนบ้านพบพระ” และขยายเนื้อที่ของโรงเรียนเดิมจาก 10 ไร่ 2 งาน 93 ตารางวา จนถึงปัจจุบันประชาชนร้อยละ 90 ในเขตพื้นที่บริการของโรงเรียนเป็นคนไทยนับถือศาสนาพุทธ และมีแรงงานชาวพม่าบางกลุ่มอยู่ในชุมชนการดำเนินงานของโรงเรียนได้เปิดการสอนตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2478 โดยมีนายแหลม มีศิริ เป็นครูใหญ่คนแรกที่สร้างอาคารเรียนชั่วคราวและเปิดเรียนครั้งแรกชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 และขยายถึงชั้นประถมปีที่ 3 ต่อมา นายพิชิตใจ พรหมเมือง ซึ่งดำรงตำแหน่งครูใหญ่ในปี พ.ศ. 2513-2523 ได้ดำเนินการขอเปลี่ยนชื่อโรงเรียนจากโรงเรียนบ้านพบพระเป็น “โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ” ตั้งแต่นั้นมา ปัจจุบันโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ ตั้งอยู่เลขที่ 138 หมู่ที่ 2 ตำบลพบพระ อำเภอบพบพระ จังหวัดตาก รหัสไปรษณีย์ 63160 หมายเลขโทรศัพท์ 0-5556-9095 E-mail: chplover138@gmail.com Website: <http://www.chpschool.ac.th/>

### วิสัยทัศน์

“โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระเป็นโรงเรียนที่มีผลงานเชิงประจักษ์ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คุณธรรม จริยธรรม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทักษะพื้นฐาน สำหรับศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองที่ดี พร้อมก้าวสู่สากล”

### อัตลักษณ์

นิยมไทย วินัยดี มีจิตอาสา

### ค่านิยม (Value)

สร้างสรรค์สังคมการเรียนรู้ มุ่งสู่โรงเรียนดีด้วยบวร ก้าวสู่องค์กรแห่งความสุข

### การศึกษา

ส่วนมากอยู่ในระดับประถมศึกษา เนื่องจากในอดีตประชาชนยังไม่เห็นความสำคัญของการศึกษาประกอบกับมีฐานะยากจน ใช้จ่ายในการเรียนสูง แต่ปัจจุบันประชากรมีการศึกษาสูงขึ้น

เหตุที่เป็นเช่นนั้นอาจเป็นเพราะประชาชนมีฐานะความเป็นอยู่ดีขึ้น รัฐบาลสนับสนุนโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายและที่สำคัญคือโรงเรียน ได้จัดทุนการศึกษาให้กับนักเรียนที่ยากจนและเรียนดีเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่าย

### การดำรงชีวิต

ประชาชนในเขตบริการมีอาชีพเกษตรกร ร้อยละ 90 เช่น การทำไร่ทำสวนทำนามีการเลี้ยงสัตว์ เช่น โค สุกร ไก่ เป็นต้น รายได้เฉลี่ยต่อครอบครัวประมาณ 12,900 บาท/ปี อาชีพรองลงมาเป็นอาชีพรับจ้างทั่วไป ค้าขาย พืชไร่และค้าขายทั่วไป ประชาชนเป็นผู้มีอัธยาศัยมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความร่วมมือกับโรงเรียนทั้งกำลังทรัพย์และแรงงาน ทำให้ในปัจจุบันโรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้าขึ้นตามลำดับการดำรงชีวิตที่ยึดถือขนบธรรมเนียมประเพณีของบรรพบุรุษรักษาขนบธรรมเนียมและการละเล่นสืบต่อมา

ปัจจุบันโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 เปิดสอนระดับชั้นอนุบาล 2 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวนนักเรียน 1,355 คน จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 65 คน โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียน/ผู้บริหารสถานศึกษา คือนายภูรินทร์ ชนิลกุล

ที่มา: โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ (2566)

## 2. ผลการศึกษาปัญหา และแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ

ผลของการศึกษาปัญหาการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สถานศึกษาเคยเผชิญ ประกอบด้วย ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายใน ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับนักเรียน ครู ผู้บริหาร ระบบ/โครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษา ฯลฯ และปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับครอบครัว การเลี้ยงดู สภาพแวดล้อม ฯลฯ และแนวการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย หลักการแนวคิด วัตถุประสงค์ เทคนิคและวิธีการ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอ ดังนี้

### 2.1 ปัญหาการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สถานศึกษาเคยเผชิญ ก่อนที่จะค้นพบแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และอธิบายถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระเคยเผชิญก่อนที่จะค้นพบแนวทาง

การบริหารที่เป็นเลิศ ส่งผลให้โรงเรียนได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระดับประเทศ ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูลทั้งการสัมภาษณ์บุคลากรหลัก และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ดังนี้

### 1) ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายใน

#### ปัญหาเกี่ยวกับนักเรียน

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนของโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระเกิดจากฐานะทางครอบครัว นักเรียนส่วนใหญ่มีฐานะปานกลางถึงยากจน และไม่ค่อยให้ความสำคัญกับสภาพการเป็นอยู่ สภาพอยู่อาศัยค่อนข้างแออัด เป็นวิถีเก่า พื้นบ้านเป็นดินกินอยู่กับดิน ทำให้นักเรียนบางส่วนต้องขาดเรียนบ่อย เนื่องจากต้องไปช่วยครอบครัวทำงาน ซึ่งที่กล่าวมาเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษา ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และคุณภาพชีวิตไม่ได้รับการพัฒนา ทำให้ผู้อำนวยการต้องการที่จะขับเคลื่อนคุณภาพของชีวิต ทำให้นักเรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ด้วย Happy Model สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...เรื่องของทุนชีวิตนะ สภาพเศรษฐกิจ นักเรียนที่นี้ฐานะส่วนใหญ่อยู่ในระดับกลางๆ ถึงยากจน...เราจึงเริ่มมีการติดตามเด็ก จากการไปเยี่ยมบ้าน พอเรารู้ เราก็รับมาศึกษาวิเคราะห์รายบุคคลเลย ...อย่างเป็นทางการที่คุณครูบอกก็คือจนก็จนเลย...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ (วันที่ 11 เดือนมกราคม 2566)

“...การดูแลเนี่ยแหละค่ะสำคัญคือพอเวลาผลสัมฤทธิ์อะไรแบบนี้มันไม่ได้ถูกขยับถูกพัฒนา คุณภาพของชีวิตเพราะว่า ผอ. จะไปเน้นในเรื่องของสุขภาวะด้วย นักเรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตอะไรที่ดีมีอยู่ 5 ด้านค่ะที่ทำโมเดลออกมาเป็น Happy Model...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ (วันที่ 11 เดือนมกราคม 2566)

“...ปัญหาของนักเรียนก็คือ จากการเยี่ยมบ้าน โรงเรียนเราต้องไปเยี่ยมบ้านจริงๆ ร้อยเปอร์เซ็นต์ไปทุกห้องร้อยเปอร์เซ็นต์ ตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึง ม. 3 เลย แล้วที่นี้พอเราไปเห็นสภาพจริงๆ ของเขา ก็คือเด็กบางคนมีฐานะทางบ้านดีก็คือรวยเลย แต่ถ้าเป็นชนชั้นกลางสภาพบ้านก็จะแออัดค่อนข้างแออัดเหมือนกัน ก็คือไม่มีตึกก็จะประมาณนี้ สภาพบ้านก็จะไม่โอเคเท่าไร แต่ถ้าเป็นเด็กที่ยากจน คือที่ผมไปคือแบบบ้านมั่งอะครับ เค้าก็ยังเป็นวิถีเก่าคือ บ้านเค้ายังกินอยู่กับดินอยู่ เราก็เห็นสภาพนี้ใช้ไหมครับ ผอ. ก็เห็นว่าเนี่ยชีวิตเด็กมันไม่โอเคอะ เพราะว่ามันส่งผลถึงการเรียนอะที่ ผอ. ยังเป็นห่วงนะ...”

“...ครับ ผอ.เลยเอา Happy Model มาพัฒนาให้นักเรียนมีความสุข...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ  
(วันที่ 12 เดือนมกราคม 2566)

และมีปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายในของนักเรียนโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ คือ ปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมของนักเรียน เช่น การขาดเรียน ซึ่งสาเหตุมาจากนักเรียนต้องไปช่วยครอบครัวทำงาน เนื่องจากทางบ้านยากจน ปัญหาการมาสายยังมีบ้างแต่มีค่อนข้างน้อย อาจเป็นเพราะทางโรงเรียนมีการติดตามนักเรียนตลอดเวลา และส่วนใหญ่ นักเรียนขึ้นรถรับส่งทำให้สามารถควบคุมการมาเรียนได้ และปัญหาด้านการทะเลาะวิวาท สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...เรื่องของการมาสาย ไม่ค่อยมีถึงมีก็น้อยมาก ถ้าเด็กในเขตพื้นที่เราค่อนข้างเปอร์เซ็นต์น้อยเลยนะคะ ส่วนใหญ่จะมาเรียนจากที่ไกลๆ แล้วก็จะขึ้นรถรับส่งเพราะฉะนั้นถามว่ามีมั่งไหมมี แต่ไม่มากไม่ได้ถึง กับว่าเป็นปัญหาใหญ่ แต่มีปัญหาจริงๆ เนี่ย คือทะเลาะวิวาท ... ถ้าเป็นเรื่องของพฤติกรรมนักเรียนในโรงเรียนก็มีแค่ ทะเลาะวิวาท...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ (วันที่ 11 เดือนมกราคม 2566)

“... เด็กที่มาสายก็คือผู้ปกครองทำงาน 8 โมงครึ่งเค้าก็จะมาส่ง 8 โมง 45 อะไรแบบนี้ซึ่งมีแค่ 4-5 คนครับไม่ได้มีเยอะ เพราะว่าเป็นเด็กเล็กด้วยนะ เพราะว่าโรงเรียนเรามีแต่เด็กเล็กพวกนี้ก็ไม่คือพฤติกรรมของเค้าก็จะเกเรมากกว่า โดดเรียนนี่ไม่มีเลย”

“...ถ้าเป็นเด็กโตก็จะมีพวกชกต่อยกัน นิดๆ หน่อยๆ ไม่ได้รุนแรงถึงขั้นเอาไม้ดองเอาอาวุธมาโรงเรียน...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ  
(วันที่ 12 เดือนมกราคม 2566)

### ปัญหาเกี่ยวกับระบบ/โครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษา

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับระบบและโครงสร้างการบริหารจัดการของโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระเกิดจากการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของเครือข่าย สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ถ้าเป็นเรื่องโครงสร้าง ทีมทำ ทีมนำ ทีมประสานของเราเนี่ยมีหมด ซึ่งเราจะเน้นในเรื่องของกระบวนการมีส่วนร่วมอะคะ ถ้าในทีมทำเนี่ยเราจะเน้นในเรื่องของการขอความร่วมมือจากองค์กรภายนอก หรือไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายผู้ปกครอง แต่ที่เกิดความขัดข้องนิดหน่อยก็น่าจะเรื่องการให้เครือข่ายแอ็คชั่นมากขึ้น ให้ทุกคนรู้ว่าเออเค้ามีบทบาทแบบนี้ละ ผู้ปกครอง

มีบทบาทยังไฉฉะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทยังไฉ ฉอนที่เรจเจเด็กหนีเนี้ยไม่ใช่เรจเจฉะทางอำเภอ ทาง อส. เจอแล้วก็โทรมาบอกเลยว่เด็กอยู่ตรงนี้ก็คน โดดมาจับไว้ให้ ที่นี้ชุมชนค่อนข้างดี...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ (วันที่ 11 เดือนมกราคม 2566)

“...เครือข่ายเค้าอาจจะไม่รู้ว่ต้องทำอะไรบ้าง อันนี้เรจยังขาดการสร้าง ความเข้าใจในการดำเนินการอยู่...แต่ก็มีบางหน่วยงานนะที่เป็นเครือข่ายเราที่เค้ารู้บทบาท เพราะเราทำ MOU กันอยู่ตลอดครับ...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ

(วันที่ 12 เดือนมกราคม 2566)

นอกจากนี้ มีบุคลากรบางส่วนที่มีความเห็นเพิ่มเติมว่ อีกหนึ่งปัญหาที่พบก็คือ ครูส่วนใหญ่ย้ายกลับภูมิลำเนา ซึ่งเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

“...ปัญหาตรงนี้ไม่ค่อยมีครับ จะมีก็น่าจะเกี่ยวกับคณะทำงาน คือ ครูครับ ที่นี้ส่วนใหญ่ก็จะย้ายกลับบ้าน กลับต่างจังหวัด ก็ทำให้คนใหม่มาาก็เรียนรู้งาน เรียนรู้บริบทที่นี้ อาจต้องปรับตัว...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ

(วันที่ 12 เดือนมกราคม 2566)

## 2) ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

### ปัญหาด้านครอบครัว

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกด้านครอบครัวของนักเรียนโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระเกิดจากฐานะทางครอบครัวยากจน ซึ่งในส่วนนี้ทางโรงเรียนได้ให้ความช่วยเหลือโดยการจัดหาทุน และจัดโครงการเด็กดีศรีชุมชน ซึ่งทุนนี้มอบให้นักเรียนที่เรียนดี แต่มีฐานะยากจน นอกจากนี้ยังมีทุนจากหน่วยงานต่างๆ เช่น ทุนจาก กสศ. มูลนิธิทีสโก้ และมูลนิธิอื่นๆ ที่สนับสนุน สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ก็อย่างที่เล่าไปในช่วงแรกแหละคะ มันเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวนักเรียนทั้งหมด ด้านฐานะเศรษฐกิจ สังคม ล้วนแต่เป็นตัวที่ส่งผลให้นักเรียนเกิดปัญหา...นักเรียนที่ยากจนเนี้ย เรามีการส่งเสริมเขาในด้านของการจัดหาทุนต่างๆ เราจะมีกรมอบทุน และโรงเรียนของเราจะมีการจัดมอบโครงการ เด็กดีศรีชุมชน ให้นักเรียนที่เรียนดีแต่ฐานะยากจน ไม่ว่าจะเป็นทุน กสศ. หรือกองทุนอื่นๆ ที่แบบเค้าให้มา เช่น มูลนิธิทีสโก้ เราก็ให้เด็กได้รับตลอดนะคะที่มีการส่งเสริมในเรื่องของการจ่ายตัวนี้...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ (วันที่ 11 เดือนมกราคม 2566)



“...ครอบครัวยากจนครับ อันนี้เป็นปัญหาแรกเลย ส่วนเด็กคนไหนทางบ้านมีฐานะดีหน่อย คุณภาพชีวิตก็จะอีกแบบ...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ  
(วันที่ 12 เดือนมกราคม 2566)

และมีปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายนอกด้านครอบครัวของนักเรียนโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระคือ ปัญหาครอบครัวแตกแยก พ่อแม่แยกทางกัน และนักเรียนอาศัยอยู่กับบุคคลอื่นที่ไม่ใช่พ่อแม่ เช่น ตา ยาย หรือญาติพี่น้อง ส่งผลให้นักเรียนขาดการเอาใจใส่ สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ถ้าปัญหาเกี่ยวกับครอบครัวเลยก็คือ พ่อแม่แยกทางกันแหละ อันนี้เป็นปัญหาของเด็กสมัยนี้เลย น่าจะมีทุกโรงเรียน...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ (วันที่ 11 เดือนมกราคม 2566)

“...เด็กที่มีปัญหาส่วนใหญ่ก็จะมีปมครับ แบบว่าพ่อแม่เลิกกัน แยกกันอยู่ทุกวันนี้ เยอะมาก...”

“...บางคนก็ไม่ได้อยู่กับพ่อแม่ ปัญหาที่จะตามมา เพราะขาดความอบอุ่นบ้างหละ ขาดการดูแลเอาใจใส่...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ  
(วันที่ 12 เดือนมกราคม 2566)

นอกจากนี้ มีบุคลากรบางส่วนที่มีความเห็นเพิ่มเติมว่า อีกหนึ่งปัญหาที่พบก็คือ ครอบครัวของนักเรียนที่เป็นชาวม้งจะมีสมาชิกในครอบครัวเยอะ ทำให้ขาดการดูแลเอาใจใส่ หรือขาดการอบรมสั่งสอน เนื่องจากดูแลไม่ทั่วถึง และบางคนต้องไปช่วยพ่อแม่ทำงาน ทำให้มาโรงเรียนสาย หรือหยุดเรียนซึ่งเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

“...นักเรียนที่มีปัญหาก็น่าจะครอบครัวม้งครับ คือเค้ามีลูกหลานเยอะ แล้วสภาพการเป็นอยู่ การดูแล หรือการอบรมสั่งสอนตรงนี้จะน้อยมาก เพราะดูแลไม่ทั่วถึง บางคนต้องไปช่วยพ่อแม่ทำงาน ทำให้มาโรงเรียนสาย หรือหยุดเรียนเลยครับ...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ  
(วันที่ 12 เดือนมกราคม 2566)

### ปัญหาด้านการเลี้ยงดู

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกด้านการเลี้ยงดูของนักเรียนโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากสมาชิกในครอบครัวมีจำนวนมาก ส่งผลให้การดูแลเอาใจใส่ไม่ทั่วถึง สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ก็มีสะท้อนมาบ้างนะปัญหานี้ เรื่องการเลี้ยงดู แต่ก็ไม่ถึงกับปล่อยปละเลย แต่เขาก็จะแค่บอกว่าเขาดูแลลูกเขาไม่ไหว บอกสอนไม่ไหว เพราะมีลูกเยอะ ดูแลไม่ทั่วถึง แต่ก็ไม่ได้เป็นปัญหาขนาดนั้น เพราะว่ามันไม่ได้เยอะถึงกับแบบว่าที่เราต้องเข้าไปช่วยแก้ปัญหาภาระแบบนี้ แต่ก็แค่เป็นแค่เศษๆ ไป...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ (วันที่ 11 เดือนมกราคม 2566)

“...ครอบครัวมีลูกเยอะครับ ดูแลไม่ไหว แล้วก็สภาพการเป็นอยู่ก็ไม่ดี บางที่ผมไปเจอแล้วก็สงสารเลย...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ  
(วันที่ 12 เดือนมกราคม 2566)

## 2.2 แนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นเลิศ

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และอธิบายถึงแนวทางการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคต่างๆ ของโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ ส่งผลให้โรงเรียนได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระดับประเทศ ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูลทั้งการสัมภาษณ์บุคลากรหลัก และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องในประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย หลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ เทคนิคและวิธีการ ตัวชี้วัดความสำเร็จ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน และปัจจัยความสำเร็จ ดังนี้

### 1) หลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์

ผลการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิดและวัตถุประสงค์ในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ พบว่า โรงเรียนได้ยึดหลักการในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนไว้ชัดเจนว่า “โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระเป็นโรงเรียนที่มีผลงานเชิงประจักษ์ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คุณธรรม จริยธรรม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีทักษะพื้นฐานสำหรับศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองที่ดีพร้อมก้าวสู่สากล”

โดยมีวัตถุประสงค์ในการขับเคลื่อน มีดังนี้

(1) โรงเรียนตระหนักและให้ความสำคัญกับดำเนินการตามนโยบายในโครงการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโครงการ “พาน้องกลับมาเรียน”

(2) มุ่งพัฒนานักเรียน และสร้างโอกาสทางการศึกษาให้นักเรียนอย่างรอบด้านอย่างเท่าเทียม และทั่วถึงจากผลการศึกษาเอกสารสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...คือ ถ้ามองจากวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเราก็จะเน้นการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนอย่างรอบด้านอยู่แล้ว ไม่ว่าจะคุณธรรม จริยธรรม แล้วก็เน้นให้นักเรียนได้พัฒนาทักษะต่างๆ ตามวัยของเขา...”

“...ถ้าพูดถึงหลักการ หรือเป้าหมายในการดำเนินงานระบบดูแลของที่นี่สำหรับรองนะ มีแนวคิดที่นักเรียนที่นี่เป็นนักเรียนที่ต้องการโอกาสมากๆ ไม่ว่าจะโอกาสทางการศึกษา โอกาสทางชีวิต สังคม ดังนั้นในฐานะที่เราเป็นผู้บริหาร ก็อยากจะขับเคลื่อนโรงเรียนเพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษาให้นักเรียนได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ (วันที่ 11 เดือนมกราคม 2566)

“...ถ้าถามผม ผมเป็นผู้ปฏิบัติเนาะ แต่ก็ป็นหัวหน้างานที่รับนโยบายมาจากผอ. กับ รอง อีกรู้ หลักการในการดำเนินงานที่ยึดถือกันมากก็คงจะเป็นหลักการของงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เวลาเรามองเด็กเราต้องมองว่าเด็กทุกคนไม่เหมือนกัน แต่ละคนล้วนมีความแตกต่างกัน และที่สำคัญคือ ครูต้องมองเด็กทุกคนและปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน อันนี้หลักคิดของผม...”

“...หลักการที่รับส่งต่อมาก็คือ นโยบายพาน้องกลับมาเรียน ซึ่งตรงนี้เราก็รับนโยบายโดยตรงมา ครูต้องพยายามแก้ปัญหาเด็กนักเรียน ทำยังไงก็ได้ไม่ให้หลุดออกจากระบบ บางทีเราก็ต้องไปตามเค้า เราอาจมองว่า มันเหนียวนะ มันหนักมากเลย ทำไมต้องมาตาม ทำไมต้องทำเนี่ย ลูกหลานก็ไม่ใช่ แต่ที่นี้ครูทุกคนมองว่า เด็กที่นี้ไม่เหมือนที่อื่น แคะต้นทุนชีวิตก็น้อยแล้ว เราเลยต้องดูแลเค้าเป็นพิเศษ แล้วที่นี้ไม่มีการเชิญออก หรือให้ย้ายนะ เพราะเราจะพยายามแก้ปัญหา เราจะไม่ส่งต่อ เพื่อโยนหรือปิดความรับผิดชอบไปให้โรงเรียนอื่น...”

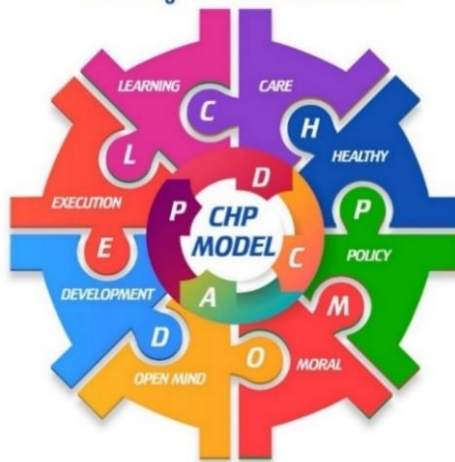
ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ

(วันที่ 12 เดือนมกราคม 2566)

## 2) เทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ผลการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พบว่า การบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ ด้วย “CHP MODEL” ประกอบด้วย

การขับเคลื่อนระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน  
โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ  
โดยใช้รูปแบบ **CHP MODEL**



ภาพ 20 รูปแบบการขับเคลื่อนระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ โดยใช้รูปแบบ CHP MODEL

ที่มา: โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ (2565)

CARE : C ดูแลเอาใจใส่นักเรียนตามขั้นตอน 5 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การรู้จักนักเรียนรายบุคคล ขั้นที่ 2 การคัดกรองนักเรียน ขั้นที่ 3 การส่งเสริมพัฒนา ขั้นที่ 4 การป้องกันและแก้ไขปัญหา และขั้นที่ 5 การส่งต่อภายในและภายนอก

HEALTH : H ส่งเสริม พัฒนาให้นักเรียนมีสุขภาพใจที่ดี ร่างกายที่ดี ด้วยกิจกรรมและโครงการที่โรงเรียนพัฒนาขึ้น

POLICY : P มีนโยบายในการดำเนินการบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ด้วยกระบวนการแบบมีส่วนร่วมจากเครือข่ายผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และองค์กรภายนอก

MORAL : M พัฒนาคุณธรรม จริยธรรมให้กับนักเรียน

OPEN MIND : O ดำเนินการโครงการ/กิจกรรมเพื่อให้นักเรียนรู้สึกปลอดภัย ทั้งทางจิตใจ และร่างกาย ผ่านกิจกรรมศูนย์เพื่อนใจ และกิจกรรมโฮมรูม เป็นต้น

DEVELOPMENT : D พัฒนา ติดตามการบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน อย่างเป็นระบบ

EXCUTION : E การดำเนินการแบบมุ่งผลสำเร็จ ในการบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนและพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง

LEARNING : L จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งเสริมทักษะชีวิต ความปลอดภัย ด้วยการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบ Active Learning

ในส่วนของกระบวนการดำเนินงานขับเคลื่อนรูปแบบ CHP MODEL ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีขั้นตอน ดังนี้

### 1. ขั้นการวางแผน (Plan)

1.1 กำหนดวิสัยทัศน์ที่สะท้อนถึงความสำคัญของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

1.2 กำหนดนโยบายที่ชัดเจน

1.3 จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ โครงการ/กิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

### 2. ขั้นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Do)

2.1 แต่งตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน ประกอบด้วย 3 คณะทำงาน

2.1.1 คณะกรรมการอำนวยการ (ทีมนำ) ประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา เครือข่ายผู้ปกครอง ผู้แทนจากผู้ใหญ่บ้าน กำนัน ผู้แทนทางศาสนา ผู้แทนสภาองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนตำรวจ และผู้แทนสภานักเรียน

2.1.2 คณะกรรมการประสานงาน (ทีมประสาน) ประกอบด้วยรองผู้อำนวยการที่ผู้บริหารมอบหมายเป็นประธานกรรมการ มีกรรมการตามตำแหน่งและหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ หัวหน้าระดับทุกระดับ หัวหน้างาน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน หัวหน้างานอนามัย ครูพยาบาล และหัวหน้างานแนะแนวเป็นกรรมการและเลขานุการ

2.1.3 คณะกรรมการดำเนินการ (ทีมทำ) ประกอบด้วยหัวหน้าระดับชั้นเป็นประธานกรรมการ มีคณะกรรมการตามตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ รองหัวหน้าระดับ ครูที่ปรึกษา ครูผู้สอน และครูแนะแนวเป็น กรรมการและเลขานุการ

2.2 คณะทำงาน (ทีม) ศึกษาเปรียบเทียบ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้การดำเนินงานสู่การปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.3 ปฏิบัติตามโครงการ/กิจกรรม และกระบวนการ 5 ขั้นตอน

### 3. ขั้นการนิเทศ ติดตาม และตรวจสอบ (Check)

3.1 จัดทำปฏิทินการนิเทศ ติดตาม

3.2 แต่งตั้งทีมนิเทศ ติดตาม

4. ขั้นการปรับปรุงการดำเนินการ (Act) เป็นการนำผลการดำเนินงานมาสะท้อนเพื่อชื่นชมความสำเร็จ และหาแนวทางในการปรับแผนการดำเนินงานในครั้งต่อไป

จากผลการศึกษาเอกสารสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้  
 “...ในส่วนของการบวนการขับเคลื่อนของเราใช้เป็นโมเดล ก็จะเป็น CHP MODEL ซึ่งตัวนี้จะขับเคลื่อนควบคู่ไปกับ Happy Model นะ แต่ถ้าในระบบดูแลเลยก็จะ CHP MODEL เป็นหลัก แล้วข้างในของโมเดลนี้ก็จะใช้กระบวนการ PDCA เข้ามาขับเคลื่อน วนลูปทั้งระบบ ประมาณนี้...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ (วันที่ 11 เดือนมกราคม 2566)

### 2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จของโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระเกิดจากปัจจัยภายในโรงเรียนที่บุคลากรมีความเข้มแข็ง มีความรับผิดชอบตามสโลแกน CHP One Team ที่ผู้อำนวยการโรงเรียนกำหนด สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...บุคลากรเราเข้มแข็งมาก ครูเนี่ยถือว่าต้องบอกต้องชื่นชมว่าเป็นคุณครู มีคุณภาพนะ เขามีความรับผิดชอบคือเราไม่ต้องไปพูดแบบหลายรอบ ซึ่งตรงนี้ต้องให้เป็นข้อแรกเลยเพราะว่า ผอ. ก่อตั้งสโลแกนว่า CHP One Team...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ (วันที่ 11 เดือนมกราคม 2566)

“...รวมถึงขนาดครูที่มีอายุด้วยนะครับ เค้าก็ยังทำงานอยู่นะ เค้ายัง Active ตัวเองอยู่...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ

(วันที่ 12 เดือนมกราคม 2566)

และมีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จของโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระที่สำคัญคือ ภาคีเครือข่ายภายนอกที่เข้มแข็งให้การช่วยเหลือ สนับสนุนโรงเรียนด้านต่างๆ เช่น งบประมาณ การส่งต่อ วิทยากร เป็นต้น สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...อันที่สองก็น่าจะเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งนะคะ อย่างเวลาประชุมผู้ปกครองหรือเวลาไปขอบริจาค ขอความช่วยเหลืออะไร เครือข่ายจะให้ความช่วยเหลือตลอด...”

“...ไม่ใช่แค่งบประมาณจากภายในอย่างเดียวนะคะ เป็นงบประมาณที่มาจากภายนอกด้วย...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ (วันที่ 11 เดือนมกราคม 2566)

“...แล้วก็เครือข่ายครับ เพราะงานระบบการดูแลเนี่ยมันทำเพียงลำพังไม่ได้ มันต้องมีเครือข่ายเข้ามาช่วย เช่น การส่งต่อ หรือการเชิญมาเป็นวิทยากรให้ความรู้...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ  
(วันที่ 12 เดือนมกราคม 2566)

ทั้งนี้ มีบุคลากรบางส่วนที่มีความเห็นเพิ่มเติมว่า ระบบและโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน ทำให้ทุกคนมองภาพการทำงานได้ตรงกัน เป็นอีกปัจจัยความสำเร็จหนึ่ง

“...สุดท้ายก็เป็นระบบโครงสร้างที่มีความชัดเจนครับ อันนี้ทำให้ทุกคนมองภาพการทำงานไปด้วยกันได้ชัดเจน เลยทำให้ประสบความสำเร็จ...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ  
(วันที่ 12 เดือนมกราคม 2566)

## 2.4 ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระเกิดจากจำนวนนักเรียนที่มีปัญหาลดลงอย่างต่อเนื่อง และนักเรียนที่มีพฤติกรรมเสี่ยงหรือมีปัญหาได้รับการแก้ไข ส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมดีขึ้น นอกจากนี้ยังส่งผลไปถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รวมถึงผลการทดสอบต่างๆ เช่น ผลการทดสอบ O-NET NT RT ของนักเรียนสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ผลเชิงประจักษ์ที่เห็นเลยนะ ก็เป็นเรื่องพฤติกรรมเค้าดีขึ้นอะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักเรียนที่มีปัญหาแล้วเราได้แก้ไขเค้าให้เค้ามีพฤติกรรมที่ดีขึ้น แล้วมันก็ส่งผลไปเรื่องของการเรียนด้วย ภาพรวมในเรื่องการเรียนมันดีขึ้น ผลทดสอบต่างๆ O-NET NT RT พวกนี้สูงขึ้น...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ (วันที่ 11 เดือนมกราคม 2566)

“...นักเรียนกลุ่มเสี่ยงหรือมีปัญหาได้รับการแก้ไขปัญหา แล้วดีขึ้น...จำนวนนักเรียนที่มีปัญหาลดลงอย่างต่อเนื่องครับ”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ  
(วันที่ 12 เดือนมกราคม 2566)

และมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระอีกประเด็นคือ การได้รับโอกาสให้เป็นโรงเรียนแกนนำและครูแกนนำของเขตพื้นที่การศึกษาในด้านระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และด้านอื่นๆ

โดยได้รับการส่งเสริมครูให้เป็นแกนนำและวิทยากรจำนวนมาก สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

"...น่าจะโรงเรียนได้เป็นแกนนำของเขตหลายเรื่องมากเลยนะ ไม่ใช่แค่เรื่องระบบดูแล แล้ว ผอ. กับครูเราก็ได้ไปเป็นวิทยากรด้วย เป็นคณะทำงานให้กับหน่วยงานต้นสังกัด ยิ่ง ผอ. นี้ได้ไปกระทรวงบ่อยเลย..."

รองผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ (วันที่ 11 เดือนมกราคม 2566)

นอกจากนี้ ยังมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระที่สำคัญประการสุดท้าย คือ ได้รับการพัฒนาทุกด้าน ส่งผลให้ได้รับรางวัลในเชิงประจักษ์ต่างๆ อาทิ รางวัลสุดยอดเด็กดีเด่นแห่งปี (Best Child of the Year 2021) รางวัลคะแนนยอดเยี่ยม อันดับ 1 ของจังหวัดตาก ในโครงการทดสอบวัดความรู้ทางวิชาภาษาไทย รางวัลเหรียญทองระดับชาติ กิจกรรมการแข่งขันเดี่ยวฆ้องวงใหญ่ นอกจากนี้ นักเรียนยังได้รับโอกาสจากหน่วยงานภายนอกมากขึ้น อาทิ โรงเรียนต้นแบบอาหารกลางวันในระดับมัธยม สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

"...นักเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษามากขึ้น ไม่ว่าจะโอกาสที่โรงเรียนสร้างให้ และหน่วยงานภายนอก อย่างเช่น โรงเรียนเราทำโครงการอาหารกลางวัน ปกติมัธยมจะไม่ได้เนาะ แต่โรงเรียนเราก็จัดให้หมดทั้งโรงเรียนเลยรวมถึงนักเรียนมัธยมต้นด้วย เราก็ได้ข่าวสาร หรือบสนับสนุนจากชุมชน และองค์กรภายนอกเข้ามาช่วยตรงนี้อะ ทำให้เราได้รางวัลโรงเรียนต้นแบบอาหารกลางวันในระดับมัธยมด้วย..."

"...ผลสำเร็จอันสุดท้ายก็น่าจะเป็น นักเรียนเราได้รางวัลต่างๆ อะ เช่น รางวัลสุดยอดเด็กดีเด่นแห่งปี (Best Child of the Year 2021) รางวัลคะแนนยอดเยี่ยม อันดับ 1 ของจังหวัดตาก ในโครงการทดสอบวัดความรู้ทางวิชาภาษาไทย รางวัลเหรียญทองระดับชาติ กิจกรรมการแข่งขันเดี่ยวฆ้องวงใหญ่..."

รองผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ (วันที่ 11 เดือนมกราคม 2566)

"...โรงเรียนเราส่งเสริมหลายด้านมากเลยครับ ไม่ว่าจะวิชาการ หรือส่งเสริมทักษะต่างๆ ทำให้นักเรียนได้รับรางวัลมาก อย่างวิชาการที่เคยได้ก็คะแนนสูงสุดอันดับ 1 ของจังหวัดก็มี..."

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ

(วันที่ 12 เดือนมกราคม 2566)



## 2.5 แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ประสบผลสำเร็จช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยม

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระที่ประสบผลสำเร็จ และเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียน ดังนี้

1) ด้านความรู้ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น ผลคะแนนการทดสอบ O-NET NT RT สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากทางโรงเรียนมีการจัดโครงการ/กิจกรรมที่มุ่งเน้นในการส่งเสริมและพัฒนาด้านวิชาการ สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ถ้าพูดถึงด้านความรู้ ก็คือนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น ผลคะแนนการทดสอบ O-NET NT RT ของเราอะสูงขึ้นไปตลอดเลยนะคะแนนสูงขึ้นทุกปี...”

“...ระบบดูแลอะ เรามุ่งพัฒนานักเรียนในทุกด้าน อย่างด้านการเรียน เราก็จะเน้นส่งเสริมทักษะด้านวิชาการ เราก็จัดโครงการ จัดกิจกรรมที่เน้นการส่งเสริมและพัฒนาด้านวิชาการ เค้า...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ (วันที่ 11 เดือนมกราคม 2566)

“...คะแนนพวกโอเน็ตอะไรพวกนี้สูงหมดเลยนะครับ ของเราเป็นโรงเรียนขยายโอกาสก็จะมีประถมด้วย นอกจากพวกโอเน็ตก็จะมี NT RT...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ  
(วันที่ 12 เดือนมกราคม 2566)

2) ด้านร่างกาย นักเรียนได้รับการส่งเสริมและพัฒนา โดยใช้ HAPPY MODEL ควบคู่ไปกับ CHP MODEL ที่เน้นส่งเสริมและพัฒนาในด้านร่างกาย ภูมิคุ้มกัน ส่งผลให้นักเรียนมีสุขภาพกายที่ดี และโรงเรียนได้รับรางวัลจากจังหวัดในด้านการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิต สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...แล้วก็ถ้าอย่างด้านอื่นนี่ เรายกตัวอย่างที่เราทำคือ Happy Model เราจะใช้โมเดลระบบดูแลควบคู่ไปกับ Happy Model ในการพัฒนานักเรียน โดยเน้นไปที่การพัฒนาสุขภาพวะในด้านร่างกาย ส่งเสริมในเรื่องของสุขภาพทางภูมิคุ้มกัน ตั้งแต่โควิดแล้วก็มีในเรื่องของการส่งเสริมการฉีดวัคซีน แล้วเราก็ได้รับรางวัลคือนักเรียน มีสุขภาพดีก็คือเราก็ได้ รับรางวัลการันตีจากของจังหวัดนะคะ เพราะเราได้มีการพัฒนา คุณภาพชีวิตของนักเรียนดีขึ้นด้วย...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ (วันที่ 11 เดือนมกราคม 2566)

3) ด้านจิตใจ นักเรียนได้รับการส่งเสริม โดยจัดทำโครงการ กิจกรรมศูนย์เพื่อนใจ To Be Number One กิจกรรม CHP Band ซึ่งนักเรียนได้รับการพัฒนาด้านจิตใจ ด้านอารมณ์

ทักษะด้านดนตรีในช่วงตอนกลางวัน และหลังเลิกเรียนอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ในส่วนด้านจิตใจ อารมณ์เนี่ย เราได้รับการส่งเสริมในเรื่องของ To Be Number One ในเรื่องเพื่อนใจ มีกิจกรรมต่างๆ ที่เข้ามาช่วยพัฒนา EQ ของเค้า อารมณ์ดนตรี บางทีบางเดือนเนี่ยกิจกรรมต่างๆ ในช่วงตอนกลางวัน และหลังเลิกเรียนจะมีการเปิดเวทีให้เด็กได้ฝึกได้พัฒนาทักษะทางดนตรี...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ (วันที่ 11 เดือนมกราคม 2566)

## กรณีศึกษาที่ 2 โรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง

### 1. บริบทของโรงเรียน

โรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2494 สถานที่หมู่ 10 ตำบลวังชมภู อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 เปิดสอนระดับชั้นอนุบาล ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เนื้อที่ 31 ไร่ 53 ตารางวา มีเขตพื้นที่บริการ 5 หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่ 1 บ้านยาวิเหนือ หมู่ 2 บ้านห้วยโป่ง หมู่ 10 บ้านยาวิใต้ หมู่ 13 บ้านยาวิพัฒนา และหมู่ 14 บ้านห้วยโป่งพัฒนา ตำบลวังชมภู อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์ E-mail: 67010070@phetchabun1.go.th

Website: [https://data.boppobec.info/web/home.php?School\\_ID=1067380076](https://data.boppobec.info/web/home.php?School_ID=1067380076)

#### วิสัยทัศน์

“โรงเรียนดี มีมาตรฐานสากล พัฒนาอาชีพตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

#### คำขวัญ

“เรียนดี กีฬาเด่น เน้นวินัย ใฝ่คุณธรรม”

#### อัตลักษณ์

ไหว้สวย

#### เอกลักษณ์

โรงเรียนดี ศรีวังชมภู

#### ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง

โรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาล – มัธยมศึกษาตอนต้น มีนักเรียน จำนวน 395 คน มีข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 21 คน โดยมีนายสุกิจ เมฆประยูร เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน

## 2. บริบทชุมชน

หมู่บ้านย่าวีได้แยกตัวออกมาจากหมู่ 1 โดยมีชาวนายมเป็นคนพื้นบ้านเดิมและบางส่วนได้อพยพมาจากอำเภอหล่มสัก อำเภอหล่มเก่าในระยะแรกๆ ชาวบ้านได้ประกอบอาชีพการเกษตรกรรม

### สภาพภูมิศาสตร์

สภาพภูมิประเทศเป็นที่ราบในหุบเขาและเนินเขามีคลองไหลจากเทือกเขาเพชรบูรณ์ด้านตะวันตก 1 คลองคือ คลองย่าวีได้มีแหล่งกักเก็บน้ำ 1 แห่ง เพื่อใช้ในการบริโภคและการเกษตรคือ อ่างเก็บน้ำย่าวีได้ บ้านย่าวีมีอาณาเขต ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับบ้านย่าวีเหนือ หมู่ที่ 1 ต.วังชมภู อ.เมือง จ.เพชรบูรณ์

ทิศใต้ ติดต่อกับบ้านห้วยโป่ง หมู่ที่ 2 ต.วังชมภู อ.เมือง จ.เพชรบูรณ์

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ ต.นายม อ.เมือง จ.เพชรบูรณ์

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ บ้านย่าวีพัฒนา หมู่ที่ 13 ต.วังชมภู อ.เมือง จ.เพชรบูรณ์

การคมนาคม การคมนาคมเดินทางได้สะดวกมากเพราะอยู่ติดกับทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 21 อยู่ห่างจากตัวจังหวัด 14 กิโลเมตร

ประชากร บ้านย่าวี มีประชากร จำนวน 1,063 คน มีครัวเรือน จำนวน 237 ครัวเรือน

ที่มา: โรงเรียนบ้านย่าวี-ห้วยโป่ง, 2566

## 2. ผลการศึกษาปัญหา และแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของโรงเรียนบ้านย่าวี-ห้วยโป่ง

ผลของการศึกษาปัญหาการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สถานศึกษาเคยเผชิญ ประกอบด้วย ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายใน ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับนักเรียน ครู ผู้บริหาร ระบบ/โครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษา ฯลฯ และปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับครอบครัว การเลี้ยงดู สภาพแวดล้อม ฯลฯ และแนวการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย หลักการแนวคิด วัตถุประสงค์ เทคนิคและวิธีการ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนโรงเรียนย่าวี-ห้วยโป่ง ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอ ดังนี้

## 2.1 ปัญหาการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สถานศึกษาเคยเผชิญ ก่อนที่จะค้นพบแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และอธิบายถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่โรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่งเคยเผชิญก่อนที่จะค้นพบแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ ส่งผลให้โรงเรียนได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระดับประเทศ ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูลทั้งการสัมภาษณ์บุคลากรหลัก และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ดังนี้

### 1) ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายใน

#### ปัญหาเกี่ยวกับนักเรียน

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนของโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่งเกิดจากนักเรียนมีพฤติกรรมมารมาโรงเรียนสาย และขาดเรียนบ่อย ขาดวินัย และขาดกระบวนการคิด ซึ่งอาจเป็นเพราะที่ผ่านมามีสถานการณ์โควิด 19 ทำให้การเรียนการสอนไม่ต่อเนื่อง และขาดความตระหนัก ความสนใจด้านการเรียนไม่ค่อยเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการของโรงเรียน สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...เกี่ยวกับพฤติกรรมด้านลบของนักเรียน แต่ไม่ถึงกับรุนแรงอะไรขนาดนั้นหรอก เพราะว่าที่นี่เป็นโรงเรียนประมงขยายโอกาส ไม่มีเด็กโต ของเราก็จะมีปัญหา เช่น มาโรงเรียนสาย ขาดเรียนบ่อย ยิ่งถ้าเป็นช่วงที่ผ่านๆ มา ยิ่งแยเลย โควิดเข้ามา ทำให้การเรียนการสอนไม่ต่อเนื่อง นักเรียนขาดเรียนกันเป็นว่าเล่น บางคนก็ขาดเรียนจนชิน มองเป็นเรื่องปกติไปแล้ว นึกอยากจะมาก็มา นึกไม่อยากมาก็คือไม่มา อะไรแบบนี้...”

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

“...จากที่พี่อยู่ที่นี้มาค่อนข้างนาน และพี่ก็ทำหน้าที่เป็นครูแนะแนวของโรงเรียน แต่จริงๆ พี่ไม่ได้จบแนะแนวนะ แต่ได้มาทำหน้าที่ตรงนี้มานานถ้าพูดถึงปัญหานักเรียนก่อนหน้าปัญหาเยอะมากๆ ทั้งเรื่องมาสาย เรื่องขาดเรียน เรื่องพฤติกรรม ก็หลักๆ ก็น่าจะวินัยของนักเรียนที่นี้ก่อนหน้านี้ ขาดวินัย ขาดกระบวนการคิด...”

ครูแนะแนวโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

“...แล้วก็อีกประเด็นที่เป็นปัญหาก็คือ นักเรียนที่นี้ไม่ค่อยสนใจกิจกรรมในเชิงวิชาการเท่าไร แล้วพอเรียนจบ ม.3 ก็ไม่อยากเรียนต่อ ม.ปลาย...”

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

“...ปัญหาเรื่องการเรียนนักเรียนที่ไม่ค่อยสนใจเรียนวิชาการเท่าไร จุคนี้แหละเป็นสิ่งที่พวกพี่ต้องกลับมาทบทวนกันว่า จะแก้ปัญหาเหล่านี้กันยังไง เราจะพัฒนานักเรียนไปในทางไหน ควรพัฒนาในด้านอื่นไหม ประมาณนี้...”

ครูแนะแนวโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

### ปัญหาเกี่ยวกับครู

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับครูของโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่งเกิดจากครูขาดความตระหนัก ขาดความสนใจต่อการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และบางส่วนให้ความสำคัญกับกิจกรรมการดูแลช่วยเหลือนักเรียนน้อยมาก บางส่วนมองว่างานวิชาการมีความสำคัญจำเป็นมากกว่า ปลดปล่อยเป็นหน้าที่ของครูแนะแนว หรือครูปกครอง ทำให้การดำเนินงานเกิดความล่าช้าและประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาการเรียน นอกจากนี้ยังพบปัญหาคือ ครูมีภาระงานนอกเหนือจากการสอน ทำให้การดำเนินงานเกี่ยวกับการดูแลช่วยเหลือนักเรียนล่าช้าและไม่ต่อเนื่อง สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...น่าจะเรียกว่าครูเค้าเข้าใจงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนนะ แต่อาจจะขาดความตระหนัก ขาดความใส่ใจไต่ถามกว่า เค้าให้ความสำคัญตรงนี้อาจจะน้อย ทำให้การดำเนินงานที่ผ่านมาไม่ค่อยดีนัก...”

“...บางคนคิดว่ามันงานของครูแนะแนว พอเกิดปัญหาก็โยนมาหาครูแนะแนว แล้วทั้งโรงเรียนครูแนะแนวมีคนเดียว ก็จะรับทุกปัญหา ทำให้การดำเนินงานอาจจะช้า แล้วก็ทำคนเดียวไม่ไหว...”

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

“...น่าจะเรื่องทำงานช้า เยี่ยมบ้านช้า อาจต้องทวงบ้างอันนี้เรื่องปกติทั่วไป เพราะบางคนภาระงานเยอะ มีงานพิเศษที่ต้องรับผิดชอบแตกต่างกันไป บางครั้งเวลาลงไปดูเด็กนักเรียน อาจจะช้าหรือไม่ทันการ ซึ่งตรงนี้ก็มักจะคอยเข้าไปดูแลหนักๆ ช่วยครูประจำชั้นแหละ...”

ครูแนะแนวโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

### ปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหาร

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหารของโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่งเกิดจากการชัดเจนเชิงนโยบายของผู้บริหาร และการนำนโยบายสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ซึ่งส่งผลให้ครูขาดแนวทางการปฏิบัติที่มีความชัดเจน นอกจากนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นลำดับสุดท้าย โดยจะเน้นไปทำงานวิชาการอย่างเดียว สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ความชัดเจนในเชิงนโยบาย ตั้งแต่ผู้บริหาร ครู การให้ความสำคัญ ไม่ค่อยให้ความสำคัญในระดับต้นๆ ความเข้มข้นไม่เกิด ส่วนมากจะเน้นไปที่งานอื่นเยอะ เอาตรงๆ พรบ. การศึกษาแห่งชาติ ปี 2542 เคื่อก็จะเน้น อย่าง ม.6 จะบอกชัดเลยว่า การศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ร่างกาย สังคม อารมณ์ สติปัญญา และการอยู่ร่วมกับคนอื่นให้มีความสุข แต่ส่วนใหญ่เน้นแต่วิชาการ ให้ความสำคัญอันดับรอง ซึ่งต้องให้ความสำคัญทุกด้าน...”

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

“...แต่ถ้าจะให้พี่ช่วยสะท้อนเกี่ยวกับปัญหา โดยรวม หรืออาจจะเป็นปัญหาที่โรงเรียนเคยเผชิญเกี่ยวกับผู้บริหารก็น่าจะเรื่อง การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เกิดความชัดเจน และเป็นรูปธรรม อันนี้ถือเป็นปัญหามากๆ หากผู้บริหารไม่สามารถขับเคลื่อนและสร้างความเข้าใจให้ครูปฏิบัติได้ชัดเจน เพราะบางทีเราจะเป็นคนปฏิบัติเนาะ แต่เราก็เป็นครูปกติทั่วไป การที่จะไปสั่งครูคนอื่นๆ ให้ทำงาน เหมือนเราไปเพิ่มภาระให้เค้า แต่ถ้า ผอ. เค้ามีแนวทางการลงสู่ปฏิบัติที่ชัดเจน ก็จะช่วยให้เราทำงานได้ง่ายขึ้น...”

ครูแนะแนวโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

“...ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งเลย ไม่น้อยไปกว่า ด้านวิชาการ โรงเรียนบางโรงเรียนชอบเน้นไปที่ O-Net เน้นวิชาการ ผู้บริหารให้ความสำคัญของงานระบบดูแลช่วยเหลือน้อย แทบจะเป็นลำดับสุดท้าย ...”

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

ทั้งนี้ มีบุคลากรบางส่วนที่มีความเห็นเพิ่มเติมว่า ยังพบปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหารที่เป็นอุปสรรคในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอีกประการหนึ่งคือ ผู้บริหารขาดการชวนองค์กรเดินร่วมกัน การมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำของทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นครูหรือภาคีเครือข่าย สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...อีกประเด็นที่เป็นปัญหานั้นก็น่าจะขาดการชวนองค์กรเดินร่วมกัน การมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำของครู และภาคีเครือข่าย...”

ครูแนะแนวโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

### ปัญหาเกี่ยวกับระบบ/โครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษา

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับระบบ/โครงสร้างการบริหารจัดการของโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่งเกิดจากการดำเนินการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนขาดการมอบนโยบายที่ชัดเจน ขาดการมีส่วนร่วมแบบจริงจังในการร่วมคิดร่วมทำของครูและภาคีเครือข่าย ส่งผลให้ภาคีเครือข่ายยังไม่ได้ลงไปปฏิบัติแบบจริงจัง และไม่รู้ว่าตนต้องทำบทบาท

หน้าที่อะไรบ้าง เนื่องจากโรงเรียนไม่ได้กำหนดกระบวนการทำงานให้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการส่งต่อ เพื่อให้เครือข่ายช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาต่างๆ สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...การมอบนโยบายที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำของครูและภาคีเครือข่าย อันนี้เป็นปัญหาสำคัญในระดับโครงสร้างเลย เพราะว่าไม่มันก็กลายเป็นว่า ผอ. คิดเองเออเองคนเดียว พอเวลาให้ครูทำ ให้เครือข่ายมาช่วย คำก็ไม่ได้เริ่มคิดเริ่มทำพร้อมเรา คำก็อาจจะไม่เข้าใจกระบวนการที่ชัดเจน...”

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

“...อีกประเด็นก็คือ บางที่เราอาจจะได้มุมมองที่แตกต่างของเครือข่ายก็ได้นะ เช่น โครงการหรือกิจกรรมเนี่ย โดยเฉพาะการเชิญวิทยากรจากภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหานักเรียน ซึ่งถ้าเราเอาคำมาตั้งแต่ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ คำจะเกิดความรับผิดชอบร่วมกันกับเรา อย่างคู่มือการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนก็บอกอยู่แล้วว่า การขับเคลื่อนจำเป็นต้องมีทีม ซึ่งทีมก็จะมี ทีมนำ ทีมทำ ทีมประสาน ตามของ สพฐ. นั้นแหละ...”

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

“...ก็น่าจะเรื่องการลงไปปฏิบัติแบบจริงจังนั้นแหละ เรายังไม่ได้ตั้งทีมแบบจริงจัง และภาคีเครือข่ายเองก็ยังไม่ได้ลงไปปฏิบัติแบบจริงจัง บางทีมันก็อาจจะผิดที่เราด้วย คำอาจจะไม่รู้บทบาทว่าต้องทำอะไรก็ได้ โดยเฉพาะเวลาเราเจอเคลสนะเราก็ส่งต่อไป พอส่งไปก็ไม่ได้การดูแลหรือแก้ไขปัญหาอะไรเท่าที่ควร...”

ครูแนะแนวโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

ทั้งนี้ มีบุคลากรบางส่วนที่มีความเห็นเพิ่มเติมว่า ปัญหาเกี่ยวกับระบบ/โครงสร้างการบริหารจัดการที่เป็นอุปสรรคในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอีกประการหนึ่งที่สำคัญคือ โรงเรียนไม่มีโมเดลหรือกระบวนการในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เกิดจากกระบวนการร่วมคิด ร่วมทำของทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในขั้นตอนการดำเนินงาน สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ความร่วมมือของทุกฝ่ายอะ เพราะว่าตอนแรกนะ เรายังไม่มีโมเดล หรืออะไรพวกนี้ที่ใช้เป็นหลักในการขับเคลื่อนระบบดูแล เรามีแค่โมเดลการบริหารของโรงเรียนเฉยๆ แล้วเราก็เอามาประยุกต์ใส่แบบไม่เข้าใจอะ พอทีนี้เวลาเราจะขับเคลื่อนจริงๆ กลายเป็นว่า มันเอาไปใช้กันแบบงงๆ เพราะครูไม่ได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมออกแบบกันทุกคน...”

ครูแนะแนวโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

## 2) ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

### ปัญหาด้านครอบครัว

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกด้านครอบครัวของนักเรียน โรงเรียนโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่งเกิดจากนักเรียนบางส่วนพ่อแม่หย่าร้าง/แยกทางกัน อยู่กับตา ยาย หรือบุคคลอื่น ขาดความอบอุ่น ขาดการดูแลเอาใจใส่ ถูกปล่อยปละละเลย ความเคยชินหรือ การเลียนแบบพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์มาจากที่บ้าน ส่งผลให้นักเรียนมีปัญหา สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัย ภายนอกที่มีผลทำให้นักเรียนแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ออกมา เช่น เรียกร้องความสนใจอยาก เป็นจุดเด่น และประพฤติตนเกร สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...สำหรับปัญหาครอบครัวจริงๆ แล้วปัญหานี้เป็นปัจจัยตัวหนึ่งเลยที่ส่งผลให้ เกิดปัญหาเกี่ยวกับตัวของนักเรียน เพราะที่ว่าพื้นฐานของ...นักเรียนควรเริ่มจากพื้นฐานของครอบครัว ต่อให้โรงเรียนจะดูแลนักเรียนดีแค่ไหน ถ้าผู้ปกครองหรือครอบครัวไม่ได้มีส่วนในการช่วยเราเลย มันก็ไม่สำเร็จ เช่น พฤติกรรม การแสดงออกต่างๆ ความเคยชินที่เค้ารับมาจากที่บ้าน...”

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

“...ครอบครัวของนักเรียนที่นี้คือส่วนใหญ่พ่อแม่หย่าร้าง แยกทางกัน อยู่กับ ตายาย ซึ่งเหล่านี้แหละส่งผลให้เกิดปัญหา บางคนนะก็ชอบเรียกร้องความสนใจ อยากเป็นจุดเด่น แล้วทำตัวเกร...”

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

“...ที่พบแล้วมีปัญหาเลยก็น่าจะเป็นขาดความอบอุ่น ไม่ได้อยู่กับพ่อแม่ ถูกปล่อยปละละเลย...”

ครูแนะแนวโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

### ปัญหาด้านการเลี้ยงดู

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกด้านการเลี้ยงดูของนักเรียน บ้านยาวิ-ห้วยโป่ง ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากนักเรียนที่มีฐานะยากจน ส่งผลต่อสภาพการเป็นอยู่ ค่อนข้างที่จะลำบาก และผู้ปกครองไม่ค่อยมีเวลาเอาใจใส่ในเรื่องพฤติกรรมของนักเรียน สอดคล้อง กับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้



“...จริงๆ ปัญหาด้านการเลี้ยงดู ก็คงเป็นปัญหาเดียวกันกับครอบครัวเศรษฐิกิจ นั้นแหละ เพราะพวกนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นอยู่ของนักเรียนหลายๆ นักเรียนที่มีผู้ปกครองไม่ได้เอาใจใส่มากนักอย่างที่ได้พูดไปเมื่อสักครู่ พ่อพ่อแม่แยกทางกัน หรือทิ้งให้อยู่กับตายาย มันก็ส่งผลมาสู่สภาพการเป็นอยู่ คุณภาพชีวิต การเลี้ยงดู บางบ้านสภาพการเป็นอยู่ค่อนข้างแย่เลย ผู้ปกครองก็นานๆ ทีติดต่อกลับมาหานักเรียน...”

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

“...ถ้าเด็กนักเรียนที่บ้านมีฐานะหน่อยก็ไม่ค่อยมีปัญหาอะไร ส่วนใหญ่อยู่กับพ่อแม่ อันนี้เค้าก็จะอบรมสั่งสอน และคอยติดต่อประสานครูอยู่ตลอด เค้าก็เอาใจใส่ลูกนะ แต่เด็กที่ไม่ได้อยู่กับพ่อแม่เนี่ย การเลี้ยงดูก็จะตามสภาพเลย ค่อนข้างลำบาก พ่อแม่ไปทำงานต่างจังหวัดบ้าง อยู่กับตายาย ก็ตามหลานไม่ทัน บางบ้านก็ปล่อยเลยให้เป็นภาระของครูประจำชั้นคอยช่วยตาม...”

ครูแนะแนวโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

## 2.2 แนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นเลิศ

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และอธิบายถึงแนวทางการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคต่างๆ ของโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง ส่งผลให้โรงเรียนได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระดับประเทศ ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูล ทั้งการสัมภาษณ์บุคลากรหลัก และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องในประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย หลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ เทคนิคและวิธีการ ตัวชี้วัดความสำเร็จ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน และปัจจัยความสำเร็จ ดังนี้

### 1) หลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์

ผลการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ พบว่าการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง มีการดำเนินงานภายใต้ วิสัยทัศน์ คือ โรงเรียนคุณภาพ คุณธรรมชั้นนำ สู่มาตรฐานสากล ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เน้นการมีส่วนร่วมจากภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และคุณธรรม โดยมีหลักการและแนวคิดในการดำเนินงาน คือ ยึดหลักพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตราที่ 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และแนวการจัดการศึกษา มาตราที่ 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และ

ถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษานั้นต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ

จากผลการศึกษาเอกสารสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...การดูแลนักเรียนทุกคนให้ประสบความสำเร็จ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องของการเรียนอย่างเดียว เราจะต้องเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ออกไป แต่ไม่จำเป็นต้องเก่งด้านใดด้านหนึ่ง เพราะคนเรามีความแตกต่างระหว่างบุคคล เพราะแต่ละคนความเก่งไม่เหมือนกัน บางคนเก่งวิชาการ เราก็เน้นพัฒนาเค้าทางวิชาการ ถ้ามหาวิทยาลัยมีเด็กที่เป็นเด็กท้ายห้อง หลังห้องใหม่ ก็มีแต่จะเก่งอย่างอื่นเก่งงานปฏิบัติ เก่งงานช่าง เก่งดนตรี แล้วก็จะมีในส่วนของชุมนุมบ้างหลังเรียน ใครชอบนาฏศิลป์ ใครถนัดมีแววด้านนาฏศิลป์ก็ไป นาฏศิลป์ ชอบเรื่องการทำอาหาร ทำอาชีพก็จะมีชุมนุมอาชีพ ใครชอบงานศิลปะ ก็ไปงานศิลปะใครชอบดนตรีไปดนตรี...”

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

“...ที่นี้มีแนวคิดในการพัฒนานักเรียนตามความถนัด ความสนใจ และทางเราก็พยายามสร้างความหลากหลายให้เด็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องอาชีพ เพราะที่นี้เด็กไม่ค่อยสนใจวิชาการ และอีกอย่างต้นทุนเค้าก็น้อย จบ ม.3 ไปบางคนก็ไม่ได้เรียนต่อ ส่วนใหญ่ก็จะไปทำงาน ดังนั้น เลยมองว่าถ้าเราสร้างอาชีพให้เค้า จัดโครงการกิจกรรมที่พัฒนาในสิ่งที่เค้าชอบ มันน่าจะดี ซึ่งที่นี้จัดกิจกรรมเยอะมากเลยนะ เช่น แหล่งเรียนรู้ที่ทางโรงเรียนจัดขึ้นมาเพื่อพัฒนานักเรียน เพื่อให้ นักเรียนได้รู้จักตนเอง อย่างเช่น ฐานรู้ตน รู้คน รู้งาน สานฝันสู่อาชีพ อันนี้เป็นกระบวนการ 4 ขั้นตอน ที่ให้เค้าได้สำรวจและเรียนรู้ตามความสนใจ ความถนัดของตนเอง ตรงนี้จะทำให้เด็กได้มีโอกาสค้นหาตัวเองว่าชอบอะไร...”

ครูแนะแนวโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

## 2) เทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ผลการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พบว่า โรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง จัดกิจกรรมให้นักเรียนได้มีการพัฒนาอย่างหลากหลายทั้งในด้านความรู้ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ คุณธรรม และทักษะชีวิต มีการวางแผนการดำเนินงาน ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนร่วมกับภาคีเครือข่าย และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนภายใต้นโยบายต้นสังกัด และรูปแบบการพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนตาม LITP Model โดยใช้กระบวนการวงจรคุณภาพ PDCA เป็นตัวขับเคลื่อนงานทั้งระบบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

L : Leadership ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถนำองค์กรสู่ความสำเร็จ

I : Information ข้อมูลสารสนเทศ ต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย พร้อมใช้งาน

T : Team การทำงานร่วมกันอย่างมีคุณภาพ ประกอบด้วย ทีมนำ ทีมทำ  
ทีมประสาน

P : Participation การมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
(Stakeholder)

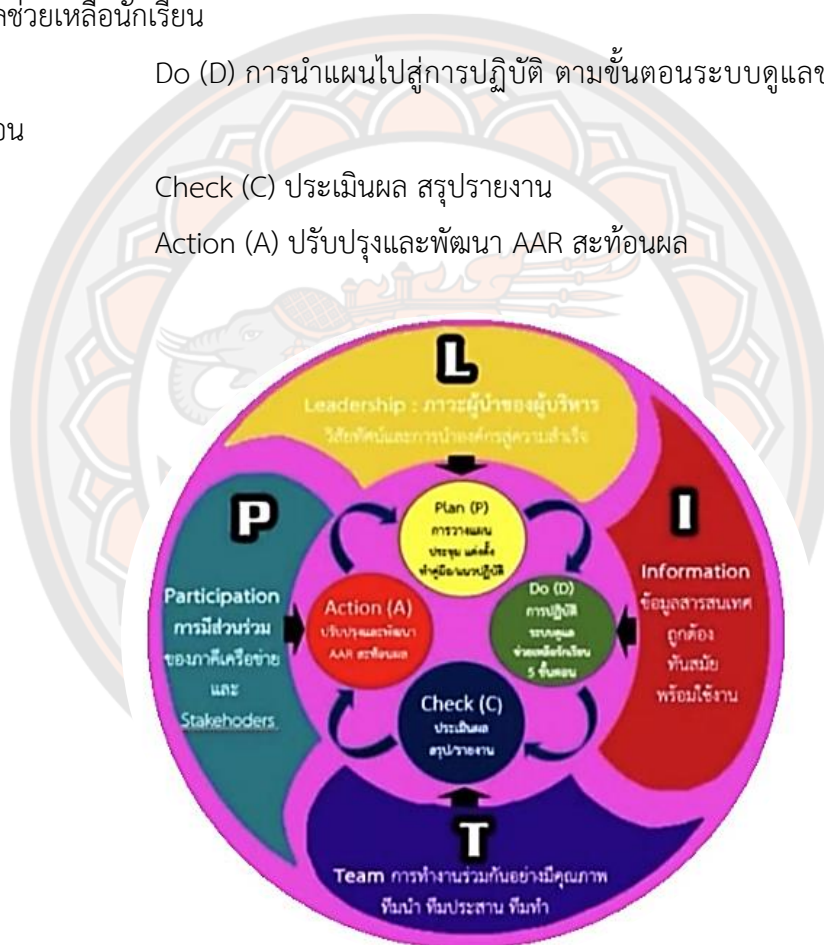
โดยใช้กระบวนการวงจรคุณภาพ ดังนี้

Plan (P) การวางแผน ประชุม แต่งตั้ง ทำคู่มือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินงานระบบ  
การดูแลช่วยเหลือนักเรียน

Do (D) การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ตามขั้นตอนระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน  
5 ขั้นตอน

Check (C) ประเมินผล สรุปรายงาน

Action (A) ปรับปรุงและพัฒนา AAR สะท้อนผล



ภาพ 21 แสดงรูปแบบการพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนตาม LITP Model ของโรงเรียน  
บ้านยาวิ-ห้วยโป่ง

ที่มา: โรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (2566)

จากผลการศึกษาเอกสารสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ที่นี้ทำเป็น Model ในการขับเคลื่อน ในลักษณะขององค์ประกอบในโมเดล ต้องมี 4 ส่วน คือ LITP Model เริ่มต้นจาก L = Leadership ผู้นำต้องมองงานให้ออกกว่าระบบดูแลช่วยเหลือเป็นอย่างไร ต้องสื่อสารกับคนอื่นได้ ต้องเป็นผู้นำในการพาองค์กรไปได้ ยกตัวอย่าง เช่น หากมอบหมายให้ครูดำเนินการอะไรผู้บริหารต้องเป็น Back ให้ครูได้ เค้ามมีปัญหา ผู้บริหารต้องปกป้องครูได้ ไม่ใช่ปล่อยให้ครูลงไปลุยเอง เพราะฉะนั้นความเป็นผู้นำ ต้องทำให้ครูและชาวบ้านเห็นว่า ผอ. เอาจริงเอาจัง กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน I = Information การทำอะไรทุกอย่างเราต้องรู้จริง เหมือนหลักการทรงงานของ ร. 9 ต้อง เข้าใจ เข้าถึง แล้วจึงพัฒนา ซึ่งระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ต้องมีข้อมูลที่ชัดเจน โดยเฉพาะระบบดูแล อันที่ 1-2 ต้องการ ข้อมูล ต้องรู้จักนักเรียน ต้องคัดกรองนักเรียน ออกเป็น 4 กลุ่ม/ข้อมูลต้องถูกต้องชัดเจน รวดเร็ว และพร้อมที่จะใช้งาน และเป็นปัจจุบัน ข้อมูลคืออำนาจในการตัดสินใจ T = Team โดยมีการแบ่งออกเป็น 3 ทีม คือ ทีมนำ ทีมประสาน ทีมทำ เพราะฉะนั้น ผอ. ต้องมองงานให้ออกแล้วพาเดินให้ไปทิศทางเดียวกันทั้ง 3 ทีม อันสุดท้ายคือ P = Participation การมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้นำชุมชน หน่วยงานท้องถิ่น เพื่อส่งต่อ แก้ปัญหา ไม่ว่าจะเรื่องยาเสพติด ปัญหาผู้สาวลักขโมย รังแกเพื่อน ภาคีเครือข่ายสำคัญมาก...”

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

“...เราใช้โมเดลในการขับเคลื่อนระบบดูแล...ที่นี้ใช้ LITP โมเดล เราโชคดีที่ ท่าน ผอ. เป็นคณะทำงานของสพฐ.ในเรื่องระบบดูแล พอท่านมา ท่านก็พาครูร่วมกันสร้างโมเดลนี้ ขึ้นมาเราโมเดลนี้จนได้รับรางวัลระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ 1 ระดับประเทศ...”

ครูแนะแนวโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

“...กระบวนการขับเคลื่อน เราใช้ PDCA เริ่มจากวางแผน เราจะต้องมีการศึกษาข้อมูลวิจัยเสร็จแล้วให้ชัดเจนเสร็จแล้ว การมีส่วนร่วมกระบวนการมันเริ่มตั้งแต่แรก เราก็ตั้ง คณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง ครูประชุมและผู้นำชุมชนมาประชุมหารือและขยายความคิดให้เขา ให้เขาเข้ามามีส่วนในการเข้ามาดูแลเด็ก พอเราได้ใจเค้ามาแล้วเนี่ย ก็ใช้การเอาใจแลกรใจ และมีการประชุมภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วน เพื่อที่จะกำหนดนโยบายของโรงเรียน แล้วต้องให้ความสำคัญอย่างเช่น แผนปฏิบัติราชการ ที่นี้จะให้ความสำคัญสัมพันธ์กับแผนปฏิบัติราชการเป็นลำดับต้นๆ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการเรียนและระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ก็จะเอาไปใส่เป็นพันธกิจข้อหนึ่งไว้...จากนั้นเราก็ SWOT ตั้งแต่การประชุมจัดสรรคณะกรรมการ ดูจุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหาอุปสรรคภายนอกภายในเราจะคุยกันเลย....กำหนดกลยุทธ์ โครงการ กิจกรรมที่เน้น

กิจกรรมที่พัฒนานักเรียนตามศักยภาพของเด็ก ตามความเหมาะสม ความสนใจ ความถนัดในวัยของนักเรียน...”

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

“...การวางแผนก็เริ่มตั้งแต่ทำหนังสือเชิญคณะกรรมการสถานศึกษา ภาคีเครือข่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมกำหนดเป้าหมาย...มีการ SWOT กันว่าเรามีจุดแข็งอะไร จุดอ่อนอะไรบ้าง เราจะขับเคลื่อนกันยังไง...จากนั้นก็กำหนดโครงการที่เราจะทำต่างๆ ในปีนั้น...”

ครูแนะแนวโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

“...ต่อไปการนำไปสู่การปฏิบัติ อันนี้เราต้องเลือกคนในเหมาะกับงาน ก็คือโครงการกิจกรรมที่ครูจะทำ ต้องเลือกตามความสามารถความถนัด ตัวอย่าง เช่น ครูที่จะขอตั้งชุมนุมเกี่ยวกับเรื่องของงานอาชีพ และงานอาหารเค้าต้องมีความสามารถทางด้านนั้นใช่ไหมครับ ครูที่จะทำกิจกรรมเกี่ยวกับเรื่องอะไรก็ต้องเป็นครูที่มีความสามารถทางด้านนั้น ไม่ใช่ว่าอยู่ดีๆ เราอยากจะทำกิจกรรมนี้ไปแต่ครูที่เก่งทางด้านวิชาการ เรื่องงานภาษาไทย คณิตศาสตร์ อันนี้เค้ามีวุฒิของเค้าอยู่ อย่างที่นี้มีครูคนหนึ่ง เค้าจบอุตสาหกรรมศิลป์นะ แต่เค้าเก่งในเรื่องงานดนตรีมากทีนี้เราก็ให้เค้าไปดูในเรื่องของงานดนตรี ซึ่งของเรามันเป็นโรงเรียนขยายโอกาสไม่ใช่โรงเรียนมัธยม ไม่จำเป็นจะต้องไปเปิดสอนใหญ่ๆ ...”

“...พอเรานำไปปฏิบัติเสร็จก็ต้องมาการติดตามใช่ไหม ซึ่งเราก็มีการนิเทศกำกับติดตาม อย่างโรงเรียนนี้การนิเทศทำหลายรูปแบบ การนิเทศเชิงที่เป็นทางการ นิเทศแบบไม่เป็นทางการ ก็คือเราไปเยี่ยมไปพูดถึงว่าขาดอะไรไหม ต้องการอะไรไหม หรือว่าเด็กมีปัญหาอะไรไหม แต่ก็มีบางกรณีที่มันเป็นเคลปะจจุบันทันด่วนยกตัวอย่าง เช่น เด็กมีปัญหาเกี่ยวกับอันนั้นอันนี้นะ เราก็มาประชุมก็แล้วแต่สถานการณ์ที่มันจะเกิดขึ้นครู อะไรว่ากิจกรรมหรือโครงการของเราเนี่ยสามารถจะไปสอดรับกับการแก้ปัญหาเร่งด่วนออกมาระหว่างทางได้ไม่จำเป็นจะต้องรอปีหน้าที่จะมาตั้งแผนใหม่...”

“...ที่นี้เวลาทำรายงานประเมินโครงการที่จะให้เป็นรูปแบบของ PDCA เริ่มต้นจากการวางแผน เค้ามีแผนอะไร การปฏิบัติมีอะไรบ้างให้เค้ารายงานมา การเช็คให้เค้าเช็คเลยว่าตามเป้าหรือไม่ ตามเป้าปัญหาอะไรปัญหาที่เกิดขึ้น ให้เค้าทำบันทึกข้อความมา สรุปมาแล้วว่าปัญหาที่เกิดขึ้นความสำเร็จยังไง ปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร และที่สำคัญที่จะเน้นย้ำเค้าตลอดว่า จะต้องต้องมีข้อสุดท้ายบอกว่าจะต้องปรับปรุงอะไร เพื่อที่เราจะได้เดินโครงการในปีหน้า...”

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

### 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จของโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง เกิดจากการมีเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็ง การเปิดใจรับฟัง ช่วยกันสะท้อนคิด และร่วมกันแก้ปัญหาพัฒนา ตามแนวคิดที่ว่า โรงเรียนไม่สามารถเดินคนเดียวได้ และโรงเรียนเป็นของชุมชน สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ภาคีเครือข่าย การมีส่วนร่วม การขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียนให้ประสบความสำเร็จ เราจำเป็นต้องมีเครือข่าย เพราะโรงเรียนจะเดินเพียงลำพังไม่ได้ ที่มีความคิดแบบนี้คือ โรงเรียนเนียเป็นของชุมชน ถ้าเราให้ใจชุมชนก่อนเราจะได้รับกลับคืนมาเอง ยกตัวอย่างเช่น อันนี้เจาะลึกหน่อยนะใช้กลยุทธ์อย่างเล่าปีเข้าไปถึงสามครั้งแล้วเค้าแต่งตัวเต็มยศเลยนะไปขอให้จุกัดเหลียงมาเป็นกุนซื่อให้ ครั้งแรกก็ไม่อยู่ ครั้งที่สองก็ไม่อยู่ ครั้งที่สามยอม สุดท้ายจุกัดเหลียงก็มาอยู่กับเล่าปี มารับใช้จนตัวตาย นี่คือหลักการบริหารอย่างหนึ่ง การที่จะให้ชุมชนเค้าเดินเข้ามา บางทีเค้าก็ไม่กล้ามันคนละโลกคนละมิติกันเราก็ไปหาเขาเพราะว่ายังไปรัฐบาล เค้าก็จ้างเราเพื่อให้เรา มาทำงานอยู่แล้วอันนี้พีคคือนี่นะ...”

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

“...เครือข่ายทุกคน ไม่ว่าจะเป็ทีมำ ทีมทำ ทีมประสาน เครือข่ายภายนอก ทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ และร่วมแรงร่วมใจกันทำเพื่อนักเรียน เพื่อโรงเรียนมากๆ ...”

ครูแนะแนวโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

ทั้งนี้ มีบุคลากรบางส่วนที่มีความเห็นเพิ่มเติมว่าการที่ผู้บริหารมีตระหนักและ ความชัดเจนด้านนโยบาย สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรในโรงเรียน และชุมชนเห็นถึงความตั้งใจที่จะขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และผู้บริหารคอยอำนวยความสะดวกและ สนับสนุนการทำงานของครูอยู่เสมอ เป็นอีกปัจจัยความสำเร็จหนึ่ง สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ผอ.เอาจริงเอาจังเรื่องนี้มากๆ เพราะส่วนหนึ่งคือตอนที่ท่านย้ายเข้ามาจะพอท่านบอกว่าผมจะเล่นเรื่องระบบดูแล ตรงนี้ถือเป็นจุดเปลี่ยนเลย ท่านทำตรงนี้นั้นได้ใจครู และชุมชน...”

“...ผู้บริหารคอยเป็น Back ให้ครูตลอดเวลา เช่น ตอนเราเจอเคสที่จะต้องเผชิญหน้ากับผู้ปกครอง ผอ. ก็จะคอยซัพพอร์ตพวกพี่ตลอดเลยนะ ออกหน้าแทน คอยให้การสนับสนุน มันเลยทำให้เรากล้าที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ ...”

ครูแนะแนวโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

#### 4) ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง เกิดจากนักเรียนทุกกลุ่มได้รับการพัฒนาและแก้ไขปัญหา ผ่านการจัดโครงการ/กิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างให้นักเรียนมีภูมิคุ้มกัน อาทิ ทักษะการหลีกเลี่ยงภัย การปฏิเสธสิ่งที่เป็นอันตราย การไม่ไปยุ่งเกี่ยวกับสิ่งเสพติด เป็นต้น ซึ่งเหล่านี้ส่งผลให้นักเรียนกลุ่มเสี่ยง และกลุ่มมีปัญหา หรือนักเรียนที่มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ลดลง และไม่มีนักเรียนออกจากระบบการศึกษากลางคัน สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...สิ่งที่เป็นตัวบ่งบอกว่าสำเร็จนอกจากรางวัลต่างๆ ที่โรงเรียนได้รับ ก็คือนักเรียนทุกกลุ่มได้รับการพัฒนาและแก้ไขปัญหา อย่างกลุ่มปกติก็พัฒนาส่งเสริมเค้าในทางที่เค้าถนัด ส่วนกลุ่มเสี่ยง กลุ่มมีปัญหาอันนี้ก็ต้องทำให้เค้ากลับไปเป็นกลุ่มปกติและพัฒนาเค้าอันนี้ถือว่าเป็นความสำเร็จที่เราขับเคลื่อนระบบดูแลมา...แล้วก็ที่นี่ไม่มีนักเรียนออกกลางคันเลย นอกจากย้ายสถานศึกษาตามพ่อแม่...”

ครูแนะแนวโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

“...ที่มองว่าเป็นเรื่องของการที่นักเรียนของเราได้รับการพัฒนาทักษะจากกิจกรรมโครงการที่เราได้ดำเนินการเสริมสร้างให้นักเรียนมีภูมิคุ้มกัน เช่น ทักษะการหลีกเลี่ยงภัย การปฏิเสธ หรือไม่ไปยุ่งเกี่ยวกับสิ่งเสพติด แล้วก็เรื่องพฤติกรรม เช่น ทะเลาะวิวาท หนีเรียน ก้าวร้าว มั่นลดลงอะ และอีกอย่างคือ พอเรามาจัดโครงการเสริมทักษะต่างๆ ทำให้นักเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษามากขึ้น ได้งบประมาณสนับสนุนจากภายนอก โรงเรียนก็เป็นต้นแบบในการศึกษาดูงาน...”

ครูแนะแนวโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

#### 5) แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยม

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่งที่ประสบผลสำเร็จ และเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียน ดังนี้

##### ด้านความรู้

นักเรียนได้รับการส่งเสริมและพัฒนาด้านวิชาการ ผ่านการจัดโครงการต่างๆ ที่เน้นในด้านของวิชาการตาม 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ความรู้ก็พัฒนาตามหลักสูตรปกติเลย เน้นการพัฒนานักเรียนตามเป้าหมายของหลักสูตร มีเรียน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ จัดโครงการที่ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพื่อไปพัฒนาให้นักเรียนมีสมรรถนะตามหลักสูตร...”

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

“...จริงๆ เราขับเคลื่อนทั้งระบบ เวลาเราทำแผนโครงการ กิจกรรมมันก็ครอบคลุมที่จะมุ่งพัฒนาให้เกิดกับตัวนักเรียน ทั้ง K P A อยู่แล้ว อย่างเช่น ด้านความรู้ นักเรียนกลุ่มปกติ ก็ถูกส่งเสริมพัฒนาด้านวิชาการ เราก็มีโครงการที่ส่งเสริมวิชาการเค้า เช่น ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน...”

ครูแนะแนวโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

### ด้านทักษะ

นักเรียนได้รับการส่งเสริมและพัฒนาตนเองตามความถนัด ความสามารถตามความชอบ อย่างหลากหลาย ผ่านโครงการปลูกฝังอาชีพ และกิจกรรมบ้านหลังเรียน สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...เราก็ก็นส่งเสริมด้านความถนัด ความสามารถ เป็นการฝึกทักษะให้กับนักเรียนผ่านโครงการปลูกฝังอาชีพ ซึ่งเราทำตั้งแต่ในระดับประถมศึกษา โดยจะเริ่มจากกิจกรรมง่ายๆ ที่ให้นักเรียนได้ลองทำลองฝึก เช่น การร้อยลูกปัดทำสายคล้องหน้ากากอนามัย การทำขนมปังปิ้ง การทำน้ำสมุนไพร การเพาะปลูก และการทำกระเป่าเพื่อนำไปขาย สิ่งพวกนี้ พี่ว่ามันช่วยทำให้นักเรียนเกิดทักษะในการประกอบอาชีพ และทักษะในการชีวิตในสังคม...”

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

“...ถ้าด้านทักษะ โรงเรียนเราเน้นจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความถนัดที่หลากหลายอยู่แล้ว ถ้าน้องไปดูโครงการพี่นะ คือเยอะมาก และเราทำจริง อย่างเช่น โครงการบ้านหลังเรียน...”

ครูแนะแนวโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

### ด้านคุณลักษณะนิสัย

นักเรียนได้รับการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม ผ่านโครงการงานยาวิ บุญดี บาทเดียว ทำให้นักเรียนมีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีขึ้น สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...นักเรียนได้ถูกปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมผ่านโครงการงานยาวิ บุญดี บาทเดียว แล้วโรงเรียนเราก็มีโครงการคุณธรรมเยอะ เพราะเราเน้นเรื่องนี้อยู่แล้ว...”

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)



“...ด้านคุณลักษณะนิสัย โรงเรียนเราเน้นคุณธรรม การมีมารยาทที่ดีงาม เราจัดกิจกรรมที่เน้นการสร้างคุณธรรมให้กับนักเรียน เพราะที่เชื่อว่า ถ้านักเรียนเป็นคนดีแล้ว เดี่ยวเค้าก็จะเป็นคนเก่งเอง อย่างโครงการที่ดำเนินการอยู่ เช่น พี่ให้นักเรียน ม.ต้น นำน้องๆ ทำโครงการ บุญดี ยาวี บาทเดียว...สิ่งที่เราเน้นมากก็คืออยากให้นักเรียนมาโรงเรียนแล้วมีความสุข พอทำอะไรแล้วมีความสุข รู้สึกอยากจะมาเรียนมันก็ส่งเสริมให้เค้าเปิดใจเรียนรู้ เรียนอย่างมีความสุข...”

ครูแนะแนวโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง (วันที่ 28 ธันวาคม 2565)

### กรณีศึกษาที่ 3 โรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา

#### 1. บริบทของโรงเรียน

โรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย ตั้งอยู่เลขที่ 1 หมู่ 2 ตำบลบ้านด่าน อำเภอบ้านด่านลานหอย จังหวัดสุโขทัย หน้าที่ความรับผิดชอบ ในการบริหารจัดการศึกษาในเขตอำเภอบ้านด่านลานหอย โดยจัดการศึกษา ดังนี้

1) จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการจัดการศึกษาให้กับนักเรียนที่จบ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ได้มีโอกาสศึกษาต่อระดับมัธยมศึกษาตอนต้นอย่างทั่วถึง ตามนโยบาย การขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐบาล เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะอาชีพเพื่อการประกอบอาชีพ

2) จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการจัดการศึกษาให้กับนักเรียนที่จบ ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ได้มีโอกาสศึกษาต่อระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย อย่างทั่วถึงตามนโยบาย การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ของรัฐบาล

โรงเรียนบ้านด่านลานหอยเปิดสอนนักเรียนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 รวมทั้งสิ้น จำนวน 1,207 คน มีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งสิ้น จำนวน 83 คน โดยมีนายเกียรติชัย สังข์จันทร์ เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน  
E-mail: bdl\_school@hotmail.com Website: <http://www.bandan.ac.th>

#### วิสัยทัศน์

โรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยาจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพเพื่อเข้าสู่มาตรฐานสากล

#### ปรัชญา

การศึกษาเพื่อพัฒนาชีวิตและชุมชน

#### คติพจน์

นตถิ ปัญญา สมา อภา “ไม่มีแสงสว่างอื่นที่เหมือนปัญญาความรู้”

## คำขวัญ

รู้เรียน รู้ประหยัด รู้ปฏิบัติธรรม

## 2. บริบทชุมชน

สภาพทั่วไปของอำเภอบ้านด่านลานหอย จังหวัดสุโขทัย ที่ตั้งและอาณาเขต อำเภอบ้านด่านลานหอย จังหวัดสุโขทัย ตั้งอยู่ภาคเหนือตอนล่างของประเทศห่างจากกรุงเทพมหานคร ประมาณ 470 กิโลเมตร โดยทางรถยนต์ มีเนื้อที่ประมาณ 1,018.113 ตารางกิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อกับอำเภอใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ อำเภอศรีสำโรง อำเภอทุ่งเสลี่ยม

ทิศใต้ ติดต่อกับ อำเภอศรีมมาศ อำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ อำเภอเมือง

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ อำเภอเมืองตาก จังหวัดตาก

**สภาพภูมิศาสตร์** อำเภอบ้านด่านลานหอย จังหวัดสุโขทัย พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบสูง มีภูเขาเป็นแนวยาว มีพื้นที่แห้งแล้งซ้ำซากทุกปี

**เศรษฐกิจ** อำเภอบ้านด่านลานหอย จังหวัดสุโขทัย เป็นจังหวัดที่มีประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทางด้านเกษตรกรรมเป็นหลัก พืชเศรษฐกิจที่สำคัญของอำเภอบ้านด่านลานหอย จังหวัดสุโขทัย ได้แก่ ข้าว ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ถั่วเหลือง มันสำปะหลัง สำหรับการเลี้ยงสัตว์ คือ โคเนื้อ ฯลฯ

**การคมนาคมและการสื่อสาร** อำเภอบ้านด่านลานหอย จังหวัดสุโขทัย มีการติดต่อสื่อสารและโทรคมนาคมที่สะดวก โดยเฉพาะมีที่ทำการไปรษณีย์โทรเลข สถานีวิทยุกระจายเสียงและชุมสายโทรศัพท์ที่ให้บริการอย่างทั่วถึง

**ที่มา:** โรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา (2566)

## 3. ผลการศึกษาปัญหา และแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา

ผลของการศึกษาปัญหาการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สถานศึกษา เคยเผชิญ ประกอบด้วย ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายใน ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับนักเรียน ครู ผู้บริหาร ระบบ/โครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษา ฯลฯ และปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับครอบครัว การเลี้ยงดู สภาพแวดล้อม ฯลฯ และแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย หลักการแนวคิด วัตถุประสงค์ เทคนิคและวิธีการ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหาร

ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียนที่ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนโรงเรียนบ้านดำนลานหอยวิทยา ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอ ดังนี้

### 3.1 ปัญหาการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สถานศึกษาเคยเผชิญ ก่อนที่จะค้นพบแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และ อธิบายถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่โรงเรียนบ้านดำนลานหอยวิทยาเคยเผชิญก่อนที่จะค้นพบแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ ส่งผลให้โรงเรียนได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระดับประเทศ ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูลทั้งการสัมภาษณ์บุคลากรหลัก และการศึกษาเอกสาร ที่เกี่ยวข้องในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ดังนี้

#### 1) ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายใน

##### ปัญหาเกี่ยวกับนักเรียน

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนของ โรงเรียนบ้านดำนลานหอยวิทยาเกิดจากนักเรียนปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ อาทิ สูบบุหรี่ ดัดเกม ชู้สาว หนีเรียน มาสาย ทะเลาะวิว การออกกลางคัน และซึมเศร้า ซึ่งปัญหาเหล่านี้ ส่งผลให้นักเรียนไม่สามารถจบการศึกษาตามหลักสูตรที่สถานศึกษากำหนด สอดคล้องกับคำให้ สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ปัญหานักเรียนมัธยม ก็จะคล้ายๆกันกับโรงเรียนอื่นๆ ทั่วไป เช่น เรื่องบุหรี่ปิดเกม แต่ก่อนติดที่ร้านเนาะ เดี่ยวนี้เป็นมือถือแทนละ แล้วก็ชู้สาว โดดเรียน เรียนไม่จบออกกลางคัน ประมาณนี้...”

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดำนลานหอยวิทยา (วันที่ 10 มกราคม 2566)

“...นอกจากปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมนักเรียนแล้ว สิ่งที่เป็นปัญหาเลยคือ การจบการศึกษา เพราะมันส่งผลหมดเลยครับ ไม่มีเรียน ขาดเรียน แล้วก็โดนตัดคะแนนความประพฤติ ทำให้นักเรียนพวกนี้ไม่จบตามเกณฑ์ของวิชาการที่ตั้งไว้...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดำนลานหอยวิทยา (วันที่ 10 มกราคม 2566)

“...มันก็มีปัญหาเดิมๆ อะเนาะ แบบว่าต่อให้เราได้รางวัลนะ มันก็ยังเกิดปัญหา พวกนี้อยุ่ไม่ได้หายไปนะ แต่มันลดลง แล้วก็บางคนถูกแก้ไขปัญหา แล้วพอมีนักเรียนปีใหม่ๆ เข้ามาเรียน มันก็มีปัญหาอีก ไม่ว่าจะทะเลาะวิวาท ชกต่อย โดดเรียน หนีเรียน มาสาย ขาดเรียน แล้วตอนนี้ นะที่หนักๆ เลยก็มีซิมเคร้า อันนี้อันตรายมาก แล้วก็เป็กันเยอะ ซึ่งครูเราก็ไม่ได้มีคนจบด้านนี้ โดยตรง แล้วปัญหาที่ตามมาคือเด็กก็จะคิดสั้นเพราะน้อยใจที่บ้าน ซึ่งตอนนั้นเด็กมีปัญหาเยอะมาก ไอนั้นไอนี้ สื่อสังคมเนี่ยมันเข้ามาเยอะ...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา

(วันที่ 10 มกราคม 2566)

### ปัญหาเกี่ยวกับครู

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับครูของโรงเรียน บ้านด่านลานหอยวิทยาเกิดจากครูบางส่วนยังไม่ค่อยให้ความสำคัญ และขาดความตระหนัก ต่อการดำเนินงานที่เกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เช่น กิจกรรมโฮมรูม กิจกรรมหน้าเสาธง กิจกรรมการติดตามช่วยเหลือนักเรียน เป็นต้น สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ครูยังไม่ค่อยลงไปปฏิบัติกับกิจกรรมหน้าเสาธง หรือการโฮมรูมเท่าที่ควร พอที่นี้เกิดเรื่องอะไรขึ้นมา เช่น นักเรียนไม่มาโรงเรียน หรือมาไม่ถึงโรงเรียน ผู้ปกครองก็ไม่รับรู้ รับทราบ พอถึงเวลาครูก็กลายเป็นว่าไม่ค่อยได้ติดตามเด็กทำให้ไม่รู้ข้อมูล...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา (วันที่ 10 มกราคม 2566)

“...ครูบางส่วนก็ยังไม่ค่อยให้ความสำคัญเท่าไรที่จะติดตามเด็ก แต่ก็เข้าใจ เพราะบางทีภาระงานเค้าก็เยอะ แล้วนักเรียนที่นี้ก็มีปัญหาเยอะ เพราะเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่เนาะ แต่ก็อยากจะให้ครูเค้าอย่างน้อยก็ติดตาม คอยดูแลเอาใจใส่ในห้องตัวเองก็ยังมี...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา

(วันที่ 10 มกราคม 2566)

และยังและมีปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับครูของโรงเรียน บ้านด่านลานหอยวิทยาก็คือ บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้ผ่านการอบรมเป็นครูนักจิตวิทยาประจำสถานศึกษามีไม่เพียงพอต่อการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และไม่มีครูที่จบสายตรงสำหรับทำหน้าที่ดูแลช่วยเหลือนักเรียน ส่งผลให้การช่วยเหลือ หรือให้คำปรึกษา ไม่ทั่วถึง ลำช้า ไม่ทันเวลาที่ สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ปัญหาครูของเราเนี่ย ไม่มีใครจบตรงสายที่จะมาดูแลเรื่องของจิตวิทยา โดยตรง จะมีก็ครูที่เค้าไปอบรมนักจิตวิทยาประจำสถานศึกษามาแค่คนเดียว ซึ่งปัญหาคือ

เค้าไม่สามารถไปดูแลเด็กที่มีปัญหาได้หมดอะ มันไม่ไหว อันนี้ก็เห็นใจเค้า ส่วนเราในฐานะครูระบบดูแลก็จริง แต่เวลาเจอเคสยากๆ เราก็ไม่กล้าจะให้คำปรึกษา เราก็กลัวจะไปกันใหญ่...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา  
(วันที่ 10 มกราคม 2566)

### ปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหาร

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหารของโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยาเกิดจากผู้บริหารยังขาดความชัดเจนด้านนโยบาย ทำให้ครูไม่มีแนวทางการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หรือแนวทางในการนำไปปฏิบัติที่เป็นระบบ และมีความชัดเจน สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ไม่ถืว่ามีปัญหามากนะที่ผ่านมา ผู้บริหารก็เน้นเรื่องนี้อยู่แล้ว เพราะมันเป็นนโยบายที่โรงเรียนต้องปฏิบัติ อย่างน้อยคือกระบวนการ 5 ขั้นตอน แต่ที่ผ่านมาเป็นปัญหาเลยก็เป็นเรื่องความชัดเจนของนโยบายที่ลงมาสู่ครู ว่าฝ่ายบริหารจะให้เน้นย้ำให้ครูช่วยกันดูแลช่วยเหลือนักเรียนแบบจริงจังนะ เยี่ยมบ้านคือต้องไปให้ครบ 100% เวลานั้นนักเรียนมีปัญหาเราต้องมีระบบขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งที่ผ่านมาตรงนี้ยังหลวมๆ แล้วครูเราก็เยอะ พอมันไม่มีแนวทางชัดเจนก็อาจจะ งงๆ อยู่ว่าต้องทำอะไร ต้องส่งไปไหน แล้วมันก็มากองรวมกันที่ครูแนะแนว ครูปกครอง...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา (วันที่ 10 มกราคม 2566)

“...ถ้าเป็นแต่ก่อนอะ ผอ.คนเดิมไม่ค่อยให้ความสำคัญเรื่องนี้เท่าไร ถ้าว่าท่านให้ครูทำใหม่ก็ทำนะ แต่ไม่ได้ขับเคลื่อนแบบจริงจัง แล้วก็ไม่ได้มีนโยบายว่าให้ครูโฟกัสที่เรื่องนี้นะ พอพี่ไปขับเคลื่อนไข่ม้อย ครูก็จะบ่นๆ บ้าง...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา  
(วันที่ 10 มกราคม 2566)

### ปัญหาเกี่ยวกับระบบ/โครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษา

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับระบบและโครงสร้างการบริหารจัดการของโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยาเกิดจากไม่มีกระบวนการในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นรูปแบบ โมเดล หรือกระบวนการที่เป็นแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติที่มีขั้นตอนที่ชัดเจน อาทิ ไม่มีการกำหนดแต่งตั้งคำสั่งบุคคลรับผิดชอบงาน การกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ชัดเจน และการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ก่อนหน้าทีก็จะม็เรื่องของการทำงานที่ไม่ค่อยเป็นระบบที่ชัดเจน ถ้าถามว่าแต่ก่อนเราทำใหม่ ระบบดูแล 5 ขั้นตอน เราก็ทำหมดนะ แต่ถ้าถามว่าตอนนั้นมีปัญหาอะไรก็เป็น

เรื่องความชัดเจนนี้แหละ เรายังไม่มีโมเดลที่จะมาขับเคลื่อนเป็นระบบ และครูทุกคนเข้าใจตรงกัน มีส่วนร่วมที่จะช่วยกันสร้างแนวทางขึ้นมา แต่ตอนนี้เราก็ได้มาแล้วเป็น LANHOI 5 G โมเดล...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา (วันที่ 10 มกราคม 2566)

“...เมื่อก่อนสะเปะสะปะนิดนึง พอเรามาทำเป็นรูปแบบเนี่ยก็คือตั้งแต่ ผอ. นวยมาเป็นกुरुด้านนี้โดยตรง ก็คือมาวางระบบและจะต้องมีทีมนำ โดยต้องมีชาร์ทใหญ่ของโรงเรียนนะ และรู้บทบาทว่าเองทำอะไรคือจะมาวางระบบ ให้เป็นระบบขึ้นทีมนำ ทีมตาม ทีมอะไร อย่างเนี่ย ก่อนหน้านี้คุยกับครูน้อยมาก ไม่ค่อยได้มีส่วนร่วมกันเท่าไร แต่พอ ผอ. มาเนี่ยก็ต้องยอมรับเลยว่าเป็นตัวขับเคลื่อนที่กระตุ้นอย่างดี...เราก็มีการพูดคุยกันมากขึ้น มีโครงสร้างขึ้นมาเป็นรูปเป็นร่าง แล้วเราช่วยกันคิดช่วยกันออกแบบโมเดลระบบดูแล...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา

(วันที่ 10 มกราคม 2566)

## 2) ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

### ปัญหาด้านครอบครัว

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกด้านครอบครัวของนักเรียนโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยาเกิดจากนักเรียนส่วนใหญ่ที่มีปัญหาคือครอบครัวแยกทางกัน ไม่ได้อยู่กับพ่อแม่ อาศัยอยู่กับบุคคลอื่น เช่น ตา ยาย ลุงป้า เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบปัญหาด้านครอบครัว บางส่วนนักเรียนอยู่กันเองตามลำพัง เนื่องจากผู้ปกครองไปทำงานต่างจังหวัด ส่งผลให้นักเรียนตกอยู่ในสภาพค่อนข้างยากลำบาก ไม่ได้รับคุณภาพชีวิตที่ดี ขาดความอบอุ่น และไม่ได้รับการอบรมสั่งสอนจากที่บ้าน สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ที่นี้นักเรียนที่มีปัญหานั้นส่วนใหญ่ก็จะมาจากขาดความรักจากพ่อแม่ ขาดความอบอุ่น เพราะว่าพ่อแม่ก็ทิ้งให้อยู่กับคนอื่น เช่น บางบ้านก็ตายาย ลุงป้า แล้วบางบ้านทิ้งให้อยู่กันเองด้วยนะ พี่ดูแลน้องก็มี แล้วส่วนใหญ่ที่เป็นแบบนี้ก็มาจากครอบครัวแยกทางกัน พ่อไปทางแม่ไปทาง คือสมัยนี้เยอะนะแบบนี้ ถ้าบ้านไหนอยู่กันพร้อมหน้าก็ไม่ค่อยมีปัญหา เพราะมีพ่อแม่คอยบอกลสอน...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา (วันที่ 10 มกราคม 2566)

“...พื้นฐานครอบครัวอะ ที่นี่คือที่มีปัญหาเลยก็สถาบันครอบครัวนะ พี่ว่าเด็กที่มีปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากตรงนี้แหละ พ่อแม่ไม่สามารถให้คุณภาพชีวิตที่ดีเค้าได้ ครอบครัวก็มีปัญหา แยกทางกัน ไปทำงานต่างจังหวัด รับจ้างรายวัน ส่งเงินมาให้ลูกอย่างเดียว คือมันโง่หมดเลย

ปัญหาไล่ตั้งแต่ สภาพเศรษฐกิจ ครอบครัว สภาพแวดล้อม มันมีผลทำให้เกิดปัญหากับนักเรียนหมดเลย...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา  
(วันที่ 10 มกราคม 2566)

### ปัญหาด้านการเลี้ยงดู

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกด้านการเลี้ยงดูของนักเรียนโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยาเกิดจากขาดการเอาใจใส่ของพ่อแม่หรือผู้ปกครอง และการเลี้ยงดูที่ไม่ถูกวิธีของผู้ปกครอง เช่น บางครอบครัวพ่อแม่มีฐานะใช้เงินเลี้ยงลูกอย่างเดียว ไม่ได้อบรมสั่งสอนหรือให้ความรักความอบอุ่นแก่เค้า ส่งผลให้นักเรียนถูกตามใจ และบางครอบครัวแสดงพฤติกรรมความรุนแรงภายในครอบครัว ทำให้นักเรียนถูกส่งต่อและซึมซับความรุนแรงมาจากที่บ้าน ทำให้นักเรียนเสพติดพฤติกรรมต่างๆ และนำมาใช้ที่โรงเรียน เช่น ก้าวร้าว ใช้อารมณ์ ชกต่อย เป็นต้น สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ผมสังเกตเห็นว่าครอบครัวไหนเลี้ยงลูกแบบใส่ใจ คอยถามไถ่ครูตลอด อันนี้นักเรียนจะไม่ค่อยมีปัญหาเลย แสดงว่าที่มีปัญหาส่วนใหญ่คือไม่ค่อยได้ใส่ใจลูก เด็กบางคนที่บ้านรวยแบบมีฐานะเลย พ่อแม่ทำงานต่างประเทศ โอนเงินให้ลูกอย่างเดียว ลูกอยากได้อะไรก็ตามใจหมดสุดท้ายก็เสียคน เพราะใช้แต่เงินเลี้ยงลูก บางทีเด็กมันอาจเรียกร้องความรักจากพ่อแม่ พอมันไม่ได้มันก็ต้องการเป็นที่สนใจ พอมีเพื่อนเค้าให้ความสนใจ เค้าก็รู้สึกได้เป็นที่รัก เป็นที่ยอมรับในหมู่เพื่อน อันนี้ผมว่า บางครั้งผู้ปกครองอาจต้องเข้าใจใหม่ว่า การเลี้ยงลูกไม่ใช่การทำงานแล้วเอาเงินมาวางให้ลูกนะ มันต้องดูแลเค้าให้ความรักและเอาใจใส่เค้า...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา (วันที่ 10 มกราคม 2566)

“...การเลี้ยงดูก็น่าจะมีปัญหาเหมือนกันไป บ้านไหนผู้ปกครองใส่ใจลูกหน่อยก็จะดี แต่บ้านไหนปล่อยปละละเลยมันก็จะมีปัญหา แล้วก็ที่พี่เห็นนะ พฤติกรรมของพ่อแม่อะ เวลาอยู่ที่บ้าน พ่อแม่เป็นยังไง ลูกก็จะเลียนแบบ บางคนนะเด็กก้าวร้าวมาก ใช้อารมณ์มีเรื่องชกต่อยบ่อยพอไปเยี่ยมบ้านถึงกับอ้อเลย เพราะที่บ้านเค้าส่งต่อพฤติกรรมกันมาแบบนี้ ลูกก็เลียนแบบมา เสพติดความรุนแรงมองมันเป็นเรื่องปกติ...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา  
(วันที่ 10 มกราคม 2566)

### ปัญหาด้านสภาพแวดล้อม

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียน บ้านตำบลลานหอยวิทยาเกิดจากนักเรียนขาดความกระตือรือร้น ขาดแรงจูงใจ และขาดการแข่งขัน ต่างๆ ด้านการเรียน เนื่องจากบริบทสังคมในเชิงพื้นที่ของโรงเรียนบ้านตำบลลานหอยวิทยา เป็นโรงเรียนประจำอำเภอบ้านด่าน ซึ่งอยู่ไม่ห่างจากอำเภอเมือง ผู้ปกครองส่วนใหญ่ที่มีฐานะค่อนข้างดี ก็จะส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนประจำอำเภอเมืองที่มีความพร้อมสูงกว่า และการแข่งขันสูง ส่งผลสภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศในโรงเรียนไม่ได้เป็นบรรยากาศของการแข่งขัน ด้านการเรียน สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ถ้าปัญหาเกี่ยวกับนักเรียน โดยตรงอะไม่มี แต่จะมีก็น่าจะส่งผลต่อโรงเรียน ตรงที่ว่าโรงเรียนเราเป็นประจำอำเภอ เป็นอำเภอบ้านด่านนะ แต่มันก็ไม่ได้ไกลจากอำเภอเมืองเลย แบบอำเภอเราติดกับอำเภอเมือง ผู้ปกครองที่เค้ามีฐานะค่อนข้างดีเค้าก็พาไปเรียนโรงเรียนประจำ อำเภอค่อนข้างเยอะ เด็กที่นี้ส่วนใหญ่ก็เป็นคนในชุมชน ฐานะก็มีตั้งแต่ปานกลางถึงยากจนเลย พอเป็นแบบนี้การแข่งขันก็น้อยลง เพราะเด็กเก่งๆ ที่มีพ่อแม่พร้อมซัพพอร์ตก็ไปเรียนในเมืองหมด ซึ่งทำให้สภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศของโรงเรียนมันไม่ได้เป็นบรรยากาศของการแข่งขันกันเรียน เนาะ นักเรียนก็ไม่ค่อยมีแรงจูงใจกัน...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านตำบลลานหอยวิทยา (วันที่ 10 มกราคม 2566)

“... โรงเรียนเราเป็นประจำอำเภอก็จริง แต่ว่าก็ติดๆ กับโรงเรียนอำเภอเมืองเลย ห่างไม่ไกล นักเรียนที่มีความพร้อมสูงส่วนใหญ่ก็ไปนั่นหมด ของเราก็เหมือนคนในชุมชนบ้าง แม้จะเป็นประจำอำเภอ แต่บริบทนักเรียนเราไม่ต่างกับตำบลเลยนะ การแข่งขันด้านวิชาการไม่สูง เราเลยต้องเน้นส่งเสริมเค้าด้านอื่นๆ ที่มีความหลากหลาย...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนบ้านตำบลลานหอยวิทยา (วันที่ 10 มกราคม 2566)

นอกจากนี้ มีบุคลากรบางส่วนที่มีความเห็นเพิ่มเติมว่า อีกหนึ่งปัญหาที่พบ ก็คือ สภาพแวดล้อมที่นี้ก็มีแหล่งมั่วสุ่มเยอะ เช่น โต๊ะสนุกๆ ร้านเหล้า เป็นต้น นอกจากนี้สิ่งที่ควรต้องเฝ้าระวังอย่างมากก็คือ เรื่องยาเสพติด และบุหรี่ไฟฟ้า สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“... ช่วงนี้ก็ต้องเฝ้าระวังเยอะ ครูก็ต้องช่วยกันคอยสอดส่องตลอด ไม่ว่าจะเรื่องของยาเสพติด บุหรี่ แล้วช่วงนี้นะบุหรี่ไฟฟ้าระบาดหนัก แล้วตรวจสอบไม่ได้ มันมีกลิ่นผลไม้ต่างๆ ซึ่งเราจับไม่ได้เลย...สภาพแวดล้อมแถวนี้ก็จะมั่วสุ่มกันเยอะ บางคนมาไม่



ถึงโรงเรียน ก็จะไปพวกร้านสนุก ตกเย็นมาก็มีร้านเหล้า ถ้าถามว่าเด็กต่ำกว่า 18 เข้าได้ไหม นักเรียนก็แอบเข้าอยู่ดี มันคือเรื่องจริง”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา

(วันที่ 10 มกราคม 2566)

### 3.2 แนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นเลิศ

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และอธิบายถึงแนวทางการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคต่างๆ ของโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา ส่งผลให้โรงเรียนได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระดับประเทศ ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูลทั้งการสัมภาษณ์บุคลากรหลัก และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องในประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย หลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ เทคนิคและวิธีการ ตัวชี้วัดความสำเร็จ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน และปัจจัยความสำเร็จ ดังนี้

#### 1) หลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์

ผลการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ พบว่าโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยามีการนำหลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ดังนี้

(1) สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดนโยบายให้สถานศึกษาทุกแห่งจัดให้มีระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และดำเนินการอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความยั่งยืนนักเรียนทุกคนจะต้องได้รับการดูแล ช่วยเหลือ พิทักษ์ ปกป้อง ค้ำครองอย่างรอบด้าน ด้วยกระบวนการที่ถูกต้อง เหมาะสมและทันการณ์ ได้รับการพัฒนาในทุกมิติ เพื่อให้เป็นคนดีมีความสุข และปลอดภัยในสภาพสังคมปัจจุบัน

(2) โรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยาได้นำนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความปลอดภัย 2) ด้านโอกาส 3) ด้านคุณภาพ และ 4) ด้านประสิทธิภาพ มาใช้เป็นหลักในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนและความปลอดภัยในโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนจบการศึกษาอย่างมีคุณภาพ มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน คือ “โรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา ดำเนินการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเสมอภาค สร้างความปลอดภัยในทุกมิติ พัฒนานักเรียนอย่างเต็มศักยภาพ”

(3) มุ่งพัฒนานักเรียนตามความถนัด ความสนใจ อย่างเต็มศักยภาพบนพื้นฐานความแตกต่างระหว่างบุคคล

จากผลการศึกษาเอกสารสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์บุคลากรหลัก ดังนี้

“...สร้างโอกาสทางการศึกษาให้นักเรียนครับ พัฒนาให้ครบทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านโอกาส ด้านความปลอดภัย ด้านทักษะ ด้านความรู้ต่างๆ ระบบดูแลจะเข้าไปช่วยพัฒนาเด็กทุกกลุ่ม...พัฒนาให้เด็กเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ตามหลักการของ พรบ.การศึกษาแห่งชาติ เก่ง ดี และมีความสุข”

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา (วันที่ 10 มกราคม 2566)

“...ในส่วนหลักการในการขับเคลื่อนระบบดูแล เริ่มตั้งแต่กำหนดวิสัยทัศน์เลย คือ โรงเรียนเรานั่นดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษา สร้างความปลอดภัย และมุ่งพัฒนานักเรียนตามแนวคิดพหุปัญญา...”

“...อย่างที่บอกไปครับเรามุ่งพัฒนานักเรียนตามความถนัดของนักเรียน ว่าใครถนัดอะไร ก็จะมีการคัดกรองนักเรียนว่าใครชอบอะไร อยากเป็นอะไร เราก็พยายามส่งเสริมพัฒนาเค้าอย่างเต็มศักยภาพ เรานั้นเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลอยู่แล้ว...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา (วันที่ 10 มกราคม 2566)

## 2) เทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ผลการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พบว่า โรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยาได้ดำเนินการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโดยใช้รูปแบบการบริหารงาน LANHOI 5G MODEL มาเป็นแนวปฏิบัติมุ่งพัฒนาคุณภาพของนักเรียน โดยมีกระบวนการ ดังนี้

### (1) ศึกษาค้นคว้าข้อมูล (L : Learning)

(1.1) กำหนดโครงสร้างการบริหารงานอย่างเป็นระบบ

(1.2) ศึกษานโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่เกี่ยวข้อง

### (2) วิเคราะห์ข้อมูลและวางแผนการดำเนินงาน (A : Analyzing)

(2.1) ประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการตามบริบทของโรงเรียน

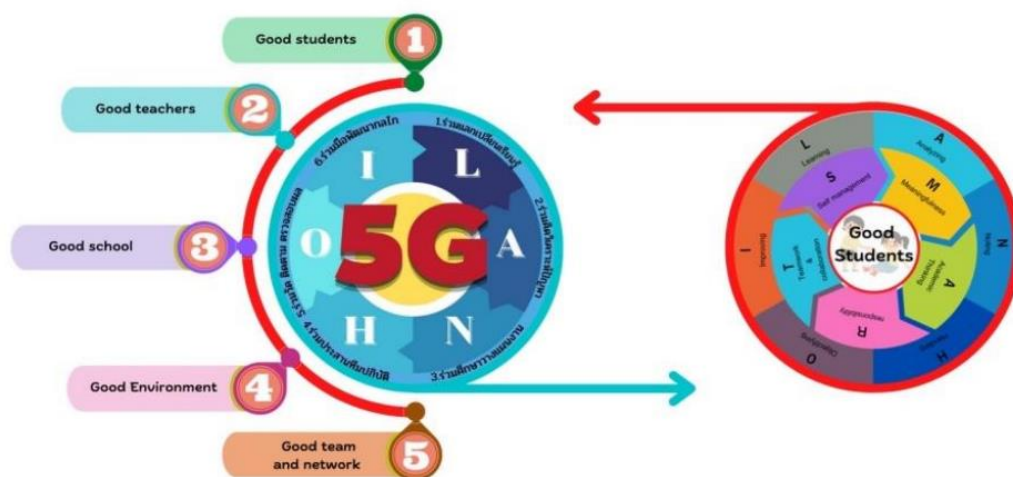
(2.2) ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ จัดทำคำสั่งระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

(3) สังเกตพฤติกรรม (N : Noting) การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล

(4) จัดการนักเรียน (H : Handling) การคัดกรองนักเรียน

(5) สนับสนุน ส่งเสริม และแก้ไข (O : Objectifying) การพัฒนา ส่งเสริมนักเรียน ป้องกันและแก้ไข ส่งต่อ

(6) นิเทศ ติดตามและพัฒนา (I : Improving) เพื่อนำผลการประเมินมาร่วมกันปรับปรุง พัฒนาระบบการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้ดียิ่งขึ้น



ภาพ 22 แสดงรูปแบบกระบวนการของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน LANHOI 5 G Model ของโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา

ที่มา : โรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา (2566)

จากผลการศึกษาเอกสารสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์บุคลากรหลัก ดังนี้  
 “...เราใช้รูปแบบ LANHOI 5G ในการขับเคลื่อนบริหารโรงเรียน และบริหารงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้นักเรียนเป็น Good Student...”

“...เริ่มจากตอนแรกก็ คือ L = Learning คือการศึกษาบริบท ค้นคว้าข้อมูล ศึกษาคู่มือของระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของกระทรวงที่เค้ากำหนดมาให้เราอะ พอเสร็จเราก็มา กำหนดโครงสร้างการดำเนินงาน ตั้งทีมขึ้นมา มี 3 ทีม ทีมนำ ทีมทำ ทีมประสาน ทำเป็นคำสั่งออกมาเลย...”

“...ขั้นต่อไปคือ A = Analysis วิเคราะห์วางแผน พอเราตั้งทีมเสร็จเราก็ช่วยกันวางแผน ว่าเราจะดำเนินการยังไงบ้างในปีี้ แล้วเรามีปัญหาอะไรที่ต้องแก้ เราจะแก้ยังไง มันก็จะลงไปสู่โครงการ กิจกรรมที่เราตั้งไว้ทั้งปีอะ มันจะถูกบรรจุอยู่ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียนเลย แล้วก็ระบุครูที่รับผิดชอบ...”

“...N = Noting คือการสังเกตพฤติกรรม อันนี้ก็คือครูที่ปรึกษาต้องทำทุกวัน อย่างกิจกรรมโฮมรูมทุกเช้า เพื่อเช็คว่ามีนักเรียนคนไหนที่มีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์บ้าง ใครขาดบ่อย ใครสาย ใครไม่ค่อยมาโรงเรียน เราก็จะรู้ข้อมูลทุกวัน...”

“...H คือการจัดการนักเรียน อันนี้ก็จะเป็นกระบวนการคัดกรองละ เราใช้ทั้ง SDQ ทั้ง Hero อะเข้ามาช่วยในการคัดกรอง และเราก็ดูปัญหาด้วยนะ เพราะเราเน้นพัฒนา นักเรียนตามความถนัดอยู่แล้ว โรงเรียนเรามีทิวศึกษาด้วย แล้วก็มุ่งเน้นไปด้านอาชีพ...ต่อไปก็ O ส่งเสริม สนับสนุน แก้วไข แล้วสุดท้ายก็คือ I คือ การนิเทศติดตาม เราก็จะให้ครูที่รับผิดชอบรายงาน ผลสรุปหลังจากทำกิจกรรมเสร็จ...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา (วันที่ 10 มกราคม 2566)

“...เราขับเคลื่อนโดยใช้โมเดลของโรงเรียนค่ะ ซึ่งทางโรงเรียนเรามีโมเดลอยู่แล้ว คือ LANHOI 5 G โมเดล อันนี้เราจะใช้ขับเคลื่อนเกือบทุกงานของโรงเรียน เราก็นำมาประยุกต์ใช้กับ งานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และงานอื่นๆ ด้วย...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา  
(วันที่ 10 มกราคม 2566)

### 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จของโรงเรียน บ้านด่านลานหอยวิทยา เกิดจากผู้บริหารได้มีการประกาศเจตนารมณ์ มอบนโยบาย และให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างจริงจัง โดยเริ่มจากผู้บริหาร ได้ลงไปปฏิบัติจริง ทำให้ครูมีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ สอดคล้องกับคำให้ สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...นโยบายของท่านผู้บริหารที่ระบุและทิศทางการดำเนินงานอยู่แล้วว่าจะเดิน ไปทางไหน จะเน้นตรงไหนอะไรอย่างเงี้ย แล้วก็การยึดถือปฏิบัติ...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา (วันที่ 10 มกราคม 2566)

“...ผู้บริหารเค้าขับเคลื่อนอย่างจริงจัง อันนี้มีส่วนช่วยเลย เพราะมาช่วยกระตุ้น เยอะเลย อย่างบางคน เคยเฉื่อยชา พูดถึงการรวมแถวแต่ก่อนก็ถ้าครูที่ปรึกษาไม่ลงไป เมื่อก่อน ไม่ค่อยลงเด็กก็จะยังงี้ก็ได้ เด็กที่พ่อแม่ไม่สนใจ ห้องอื่นก็อย่างเงี้ยเออโอเคนะ ห้องแถวแถวไหม ผอ. ก็จะไม่ดูละ ทีนี้พอ.ก็จะให้ครูถือสมุดไปเช็คเด็กว่าเรื่องที่อยู่บวมคืออะไร ช่วงแรกๆ คุณทุกคนก็แบบ งงๆ จะบวมเรื่องอะไร...นั่นแหละถ้าหัวเรือใหญ่ไม่ได้สั่งโดยตรงมันก็เคลื่อนยาก...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา  
(วันที่ 10 มกราคม 2566)

และมียังมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จของโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยาที่สำคัญคือ ความร่วมมืออย่างจริงจังของทุกฝ่ายที่เข้ามา ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมแก้ปัญหา ทั้งบุคลากรภายในโรงเรียน และเครือข่ายภายนอกโรงเรียน อาทิ ตำรวจ ผู้ปกครอง กรรมการปกครอง กำนัน เป็นต้น สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...การให้ความสำคัญกับทีมงาน ร่วมคิดร่วมทำร่วมแก้ปัญหาจริงๆ ทีมของผม เนียมมองเป็นเครือข่ายด้วย เพราะถ้าขอความร่วมมืออะไรไปเค้ายินดีให้ความร่วมมือ ไม่ว่าจะเป็น ตำรวจ ผู้ปกครอง กรรมการปกครองอะ ศป.กำนัน ประธานชมรมกำนัน...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา (วันที่ 10 มกราคม 2566)

“...ปัจจัยก็คือความร่วมมือของทุกคนเราเดินไปด้วยกันจริงๆ ไม่ว่าจะโรงเรียนเรา จะเจอปัญหาแบบไหนเราก็พยายามช่วยกันแก้ เรามีความพยายามของเราที่จะแก้ปัญหาให้ดีที่สุด ว่ามันอาจจะแก้ได้ไม่ถึงกับ 100 % ...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา (วันที่ 10 มกราคม 2566)

นอกจากนี้ ยังมีบุคลากรบางส่วนได้ในความเห็นเพิ่มเติมว่า การที่ครูหรือบุคคล ที่ทำหน้าที่ดูแลช่วยเหลือนักเรียนต้องไม่ทิ้งปัญหา หรือละเลยต่อการแก้ปัญหา มองปัญหาเป็น สิ่งที่ทำหยาบ และช่วยกันแก้ไขปัญหาของนักเรียนให้ถึงที่สุด ถือเป็นอีกปัจจัยความสำเร็จหนึ่ง สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...อีกอย่างทีอยากจะเน้นย้ำคือ สิ่งที่เป็นปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ผมอยากให้ครูหรือคนที่ทำหน้าที่ตรงนี้ มองว่าเด็กคนนึงอะ มันมีปัญหาอยู่แล้ว มันใช้ชีวิตแก้แบบเดียว อะไม่ได้ สิ่งที่ยากที่สุดคือ หากบุญแจในพวงบุญแจเนี่ย ดอกไหนที่เป็นดอกที่ใช้ของการปลดลื้อคของ เด็กตรงนั้นนะ เพราะว่าผมเคยเจอเด็ก แบบเนี่ยหลายเคสเนาะ ครูเอาไม่อยู่ ด้วยความที่เราเป็นครู เคยเป็นครูมาก่อนด้วย แต่พอมาคุยกัน คือมีปัญหาเราก็ส่งต่อให้ครูที่ไหนก็ได้ ที่เด็กเค้าศรัทธาหรือ ชอบหรือมีแนวคิด เหมือนกันนั้นแหละ แต่เนี่ยผมมีปัญหาที่นั่นแหละแต่ว่าอยู่ที่เราจะทำมัย แต่ส่วนใหญ่พอเด็กมีปัญหาอะเราก็มักจะย้ายเค้า ย้ายสถานศึกษา อันนี้มันเป็นวิธีการแก้ปัญหา หรือ โยนปัญหาของเราเพื่อคนอื่น แก้ปัญหาให้ ซึ่งเราไม่เคยทำแบบนั้น...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา (วันที่ 10 มกราคม 2566)

“...ความร่วมมือของครูเราก็เป็นส่วนหนึ่ง เพราะถ้าครูเรา ไม่ร่วมมืออย่างเรา เป็นเจ้าของโครงการ เรามีกันไม่กี่คนนะ พี่น้องเรา แบบฉันไม่สนใจก็ได้ คือหลังๆ ครูที่ปรึกษาก็คุย กับเราหมดอย่างที่บอก ผอ อำนวนยเค้าดูแล...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา

(วันที่ 10 มกราคม 2566)

#### 4) ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยาเกิดจากการที่นักเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษามากขึ้น อาทิ นักเรียนได้รับการดูแลเอาใจใส่มากขึ้น ส่งผลให้นักเรียนที่มีพฤติกรรมอยู่ในกลุ่มเสี่ยงและกลุ่มมีปัญหาลดลงอย่างต่อเนื่อง และนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น ส่งผลให้นักเรียนสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาได้มากขึ้น อัตราการจบตามหลักสูตรสูงกว่าเกณฑ์ที่สถานศึกษาได้กำหนด นอกจากนี้อัตราการมีงานทำของนักเรียนหลังจบการศึกษาเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...สิ่งแรกที่เราขับเคลื่อนระบบดูแลมาก็เพื่อช่วยเหลือนักเรียน ให้เค้าได้มีโอกาสทางการศึกษา โอกาสในด้านอื่นๆ เราดูแลเค้าเหมือนเป็นบ้านหลังที่ 2 ซึ่งที่เราทำมาสิ่งที่เป็นความสำเร็จก็คือเราได้มอบโอกาสให้นักเรียน...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา (วันที่ 10 มกราคม 2566)

“...ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก็ดีขึ้น แม้ว่าไม่เท่าโรงเรียนใหญ่ๆ ในเมือง โรงเรียนที่มีการแข่งขันสูง อันนั้นเค้าคัดนักเรียนเข้าได้ แต่ของเราก็รับหมดเลย พอเราขับเคลื่อนมาหลักพักนักเรียนขาดเรียนน้อยลง พฤติกรรมดีขึ้นผลการเรียนก็ดีขึ้นอยู่แล้ว ม.3 ม.6 ก็จบการศึกษาที่โรงเรียน ตั้งไว้ก็คือ สูงกว่าร้อยละ 80 เราก็ทำได้...นักเรียนได้มีโอกาสเรียนต่อในระดับอุดมศึกษามากขึ้น บางคนก็ไปเรียนสายอาชีพ ไปเรียน ปวช. ปวส. ก็แล้วแต่เค้า...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา

(วันที่ 10 มกราคม 2566)

“...ในฐานะเราทำงานตรงนี้เนาะ สิ่งแรกที่ชี้ว่าเป็นความสำเร็จของเรา...นักเรียนถูกดูแลเอาใจใส่มากกว่า เพราะเราเข้ามาทำตรงนี้ เราก็จะเจอนักเรียนที่มีปัญหา นักเรียนที่มีความเสี่ยงต่างๆ เยอะมาก แต่พอเราแก้ปัญหาเค้าได้ไข่ม้อย มันเกิดความภูมิใจว่า เฮ้ยมันดีขึ้นอะ บางคนคือ หน้ามือเป็นหลังมือเลย บางคนก็ไปเป็นที่สภา เป็นแกนนำ มันคือความภาคภูมิใจของครู

เลยนะที่เห็นนักเรียนพวกที่ดื้อๆ กลับตัว เปลี่ยนแปลงตัวเองได้ ผลสัมฤทธิ์ก็ดีขึ้น บางคนจบไปต่อมหาวิทยาลัยได้ อีก ...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา (วันที่ 10 มกราคม 2566)

“...พฤติกรรมลดลง พวกนักเรียนที่เราคัดกรองกันเป็นกลุ่มเสี่ยงบ้างมีปัญหาบ้าง มันกลับเป็นกลุ่มปกติมากขึ้นนะ คือความสำเร็จสำหรับพี่แล้วค่ะ...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา

(วันที่ 10 มกราคม 2566)

**5) แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยม**

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยาที่ประสบผลสำเร็จ และเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียน ดังนี้

#### ด้านความรู้

นักเรียนได้รับการพัฒนาและแก้ปัญหาต่างๆ ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ด้านความรู้ นักเรียนได้รับการแก้ปัญหา พอเค้าไม่มีปัจจัยอื่นที่เค้ามารบกวน พี่ว่าเด็กมันก็จะมีความสามารถในการเรียน คิดได้ คิดเป็น มันก็ส่งผลถึงผลสัมฤทธิ์แหละ ผลสัมฤทธิ์เค้าดีขึ้น...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา

(วันที่ 10 มกราคม 2566)

#### ด้านทักษะ

นักเรียนได้รับการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย ตามแนวคิดพหุปัญญา โดยเน้นให้นักเรียนได้เลือกเรียนตามความถนัด ความสนใจ เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข และได้มีโอกาสได้แสดงศักยภาพของตนเอง ผ่านโครงการหรือกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างทักษะต่างๆ อาทิ ทักษะอาชีพ ทักษะการป้องกันหลีกเลี่ยงภัยอันตราย การจัดการยอบรม กิจกรรมเปิดบ้านวิชาการ Open house นอกจากนี้ ยังได้มีการส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญของนักเรียนตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ของทางโรงเรียนอีกด้วย ได้แก่ การจัดการตนเอง การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์ การรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง และการอยู่ร่วมกันของสังคม สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...อย่างแรกเลยนะครับเราก็ ให้เด็กได้เรียนรู้ตามความถนัดครับ แล้วก็ทำให้เขาเนี่ยได้มีความสุข ได้พัฒนาเค้าตามแนวคิดพหุปัญญา ส่วนทักษะเราพัฒนาเยอะมาก เพราะเราเน้นเรื่องนี้อยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นทักษะอาชีพ ทักษะที่จำเป็น แม้แต่ทักษะการป้องกันหลีกเลี่ยงภัย

อันตราย มีการเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้ จัดค่ายอบรม ซึ่งที่ผ่านมาเราจัดเต็มให้นักเรียน เรื่องพวกนี้เยอะมาก นอกจากนี้ยังมีด้านดนตรี กีฬา...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา (วันที่ 10 มกราคม 2566)

“...ด้านทักษะ โรงเรียนเราจัดไม่ขาดค่ะ ต้องบอกว่ากิจกรรมโรงเรียนเราล้นๆ ไปเลยอย่างกิจกรรมที่เราจัดล่าสุดคือกิจกรรม Open House เราให้เขาแสดงศักยภาพนะ และก็มี กิจกรรมทุกกลุ่มสาระที่ช่วยเสริมสร้างทักษะต่างๆ ของเค้า เพื่อให้เค้ามีสมรรถนะที่สำคัญตาม วิสัยทัศน์ที่เราตั้งไว้นั้นแหละ ไม่ว่าจะเป็น การจัดการตนเอง การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การฝึก ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการเป็นอยู่ร่วมกันของสังคม บทบาทหน้าที่ให้เค้าได้รู้จักเคารพคนอื่น ไม่ไปละเมิดสิทธิ์ของคนอื่น...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา

(วันที่ 10 มกราคม 2566)

#### ด้านคุณลักษณะนิสัย

นักเรียนได้รับการส่งเสริมด้านสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี โดยได้ดำเนินการ เริ่มจากการคัดกรองนักเรียน จัดกลุ่มนักเรียน และส่งเสริมพัฒนาผ่านโครงการต่างๆ อาทิ โครงการ โรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ โครงการสถานศึกษาสีขาว ปลอดภัยเสพติดและอบายมุข ซึ่งโครงการเหล่านี้ ช่วยส่งเสริมและป้องกันให้นักเรียนมีภูมิคุ้มกันที่ดี นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมพัฒนา ดูแลช่วยเหลือ นักเรียนในกลุ่มที่เป็นกลุ่มเสี่ยง และกลุ่มที่มีปัญหา อาทิ นักเรียนที่เป็นโรคซึมเศร้า และนักเรียนที่มี พฤติกรรมเสี่ยงต่างๆ กลับมาเป็นกลุ่มปกติด้วย สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...สุขภาพก็ ถ้าสุขภาพจิตดี สุขภาพกายก็ดีด้วยครับเราก็มีการคัดกรอง แล้วก็ จัดกิจกรรมมาส่งเสริม อย่างที่ว่าโรงเรียนเรามีเป็นโรคซึมเศร้าอยู่ เราก็ไปพานักจิตวิทยา นักจิตวิทยา ของเขตก็เข้มแข็ง และติดตามเพจได้เลยครับ แล้วก็ที่มีที่แบบพิการณะเนาะร่างกายไม่ปกติ ก็ได้รับความช่วยเหลือจากเขตบ้างอะไรบ้าง เด็กพิเศษก็มีไม่เยอะเท่าไรก็มีไม่เกิน 20 คน แต่พิเศษเลย จำเลยอะก็มี 1 คน...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา (วันที่ 10 มกราคม 2566)

“...ส่วนด้านสุขภาพ เรามีการส่งเสริมให้นักเรียนมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง เราก็จัดกิจกรรมขับเคลื่อนโครงการ เช่น โรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ โรงเรียนสีขาว ปลอดภัยเสพติดและ อบายมุข โครงการเหล่านี้จะเป็นตัวช่วยในการส่งเสริม ป้องกันและแก้ปัญหา นักเรียน เค้าก็จะมี ภูมิคุ้มกัน ไม่ว่าจะเรื่องยาเสพติดเรื่องพฤติกรรมเสี่ยงต่างๆ ...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา

(วันที่ 10 มกราคม 2566)



## กรณีศึกษาที่ 4 โรงเรียนคณทิพิทยาคม

### 1. บริบทของโรงเรียน

โรงเรียนคณทิพิทยาคม ได้รับบริจาคที่ดินจากกำนันประสิทธิ์ วัฒนศิริ จำนวน 35 ไร่ 2 งาน 31 ตารางวา เป็นสถานที่ตั้งโรงเรียน โดยมีกำนันสมบูรณ์ รัตธา เป็นแกนนำร่วมกับประชาชนในท้องถิ่น สร้างอาคารชั่วคราว 1 หลัง จำนวน 3 ห้องเรียน

โรงเรียนคณทิพิทยาคม ได้รับอนุมัติให้จัดตั้งเมื่อวันที่ 12 เมษายน พ.ศ.2522 และเริ่มเปิดทำการเรียนการสอนครั้งแรก เมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม พ.ศ. 2522 โดยมีนักเรียนรุ่นแรก จำนวน 30 คน มีครู - อาจารย์ จำนวน 4 คน ลูกจ้างประจำ 2 คน และมีนายอนันต์ น่วมอินทร์ เป็นครูใหญ่

ปัจจุบันโรงเรียนคณทิพิทยาคม เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง เป็นโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล และโรงเรียนมาตรฐานสากล OBECQA โดยมุ่งเน้นให้นักเรียนได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ เป็นคนเก่ง คนดี และดำรงชีวิตอย่างมีความสุข เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายเปิดสอน สาขาวิชาวิทย์-คณิต/สาขาวิชา ศิลป์-ทั่วไป/และสาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มีนักเรียนทั้งสิ้น จำนวน 545 คน ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 40 คน โดยมีนางสาวภัทราวดี บินทวิหค ผู้อำนวยการโรงเรียน และนางสาวอรรพรรณ เทียงดาห์ เป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียน E-mail: khonteeschool2022@gmail.com Website: <http://www.khontee.ac.th/index.php>

### วิสัยทัศน์

โรงเรียนคณทิพิทยาคมมุ่งมั่นจัดการศึกษาสู่มาตรฐานสากลโดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### ปรัชญา

ปณิธา นฤจ เสวนา (คบบัณฑิต เป็นมงคลสูงสุด)

### คำขวัญ

นักเรียน นักกีฬา นักพัฒนา นักรธรรม

### 2. ผลการศึกษาปัญหา และแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของโรงเรียนบ้านคณทิพิทยาคม

ผลของการศึกษาปัญหาการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สถานศึกษา เคยเผชิญ ประกอบด้วย ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายใน ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับนักเรียน ครู ผู้บริหาร ระบบ/โครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษา ฯลฯ และปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับครอบครัว การเลี้ยงดู สภาพแวดล้อม ฯลฯ และแนวการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย หลักการแนวคิด วัตถุประสงค์ เทคนิคและวิธีการ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหาร

ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียนที่ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนโรงเรียนคณิตพิทยาคม ซึ่งผู้วิจัยขอแนะนำเสนอ ดังนี้

## 2.1 ปัญหาการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สถานศึกษาเคยเผชิญ ก่อนที่จะค้นพบแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และ อธิบายถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่โรงเรียนคณิตพิทยาคม เคยเผชิญก่อนที่จะค้นพบแนวทางการบริหาร ที่เป็นเลิศ ส่งผลให้โรงเรียนได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระดับประเทศ ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูลทั้งการสัมภาษณ์บุคลากรหลัก และการศึกษาเอกสาร ที่เกี่ยวข้องในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ดังนี้

### 1) ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายใน

#### ปัญหาเกี่ยวกับนักเรียน

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนของ โรงเรียนคณิตพิทยาคม เกิดจากนักเรียนส่วนใหญ่ไม่ให้ความร่วมมือในด้านระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียน เช่น มีทุนการศึกษามอบให้แก่เด็กที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ แต่ต้องมีการเขียนเรียงความ หรือเขียนบรรยายสภาพความยากจนของครอบครัวตนเอง นักเรียนจะปฏิเสธทันที เนื่องจาก ไม่ต้องการเขียนเรียงความหรือเขียนบรรยาย ไม่กล้าที่จะเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวของตนเองและ ครอบครัว จึงทำให้ครูที่ปรึกษาต้อง...” อีกนักเรียนคนอื่นที่เต็มใจเขียนเรียงความหรือเขียนบรรยาย ถึงแม้ว่านักเรียนคนนั้นจะไม่ยากจนเท่าที่ควรก็ตาม รวมทั้งนักเรียนยังขาดความตระหนักในการให้ ความร่วมมือกับฝ่ายกิจการนักเรียนและครูที่ปรึกษา สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“... เด็กที่นี่ไม่ถือว่ายากจนนะ แต่ฐานะน่าจะปานกลาง แต่อย่างไรว่า โรงเรียนเรา ห่างจากโรงเรียนในอำเภอเมืองแค่ 17 กม. เด็กที่ผู้ปกครองเอาใจใส่ดูแลก็จะไปเรียนในเมือง ที่นี่ก็จะมี เด็กที่ค่อนข้างด้อยโอกาสอยู่พอสมควร และก็ไม่ค่อยให้ความร่วมมือครูเท่าไร ของเราเด็ก ก็ 500 กว่าคน ถือว่าเยอะอยู่นะ ทีนี้ครูก็ตามไม่ไหว เวลาขอข้อมูลอะไร นักเรียนก็ไม่ค่อยให้ ความสำคัญเรื่องพวกนี้...แต่เราเยี่ยมบ้านกัน 100% นะ อันนี้พี่กล้าพูดเลย...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนคณิตพิทยาคม (วันที่ 9 เมษายน 2566)

“...นักเรียนที่นี่ไม่ค่อยให้ความสนใจเท่าไรครับ อันนี้มองว่าเป็นปัญหา เพราะว่า เวลาเราจะเก็บข้อมูล เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ เค้าก็จะไม่ค่อยตอบ บางคนให้กรอกอะไรไป ก็ไม่ได้กลับคืนมา อย่างเช่น เวลาจะต้องคัดกรองนักเรียนยากจน ยากจนพิเศษ ครูที่ปรึกษาก็จะมาบ่น ว่า นักเรียนไม่ค่อยให้ความร่วมมือ พอครูถามก็บ้ายเบียง...อาจจะอายุด้วยครับว่า ได้ทุนยากจนอะไร

แบบนี้ เวลาให้เขียนบรรยาย หรือเรียงความสภาพความยากจนของครอบครัวก็ไม่ค่อยตั้งใจเขียน มันก็ส่งผลให้บางที่ไม่ได้รับทุนอะไรแบบนี้ครับ...”

“...พอไม่ให้ความร่วมมือมันก็ยากที่จะได้ข้อมูลเชิงลึก อันนี้ผมมองว่าเป็นปัญหา และอีกอย่างเวลาจัดกิจกรรมอะไรก็ไม่ค่อยสนใจ ไม่อยากเข้าร่วม ให้ทำอะไรก็ไม่ค่อยอยากจะทำเท่าไร...”

หัวหน้ากิจการนักเรียนโรงเรียนคนทีพิทยาคม (วันที่ 13 มกราคม 2566)

และมีปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่ส่งผลให้นักเรียนโรงเรียนคนทีพิทยาคม เกิดแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น ปัญหาการสูบบุหรี่ ทะเลาะวิวาท ชกต่อย ชู้สาว ซึ่งปัญหาเหล่านี้เกิดจากปัจจัยกระตุ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกในช่วงที่นักเรียนหยุดเรียนจากสถานการณ์โควิด19 และสื่อโซเชียลต่างๆ สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...มีบาง บุหรี่มีบ้าง แต่ที่หนักๆ ก็จะเป็นเคสๆ ไปไม่ได้ถือว่าเป็นหลักของที่นี่ แต่ที่หนักๆ ที่นี่ก็เรื่องบุหรี่ ชกต่อยมีหลังๆ ช่วงที่ผ่านโซเชียลเยอะ แต่ก่อนเด็กไม่ได้ใช้โซเชียลเยอะ แต่พอหลังโควิดมาเนี่ย คือจะมีอาการที่โพสต์ทำกันไปทำกันมา เกือบทุกเคส ส่วนใหญ่ทุกเคสเป็นมาจากโซเชียล ทั้งทวีตเตอร์ทั้งอะไรเนี่ย สื่อค่อนข้างมีผลมากช่วงหลังๆ ซึ่งก่อนหน้านี้มันก็มีชู้สาว ธรรมดา ก็รับๆ มาเป็นปัญหาจากการใช้สื่อค่อนข้างมากทั้งเด็กผู้หญิงและเด็กผู้ชาย...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนคนทีพิทยาคม (วันที่ 9 เมษายน 2566)

“...ก็มีปัญหาทั่วไปครับตามภาษาเด็กวัยรุ่น เด็กมัธยม ก็ชู้สาว บุหรี่ ทะเลาะวิวาท อะไรพวกนี้ครับ เป็นปกติที่ทุกโรงเรียนก็น่าจะมีคล้ายๆ กัน...”

หัวหน้ากิจการนักเรียนโรงเรียนคนทีพิทยาคม (วันที่ 13 มกราคม 2566)

ทั้งนี้ มีบุคลากรบางส่วนที่มีความเห็นเพิ่มเติมว่า อีกหนึ่งปัญหาที่พบก็คือ ปัญหาเรื่องของการมาโรงเรียนสาย แต่เนื่องด้วยสภาพบริบทที่ตั้งของโรงเรียน ไม่มีรั้วรอบขอบชิด และประตูทางเข้า-ออกของโรงเรียนมีหลายประตู นอกจากนี้ยังเป็นเส้นทางที่ใช้ร่วมกันกับชุมชนรอบๆ โรงเรียน ทำให้นักเรียนเคยชินกับการเข้า-ออกได้ตลอดเวลา

“...นอกจากนี้ก็มีปัญหาต่างๆ ไปเหมือนโรงเรียนอื่น ของเราก็จะมีปัญหาอีกอย่างคือ เรื่องของการมาสาย ด้วยที่ตั้งของโรงเรียนเนี่ย รั้วรอบขอบชิด โรงเรียนเรามีหลายประตู ชาวบ้านก็ใช้เส้นทางกับเราด้วย ภายในโรงเรียนก็จะมีบ้านของชาวบ้านอยู่ในโรงเรียนด้วย ทำให้เราปิดไม่ได้ ก็จะเป็นเส้นทางของเด็กเข้าเด็กออกเป็นลักษณะพฤติกรรมเฉพาะตัว แต่อันนี้เป็นเพราะบริบทของสถานที่ตั้งมันเป็นแบบนั้น มันก็มีส่วนส่งผลให้เกิดปัญหา...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนคนทีพิทยาคม (วันที่ 9 เมษายน 2566)

### ปัญหาเกี่ยวกับครู

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับครูของโรงเรียนคณิตพิทยาคมเกิดจากครูบางส่วนไม่ค่อยตระหนักและให้ความสำคัญของการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเท่าที่ควร บางส่วนมองว่าไม่ใช่งานหลัก ทำให้การดูแลช่วยเหลือนักเรียนไม่เกินประสิทธิภาพเท่าที่ควร เช่น ขาดการดำเนินงานที่จริงจัง ละเลยการกำกับ ติดตามนักเรียน ขาดการส่งต่อข้อมูลที่เป็นระบบ นอกจากนี้ ยังพบว่า ครูขาดความรู้ความเข้าใจในด้านการใช้หลักจิตวิทยา ส่งผลให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากนักเรียน สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...คุณครูมองเป็นเรื่องรอง ครูยังโฟกัสเรื่องของการจัดการเรียนการสอนให้ห้องอยู่ ไม่ค่อยให้ความสนใจเท่าไร แต่ก็คือทำ ทำตามหน้าที่ รู้ว่าจะต้องเยี่ยมบ้านนักเรียน แต่การคัดกรอง การที่จำแนกกลุ่มมา แล้วต้องให้ความช่วยเหลือ ต้องให้การส่งเสริมเฉพาะกลุ่มที่แยกออกมา ตามระบบการดูแลช่วยเหลือไม่ได้ชัดเจน แต่เยี่ยมบ้านอยู่แล้ว รู้จักนักเรียนอยู่แล้ว แต่เรื่องพวกข้อมูลอะไรพวกนี้ยังไม่เป็นระบบ ครูที่ปรึกษาก็จะทราบข้อมูลเด็ก แต่การส่งต่อไปครูประจำวิชา หรือส่งต่อเรื่องข้อมูล อันนี้ครูยังไม่เป็นระบบ...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนคณิตพิทยาคม (วันที่ 9 เมษายน 2566)

“...ครูที่ปรึกษาบางส่วนไม่เห็นความสำคัญของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเท่าที่ควร เนื่องจากมองว่าไม่ใช่งานหลักของตนเอง บางครั้งอาจละเลยการกำกับ ติดตามนักเรียนในห้องตนเอง...รวมครูสูงอายุบางท่านด้วยนะครับ ยังขาดความรู้ความเข้าใจในด้านการใช้หลักจิตวิทยาในการคัดกรองนักเรียนเป็นรายบุคคล ก็ส่งผลให้นักเรียนไม่แจ้งข้อมูลตามสภาพจริงครับ...”

หัวหน้ากิจการนักเรียนโรงเรียนคณิตพิทยาคม (วันที่ 13 มกราคม 2566)

### ปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหาร

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหารของโรงเรียนคณิตพิทยาคมเกิดจากผู้บริหารไม่ได้กำหนดนโยบายการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างจริงจัง

“...ก็ถ้าแต่ก่อนก็น่าจะเป็นนโยบายท่านผู้อำนวยการ ที่อาจจะยังไม่ได้ขับเคลื่อนตรงนี้จริงจัง คือครูก็จริงจังตาม ผอ. ถ้า ผอ. เล่นเรื่องอะไรก็จะจริงจังตาม ผอ. ซึ่งมีส่วนสำคัญมากๆ ...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนคณิตพิทยาคม (วันที่ 9 เมษายน 2566)

### ปัญหาเกี่ยวกับระบบ/โครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษา

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับระบบและโครงสร้างการบริหารจัดการของโรงเรียนคณิตพิทยาคมเกิดจากโครงสร้างการบริหารจัดการของ

สถานศึกษายังไม่เป็นระบบและชัดเจนด้านการปฏิบัติ เช่น ไม่ได้แยกกลุ่มงานให้ชัดเจน ไม่มีคำสั่งแต่งตั้งบุคคลปฏิบัติหน้าที่ในเรื่องระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ชัดเจน ส่งผลให้การดำเนินงานไม่ครบถ้วนตามขั้นตอน นอกจากนี้ภาระงานทั้งหมดไปตกอยู่ที่ฝ่ายกิจการนักเรียน หรือฝ่ายปกครองเพียงฝ่ายเดียว สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ก่อนหน้านั้นมีการบริหารงาน 4 ฝ่าย พอท่าน ผอ.มา ก็แบ่งเป็น 6 ฝ่าย ซึ่งฝ่ายที่ขึ้นมาก็คือ กิจการนักเรียนก็คือฝ่ายที่ 5 ให้ดูแลนักเรียนโดยตรง ไม่ได้อยู่ภายใต้บริหารงานทั่วไป...ก็ค่อนข้างชัดเจนในการตั้งมาเพื่อให้ดูแลนักเรียนโดยตรง ทำให้มีความชัดเจนและมุ่งในการดูแลนักเรียนโดยตรง...”

“...ไม่ได้มีระบบโครงสร้างที่ชัดเจนตอนนั้น เพราะมันไปผูกอยู่ในงานบริหารทั่วไป ก็คือสากกระปือยันเรือรบ เพราะมันมีงานเยอะแยะไปหมด ทำให้การดำเนินงานล่าช้าเกี่ยวกับนักเรียน...มันสะดวกเลยต้องแยกออกมาเพราะงานมันเยอะ...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนคณิตพิทยาคม (วันที่ 9 เมษายน 2566)

“...แต่ก่อนมีปัญหาก็คือเรื่องของโครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษาครับ...ไม่ได้มีการแต่งตั้งคำสั่งในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้ชัดเจน ทำให้การดำเนินงานก็ไม่ได้ครบถ้วนตามขั้นตอนของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน แล้วที่นี้งานมันก็ไปตกที่ฝ่ายกิจการนักเรียน หรือฝ่ายปกครองเพียงฝ่ายเดียว แทนที่จะเป็นความรับผิดชอบของคณะครูทุกคน...”

หัวหน้ากิจการนักเรียนโรงเรียนคณิตพิทยาคม (วันที่ 13 มกราคม 2566)

## 2) ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

### ปัญหาด้านครอบครัว

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกด้านครอบครัวของนักเรียนโรงเรียนคณิตพิทยาคมเกิดจากบริบทของครอบครัวนักเรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน นักเรียนส่วนใหญ่มีปัญหาทางด้านครอบครัว อาทิ พ่อแม่แยกทางกัน เป็นพ่อ แม่เลี้ยงเดี่ยว หรือนักเรียนอาศัยอยู่กับญาติ นักเรียนขาดการเลี้ยงดูเอาใจใส่ที่ดี ตกอยู่ในสภาพลำบาก เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้นักเรียนมีปัญหาด้านพฤติกรรมในภายหลัง สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ก็จะมีพ่อแม่แยกทางกันเนี่ยเยอะ บางที่ไม่ตั้งคึกกินข้าวมาโรงเรียน มาโรงเรียนไม่ได้ วันนี้แม่ไม่มีเงินเติมน้ำมันรถ บางทีเด็กมีความตั้งใจเรียนนะ แต่ไม่มีใครมาส่ง ไม่มีตั้งคึกมาโรงเรียน ยิ่งช่วงเรียนออนไลน์นะคือไม่สามารถออนไลน์ได้...บางทีเด็กต้องไปช่วยพ่อแม่ ต้องไปหาตั้ง บางคนต้องดูแลผู้ป่วยติดเตียง ปัญหาพวกนี้ก็ค่อนข้างเยอะ ที่มันส่งผลมาจากครอบครัว...”

“...ส่วนใหญ่เด็กอยู่กับญาติ หรือว่าเป็นพ่อ แม่เลี้ยงเดี่ยว เป็นแบบนี้ค่อนข้าง เยอะ เกินครึ่ง...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนคณิตพิทยาคม (วันที่ 9 เมษายน 2566)

“...ก็มีปัญหาด้านของบริบทของครอบครัวนักเรียนแต่ละคนแตกต่างกันครับ บางคนครอบครัวอาจแยกทางกัน ตนเองต้องอยู่กับญาติ อาจขาดการเลี้ยงดู เอาใจใส่ ที่ไม่เพียงพอ มันก็ทำให้นักเรียนมีปัญหาด้านพฤติกรรมในภายหลัง ถ้าเอาใจใส่หน่อยก็ไม่ค่อยมีปัญหา แต่ปัญหาคือ ครอบครัวไม่ค่อยได้ใส่ใจลูกเท่าที่ควร...”

หัวหน้ากิจการนักเรียนโรงเรียนคณิตพิทยาคม (วันที่ 13 มกราคม 2566)

### ปัญหาด้านการเลี้ยงดู

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกด้านการเลี้ยงดูของนักเรียน โรงเรียนคณิตพิทยาคม ปัญหาส่วนใหญ่การเลี้ยงดูนักเรียนแบบผิดวิธี เลี้ยงดูแบบตามใจ การขาดความใส่ใจ ขาดการตักเตือนสั่งสอน และผู้ปกครองไม่ได้เป็นแบบอย่างที่ดีให้นักเรียน ซึ่งส่งผลให้นักเรียนเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่ไม่ดีจากคนรอบตัว และมีปัญหาด้านพฤติกรรมต่างๆ จนกระทั่งผู้ปกครองไม่สามารถตักเตือนบุตรหลานของตนเองได้ สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ก็จะมีปัญหาเรื่องของคนแก่เลี้ยง ก็ค่อนข้างจะไม่ทัน หมายถึงว่าห้ามลูกหลานไม่ได้ เพราะว่าคนที่ส่งเสียคือพ่อแม่ส่งเงินมา ตายายอาศัยอยู่เฉยๆ อะไรแบบนี้ คือมันก็จะส่งผลในเรื่องพฤติกรรมเด็ก...เกินครึ่งของเด็กที่มีปัญหา เด็กพวกนี้จะเลี้ยงหลายประเภทเวลาแยกความเสี่ยงออกมา...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนคณิตพิทยาคม (วันที่ 9 เมษายน 2566)

“...บางครอบครัวเลี้ยงดูนักเรียนแบบขาดความใส่ใจ เลี้ยงแบบตามใจ เช่น การซื้อโทรศัพท์มือถือให้ หรือรถจักรยานยนต์ให้นักเรียน จะเป็นแรงจูงใจหรือสร้างแรงบวกให้นักเรียนสนใจเรียนเพิ่มขึ้น หรือการที่พ่อแม่ไม่ตำหนินักเรียนเมื่อนักเรียนกระทำผิด ไม่กล้าอบรม ไม่กล้าว่าลูก ซึ่งพวกนี้มันก็ส่งผลให้นักเรียนไม่รู้ผิดชอบชั่วดี ไม่มีการตักเตือนสั่งสอน...ผมมองว่ารากฐานที่ดีควรเริ่มจากครอบครัว แต่จากที่ผมเจอนักเรียนที่มีปัญหามาเนาะ คือที่บ้านไม่ได้เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียนเลย มันก็ส่งผลให้นักเรียนมีปัญหาด้านพฤติกรรมบานปลาย เลียนแบบจากความเคยชิน พ่อยังทำแบบนี้ แม่ยังทำแบบนี้ จนกระทั่งภายหลังผู้ปกครองไม่สามารถตักเตือนบุตรหลานของตนเองได้..”

หัวหน้ากิจการนักเรียนโรงเรียนคณิตพิทยาคม (วันที่ 13 มกราคม 2566)

### ปัญหาด้านสภาพแวดล้อม

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกด้านสภาพแวดล้อมของนักเรียนโรงเรียนคณิตพิทยาคมเกิดจากสภาพแวดล้อมโดยรอบไม่เอื้ออำนวย เนื่องจากบริบทที่ตั้งของโรงเรียนใกล้แหล่งชุมชนและอุตสาหกรรมต่างๆ อาทิ โรงงานน้ำตาล โรงไฟฟ้า โรงงานอายิโนะโมะโต๊ะ โรงงานทำปุ๋ย เป็นต้น ส่งผลให้นักเรียนมีความเสี่ยงในหลายด้าน เช่น ยาเสพติด บุหรี่ แอลกอฮอล์ เพราะสามารถเข้าถึงสิ่งเหล่านี้ได้ง่าย สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...คือโรงเรียนคณิตพิทยาคมเนี่ยอยู่ใกล้แหล่งชุมชน อยู่ใกล้โรงงานน้ำตาล อยู่ใกล้โรงไฟฟ้า อยู่ใกล้โรงงานอายิโนะโมะโต๊ะ อยู่ใกล้โรงงานทำปุ๋ย ก็จะเป็นลักษณะเหมือนบ้านพักเหมือนคนงาน...จะไม่ใช้ชนบทเลย กิ่งๆ ชุมชนอุตสาหกรรม ที่ไม่ใช่คุณภาพของแรงงานที่ดี ก็จะมีคนงานเยอะ เช่น หน้าทีบอ้อย...ร้านค้าขายของเด็กเราก็เข้าถึงบุหรี่ได้ง่าย เข้าถึงแอลกอฮอล์ได้ง่าย เพราะแถวนี้เป็นแรงงานด้วย...ร้านก็ขายเพื่อความอยู่รอดของร้านค้าอะไรแบบนี้มันก็ห้ามยาก...”

“...พวกนี้มันก็ส่งผลไปถึงคุณภาพชีวิตของนักเรียนเราด้วย พอสภาพแวดล้อมแบบนี้มันก็ทำให้นักเรียนมีความเสี่ยง เพราะชุมชนรอบๆ เราค่อนข้างเป็นปัจจัยที่เราควบคุมไม่ได้ ตอนนี้เราก็ก้าวเด็กจะเสี่ยงเรื่องยาเสพติด เพราะที่นี้มีแคมป์คนงานเยอะเนาะ...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนคณิตพิทยาคม (วันที่ 9 เมษายน 2566)

“...คือสภาพของชุมชนที่นักเรียนอาศัยอยู่ก็อาจมีปัญหาในเรื่องยาเสพติดครับ ถ้ายังผู้ปกครองครอบครัวไหนไม่ได้สนใจแล้วก็ปล่อยปะละเลยการดูแลนักเรียนอาจส่งผลให้นักเรียนลองเสพยาเสพติดที่พบเห็นเลยก็ส่วนใหญ่ถูกเพื่อน หรือรุ่นพี่ชักชวนให้ไปลอง...”

หัวหน้ากิจการนักเรียนโรงเรียนคณิตพิทยาคม (วันที่ 13 มกราคม 2566)

ทั้งนี้ มีบุคลากรบางส่วนให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า นักเรียนไม่ค่อยเห็นความสำคัญของการศึกษาต่อเท่าที่ควร เนื่องจากบริบทของสภาพแวดล้อมโดยรอบของชุมชนและโรงเรียนทำให้นักเรียนที่ศึกษาอยู่ที่นี้ไม่ได้เป็นนักเรียนที่มีการแข่งขันสูง ส่วนนักเรียนที่ผู้ปกครองมีความพร้อมมักจะส่งไปเรียนโรงเรียนประจำอำเภอ ซึ่งมีสภาพแวดล้อมที่ดีกว่า ถือเป็นอีกปัญหาที่เป็นปัจจัยภายนอกด้านสภาพแวดล้อม จึงเป็นที่มาของผู้บริหารที่ได้ขับเคลื่อนนโยบายภายหลัง โดยกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “เน้นสร้างเด็กดี มีทักษะอาชีพ” เพื่อที่จะพัฒนานักเรียนให้ตอบโจทย์ชุมชน

“...โรงเรียนประจำตำบล เป็นโรงเรียนมัธยมประจำตำบล แล้วสถานที่ตั้งของเราเนี่ยอยู่ในโรงงานอุตสาหกรรม ที่นี้เด็กตัวป้อนเข้าของเราเนี่ย ก็ไม่ได้เป็นเด็กที่มีการแข่งขันสูง ก็จะเป็นในพื้นที่บริการของตำบล ที่นี้ก็เด็กก็มาจากครอบครัวที่ผู้ปกครองรายได้ปานกลาง แล้วก็ทำงานโรงงานอุตสาหกรรมบ้าง เป็นเกษตรกรรมบ้าง ก็จะเป็นกลางๆ ไม่ได้ถือว่าแยะมาก เป็นกลางๆ ก่อนหน้านี้ 3 ปี คือเด็กเราจบแล้วก็ทำงานเลย เป้าของโรงเรียนก็คือประมาณนั้น เด็กเรามีเป้าหมาย

ชีวิตยังงี้ เด็กเราไม่ได้มี passion ในการเรียนเยอะ เลยเป็นที่มาอันดับแรก ก็ส่งผลถึงวิสัยทัศน์ เน้นที่สร้างเด็กดี มีทักษะอาชีพ เพราะว่าเราป้อนเด็กที่จบออกไปแล้วทำอาชีพเลย...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนคณิตพิทยาคม (วันที่ 9 เมษายน 2566)

### ปัญหาด้านปัจจัยภายนอกอื่นๆ

ปัจจัยจากเพื่อนที่อยู่ในช่วงวัยอยากรู้อยากลอง ส่งผลให้มีการชักชวนให้กระทำในเรื่องที่ไม่ดี รวมทั้งสื่อโซเชียลต่างๆที่เข้าถึงได้ง่าย นักเรียนเลือกรับสื่อจากตัวอย่างที่ผิด ส่งผลให้นักเรียนกระทำผิด โดยคิดว่าตนเองจะเป็นที่สนใจหรือได้รับการยอมรับจากเพื่อน ถือเป็นอีกปัญหาหนึ่ง

“...พี่ว่าอีกเพื่อนอะ ก็มีลัษณะ แบบชักชวนกันไปลองผิดลองถูก เพราะพวกนี้ อยู่ในวัยอยากรู้อยากลองอยู่แล้ว ก็จะชวนกันไปทำเรื่องที่ไม่ดี แล้วก็มีพวกสื่อโซเชียลต่างๆ ที่เข้าถึงได้ง่าย แล้วก็เลียนแบบสื่อจากตัวอย่างที่ผิด...พวกนี้อยากเป็นที่ยอมรับ อยากเป็นที่สนใจเลยทำพฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้เพื่อนยอมรับ...”

หัวหน้ากิจการนักเรียนโรงเรียนคณิตพิทยาคม (วันที่ 13 มกราคม 2566)

### 3) แนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นเลิศ

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และอธิบายถึงแนวทางการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคต่างๆ ของโรงเรียนคณิตพิทยาคม ส่งผลให้โรงเรียนได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระดับประเทศ ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูลทั้งการสัมภาษณ์บุคลากรหลัก และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องในประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย หลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ เทคนิคและวิธีการ ตัวชี้วัดความสำเร็จ แน่'ปฏิบัติที่เป็นเลิศที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน และปัจจัยความสำเร็จ ดังนี้

#### 1) หลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์

ผลการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ พบว่าโรงเรียนคณิตพิทยาคมมีหลักการในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนคือ การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับระบบดูแลช่วยเหลือตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน “สร้างคนดี มีทักษะอาชีพ” มีการกำหนดเป้าประสงค์ด้านผู้เรียนให้ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้คู่คุณธรรม มีทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ผู้เรียนต้องได้รับการดูแลและบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมตามระบบดูแลช่วยเหลือ มีคุณธรรม อัตลักษณ์ คือ รับผิดชอบ มีวินัยจิตอาสา โดยมีกลุ่มบริหารงานกิจการนักเรียนที่รับผิดชอบหลักในการขับเคลื่อนประสานความร่วมมือกับงานแนะแนวงานอนามัย งานทักษะอาชีพ นักจิตวิทยา



ประจำโรงเรียน ครูที่ปรึกษา นักเรียนแกนนำ ผู้ปกครองและเครือข่ายภายนอกอย่างใกล้ชิด โดยมีวิสัยทัศน์ในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน คือ ให้ความรัก และเข้าใจ ใส่ใจทักษะชีวิต เพื่อยกระดับคุณภาพนักเรียนให้เป็นคนดี มีความสุขและปลอดภัยในสภาพสังคมปัจจุบัน

โดยมีวัตถุประสงค์ คือ ผู้เรียนได้รับการดูแลบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง และทันเหตุการณ์ รวมทั้งติดตามเด็กที่หลุดออกจากระบบให้กลับเข้าสู่การเรียนรู้ในระบบ จากผลการศึกษาเอกสารสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...เรามุ่งมั่น จริงจังที่จะสร้างโอกาสทางการศึกษาให้เด็กเรา เพราะเด็กเราขาดโอกาสทางการศึกษาค่อนข้างเยอะ...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนคนทีพิทยาคม (วันที่ 9 เมษายน 2566)

“...อันดับแรกก็คือตามเป้าหมายของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนครับ คือสร้างโอกาสให้เด็ก เพราะเด็กแต่ละคนต้นทุนไม่เท่ากัน ผมเชื่อว่าระบบการดูแลช่วยเหลือเราครูทุกคนเข้าถึงข้อมูลเด็ก จะสามารถช่วยเหลือเด็กและให้สร้างโอกาสให้เค้า ไม่ทางตรงก็ทางอ้อมครับ...”

หัวหน้ากิจการนักเรียนโรงเรียนคนทีพิทยาคม (วันที่ 13 มกราคม 2566)

“...เด็กเราต้องได้รับการดูแลช่วยเหลือ ที่จะประคับประคองเค้าให้ไปถึงตรงนั้น ถ้าตามแนวคิดเราเลยก็คือ ทำยังไงก็ได้ให้เด็กจบตามหลักสูตรของเรา แต่สิ่งที่เด็กจะได้ติดอาวุธไปเพิ่ม มันก็เกี่ยวโยงไปถึงวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ที่ท่านผู้อำนวยการ ทีมบริหาร และกรรมการสถานศึกษาคือเปลี่ยนวิสัยทัศน์ คือ เด็กดี มีทักษะอาชีพ ซึ่งมันเป็น 1 ในตัวชี้วัดของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มันเพิ่มขึ้นมา เช่น ความปลอดภัย ทักษะชีวิต อันนี้รวมไปถึงประกอบอาชีพด้วย... จึงเป็นที่มาของแผนพัฒนาเรา ทำให้เราเปลี่ยนหลักสูตรเรา เราทำ MOU กับสารพัดช่าง เปิดหลักสูตร ทีวีศึกษา โดยมีครูของสารพัดช่างมาสอน เราปรับหมด ทั้งด้านวิชาการ หลักสูตรต่างๆ เรามุ่งไปทางนั้นเลย...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนคนทีพิทยาคม (วันที่ 9 เดือน เมษายน 2566)

“...เรานั้นย้ำ โดยมีโครงการที่แยกออกมาชัดเจนเลย คือ โครงการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อแยกออกมาให้มีทีมดูแลที่ชัดเจน...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนคนทีพิทยาคม (วันที่ 9 เมษายน 2566)

“...เริ่มจากการสร้างความตระหนักและสร้างความรู้ให้แก่คณะครูเห็นความสำคัญของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน สิ่งนี้จะทำให้นักเรียนได้รับความช่วยเหลือทั้งด้านพฤติกรรม ยาเสพติด และปัญหาด้านอื่นๆ ได้ถูกต้อง...”

“...หลักการในการขับเคลื่อน ที่นี้เน้นไปที่การส่งเสริมนักเรียนให้มีทักษะอาชีพหรือทักษะด้านอื่นๆ ก็เหมือนวิสัยทัศน์ที่เราตั้งไว้...เรายังมีวิสัยทัศน์ของกลุ่มงานกิจการนักเรียนที่ตั้งไว้โดยเฉพาะด้วยนะครับ เกี่ยวกับการขับเคลื่อนระบบดูแลช่วยเหลือ มันมีอยู่ในตัวชีวิต คือ “ให้ความรัก และเข้าใจ ใส่ใจทักษะชีวิต เพื่อยกระดับคุณภาพนักเรียนให้เป็นคนดี มีความสุขและปลอดภัย” ครับ...”

หัวหน้ากิจการนักเรียนโรงเรียนคณิตพิทยาคม (วันที่ 13 มกราคม 2566)

## 2) เทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ผลการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พบว่า โรงเรียนคณิตพิทยาคม มีการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างร้อยละ 5 ขั้นตอน โดยใช้นวัตกรรมการดูแลช่วยเหลือนักเรียน “TSA Model” มีกระบวนการดำเนินงานของโมเดล ดังนี้

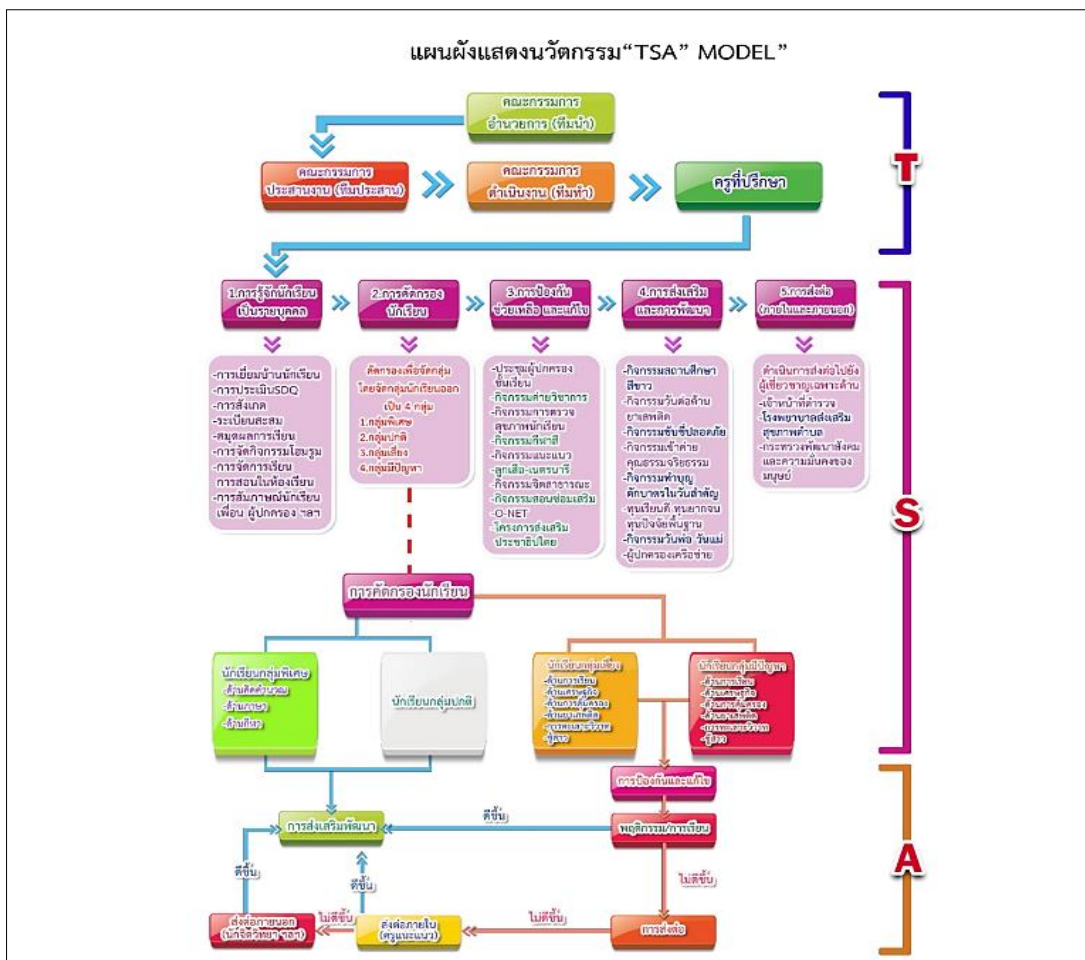
- (1) เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาการเป็นอยู่ของนักเรียนอย่างจริงจัง
- (2) สร้างความตระหนักให้คณะครูเล็งเห็นถึงความสำคัญของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้ความสำคัญในการดำเนินการ 5 ขั้นตอนของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ถูกต้อง มีการเครื่องมือที่มีคุณภาพในการรู้จักกับนักเรียนเป็นรายบุคคล และเครื่องมือคัดกรองที่หลากหลาย เช่น คัดกรองปัญหาด้านการเรียน ด้านสุขภาพ ด้านจิตใจ ด้านพฤติกรรม จึงจะสามารถแก้ไขปัญหา ของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรวมถึงการให้ความสำคัญของขบวนการส่งต่อนักเรียนทั้งภายในและภายนอกอย่างได้ถูกต้อง

ซึ่งทางโรงเรียนมีนวัตกรรมในการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนคณิตพิทยาคม คือ “TSA MODEL”

T: Team (สร้างสัมพันธ์ ทีมงานเข้มแข็ง) ร่วมกันทำงานเป็นทีม โดยการแบ่งภาระหน้าที่และบทบาท ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ร่วมกันแก้ไข ร่วมภาคภูมิใจ

S: System (รู้จัก คัดกรอง ป้องกัน ส่งเสริม ส่งต่อ) ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ตาม 5 ขั้นตอนของระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

A: Action (นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล) ตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข ค้นหาสภาพปัญหามาพัฒนาให้สมบูรณ์ พัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน



ภาพ 23 แสดงนวัตกรรมการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ด้วย TSA Model ของโรงเรียนคนทีพิทยาคม

ที่มา: โรงเรียนคนทีพิทยาคม (2566)

จากผลการศึกษาเอกสารสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ที่นี่เราใช้ TSA โมเดล หลักการก็จะเหมือนทั่วๆ ไปของ สพฐ. ตามหลักการของกรมสุขภาพจิต ได้เขียนไว้ครอบคลุมมาก แต่ของเราออกแบบโมเดลมาเพื่อที่จะนำหลักการมาสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม จึงเกิดโมเดล TSA คือ T ก็คือ ทีม S ก็ System A ก็จะเป็น การ Action การนิเทศ ติดตาม กำกับประเมินผล คือจริงๆ ก็จะใช้ PDCA มาขับเคลื่อนให้ครบขั้นตอน แต่สำคัญที่สุดคือ การที่จะขับเคลื่อนให้ประสบความสำเร็จ ต้องขับเคลื่อนให้ครบขั้นตอน ผู้บริหารให้ความสำคัญ ครูมีความรู้มีความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดีต่อระบบการดูแลช่วยเหลือ และเชื่อมั่นมันเป็นไปได้...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนคนทีพิทยาคม (วันที่ 9 เมษายน 2566)

“...โมเดลที่เราขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน คือ TSA โมเดลครับ ก็จะมีกระบวนการดำเนินงานของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 5 ขั้นตอน เราตั้งโมเดลไม่ยาก เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันของทุกคน เริ่มจากทีม คือต้องมีทีมก่อน แล้วก็ลงไป 5 คือระบบ หรือการนำไปปฏิบัติของ 5 ขั้นตอนนั้นแหละครับ...รู้จักนักเรียน คัดกรอง จัดโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนา ป้องกันแก้ปัญหา แล้วก็สุดท้ายส่งต่อ และตัวสุดท้ายก็ A คือการติดตาม ประเมิน นิเทศ ตรวจสอบ ตามกระบวนการ...”

หัวหน้ากิจการนักเรียนโรงเรียนคณิตพิทยาคม (วันที่ 13 มกราคม 2566)

### 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จของโรงเรียนคณิตพิทยาคม เกิดจากทุกฝ่ายมีความตระหนักและให้ความสำคัญของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยเริ่มจากผู้บริหาร ครู รวมถึงคณะกรรมการสถานศึกษา นอกจากนี้ฝ่ายบริหารยังให้การสนับสนุนในทุกด้าน อาทิ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร เป็นต้น สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...อันดับแรกคือผู้บริหาร ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องแสดงความมุ่งมั่นให้ครูเห็น มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี เพื่อซัพพอร์ตการทำงานของครู ต้องทำอะไรให้ครูบ้าง อย่างของเราผู้บริหารให้ครูเห็นจริงจัง โดยจัดครูลงในฝ่ายกิจการนักเรียนถือว่าเป็นฝ่ายที่ใหญ่เลย เราให้ความสำคัญเรื่องนี้มาก เช่น ฝ่ายบริหารทั่วไปมีแค่ 3 คน แต่กิจการเรามี 7-8 คน อันนี้เราให้เห็นจริงจัง...”

“...คือฝ่ายบริหารค่อนข้างซัพพอร์ต คือซัพพอร์ตลงไปตลอด ค่อนข้างดูแลครู ไม่ว่าจะจัดคนเข้าไปช่วยในฝ่ายงานให้เพียงพอ ไม่ว่าจะเรื่องงบประมาณในเรื่องที่เค้าขอ บางทีก็จะมีกิจกรรมที่เป็นพิเศษมานี้ ถ้ากิจการนักเรียนเห็นว่ามันมีประโยชน์กับนักเรียน ฝ่ายบริหารก็จะสนับสนุน...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนคณิตพิทยาคม (วันที่ 9 เมษายน 2566)

“...คือการให้ความสำคัญกับงานระบบดูแล ให้ความสำคัญมากกว่าเราต้องดำเนินการอย่างนี้นะ เราจะเดินไปด้วยกันนะ แล้วของโรงเรียนเราคนที่เริ่มแรก คือ ผอ. เองเลย พอ ผอ. ขับเคลื่อน ครูก็เริ่มจริงจัง กรรมการสถานศึกษาก็เอาด้วย...”

หัวหน้ากิจการนักเรียนโรงเรียนคณิตพิทยาคม (วันที่ 13 มกราคม 2566)

และปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จของโรงเรียนคณิตพิทยาคมที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครูที่ทำหน้าที่ดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้ครูมุ่งมั่น ตั้งใจที่จะดูแลนักเรียนให้ครบตามกระบวนการ โดยใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจให้ครู นำผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมาพิจารณาความดีความชอบ สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...เราใช้ระบบเกณฑ์ความดีความชอบเข้าไปเพื่อให้เค้ารู้ว่าผู้บริหารให้ความสำคัญจริงๆ นะ ซึ่งสิ่งที่เค้าทำให้เด็ก ผู้บริหารไม่ละเลย ก็เอาภาระงานตรงนี้เข้ามาเป็นขวัญกำลังใจให้ เริ่มตั้งแต่เรื่องสารสนเทศเด็ก การเยี่ยมบ้านเด็ก คือเค้าจะเยี่ยมบ้านกัน 100% เหมือนเค้าจะแข่งขันกันอะ...ก็จะมีบรรยากาศที่เป็นเชิงบวกครูถูกกระตุ้นจากผู้บริหาร โดยผู้บริหารไม่ต้องไปจี ครูเลย...สิ่งที่เราทำตรงนี้เป็นงานที่ครูต้องทำอยู่แล้ว แต่เราเอาเกณฑ์มากลางเลย ว่าถ้าใครดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้ครบทุกขั้นตอนของทางงานระบบดูแลได้วางไว้ ก็ถือว่าได้คะแนนเต็ม”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนคณิตพิทยาคม (วันที่ 9 เมษายน 2566)

“...คือของเราข้อมูลสารสนเทศทุกอย่างเรามีครบทุกคน ครูทุกคนทำครบจริงอันนี้ถือเป็นอีกปัจจัยความสำเร็จหนึ่งเลยของทางโรงเรียนเรา เรามีเกณฑ์การให้คะแนนความดีความชอบ ซึ่งงานระบบดูแล ไม่ว่าจะเรื่องเยี่ยมบ้านนักเรียน คัดกรองนักเรียน หรืองานที่เกี่ยวกับดูแลช่วยเหลือนักเรียน จะมีการเก็บแต่ว่าในรอบการประเมิน ครูทำครบไหม ตรงนี้ทำให้ครูที่ปรึกษาทุกคนได้ปฏิบัติครบทุกขั้นตอน ทำให้ฝ่ายกิจการมีข้อมูลนักเรียนทุกคน...”

หัวหน้ากิจการนักเรียนโรงเรียนคณิตพิทยาคม (วันที่ 13 มกราคม 2566)

ทั้งนี้ มีบุคลากรบางส่วนให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในฝ่ายกิจการนักเรียนหรือระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ถือเป็นอีกปัจจัยความสำเร็จหนึ่ง

“...ก็คือการที่จัดครูเข้าไปมันจะมีหลักการของการบริหารทั่วไป เช่น คนนี้เหมาะแล้วที่จะอยู่กิจการคุยกับเด็กได้ มีทั้งสายแข็ง สายอ่อน สายซัพพอร์ต อะไรแบบนี้ มีเวลาดูแลเป็นคนโสด...เป็นวัยรุ่นที่เอาเด็กอยู่ แล้วที่สำคัญต้องมีเวลาทุ่มเท เพราะว่าครูกิจการต้องทำงานดึกดื่น...”

“...อย่างครูนักจิตวิทยาของเราเนี่ย เด็กก็จะเรียกเจ้า คือจะเฟรนด์ลี่กับเด็ก ก็ถือว่าเป็นโชคที่มีคนให้เลือกที่ Match กับงาน มันก็เลยส่งเสริมกัน...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนคณิตพิทยาคม (วันที่ 9 เมษายน 2566)

#### 4) ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนคณิตพิทยาคมเกิดจากนักเรียนมีความสุขที่ได้มาโรงเรียน ส่งผลให้ผู้ปกครอง และชุมชนเกิดความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานของโรงเรียน รวมทั้งภาคีเครือข่าย ทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความร่วมมือ และสนับสนุนอย่างเต็มความสามารถ ทั้งหมดนี้ ถือเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของการบริหารที่เป็นเลิศของโรงเรียน สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักดังนี้

“...การที่นักเรียนมีความสุขที่ได้มาโรงเรียน คือเราอยากให้เค้ามาโรงเรียนแบบมีความสุข มีความรู้สึกอยากมา ซึ่งถ้าเค้ามีความสุข เค้าก็จะเรียนได้ดี มีสุขภาวะที่ดี จิตใจดี กายก็ดี ด้วย บรรยากาศในโรงเรียนก็จะดีด้วย...พอนักเรียนมีความสุขมันก็ส่งผลไปหมด ผู้ปกครอง พ่อแม่ ชุมชน เค้าเห็นเด็กอยากมาโรงเรียน สนุกกับการทำกิจกรรม เค้ามีเกิดความเชื่อมั่น อยากมีส่วนร่วมที่จะเข้ามาช่วยเหลือโรงเรียน ถือเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าเราประสบความสำเร็จแล้ว...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนคณิตพิทยาคม (วันที่ 9 เดือน เมษายน 2566)

“...จากนักเรียนที่มีปัญหาโดดเรียน หนีเรียน ก็ลดลง เด็กอยากมาโรงเรียนมากขึ้น เพราะที่นี้จัดกิจกรรมส่งเสริมในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นกีฬา ทักษะอาชีพต่างๆ ทำให้เค้าอยากที่จะมาโรงเรียนมากขึ้น...”

หัวหน้ากิจการนักเรียนโรงเรียนคณิตพิทยาคม (วันที่ 13 มกราคม 2566)

#### 5) แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยม

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของ โรงเรียนคณิตพิทยาคมที่ประสบผลสำเร็จ และเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียน ดังนี้

##### ด้านความรู้

นักเรียนจบตามเป้าหมายของหลักสูตร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ดีขึ้น ได้รับความรู้ที่ถูกต้องผ่านการจัดกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน โดยมีฝ่ายกิจการนักเรียน เป็นผู้ประสานงานไปยังครูที่ปรึกษา เพื่อกำกับติดตามการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เช่น กิจกรรมโฮมรูม ครูที่ปรึกษาได้พบปะพูดคุยกับนักเรียนทุกวันในช่วงเช้า การเยี่ยมบ้านนักเรียน และประชุมผู้ปกครอง เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครอง สอดคล้องกับ คำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...อย่างความรู้ เรามองว่าเด็กเราจบหลักสูตรตามเป้าหมายเราก็คือโอเคแล้ว นะ เด็กมีปัญหาผลการเรียนน้อยลง และจบหลักสูตรมากขึ้น ซึ่งเราก็ไม่ได้ตั้งด้วยว่าเปอร์เซ็นต์เรียน ต่อเยอะ...สิ่งที่เราตั้งใจดูแลเด็กจริงๆ คือหลักสูตร หลักสูตรที่เราตั้งใจจัดให้เด็กคือทักษะอาชีพ ตรงนี้ คือสิ่งที่เราเด่นด้านนี้ เป็นหลักสูตรขายของเราเลย...”

“...นักเรียนได้รับการพัฒนาในทุกด้านอย่างถูกต้องตามหลักสูตรของ สถานศึกษาที่กำหนดไว้ครบ ของเราเวลาจัดกิจกรรมจะให้ฝ่ายกิจการนักเรียนเป็นคนประสานไปยังครู ที่ปรึกษา กำกับติดตามงาน ส่งต่อข้อมูลต่างๆ อย่างเช่น โฮมรูม อันนี้ก็จะให้ครูที่ปรึกษาพูดคุยกับ

นักเรียนในช่วงเช้า การเยี่ยมบ้าน หรือประชุมผู้ปกครอง ก็จะเป็นการอัปเดตชีวิตการเป็นอยู่ของนักเรียนที่โรงเรียนและที่บ้าน แล้วก็ช่วยสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองด้วยครับ...”

หัวหน้ากิจการนักเรียนโรงเรียนคนทีพิทยาคม (วันที่ 13 มกราคม 2566)

### ด้านทักษะ

นักเรียนได้รับการพัฒนาทักษะต่างๆ ผ่านการจัดกิจกรรมห้องเรียนทักษะอาชีพ ห้องเรียนทวิศึกษา การเรียนรู้ร่วมกับมูลนิธิประสิทธิ์ วัฒนศิริ เพื่อชุมชน ในการสร้างทักษะด้านการเกษตร การจัดกิจกรรมถนนเด็กดีให้นักเรียนได้จำลองสถานการณ์ในการประกอบอาชีพ นอกจากนี้ยังมีโครงการที่ได้จัดเพื่อส่งเสริมพัฒนาทักษะชีวิต อาทิ โครงการส่งเสริมทำใบขับขี่ การเอาชีวิตรอดจากสถานการณ์ต่างๆ การปฐมพยาบาล CPR เป็นต้น ซึ่งนักเรียนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้จริง สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ส่วนด้านทักษะ นอกจากที่เราจะทำเรื่องระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนแล้วเนี่ย เราจะทำเรื่องอื่นด้วย เช่น สถานศึกษาสีขาวด้วย เรื่องปลอดภัยด้วย 5ส โรงเรียนคุณธรรม คือเราจะเน้นไปด้านนี้ วิชาการเราไม่ค่อยเด่นเราก็จะทุ่มสรรพกำลังไปเรื่องนี้ เช่น เราก็จะมีการจัดโครงการทำใบขับขี่กับ Honda ซึ่งเค้าก็จะมีวิทยากรพาไปทำ เด็กเราก็จะได้ใบขับขี่เลย...”

“...นอกจากนี้ ก็จะเป็นเรื่องของสุขภาวะอนามัย ทักษะการเอาชีวิตรอดจากไฟไหม้ เด็กดับเพลิง เด็กเรียนปฐมพยาบาล การทำ CPR ที่เราจัดเสริมทักษะไปให้เด็กของเรา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเราก็จะมีการส่งเสริมทักษะอาชีพ ตอนนี้กำลังทำอิฐตัวหนอน ซึ่งอายโนโมโตะให้การสนับสนุนรับซื้อจากโรงเรียน ตอนนี้ก็จะให้โรงเรียนเป็นศูนย์อาชีพด้วย เรามีหมด เด็กเรียนเสริมสวย เด็กเรียนตัดผม เรียนทำของชำร่วย เรียนทำเบรค ถ้าเป็นผู้ชายก็ไฟฟ้า ช่างยนต์ เราเรียนกับสารพัดช่าง...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนคนทีพิทยาคม (วันที่ 9 เมษายน 2566)

“...เรามีการพัฒนาทักษะที่หลากหลายครับ ผ่านการจัดกิจกรรมห้องเรียนทักษะอาชีพ มีระบบทวิศึกษา เรียนรู้ร่วมกับมูลนิธิประสิทธิ์ วัฒนศิริ เพื่อชุมชน ในการสร้างทักษะด้านการเกษตร แล้วก็มีการจัดกิจกรรมถนนเด็กดีให้นักเรียนได้จำลองสถานการณ์ในการประกอบอาชีพ...คือเรื่องทักษะเราเน้นอยู่แล้วครับ โครงการเรามีเยอะมาก เพราะเรามุ่งพัฒนาเด็กด้านนี้ตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน...”

หัวหน้ากิจการนักเรียนโรงเรียนคนทีพิทยาคม (วันที่ 13 มกราคม 2566)

### ด้านคุณลักษณะนิสัย

นักเรียนได้รับการพัฒนาผ่านการจัดการเรียนการสอนรายวิชาหน้าที่พลเมือง และการจัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้ในเรื่องหน้าที่พลเมืองร่วมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ส่งเสริมความเข้าใจในสิทธิ หน้าที่ การปฏิบัติตามกฎหมาย การจัดกิจกรรมคุณธรรมจริยธรรม ในคาบเรียนที่ 1 ทุกวันพฤหัสบดี เพื่อส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียน รวมทั้งการจัด กิจกรรมวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา การจัดกิจกรรมห้องเรียนสีขาว ซึ่งให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติตาม ฝายงานต่างๆที่ตนเองได้รับมอบหมาย และจัดทำสรุปรายงานประจำเดือน นอกจากนี้ ยังมีการจัด ค่ายพัฒนาระเบียบวินัยนักเรียน สามารถสร้างความตระหนักในด้านระเบียบวินัย และการรับผิดชอบ หน้าที่ของตนเองทั้งการเรียนและที่บ้านของนักเรียน ส่งผลให้นักเรียนปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทาง ที่ดีขึ้น สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...นักเรียนได้รับการพัฒนาจากการจัดการเรียนการสอนอยู่แล้ว แต่ที่เห็นชัดเจน ก็คือรายวิชาหน้าที่พลเมือง ซึ่งเรามีการจัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้ในเรื่องหน้าที่พลเมืองร่วมกับ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ส่งเสริมความเข้าใจในสิทธิ หน้าที่ การปฏิบัติตามกฎหมาย...อย่าง ที่ผ่านมาระดับกิจกรรมคุณธรรมจริยธรรมในคาบเรียนที่ 1 ทุกวันพฤหัสบดี ให้เค้าได้คุ้นชิน ซึมซับ ... นอกจากนี้กิจกรรมพวกนี้ก็จะมีการวันสำคัญทางพระพุทธศาสนาอื่นๆ ที่ทำกันทั้งปี แล้วเราก็เข้าร่วมโครงการสถานศึกษาสีขาวด้วย ซึ่งมันจะมีตัวชี้วัดที่ให้นักเรียนปฏิบัติหน้าที่แต่ละฝาย แล้วบันทึก ส่งทุกเดือน...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนคณทิพพิทยาคม (วันที่ 9 เมษายน 2566)

“...และยังมีอีกกิจกรรมคือการจัดค่ายพัฒนาระเบียบวินัยนักเรียน ตรงนี้ช่วยได้ มากเลยครับ ช่วยสร้างความตระหนักในด้านระเบียบวินัย และการรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง ทั้งการเรียนและที่บ้านของนักเรียน ทำให้นักเรียนปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น เราจัดค่ายนี้ ทุกปี...”

หัวหน้ากิจการนักเรียนโรงเรียนคณทิพพิทยาคม (วันที่ 13 มกราคม 2566)

### ด้านสุขภาพ

นักเรียนได้รับการพัฒนาผ่านการจัดกิจกรรมตรวจสุขภาพนักเรียนร่วมกับ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเทพนคร การจัดกิจกรรมซ้อมหนีไฟร่วมกับองค์การบริหาร ส่วนตำบลเทพนคร เพื่อให้ให้นักเรียนนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน นอกจากนี้ยังมีการป้องกันและ แก้ไขปัญหาเรื่องบุหรี่ โดยจัดกิจกรรมรณรงค์ ลด ละ เลิก และเฝ้าระวังจุดเสี่ยงต่างๆ ภายในโรงเรียน สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้



“...ของเราก็มีเรื่องบุหรี่ ตรงนี้มันเยอะเพราะในชุมชนเรามีแรงงาน แต่เราก็มีการจัดกิจกรรมป้องกัน และแก้ไขปัญหาในเรื่องนี้ มีโครงการและกิจกรรมที่ช่วยบรรณรงค์ให้นักเรียนลด ละเลิก...ยิ่งเรื่องของจุดอับสายตาต่างๆ เราพยายามจะสร้างห้องน้ำให้อยู่ในที่โล่งแจ้ง ไม่เป็นจุดเสี่ยงให้มากที่สุด...”

“...เราก็จักก็เข้าร่วมโครงการส่งเสริมสุขภาพ กิจกรรมที่เราทำส่งเสริมด้านสุขภาพให้นักเรียนก็มีการตรวจสุขภาพร่วมกับ รพ.สต.เทพนคร มีกิจกรรมซ้อมหนีไฟ กับเครือข่าย อบต.เทพนคร...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนคณิตพิทยาคม (วันที่ 9 เมษายน 2566)

## กรณีศึกษาที่ 5 โรงเรียนเมืองรัตวิทยาคม

### 1. บริบทของโรงเรียน

โรงเรียนเมืองรัตวิทยาคม ได้รับอนุมัติจัดตั้งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา เมื่อวันที่ 9 มีนาคม พ.ศ. 2524 ชื่อ โรงเรียนนาชาวิทยาคม เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 (ม.1) ปีพ.ศ. 2525 สภาตำบลบริจาที่ดินจำนวน 42 ไร่ 1 งาน 26 ตารางวา ตั้งอยู่เลขที่ 105 หมู่ 5 บ้านกกกะทอน ตำบลนาชา อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา ปี 2525 เริ่มก่อสร้างอาคารเรียนแบบ 218 1 หลัง บ้านพักครู 1 หลัง บ้านพักภารโรง 1 หลังและหอถ้ำน้ำอีก 1 แห่ง และเปิดทำการสอนนักเรียนระดับ ชั้น ม.1 - ม.6 โดยในปีการศึกษา 2526 โรงเรียนได้ขอเปลี่ยนชื่อและได้รับการอนุมัติให้เปลี่ยนชื่อเป็น โรงเรียนเมืองรัตวิทยาคม ตั้งแต่วันที่ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2526 และเปิดดำเนินการเรียนการสอนมาจนถึงปัจจุบัน

ปัจจุบัน โรงเรียนเมืองรัตวิทยาคม ตั้งอยู่เลขที่ 237 หมู่ที่ 4 ตำบลนาชา อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา จัดการศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เดิมโรงเรียนเมืองรัตเป็นโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 40 แต่ปัจจุบันเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง มีนักเรียนทั้งหมด 489 คน มีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งหมด 42 คน โดยมี นางลำดวน นักดนตรี เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน และมีนายไพโรจน์ เดชะรัตน์นางกูร เป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียน E-mail: mrws@mrws.ac.th Website: www.mrws.ac.th

### วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรที่ทันสมัย ในศตวรรษที่ 21 มุ่งพัฒนาทักษะอาชีพ เคียงคู่คุณธรรม น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สู่วิถีใหม่ ภายในปี 2565

### พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง มีความเป็นไทย มีทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ ตามแนววิถีใหม่
2. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ตามศตวรรษที่ 21
3. พัฒนาคู และบุคลากรทางการศึกษาในองค์กรให้เป็นบุคลากรยุคใหม่ สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานวิชา
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี ทันสมัย ตามหลักธรรมาภิบาล

### เป้าประสงค์ (Goal)

1. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น
2. นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามมาตรฐานคุณภาพผู้เรียน และปฏิบัติตามขนบธรรมเนียมประเพณีไทย
3. นักเรียนมีทักษะชีวิตและทักษะในการประกอบอาชีพสุจริต สามารถดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
4. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ
5. สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพบริบทของชุมชน

## 2. บริบทของชุมชน

สภาพชุมชนรอบบริเวณโรงเรียนมีลักษณะภูมิประเทศโดยทั่วไปของตำบลนาข่าส่วนใหญ่เป็นภูเขาสูงสลับซับซ้อนทอดเป็นทิวาว โดยเฉพาะทางทิศตะวันตกของตำบล จะมีลักษณะคล้ายแอ่งกะทะอยู่ตรงกลางเป็นที่ของตำบล ส่วนพื้นที่รอบนอกเป็นป่าและภูเขา ลักษณะพื้นที่จะลาดเอียงจากทิศเหนือลงมาทิศใต้ และมีลำน้ำพุ่งไหลผ่าน ทางตอนกลางของตำบล มีประชากรประมาณ 6,429 คน ด้านหน้าของโรงเรียนเป็นถนนสาย หล่มสัก – เลย อาชีพหลักของชุมชนคือเกษตรกรรม เนื่องจากสภาพภูมิประเทศและเป็นอาชีพที่สืบทอดมาจากบรรพบุรุษ ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ โรงเรียนเมืองรัตวิทยาคม ตั้งอยู่บริเวณเลยรอยต่อของจังหวัดเพชรบูรณ์ และอำเภอด่านซ้าย จังหวัดเลย ทำให้มีนักเรียนจำนวนมาก ที่เดินทางมาจากจังหวัดเลยเพื่อมาเรียนที่โรงเรียนเมืองรัตวิทยาคม

ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้างทั่วไป และไปทำงานต่างถิ่น ครอบครัวแตกแยก พ่อแม่หย่าร้าง ไม่มีเวลาดูแลนักเรียน และเปลี่ยนสถานที่ทำงานตามสภาพของเศรษฐกิจในสังคม ส่งผลให้นักเรียนขาดคนดูแลเอาใจใส่และการอบรมบ่มนิสัยจากผู้ปกครอง ทำให้มีปัญหาทางการเรียน ปัญหาครอบครัว ขาดความรักความอบอุ่น ขาดการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ขาดระเบียบ

วินัย ขาดความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม ทำให้ขาดภูมิคุ้มกันในตัวเอง รวมไปถึงมีอัตราเสี่ยงในเรื่องยาเสพติดและอบายมุขต่างๆ

ที่มา: โรงเรียนเมืองรัตวิทยาคม (2566)

### 3. ผลการศึกษาปัญหา และแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของโรงเรียนเมืองรัตวิทยาคม

ผลของการศึกษาปัญหาการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สถานศึกษาเคยเผชิญ ประกอบด้วย ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายใน ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับนักเรียน ครู ผู้บริหาร ระบบ/โครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษา ฯลฯ และปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับครอบครัว การเลี้ยงดู สภาพแวดล้อม ฯลฯ และแนวการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย หลักการแนวคิด วัตถุประสงค์ เทคนิคและวิธีการ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนโรงเรียนเมืองรัตวิทยาคม ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอ ดังนี้

#### 3.1 ปัญหาการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สถานศึกษาเคยเผชิญ ก่อนที่จะค้นพบแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และอธิบายถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่โรงเรียนเมืองรัตวิทยาคมเคยเผชิญก่อนที่จะค้นพบแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ ส่งผลให้โรงเรียนได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระดับประเทศ ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูลทั้งการสัมภาษณ์บุคลากรหลัก และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ดังนี้

##### 1) ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายใน

###### ปัญหาเกี่ยวกับนักเรียน

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนของโรงเรียนเมืองรัตวิทยาคมเกิดจากนักเรียนมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ต่างๆ อาทิ ขาดเรียนบ่อย หนีเรียน พฤติกรรมชู้สาว ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งเสพติดและอบายมุข ติดเกม เล่นการพนันออนไลน์ การทะเลาะวิวาท ชกต่อย เสพติดการใช้ความรุนแรง ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้เกิดจากปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรง เช่น พ่อแม่ หรือผู้ปกครองปล่อยปละละเลย สถานการณ์โควิด 19 ทำให้นักเรียนได้เคยชินกับการอยู่ที่บ้าน เกิดการมั่วสุม เลียนแบบพฤติกรรมจากสื่อโซเชียลต่างๆ Facebook Twitter หรือช่องทางออนไลน์อื่นๆ ไม่ว่าจะเรื่องสื่อลามกอนาจาร ขายสิ่งของที่ผิดกฎหมาย ความรุนแรงทางการเมือง เป็นต้น สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...มีเรื่องซู่สาวบ้างจริงๆ นะ ซู่สาวก็มีบ้างแต่ก็ได้ไม่มากเท่าไร เพราะที่โรงเรียนนะ ทั้งครูที่ปรึกษาส่วนมากเค้าจะติดตามนักเรียน ก็ครูที่ปรึกษาของเราอะ เราจะตามนักเรียนตั้งแต่ ม.1 ถึง ม.3 และ ม.4 ถึง ม.6 เพราะว่าเด็กบางคนจะย้ายห้องเพราะว่ามีพฤติกรรมแบบนี้แล้วตัวเด็กเด็กก็จะเรียกครูที่ปรึกษาว่าแม่พ่อบ้าง ก็จะมี ความใกล้ชิดกับนักเรียนก็จะรู้นิสัยของนักเรียนเป็นอย่างดี บางคนเนี่ยพอขึ้นมา ม.4 แล้วก็จะเจอครูที่ปรึกษาคนเก่าเค้าจะมีการพูดคุยอะไรกันต่างๆ นานา...”

“...นอกจากเรื่องซู่สาว แล้วเรื่องยาเสพติดนะมีไหม ก็มีอยู่แล้ว ก็มีพวกบุหรี่ยาเสพติดเล็กน้อย ปีที่แล้วตรวจฉีดยาเจอคนเดียวมียาตรวจเข้ามา อันนี้หนึ่งปีค่อยมาตรวจ อาจเป็นช่วงโควิดด้วยที่เด็กเค้าก็อยู่ที่บ้านจริงๆ ช่วงนั้นจะเป็นช่วงที่ผมถือว่าเป็นปัญหามากเพราะว่าเขาชินกับการที่เขาได้ใช้ชีวิตกับเค้าจริงๆ เค้าเป็นเหมือนนกกระทา ตอนแรกอาจจะจำกัดพื้นที่ให้เค้าอยู่ว่าเวลาที่คุณมาโรงเรียนนะคุณจะต้องทำตามระเบียบตรงนี้ เสร็จแล้วพอกลับกลายเป็นว่า ช่วง 63-64 ทั้งปีแล้วก็ 65 เป็นว่าหนึ่งปีครึ่งที่ผ่านมา อิศระมากเค้าอยากจะไปไหนอะไรก็ได้ไม่อยากไม่เข้าเรียนก็ได้ จะเข้าเรียนออนไลน์หรือไม่เข้าเรียนออนไลน์ก็ได้ ระเบียบวินัยตอนอยู่ที่บ้าน 80% - 90% ตอนนี้อยู่สภาพน่าจะเหมือนกันหมดก็คือ ผู้ปกครองไปทำงาน แล้วบางคนก็คือพาลูกไปทำด้วย พาลูกไปทำด้วยเสร็จปุ๊บเค้าก็จะชินกับการที่เค้าอยู่บ้านคนเดียว การที่เค้าอยู่บ้านคนเดียว สองคนกับพี่น้องแล้วก็พ่อแม่ไปทำงาน เค้าก็จะปล่อยปะละเลย แล้วก็ 80 90% ของเด็ก ส่วนมากจะเป็นเด็กที่เขาพ่อแม่เค้าจะไปขายลอตเตอรี่แล้วก็ทำไรทำนาเพราะว่าแถวๆ เนี่ยจะใกล้เคียงกับทางจังหวัดเลย...”

“...และนอกจากเรื่องของยาเสพติด ก็มีเด็กติดเกม และเริ่มมีเรื่องของการเล่นเกมพนันออนไลน์ ห่วยออนไลน์แล้วเล่นได้ทุกวันเล่นทุก 15 นาที แต่ก่อนที่นี้ไม่ค่อยมี แต่ว่าตอนเนี่ยกระแสมันมากระแสนั้นเริ่มมาคือสิ่งที่เราจะต้องระวังมากขึ้น เพราะฉะนั้นโรงเรียนนะ ตอนเนี่ยก็เลยพูดคุย กันจริงๆ เราพูดกันมาตั้งนานและตั้งแต่เทอมหนึ่งแล้วโทรศัพท์นี่มันเป็นเรื่องที่อันตรายอยู่ในเรื่องในลักษณะของการถ่ายคลิปต่างๆ เพราะว่าเราเจอแต่เทอมแรกแล้วแต่พอมีคนต่อยกันเองก็ถ่ายคลิปลงโซเชียล เราเรียกมาปรับทัศนคติและมันไม่ควรที่จะทำก็เลยเรียกมา ปรับทัศนคติเรียกผู้ปกครองมาแล้วขอคำยืนยันว่าให้เก็บได้ไหม ประเด็นแรกคือไม่ให้เอามาโรงเรียนอะเอามาได้แต่ครูที่ปรึกษาต้องเก็บ เก็บตั้งแต่โฮมรูมคือห้องรวมเสร็จปุ๊บก็ต้องเอาโทรศัพท์มาถ้าจะใช้ก็ค่อยมาขอถ้าใครเอาขึ้นมาเล่นระหว่างที่เรียนก็คือจะมีการเก็บไว้ถึงเป็นข้อตกลงกับทางโรงเรียน...”

“...อีกเรื่องการชกต่อย การทะเลาะวิวาทปกติของเด็ก เค้าเหมือนกับว่าพอเค้าอยู่กับตัวเองมากขึ้น การที่เขาดูโซเชียลมาก...ส่วนที่มันเข้ามามีผลกับเรา มันเข้ามามีผลกับเขาสิ่งแวดล้อม คนในพื้นที่ สื่อสังคมออนไลน์ เป็นกันทั้งประเทศทั้งหมดกลายเป็นว่าเห็นบน Facebook เราคงไม่ปฏิเสธว่า Facebook อะไม่ว่าจะสื่อลามกอนาจารขายสินค้าผิดกฎหมายบุหรี่ปัฟฟ้าขาย

บริการทวิตเตอร์ก็มีเรื่องของความรุนแรงในเรื่องของความคิดทางด้านการเมืองทุกอย่างเลย บางครั้งเค้าไม่ได้พิจารณาว่าอะไรควรเสพข่าว หรือไม่ควร...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองราชวิทยาลัย (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

“...ปัญหาส่วนใหญ่เลยนะ คือไม่ค่อยมาเรียน ขาดเรียนแบบไม่มีสาเหตุ โดดเรียน ก็คือ ชี้เกี่ยจนันแหละ ส่วนใหญ่อะนะ...แต่ถ้าถามว่ามีสื่อบุหรี่ไหมมันก็มีแหละแต่ไม่ได้ถึงขั้นแบบส่งต่อไปภายนอก อาการแยะอะไรอย่างเงี้ย คือมันก็จะมั้งแต่บุหรี่ ความผิดปกติเรียน ทะเลาะวิวาท แต่เราก็จะเอาเด็กกลุ่มเนี้ยแหละมาปรับ แล้วแต่เรายังไม่เอาเด็กกลุ่มนี้มาเข้าค่ายนะ เพราะว่าเข้าค่ายอะ คือเด็กที่เกินลิมิตไปแล้ว แต่คือหมายความว่าเราพยายามแก้ เรียกผู้ปกครองก็แล้ว เรียกเด็กก็แล้ว ก็แล้วอะไรก็แล้วคือคะแนนมันไม่หยุดอะมันก็จะไหลไปเรื่อยๆ ก็เลยมีเข้าค่ายแบบพฤติกรรมแต่ก่อน เช่น ค่ายสหมิตตอนแรกอะไปอบรมที่ค่ายทหารก่อนที่เพชรบูรณ์ก่อนที่จะย้ายมาเนี้ยแล้วก็รอบสองเค้าก็จะเริ่มขยับเข้ามาเพราะว่ามันเป็นเรื่องของการเดินทางไปที่ก็เลยไปที่ค่าย ก.ร.ป. กลาง ซึ่งตรงเนี้ยเค้าจะให้ความร่วมมือดีมาก พอเราปรับพฤติกรรม โดยพาไปเข้าค่ายพฤติกรรมของเด็กพวกนี้มันก็ลดลงๆ ได้ส่วนหนึ่งก็คือเด็กมีความรู้สึกที่ไม่อยากไปเข้าค่ายหลักๆ เลยแต่อย่างน้อยๆ มันก็ลดลงก็ลดลงมาเรื่อยๆ แต่ถ้ายอดมันไม่ลดแสดงว่า best เรามันไม่ดี...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนเมืองราชวิทยาลัย (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

### ปัญหาเกี่ยวกับครู

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับครูของโรงเรียนเมืองราชวิทยาลัยพบว่า ปัญหาเกี่ยวกับครูมีเล็กน้อยบางประเด็น เนื่องจากครูให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี แต่ปัญหาที่พบคือครูมีภาระงานเยอะ ส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการดูแลนักเรียนอย่างเต็มที่ อาทิ ครูที่รับผิดชอบงานกิจการนักเรียนมีไม่เพียงพอต่อการดูแลนักเรียนจำนวนมาก ครูต้องทิ้งงานบางส่วนไปเพื่อไปทำงานพิเศษที่แทรกเข้ามา ทำให้ครูไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มกำลังเต็มความสามารถ บางส่วนต้องทิ้งห้องเรียน เพื่อไปตามนักเรียนที่มีปัญหา หรือนักเรียนที่จำเป็นต้องได้รับการดูแลแก้ไขอย่างเร่งด่วน สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...จริงๆ ถ้าบอกว่าเกี่ยวกับครูจะบอกว่ามีไหมก็ปฏิเสธไม่ได้หรอกครับ มีไหมก็มีแต่ไม่ใช่ปัญหาใหญ่มาก ก็ซึ่งมันอยู่ที่วัฒนธรรมองค์กรแล้ว แต่ถ้ามองภาพรวมนะโรงเรียนเมืองราชถ้ามุ่งตรงมาที่ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ครูกิจการมีแค่ 4 คน ต้องดูแลนักเรียนตั้ง 300 - 400 มันเป็นไปได้ที่จะดูแลทั่วถึง อันนี้ภาระงานเลยมาตกแค่บางคน แต่เราก็พยายามแก้ปัญหาที่เราไม่สามารถที่จะเพิ่มอัตราครูได้ เราก็เลยใช้สภามาช่วยเป็นหลัก ในการคุ้มครองวินัยเรื่องของการเข้าเรียนการอะไรต่างๆ ปัญหามันก็ลดลง ก็เลยมองว่าเราลองมองดูที่ระเบียบขีวว่า ถ้าเราเริ่มให้เขารู้จักระเบียบกับหน้าที่ของเขาสิ่งที่มันตามมามันจะถูกแก้เรื่อยๆ อาจจะไม่ร้อยเปอร์เซ็นต์เพราะว่า

ปัญหาตรงนี้มีมันมาจากหลายหลายส่วนเนาะ มันมีองค์ประกอบหลายหลายส่วนที่ทำให้เด็กมีความคิดเป็นตัวของตัวเอง...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

“...อันนี้ไม่ได้ชี้มันนะ คือเอาจริงๆ ครูโรงเรียนเมืองราดเนี่ย เป็นโรงเรียนที่เค้าให้ความร่วมมือดีมากอันนี้คุยแบบจริงๆ เลยอะ มันก็คือแบบมีนิดหน่อยๆ คือมีปัญหาบ่อยมากปัญหาที่เค้าทำแล้วมีปัญหาเลยก็คือหนึ่งภาระงานครูเค้าเยอะ มันเลยทำเยอะมันเลยทำให้เกิดอุปสรรคที่จะทำงานให้เต็มที่ มันถูกแบ่งออกไปเพราะว่าเวลาเราจะทำอะไรซักอย่างมันก็ต้องทำให้ดีเนอะ พอเราได้รับมอบหมายมามันก็จะถูกดึงเหมือนกับเคยเจอปัญหาคือ ครูได้เดินออกจากห้องไปเพื่อที่จะไปทำงานให้เสร็จ ซึ่งมันเป็นนโยบายตามตามกันมาเนอะ นี่แหละคือปัญหาหลักปัญหามันไม่ได้เป็นปัญหาที่ตัวครูนะ ครูทุกวันเนี่ยมันเป็นปัญหาของงานพิเศษที่มันแทรกเข้ามาแต่ถามว่ามันมันก็ต้องทำตามหน้าที่แหละเนาะปัญหามีประมาณนี้ ครูเนี่ยคือให้ความร่วมมือดี...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

### ปัญหาเกี่ยวกับระบบ/โครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษา

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับระบบและโครงสร้างการบริหารจัดการของโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม พบว่า โรงเรียนมีการดำเนินการแต่งตั้งบุคคลปฏิบัติหน้าที่ชัดเจนอยู่แล้ว เพียงแต่ภาระงานของบุคลากรมีมาก ส่งผลให้การดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดูแลนักเรียนไม่ทั่วถึงและไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...โครงสร้างไม่มีปัญหา เพราะโครงสร้างมันถูกกำหนดมาจาก สพฐ. อยู่แล้วแหละ เพียงแต่ว่าทำโครงสร้างย่อยในโรงเรียนขึ้นมาเพิ่ม ส่วนมากจริงๆ แล้วโครงสร้างมันก็ไม่ได้มีปัญหาอะไร แต่ก็น่าจะยุ่งนิดนึงเส้นมันโยงอยู่มีไม่กี่คน งานมันก็จะวนกันอยู่แค่นี้ ที่เป็นปัญหาก็ว่าจะภาระงานวนกันอยู่ไม่กี่คน เพราะโรงเรียนไม่ได้มีบุคลากรเยอะ ผมก็จะหนักใจที่ว่าคนทำงานก็คือคนทำงานคนที่เขาทำงานก็คือทุกอย่างมันก็จะมารวมอยู่ที่เขาทุกเส้นอาจจะ 10 20 เส้นมันขึ้นมาที่เขาหมดเลยแล้วฉันจะไปทางไหนก่อน...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

“...ไม่ค่อยมีนะเรื่องนี้ เพราะว่าอย่างที่บอกเราจะมีคณะกรรมการที่ทำงานร่วมกันเนอะ ก็เราจะมีวิธีการการแบ่งหน้าที่กันแบบชัดเจนมาก เวลาเราจะทำงานอะไรซักอย่างเนี่ย

สิ่งที่มีก็คือจะมีแผน มีโครงการ มีคำสั่ง มีทุกอย่างๆ จะมีคำสั่งมอบหมายหน้าที่ แล้วก็มีกรนำเข้าที่ประชุมปรึกษาหารือว่าจะมีปัญหาอะไรในการดำเนินงานบ้าง แต่ที่เป็นปัญหาก็กงานมาไหลดที่บางคนนั้นแหละ...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

## 2) ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

### ปัญหาด้านครอบครัว

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกด้านครอบครัวของนักเรียนโรงเรียนเมืองราดวิทยาคมเกิดจากนักเรียนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้างทั่วไป และไปทำงานต่างถิ่น สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“... นักเรียนที่นี้ส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ผู้ปกครองรับจ้างขายลอตเตอรี่ทำเกษตรบ้าง หาเช้ากินค่ำ บางคนก็ไปทำงานต่างจังหวัด ลูกหลานก็อยู่กับตายาย...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

“...บริบทชุมชนเป็นแบบนี้ ส่วนใหญ่พ่อแม่ก็ไปขายลอตเตอรี่ ที่นี้ผู้ปกครองทำอาชีพนี้เยอะเลย นักเรียนยากจนเยอะนะอยู่ที่นี่ เราถึงพยายามจัดหาทุนต่างๆ ให้เด็กอะ พี่ก็พาไปแข่งขัน แข่งขัน เพื่อให้ได้มีรางวัล มีผลงาน จะได้มีโอกาสอื่นๆ อาจจะได้บได้การสนับสนุนให้เด็กอะไรก็ว่าไป..”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

นอกจากนี้ ยังมีปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายนอกด้านครอบครัวของนักเรียนโรงเรียนเมืองราดวิทยาคมอีกประเด็นที่สำคัญคือ ครอบครัวแตกแยก พ่อแม่หย่าร้าง ไม่มีเวลาดูแลนักเรียน และเปลี่ยนสถานที่ทำงานตามสภาพของเศรษฐกิจในสังคม ส่งผลให้นักเรียนขาดคนดูแลเอาใจใส่และการอบรมบ่มนิสัยจากผู้ปกครอง ทำให้มีปัญหาทางการเรียน ปัญหาครอบครัวขาดความรักความอบอุ่น ขาดการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ขาดระเบียบวินัย ขาดความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม ทำให้ขาดภูมิคุ้มกันในตัวเอง รวมไปถึงมีอัตราเสี่ยงในเรื่องยาเสพติดและอบายมุขต่างๆ สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...พ่อแม่แยกทางกัน แล้วก็อยู่กับตากับยาย ใช้คำว่าส่วนมากนะไม่ใช่ทั้งหมดเค้าก็จะเป็นเด็กที่อยู่กับปู่ตายายอันนี้ก็ปฏิเสธไม่ได้ ไม่เหมือนเด็กที่อยู่โรงเรียนใหญ่ หรือใหญ่พิเศษโรงเรียนหล่มสัก หล่มเก่า หนองไผ่ นิยมศิลป์ เค้าเป็นเด็กอยู่ในกลุ่มพวกนั้นเค้าก็เหมือนกับว่าในกลุ่มนี้ก็เป็นลูกข้าราชการ เพราะฉะนั้นการที่เค้าจะแยกทางกันก็มีน้อย ยิ่งถ้าเป็นในเพชรเนี่ยลูกคหบดีเยอะ นายตำรวจ นายทหาร อะไรแบบนี้...พอเป็นแบบนี้ ก็ไม่มีใครดูแลเอาใจใส่พวกเค้า เด็กพวกนี้

ส่วนใหญ่ก็จะมีปัญหาตามมา เยอะแยะไปหมด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องขาดความอบอุ่น ไม่มีใครสอนเรื่อง ความประพฤติ วินัยต่างๆ สุดท้ายก็กลายเป็นเด็กที่เสีย แล้วก็มีปัญหาในที่สุด...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

“...อ้อครอบครัวเด็กส่วนใหญ่นี้คือปัญหาหนึ่งที่ต้องดูแลค่อนข้างจะมากหน่อย เพราะว่าเด็กกลุ่มเนี้ย ส่วนใหญ่จะเป็นเด็กที่มีปัญหา เพราะพ่อแม่ไปทำงานต่างจังหวัด แล้วก็อยู่กับ ตายายแ่ๆ และอีกอย่างก็คือว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนี่คือเรื่องของเทคโนโลยี โทรศัพท์ ตอนช่วงที่เป็น โควิดเด็กเกือบจะหลุดออกจากระบบเลย เพราะว่าเด็กอยู่กับโทรศัพท์ตลอดแล้วบางทีมันก็เรียนบ้าง ไม่เรียนบ้าง บางทีการดูแลควบคุมมันก็ยาก อยู่ไกล ปัญหาเรื่องครอบครัวนี่แหละมาเป็นอันดับหนึ่ง เลย แล้วก็เรื่องยาเสพติดก็มี แต่ว่าน้อยมากไม่ถึงกับสาหัสสากรรจ์ แต่ว่าก่อนหน้านั้นก็มีอยู่แต่แค่ก็ เคลียร์เป็นเรื่องเรื่องไป...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

### ปัญหาด้านการเลี้ยงดู

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกด้านการเลี้ยงดูของนักเรียน โรงเรียนเมืองราดวิทยาคมปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากผู้ปกครองนักเรียนไม่ค่อยมีเวลาดูแลเอาใจใส่นักเรียนเท่าที่ควร เนื่องจากผู้ปกครองส่วนใหญ่ทำอาชีพรับจ้าง หาเช้ากินค่ำ และบางครอบครัวพ่อแม่อยู่ต่างจังหวัด นอกจากนี้ ยังมีนักเรียนที่ยากจนเป็นพิเศษ หรือเป็นชาวเผ่า ต้องมาอาศัยบ้านพักนอนของทางโรงเรียนที่ได้รับการสนับสนุนจากมูลนิธิ สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...โรงเรียนเรามีบ้านพักนอนนะ ก็จัดไว้สำหรับนักเรียนที่ค่อนข้างยากจน หรือ ต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษอะ มีประมาณ 30 ชีวิต ที่เรารับผิดชอบอยู่...ได้รับงบประมาณจากมูลนิธิ แล้วก็ สพฐ. ก็ให้งบดูแลมาอยู่...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

“...บางคนที่มาตรงนี้ บางคนก็ยากจน เพราะโรงเรียนของเราก็มีระบบดูแล ที่ดูแล ก็คือมีบ้านพักนอนนักเรียนที่ไปกลับไม่ได้คือบ้านไกลเราก็ได้รับการสนับสนุนจากมูลนิธิก็จะมีการสร้างบ้านพักให้นักเรียน ดูแลเกี่ยวกับเรื่องของให้โอกาสเด็กต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องทุนเรื่องที่พัก มีเด็ก 30 กว่าคนก็จะแยกชายแล้วก็จะแยกหญิงบางคนก็เป็นม้ง เป็นคนไทย คละกัน...ส่วนการเลี้ยงดู ส่วนใหญ่อย่างที่บอกพ่อแม่ที่นี้ก็ทำงาน หาเช้ากินค่ำ ไม่ค่อยมีเวลาใส่ใจเท่าไร...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)



### ปัญหาด้านสภาพแวดล้อม

ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม พบว่า โรงเรียนไม่ถือว่าเป็นพื้นที่สีแดง แต่อยู่ในพื้นที่เฝ้าระวังเรื่องยาเสพติด เนื่องจากสภาพแวดล้อมโดยรอบของโรงเรียนอยู่ที่ห่างไกลจากตัวจังหวัด ส่งผลให้นักเรียนอาจถูกชักจูงไปสถานที่เสี่ยงต่างๆ หรือชักจูงไปทำพฤติกรรมเสี่ยงได้ง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องของ บุหรี่ไฟฟ้า และใบกระท่อม สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...สภาพแวดล้อมที่มันเป็นโซนที่มันออกห่างจากตัวจังหวัด ...แต่ถ้าพูดในเชิงของสิ่งเสพติด หรือเรื่องความเสี่ยง ที่นี้ไม่ถือว่าเป็นพื้นที่สีแดงนะ แต่ก็มีความเสี่ยงเรื่องยาเสพติดบ้าง ยิ่งช่วงนี้ก็กลัวนักเรียนจะถูกชักจูงได้ง่าย โดยเฉพาะเรื่องบุหรี่ไฟฟ้า ใบกระท่อม อันนี้กำลังมาแรง เราหามาตรการจัดการอยู่...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

“...ก็ตอนนี้คือที่กังวลก็คือเรื่องของยาเสพติด ของเราไม่ถือว่าเป็นพื้นที่สีแดงนะ คือเรากลัวเด็กถูกชักจูงอะไรประมาณเนี่ย เพราะตอนนี้บุหรี่ไฟฟ้ากับใบกระท่อมมาแรงทุกที่...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

ทั้งนี้ มีบุคลากรบางส่วนที่มีความเห็นเพิ่มเติมว่า บริบทพื้นที่สภาพแวดล้อมถึงแม้จะมีโอกาสเสี่ยงเป็นพื้นที่สีแดง แต่ก็ยังมีชุมชนที่มีความเข้มแข็งและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ช่วยเหลือเกื้อกูลกันแบบพี่น้อง ซึ่งจุดนี้ถือเป็นจุดแข็งที่จะลดปัญหาเสี่ยงต่างๆ ด้านสภาพแวดล้อมไปได้ สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...สภาพแวดล้อมโอเคชุมชนให้ความร่วมมือดี เพราะว่าสภาพของเราเนี่ยมันเป็นโซนที่มันออกห่างจากตัวจังหวัด เพราะฉะนั้นเนี่ยสภาพแวดล้อมที่อยู่เค้าเรียกว่าพี่น้องใกล้เคียงบ้านใกล้เรียนเคียงอยู่กันแบบที่แบบน้องอาจจะเป็นแบบอะไรนะ ปลายทุ่งก็มีบ้าง แต่ก็ถือว่าสามัคคีกันมากๆ อย่างที่เห็นกัน งานมะขามหวานอะ จากอำเภอหล่มเก่าอะ ไปคณะหัวอยู่โรงแรมบูรพา ทำยังอยู่แยกสาธารณสุข ถ้าพูดถึงหล่มเก่า ถ้าพูดถึงไทหล่ม ค่อนข้างโอเคถ้าถามว่าดีไหมดี...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

### 3) แนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นเลิศ

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และอธิบายถึงแนวทางการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคต่างๆ ของโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม ส่งผลให้โรงเรียนได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระดับประเทศ ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูลทั้งการสัมภาษณ์บุคลากรหลัก และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องในประเด็นเกี่ยวกับแนวทาง

การบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย หลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ เทคนิคและวิธีการ ตัวชี้วัดความสำเร็จ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน และปัจจัยความสำเร็จ ดังนี้

### 1) หลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์

ผลการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ พบว่า โรงเรียนเมืองราดวิทยาคม น้อมนำพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มาเป็นหลักในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

“เยาวชนทุกคนมิได้ต้องการทำตัวให้ตกต่ำ หรือให้เป็นปัญหาของสังคม แต่ประการใด แท้จริงต้องการเป็นคนดี มีความสำเร็จ มีฐานะ มีเกียรติและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น แต่การที่จะบรรลุถึงความประสงค์นั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้นำควบคุมให้ดำเนินไป โดยถูกต้อง ในฐานะหน้าที่ ที่เป็นครู เป็นอาจารย์ เป็นผู้บริหารการศึกษา ท่านจะช่วยเขาได้มากที่สุด เพราะมีส่วนควบคุมดูแลใกล้ชิดอยู่ทุกๆ ด้านรองลงมาจากบิดามารดา ดังนั้น จึงใคร่ขอให้ท่านทำตัวเป็นผู้นำและเป็นทีพึ่งอย่างแท้จริง เพียรพยายามใช้ความสามารถที่มีอยู่ฝึกฝนอบรมด้วยเหตุผลและความฉลาด ด้วยความกรุณาปราณีและความบริสุทธิ์ใจ ประสิทธิ์ประสาทความรู้ความคิดที่ดีที่ปราศจากโทษให้เสมอหน้า อนุเคราะห์และนำพาไปในทางที่ถูกทางเจริญ เพื่อช่วยให้เยาวชนของเรา มีอนาคตอันมั่นคงแจ่มใสต่อไป”

จากผลการศึกษาเอกสารสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

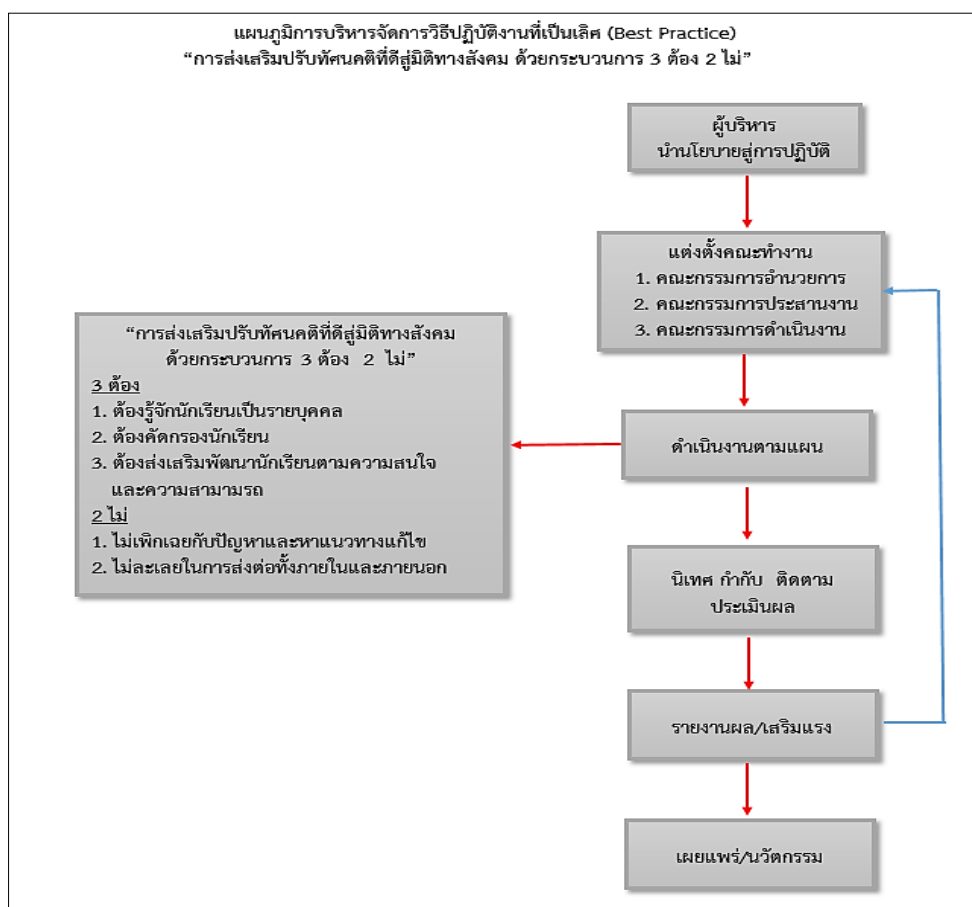
“...หลักการแนวคิดที่เรานำมาใช้เลยนะ โรงเรียนเราน้อมนำเอาพระบรมราโชวาทของ ร.9 มาเป็นหลักในการขับเคลื่อนระบบดูแลเลย เด็กทุกคนไม่ได้อยากทำตัวตกต่ำหรือแย่ หรือไม่ได้อยากเป็นปัญหาของสังคม ทุกคนต้องการเป็นคนดี คนเก่ง ของสังคม ดังนั้น เรามีความคิดตลอดว่า เด็กทุกคนสามารถพัฒนาได้ และอีกสิ่งหนึ่งก็คือ เราจะศึกษาบริบท และความต้องการของคนในชุมชนและความต้องการของเด็กบนพื้นฐานความแตกต่างระหว่างบุคคล นักเรียนที่จบไปไม่จำเป็นต้องเป็น หมอ เป็นพยาบาล เป็นข้าราชการ อะไรพวกนี้ เราจะเน้นพัฒนาและให้ความสำคัญกับทุกอาชีพ โดยจะสร้างทางเลือกให้เด็กเท่าที่ทำได้...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

### 2) เทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ผลการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พบว่า โรงเรียนใช้นวัตกรรม “การส่งเสริมปรับทัศนคติที่ดีสู่มิติทางสังคม ด้วยกระบวนการ 3 ต้อง 2 ไม่” โดยใช้การบริหารด้วยวงจร PDCA หรือ Deming Cycle

เป็นกิจกรรมพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังภาพ 24 และรายละเอียด ดังนี้



**ภาพ 24** แผนภูมิการบริหารจัดการวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) การขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม

### ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan)

- 1) ผู้บริหาร ประชุมชี้แจงสร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนักให้แก่ คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง เพื่อรับทราบนโยบายเกี่ยวกับการดำเนินการ
- 2) วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และการแสดงออกถึงพฤติกรรมของนักเรียนในด้านต่างๆ เพื่อ สร้างความตระหนักร่วมกัน รวมทั้งผลการดำเนินกิจกรรม การส่งเสริมปรับทัศนคติที่ดีสู่มิติทางสังคม ในปีการศึกษาที่ผ่านมา มาร่วมกันออกแบบนวัตกรรมหรือวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ได้ข้อสรุปว่า จะดำเนินงานตามกิจกรรม “การส่งเสริมปรับทัศนคติที่ดีสู่มิติทางสังคม ด้วยกระบวนการ 3 ต้อง 2 ไม่” ในการปรับปรุงและแก้ไขพฤติกรรมนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

3) กำหนดโครงการ/กิจกรรมเกี่ยวกับการส่งเสริมปรับทัศนคติที่ดีสู่มิติทางสังคม ด้วยกระบวนการ 3 ต้อง 2 ไม่ ในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

4) ผู้บริหารสถานศึกษา และครูและบุคลากรทางการศึกษา นำนโยบายไปสู่ การปฏิบัติ โดยแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและคณะทำงาน และประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติ (Do)

1) ประชุมชี้แจงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อรับทราบนโยบายการดำเนินกิจกรรม  
2) จัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่าง ผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ปกครอง (MOU) นักเรียน

3) แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินกิจกรรม

4) ประชุมชี้แจงสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับครูที่ปรึกษาได้รับทราบร่วมกัน และชี้แจงสร้างความตระหนักให้แก่แก่นักเรียนทุกระดับชั้น

5) ดำเนินงานตามกิจกรรม การส่งเสริมปรับทัศนคติที่ดีสู่มิติทางสังคม ด้วยกระบวนการ 3 ต้อง 2 ไม่ ตามขั้นตอนของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

### ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ (Check)

1) จัดทำแบบประเมินความพึงพอใจ การดำเนินงาน “การส่งเสริมปรับทัศนคติที่ดีสู่มิติทางสังคม ด้วยกระบวนการ 3 ต้อง 2 ไม่”

2) ประเมินผลการเข้าร่วมกิจกรรมและประเมินพฤติกรรมของนักเรียน

### ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงการดำเนินการให้เหมาะสม (Action)

1) สรุปและรายงานผลการดำเนินงานกิจกรรม ดำเนินงาน “การส่งเสริมปรับทัศนคติที่ดีสู่มิติทางสังคม ด้วยกระบวนการ 3 ต้อง 2 ไม่” ต่อผู้เกี่ยวข้องทราบ

2) ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการดำเนินกิจกรรมให้เหมาะสมสอดคล้องกับ บริบทและพฤติกรรมของนักเรียนให้มากยิ่งขึ้น โดยอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3) ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ

จากผลการศึกษาเอกสารสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้  
“...เริ่มจากการวางแผน เราต้องตั้งเป้าหมาย ว่าเป้าหมายของเราคืออะไร โดยพูดคุยประชุมกัน หาเป้าหมายร่วมกัน และต้องมาหารือกันว่าในทีมงานของเราเนี่ย ทั้งโรงเรียน ทั้งทีมงานเนี่ย เราพอจะทำให้มันขับเคลื่อนไปได้ไหมหรือทำแล้วมันส่งผลอย่างไร หลังจากนั้น ก็ดำเนินงานในลักษณะของ PDCA อะก็ คือ วางแผน ลงมือทำ ประเมินผล แล้วก็มาปรับปรุง เพื่อที่จะทำให้มันดีขึ้น แล้วโรงเรียนเรามีโมเดลการขับเคลื่อนนะ ที่ครูเค้าช่วยกันออกแบบก็จะเป็น Best Practice ของเรา ด้วยกระบวนการ 3 ต้อง 2 ไม่ ซึ่งกระบวนการนี้จะใช้ขับเคลื่อนระบบดูแล และสถานศึกษาสีขาวด้วย อย่าง 3 ต้อง เช่น ต้องรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล ต้องคัดครองนักเรียน

ต้องส่งเสริมและพัฒนาตามความสนใจความสามารถ ส่วน 2 ไม่ ก็คือ ครูต้องไม่เพิกเฉยกับปัญหา และต้องหาแนวทางแก้ไขให้ได้ และไม่ที่ 2 ก็คือ ไม่ละเลยในการส่งต่อ ซึ่งครูต้องไม่ทิ้งหรือละเลย การปฏิบัติหน้าที่...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองราดวิทยาาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

“...เราใช้รูปแบบของกระบวนการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 3 ต้อง 2 ไม่ เราจะใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างไรไม่ทอดทิ้งไม่ละเลยไม่เพิกเฉย เริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย มีการพูดคุย ประชุมปรึกษาหารือ สร้างทีม แล้วก็แบ่งออกคำสั่งคณะทำงาน มีการโครงการกิจกรรม เพื่อแก้ปัญหา และพัฒนานักเรียน เราก็ขับเคลื่อนเป็นระบบตรงนี้ ส่วนกระบวนการเราใช้ PDCA และการสรุปโครงการ หรือกิจกรรม ก็จะใช้กระบวนการ PDCA สรุปด้วย...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนเมืองราดวิทยาาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

### 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จของโรงเรียนเมืองราดวิทยาาคม เกิดจากปัจจัยภายในโรงเรียนที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นแบบอย่างที่ดีด้านพฤติกรรมกาปฏิบัติตน ครูทุกคนเปิดใจและพร้อมปรับเปลี่ยนวิธีการดูแลนักเรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้คิดอย่างอิสระ และรู้จักหาวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านการทำกิจกรรมสร้างสรรค์ต่างๆ ซึ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ครูเป็นส่วนสำคัญที่สุดที่จะขับเคลื่อนทุกอย่างให้สำเร็จ ครูเปิดใจและมี Mindset ที่อยากจะหาวิธีต่างๆ เข้ามาดูแลนักเรียน...และสุดท้ายก็คงเป็นฝ่ายบริหารที่ให้ความสำคัญเรื่องนี้ พอผู้บริหารให้ความสำคัญ มันก็จะเคลื่อนได้ทั้งระบบ...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองราดวิทยาาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

“...ในความคิดของเราก็คือทีมงาน เพราะว่าครูระบบดูแลมันจะสำเร็จได้มันก็ต้องเกิดจากทีมงานทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือครูเรานี่แหละที่เป็นคนลงมือทำ ผู้บริหารก็คอยสนับสนุน...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนเมืองราดวิทยาาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

นอกจากนี้ มีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จของโรงเรียนเมืองราดวิทยาาคมเกิดจากการมีภาคีเครือข่ายที่มีความเข้มแข็ง อาทิ กรรมการสถานศึกษา ชุมชน ตำรวจ เป็นต้น ที่เข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...รองลงมาก็น่าจะเป็นเรามีเครือข่ายที่เข้มแข็งที่เข้ามาช่วยสนับสนุนโรงเรียนจากภายนอก...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

“...ระบบดูแลนักเรียนจะสำเร็จได้มันก็ต้องเกิดจากทีมงาน ทีมงานนี้รวมถึงเครือข่ายด้วยนะ ไม่ว่าจะเป็น กรรมการสถานศึกษา ชุมชนภายนอก ตำรวจ ก็ให้ความร่วมมือ เพราะว่าการดูแลมันก็อย่างที่พูด มันต้องช่วยกันทั้งหมดนี่แหละคือ ทีมทำงาน แล้วก็มีส่วนสำคัญในการแก้ไขปัญหา...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

ทั้งนี้ มีบุคลากรบางส่วนที่มีความเห็นเพิ่มเติมว่าการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องและเอาจริงเอาจัง มีการร่วมกันแก้ปัญหาผ่านกระบวนการ PLC นำผลที่ได้มาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา มีการติดตาม และประเมินผล เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยไม่ทิ้ง ทอดทิ้ง ละเลย หรือเพิกเฉยต่อปัญหา ถือเป็นอีกปัจจัยความสำเร็จหนึ่ง สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...แล้วก็ที่นี่จุดแข็งของเราก็คือ เราลงมือทำกันจริง เก็บข้อมูลจริง มีการติดตาม วิเคราะห์ ประเมินผล แล้วก็มาอภิปรายผลกัน แบบจริงจังมาก ครูก็จะนำข้อมูลมา PLC กันอะแลกเปลี่ยนกันแล้วก็หาทางออกช่วยกัน เวลาเจอปัญหาเราก็ช่วยกันแก้ ไม่ทิ้งปัญหาเพราะ best เราก็บอกอยู่แล้วต้องไม่ทอดทิ้ง ละเลย เพิกเฉย อันนี้สำคัญเลย...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

#### 4) ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนเมืองราดวิทยาคมเกิดจากนักเรียนที่มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ได้รับการแก้ไขจนส่งผลให้มีพฤติกรรมดีขึ้น เช่น มีความรู้สึกอยากมาโรงเรียนมากขึ้น เข้าร่วมกิจกรรมมากขึ้น กล้าแสดงออก และครูพยายามส่งเสริม โดยจัดกิจกรรมให้นักเรียนกลุ่มดังกล่าวรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง โดยนำนักเรียนไปอบรม เพื่อเป็นแกนนำ ส่งผลให้โรงเรียนได้รับรางวัลระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนระดับประเทศ สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ถ้าพูดถึงเรื่องความสำเร็จที่เกิดขึ้น ต้องมองไปที่ตัวเด็กก่อนเลย รางวัลอันนี้ รองลงมา นักเรียนที่มีปัญหาที่ได้รับการแก้ไขปัญหาคงดีขึ้นนะ พุดง่าย ๆ ก็คือเค้ามีพฤติกรรมดีขึ้น มาโรงเรียนเข้าชั้น โดดเรียน ขาดเรียน ทะเลาะวิวาท หรือพฤติกรรมอื่นๆ มันลดลง อันนี้เห็นได้ชัด เพราะเราเข้มงวดมากขึ้นด้วย ซึ่งตรงนี้นั้นก็ส่งผลให้เราได้รางวัลระบบดูแลระดับประเทศ...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

“...คือเราเป็นครู ก็อยากเห็นเด็กนักเรียนทุกคนเป็นคนดี ประสบความสำเร็จ... เด็กที่มีปัญหาเยอะ แถมขาดโอกาสการศึกษาอีก พี่ทำพวกนี้ถามว่าเหนื่อยไหม ก็เหนื่อย เคยถามกับตัวเองว่าทำไมฉันต้องมาทำอะไรแบบนี้ด้วย แต่พอได้ช่วยเหลือเค้าอะมีพฤติกรรมที่ดีขึ้น เปลี่ยนแปลงไปทางที่ดี มันคือความภูมิใจของคนเป็นครู ถ้าถามพี่เรื่องสิ่งที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ ก็คือนักเรียนพวกนี้มีพฤติกรรมดีคน เป็นคนดี อยากมาโรงเรียน...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

ทั้งนี้ มีบุคลากรบางส่วนที่มีความเห็นเพิ่มเติมว่าการได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนระดับประเทศ ส่งผลให้โรงเรียนได้รับรางวัลต่างๆ และยังได้โอกาสที่หลากหลาย อาทิ โรงเรียนได้รับเป็นสถานศึกษาต้นแบบในการขับเคลื่อนระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยมีโรงเรียนมาศึกษาดูงานอยู่เสมอ และครูได้รับโอกาสพัฒนาตนเองเป็นครูแกนนำหรือวิทยากร ในการเผยแพร่ความรู้ ถือเป็นอีกหนึ่งตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหาร ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

“...ความสำเร็จที่ชัดๆ ออกมาเป็นผลงานเลยก็มีหลายอย่าง ถ้าจะพูดเกี่ยวข้องกับรางวัลจากการดำเนินงานระบบดูแล ก็จะมี Zero Waste ดีเด่น สถานศึกษาปลอดบุหรี่ระดับของ สถานศึกษาสีขาวระดับทอง แล้วก็มีระบบดูแลที่เราได้ระดับประเทศ นอกจากนี้ก็มีกีฬาเด็กไปแข่ง ทักษะต่างๆ ก็ได้รางวัลมา...”

“...ตอนนี้ก็คือความภูมิใจมากของโรงเรียน คือ การที่มีหลายๆ โรงเรียนมาศึกษาดูงาน และเราก็มีการเผยแพร่ให้กับตามโรงเรียนต่างๆ และหลังจากที่เราได้รางวัลเราก็ได้พัฒนาตัวเองมาตลอด ได้ไปเผยแพร่ไปเป็นวิทยากรให้หลายหลายโรงเรียน แล้วเขาก็จะมาศึกษาดูงาน...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

### 5) แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยม

ผลการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยม ดังนี้

(1) ด้านความรู้ นักเรียนได้รับการพัฒนาในด้านวิชาการ และนอกจากนี้ยังมีการจัดการศึกษาระบบทวิศึกษาให้กับนักเรียน ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 ในสาขาวิชาช่างไฟฟ้ากำลัง เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีสติปัญญา ความรู้ และพัฒนาตนเองได้ และสามารถนำความรู้ไปศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น การประกอบอาชีพ และนำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างมีความสุข

(2) ด้านร่างกาย โรงเรียนได้มีการคัดกรองนักเรียนเป็นรายบุคคล ด้านสุขภาพร่างกาย ชั่งน้ำหนัก วัดส่วนสูง เปรียบเทียบ อายุ/น้ำหนัก ส่วนสูง ตามเกณฑ์ การทดสอบสมรรถภาพ และความพร้อมทางด้านร่างกายและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อจะได้นำข้อมูลมาแก้ปัญหา และพัฒนาด้านร่างกายของนักเรียน ด้วยการส่งเสริมให้นักเรียนได้รับประทานอาหารครบ 5 หมู่ ถูกต้องตามหลักโภชนาการ และดื่มน้ำสะอาดโดยผ่านเครื่องกรองน้ำที่ทันสมัยในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ส่งเสริมการออกกำลังกาย เล่นกีฬาในเวลาเรียน และหลังเลิกเรียน เช่น กีฬาฟุตบอล และวอลเลย์บอล เซปักตะกร้อ ผลสำเร็จคือ นักเรียนได้รับรางวัลชนะเลิศการแข่งขันฟุตบอลชาย ระดับอำเภอหล่มเก่า

(3) ด้านจิตใจ และพฤติกรรม นักเรียนได้รับการพัฒนาทางด้านอารมณ์ จิตใจ สังคม ได้เหมาะสม ได้แก้ไข้ปัญหาโดยจัดกิจกรรมสวดมนต์ อบรมคุณธรรม จริยธรรม ทุกเช้าวันจันทร์ สอบธรรมศึกษา อบรมโครงการฝึกทักษะอาชีพนักเรียนยากจนพิเศษ อบรมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนักเรียน ส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และมีคุณภาพตามที่สังคมต้องการ นักเรียนโรงเรียนเมืองราดวิทยาคมประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีน้ำใจ มีความซื่อสัตย์ โดยเก็บเงินและของมีค่าได้ นำมามอบให้เจ้าของทั้งในและนอกโรงเรียน

(4) ด้านเศรษฐกิจ โรงเรียนดำเนินการแก้ไขและช่วยเหลือนักเรียน โดยได้ดำเนินการขออนุญาตกู้ยืมเงินจากธนาคารเพื่อช่วยเหลือนักเรียนยากจนให้กับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 การกู้ยืมเงินเพื่อการศึกษา (กยศ.) สำหรับนักเรียนยากจน ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 - 6 ประสานหน่วยงานภายนอกเพื่อจัดหาทุนการศึกษาให้แก่แก่นักเรียนยากจน ทำให้นักเรียนบางส่วนมีชีวิตที่ดีขึ้น

(5) ด้านการคุ้มครองนักเรียน พบว่า นักเรียนกลุ่มเสี่ยง และกลุ่มมีปัญหาได้รับการแก้ไข และกลุ่มปกติได้รับการพัฒนา ผ่านกิจกรรมโครงการสถานักเรียน และเข้าค่ายปรับเปลี่ยน



พฤติกรรมต่างๆ ส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ดีขึ้น และช่วยสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้แก่เด็กนักเรียนจากภัยคุกคามต่างๆ จากผลการศึกษาเอกสารสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ด้านความรู้ นักเรียนของเราได้รับการพัฒนาอยู่แล้ว เพราะเราให้ความสำคัญกับการเรียน งานวิชาการอันนี้เป็นหลัก ต้องพัฒนาด้านความรู้ของนักเรียนให้ครบ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และยังมีสิ่งที่เราพัฒนาเพิ่มเติมนอกเหนือจากสาระหลัก อันนี้ก็จะมิกิจกรรม ชุมนุม ชมรมต่างๆ ที่จัดให้นักเรียน...ของเราก็มีระบบทวิศึกษาด้วยนะ ของนักเรียน ม.4-6 เป็นช่วงไฟฟ้ากำลัง อันนี้นักเรียนที่สนใจก็สามารถเลือกเรียนได้...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

“...เกรดเค้าดีขึ้น ผลสัมฤทธิ์อะไรต่างๆ มันก็สูงขึ้น เพราะถ้าเราแก้ปัญหา นักเรียนที่มีปัญหาได้ ภาพรวมมันก็ออกมาดีอะ เรื่องความรู้เราก็จัดโครงการพววิชาการเป็นหลักอยู่แล้ว ฝ่ายวิชาการเค้าทำ โครงการใหญ่ๆ หลักๆ ก็ของวิชาการนั่นแหละ...”

“...ส่วนในเรื่องของทักษะ ก็จะมีการจัดอบรมให้เด็กมีทักษะอาชีพ โดยมีหน่วยงานภายนอกเข้ามาแล้วก็เราจัดเองบ้าง แล้วก็ ของ อบต. ซึ่งสนับสนุนในเรื่องของงบประมาณ...เรามุ่งเน้นอยากจะทำให้เด็กออกไปแล้วมีงานทำ ให้เด็กเลือกเองว่าเค้าจะไปไหนทำอะไรมากกว่า แล้วเค้าก็จะหันเหไปส่วนใหญ่แล้วเด็กก็จะสอบติดมหาวิทยาลัยของรัฐหลายคนอยู่นะ...”

“...นอกจากนี้ก็จะมีการส่งเสริมด้านสุขภาพบ้าง ด้านร่างกายบ้าง ซึ่งของเราก็จะมีการส่งเสริมให้เด็กได้ออกกำลังกาย แล้วก็มิกิจกรรมพวก exercise จัดลานกิจกรรม มีการพาเด็กไปแข่งขันชมรมต่างๆ พวกออกกำลังกายอะไรพวกนี้ ส่งเสริมให้เด็กไป เด็กก็จะใช้เวลาในช่วงเย็นๆ ถ้าใครอยู่บ้านใกล้ก็จะมาเล่นกีฬาครูก็จะ มาออกกำลังกายกันเหมือนทั่วๆ ไป...”

“...ด้านคุณลักษณะนิสัย อันนี้รวมไปถึงจิตใจด้วยนะ โรงเรียนเราก็จัดกิจกรรมที่จะส่งเสริมพัฒนาเค้าเรื่องพวกนี้อยู่แล้ว เช่น กิจกรรมสวดมนต์ อบรมเกี่ยวกับคุณธรรม อันนี้จะทำทุกวันจันทร์ตอนเช้า แล้วก็จะมีทีมกิจการนักเรียน เค้าก็จะจัดค่ายปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของนักเรียนในกลุ่มเสี่ยงและกลุ่มมีปัญหา...”

ครูที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

“...ด้านเศรษฐกิจ เราก็มีการบันทึกข้อมูล เพื่อให้ให้นักเรียนที่ยากจนได้รับการช่วยเหลือ เน้นการคัดกรองสภาพจริง และอันนี้ต้องให้ครูที่ปรึกษาดูแลกรอกข้อมูลดีๆ เพราะบางคนปกปิดข้อมูลทำไมหลุด ไม่ได้ทุน...นอกจากทุน กสศ. ทุนปัจจัยยากจนปกติของ สพฐ. เราก็มีการจัดหาทุนจากหน่วยงานภายนอกมาช่วยอีกครับ...”

รองผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม (วันที่ 27 ธันวาคม 2565)

## ตอนที่ 2 ผลการเปรียบเทียบปัญหาและแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศของพุทธกรณศึกษา

ตาราง 16 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านปัญหา/อุปสรรคในการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ก่อนที่จะค้นพบแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเกี่ยวกับ ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในสถานศึกษา

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 1) โรงเรียนชุมชนบ้านพพระ	(กรณีศึกษาที่ 2) โรงเรียนบ้านยาววิ-ห้วยโป่ง	(กรณีศึกษาที่ 3) โรงเรียนบ้านด่านลานหอย วิทยา
1. ปัญหา/อุปสรรคในการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ก่อนที่จะค้นพบแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศในประเด็น ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในสถานศึกษา เช่น นักเรียน ครู ผู้บริหาร ระบบ/โครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษา ฯลฯ	ผลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับ ปัญหา/อุปสรรคในการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ก่อนที่จะค้นพบแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศในประเด็นปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในสถานศึกษา 1. ด้านนักเรียน พบว่า 1) นักเรียนส่วนใหญ่มีฐานะปานกลางถึงยากจน และไม่คอยให้ความสำคัญกับสภาพการเป็นอยู่สภาพอยู่อาศัยค่อนข้างแย่มาก เป็นวิถีเก่า พื้นบ้านเป็นดิน กินอยู่กับดิน ทำให้นักเรียนบางส่วนต้องขาดเรียนบ่อย เนื่องจากต้องไปช่วยครอบครัวทำงาน ซึ่งที่กล่าวมาเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเรียน ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และคุณภาพชีวิตไม่ได้รับการพัฒนา ทำให้ผู้อำนวยการ ต้องการที่จะขับเคลื่อนคุณภาพของชีวิต ให้นักเรียนมีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี ด้วย Happy Model และ 2) ปัญหาเกี่ยวกับ พฤติกรรมของนักเรียน เช่น การขาดเรียน ซึ่งสาเหตุมาจาก นักเรียนต้องไปช่วยครอบครัว	ผลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับ ปัญหา/อุปสรรคในการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ก่อนที่จะค้นพบแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศในประเด็นปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในสถานศึกษา 1. ด้านนักเรียน พบว่า นักเรียนมีพฤติกรรมมารมาโรงเรียนสาย และขาดเรียนบ่อย ขาดวินัย และขาดกระบวนการคิด ซึ่งอาจเป็นเพราะที่ผ่านมามี สถานการณ์โควิด 19 ทำให้การเรียนการสอนไม่ต่อเนื่อง และขาดความตระหนัก ความสนใจด้าน การเรียนไม่คอยเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการของโรงเรียน 2. ด้านครู พบว่า 1) ครูขาดความตระหนัก ขาดความสนใจต่อการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และบางส่วนให้ความสำคัญกับกิจกรรมการดูแลช่วยเหลือนักเรียนน้อยมาก บางส่วนมองว่างานวิชาการมีความสำคัญจำเป็นมากกว่า ปล่อยให้ เป็นหน้าที่ของครูแนะแนว หรือครูปกครอง ทำให้การ	ผลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับ ปัญหา/อุปสรรคในการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ก่อนที่จะค้นพบแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศในประเด็นปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในสถานศึกษา 1. ด้านนักเรียน พบว่า นักเรียนปัญหาเกี่ยวกับ พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ อาทิ สูบบุหรี่ ดื่มเหล้า หนีเรียน มาสาย ทะเลาะวิว การออกกลางคัน และซึมเศร้า ซึ่งปัญหาเหล่านี้ส่งผลให้นักเรียนไม่สามารถจบการศึกษาตามหลักสูตรที่สถานศึกษากำหนด 2. ด้านครู พบว่า 1) ครูบางส่วน ยังไม่ ค่อย ให้ความสำคัญ และขาดความตระหนักต่อการดำเนินงานที่เกี่ยวกับ ระบบ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน เช่น กิจกรรมโฮมรูม กิจกรรมหน้าเสาธง กิจกรรมการติดตามช่วยเหลือนักเรียน และ 2) บุคลากรที่มีความรู้

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 1)	(กรณีศึกษาที่ 2)	(กรณีศึกษาที่ 3)
	โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ	โรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง	โรงเรียนบ้านด่านลานหอย วิทยา
	<p>ทำงาน เนื่องจากทางบ้านยากจน ปัญหาการมาสายยังมีบ้างแต่มีค่อนข้างน้อย อาจเป็นเพราะทางโรงเรียนมีการติดตามนักเรียนตลอดเวลา และส่วนใหญ่ นักเรียนขึ้นรถรับส่งทำให้สามารถควบคุมการมาเรียนได้ และปัญหาด้านการทะเลาะวิวาท</p> <p>2. ด้านระบบ/โครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษา พบว่า 1) การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของเครือข่ายยังไม่มี ความชัดเจน และ 2) ครูส่วนใหญ่ ย้ายกลับภูมิลำเนา</p>	<p>ดำเนินงานเกิดความล่าช้าและ ประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา นักเรียน และ 2) ครูมีภาระงาน นอกเหนือจากการสอน ทำให้การดำเนินงานเกี่ยวกับการดูแลช่วยเหลือนักเรียนล่าช้าและไม่ต่อเนื่อง</p> <p>3. ด้านผู้บริหาร พบว่า 1) ขาดความชัดเจนเชิงนโยบายของผู้บริหาร และการนำนโยบายสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ซึ่งส่งผลให้ครูขาดแนวทางการปฏิบัติที่มีความชัดเจน นอกจากนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นลำดับสุดท้าย โดยจะเน้นไปที่งานวิชาการอย่างเดียว และ 2) ผู้บริหารขาดการชวนองค์กรเดินร่วมกัน การมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำของทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นครูหรือภาคีเครือข่าย</p> <p>4. ด้านระบบ/โครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษา พบว่า 1) การดำเนินการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนขาดการมี มอบนโยบายที่ชัดเจน ขาดการมีส่วนร่วมแบบจริงจังในการร่วมคิด ร่วมทำของครูและภาคีเครือข่าย ส่งผลให้ภาคีเครือข่ายยังไม่ได้ลง ไปได้ปฏิบัติแบบจริงจัง และไม่รู้ว่าตนต้องทำบทบาทหน้าที่อะไรบ้าง เนื่องจากโรงเรียนไม่ได้กำหนด กระบวนการทำงานให้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการ</p>	<p>ความสามารถในการช่วยเหลือ นักเรียนที่ได้ผ่านการอบรมเป็น ครู น ก จิต วิ ท ยา ประ จำ สถานศึกษามีไม่เพียงพอต่อการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และไม่มีครูที่จบสายตรงสำหรับทำหน้าที่ดูแลช่วยเหลือนักเรียน ส่งผลให้การช่วยเหลือ หรือให้ คำปรึกษาไม่ทั่วถึง ล่าช้า ไม่ทัน</p> <p>3. ด้านผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารยังขาดความชัดเจน ด้านนโยบาย ทำให้ครูไม่มีแนวทางดำเนินการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หรือแนวทางในการนำไปปฏิบัติที่เป็นระบบ</p> <p>4. ด้านระบบ/โครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษา พบว่า 1) ไม่มีกระบวนการในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นรูปแบบ โมเดล หรือกระบวนการที่เป็นแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติที่มีขั้นตอนที่ชัดเจน อาทิ ไม่มี การกำหนดแต่งตั้งคำสั่งบุคคล รับผิดชอบงาน การกำหนด โครงสร้างการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับ ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ชัดเจน และ 2) การมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนของบุคลากร</p>

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 1) โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ	(กรณีศึกษาที่ 2) โรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง	(กรณีศึกษาที่ 3) โรงเรียนบ้านด่านลานหอย วิทยา
		ส่งต่อ เพื่อให้เครือข่ายช่วยเหลือ ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ และ 2) ไม่มีโมเดลหรือกระบวนการในการ ขับเคลื่อนระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียนที่เกิดจาก กระบวนการร่วมคิด ร่วมทำของ ทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ตรงกันในช่วงขั้นตอนการดำเนินงาน	

**ตาราง 17 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านปัญหา/อุปสรรคในการบริหารระบบดูแล  
ช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ก่อนที่จะค้นพบแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเกี่ยวกับปัญหา/  
อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในสถานศึกษา**

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 4) โรงเรียนคนทีพิทยาคม	(กรณีศึกษาที่ 5) โรงเรียนเมืองรัตวิทยาคม
1. ปัญหา/อุปสรรคในการ บริหารระบบดูแล ช่วยเหลือนักเรียนของ สถานศึกษา ก่อนที่จะ ค้นพบแนวปฏิบัติที่เป็น เลิศเกี่ยวกับ ประเด็น ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจาก ปัจจัยภายในสถานศึกษา เช่น นักเรียน ครู ผู้บริหาร ระบบ/โครงสร้างการ บริหารจัดการของ สถานศึกษา ฯลฯ	ผลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์บุคลากร หลักเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรคในการบริหารระบบ ดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ก่อนที่จะ ค้นพบแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศในประเด็น ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในสถานศึกษา 1. ด้านนักเรียน พบว่า นักเรียนส่วนใหญ่ไม่ให้ความ ร่วมมือในด้านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เช่น มี ทุนการศึกษามอบให้แก่แก่นักเรียนที่ขาดแคลนทุน ทรัพย์ แต่ต้องมีการเขียนเรียงความหรือเขียน บรรยายสภาพความยากจนของครอบครัวตนเอง นักเรียนจะปฏิเสธทันที เนื่องจากไม่ต้องการเขียน เรียงความหรือเขียนบรรยาย ไม่กล้าที่จะเปิดเผย ข้อมูลส่วนตัวของตนเองและครอบครัว จึงทำให้ครู ที่ปรึกษาต้องเลือกนักเรียนคนอื่นที่เต็มใจเขียน เรียงความหรือเขียนบรรยาย ถึงแม้ว่านักเรียนคนนั้น จะไม่ยากจนเท่าที่ควรก็ตาม รวมทั้งนักเรียนยังขาด ความตระหนักในการให้ความร่วมมือกับฝ่ายกิจการ นักเรียนและครูที่ปรึกษา นักเรียนมีพฤติกรรมที่ไม่ พึงประสงค์ เช่น ปัญหาการสูบบุหรี่ ทะเลาะวิวาท	ผลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ บุคลากรหลักเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรคในการ บริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของ สถานศึกษา ก่อนที่จะค้นพบแนวทางการ บริหารที่เป็นเลิศในประเด็นปัญหา/อุปสรรคที่ เกิดจากปัจจัยภายในสถานศึกษา 1. ด้านนักเรียน พบว่า นักเรียนมีพฤติกรรมที่ ไม่พึงประสงค์ต่างๆ อาทิ ขาดเรียนบ่อย หนี เรียน พฤติกรรมซู้สาว ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งเสพติด และอบายมุข ดิตเกม เล่นการพนันออนไลน์ การทะเลาะวิวาท ขกต้อย เสพติดการใช้ความ รุนแรง ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้เกิดจากปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรง เช่น พ่อแม่ หรือ ผู้ปกครองปล่อยปละละเลย สถานการณ์โควิด 19 ทำให้นักเรียนได้เคยชินกับการอยู่ที่บ้าน เกิดการมั่วสุม เลียนแบบพฤติกรรมจากสื่อ โซเชียลต่างๆ Facebook Twitter หรือ ช่องทางออนไลน์อื่นๆ ไม่ว่าจะเรื่องสื่อลามก อนาจาร ขायสิ่งของที่มีผิดกฎหมาย

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 4) โรงเรียนคนชดพิทยาคม	(กรณีศึกษาที่ 5) โรงเรียนเมืองราดพิทยาคม
	<p>ชกต่อย ชู้สาว ซึ่งปัญหาเหล่านี้ส่วนใหญ่เกิดจากปัจจัยกระตุ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกในช่วงที่นักเรียนหยุดเรียนจากสถานการณ์โควิด19 และสื่อโซเชียลต่างๆ และ3) ปัญหาเรื่องของการมาโรงเรียนสาย แต่เนื่องด้วยสภาพบริบทที่ตั้งของโรงเรียน ไม่มีรั้วรอบขอบชิด และประตูทางเข้า-ออกของโรงเรียนมีหลายประตู นอกจากนี้ยังเป็นเส้นทางที่ใช้ร่วมกันกับชุมชนรอบๆ โรงเรียน ทำให้นักเรียนเคยชินกับการเข้า-ออกได้ตลอดเวลา</p> <p>2. ด้านครู พบว่า ครูบางส่วนไม่ค่อยตระหนักและให้ความสำคัญของการระบบการดูแลช่วยเหลือให้นักเรียนเท่าที่ควร บางส่วนมองว่าไม่ใช่งานหลัก ทำให้การดูแลช่วยเหลือนักเรียนไม่เกินประสิทธิภาพเท่าที่ควร เช่น ขาดการดำเนินงานที่จริงจัง ละเลยการกำกับ ติดตามนักเรียน ขาดการส่งต่อข้อมูลที่เป็นระบบ นอกจากนี้ยังพบว่า ครูขาดความรู้ความเข้าใจในด้านการใช้หลักจิตวิทยา ส่งผลให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากนักเรียน</p> <p>3. ด้านผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารไม่ได้กำหนดนโยบายการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างจริงจัง</p> <p>4. ด้านระบบ/โครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษา พบว่า โครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษายังไม่เป็นระบบและชัดเจนด้านการปฏิบัติ เช่น ไม่ได้แยกกลุ่มงานให้ชัดเจน ไม่มีคำสั่งแต่งตั้งบุคคลปฏิบัติหน้าที่ในเรื่องระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ชัดเจน ส่งผลให้การดำเนินงานไม่ครบถ้วนตามขั้นตอน นอกจากนี้ภาระงานทั้งหมดไปตกอยู่ที่ฝ่ายกิจการนักเรียน หรือฝ่ายปกครองเพียงฝ่ายเดียว</p>	<p>ความรุนแรงทางการเมือง เป็นต้น</p> <p>2. ด้านครู พบว่า ครูมีภาระงานเยอะ ส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการดูแลนักเรียนอย่างเต็มที่ อาทิ ครูที่รับผิดชอบงานกิจการนักเรียนมีไม่เพียงพอต่อการดูแลนักเรียนจำนวนมาก ครูต้องทิ้งงานบางส่วนไปเพื่อไปทำงานพิเศษที่แทรกเข้ามา ทำให้ครูไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มกำลัง เพิ่มความสามารถ บางส่วนต้องทิ้งห้องเรียน เพื่อไปตามนักเรียนที่มีปัญหา หรือนักเรียนที่จำเป็นต้องได้รับการดูแลแก้ไขอย่างเร่งด่วน</p> <p>3. ด้านระบบ/โครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษา พบว่า โรงเรียนมีการดำเนินการแต่งตั้งบุคคลปฏิบัติหน้าที่ชัดเจนอยู่แล้ว เพียงแต่ภาระงานของบุคลากรมีมาก ส่งผลให้การดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดูแลนักเรียนไม่ทั่วถึงและไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร</p>

จากตาราง 16 และ 17 พบว่า ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย ด้านนักเรียน ด้านครู ด้านผู้บริหาร และด้านระบบ/โครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษา มีคุณลักษณะที่เหมือนและต่างกันของกรณีศึกษา ดังนี้

ด้านนักเรียน พบว่า ทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2, 3, 4 และ 5 พบปัญหาที่มีความคล้ายคลึงกัน คือ นักเรียนที่มีปัญหาส่วนใหญ่มีฐานอยู่ในระดับปานกลางถึงยากจน และนักเรียนแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น มาโรงเรียนสาย ขาดเรียนบ่อย หนีเรียน ทะเลาะวิวาท เป็นต้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเป็นปัญหาโดยทั่วไปของทุกโรงเรียน แต่พบประเด็นปัญหาที่มีความแตกต่างกันของกรณีศึกษาที่ 3, 4 และ 5 คือ นักเรียนมักมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ที่รุนแรง เช่น สูบบุหรี่ ดัดเกม ชู้สาว การออกกลางคัน ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งเสพติดและอบายมุข ดัดเกม เล่นการพนันออนไลน์ และชิมเซร่า อาจเนื่องมาจากเป็นโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6 นักเรียนอยู่ในวัยรุ่นส่งผลให้เกิดปัญหาด้านพฤติกรรมที่รุนแรงขึ้น และประเด็นปัญหาที่พบแตกต่างคือ กรณีศึกษาที่ 2 คือ นักเรียนขาดความตระหนักความสนใจในการเรียน ส่งผลให้นักเรียนบางส่วนไม่สามารถจบการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดได้ กรณีศึกษาที่ 4 นักเรียนขาดความตระหนักและการให้ความร่วมมือของฝ่ายกิจการนักเรียน ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับนักเรียน ผลกระทบที่มาจากสถานการณ์โควิด 19 และการปล่อยปะละเลยในการเลี้ยงดู ส่งผลให้นักเรียนได้เคยชินกับการอยู่ที่บ้าน เกิดการมั่วสุมเลียนแบบพฤติกรรมจากสื่อโซเชียลต่างๆ Facebook Twitter หรือช่องทางออนไลน์อื่นๆ เป็นเหตุให้เกิดปัญหา

ด้านครู พบว่า กรณีศึกษาที่ 2, 3 และ 4 พบปัญหาที่มีความคล้ายคลึงกัน คือ ครูขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ให้ความสำคัญกับงานอื่นมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานวิชาการ เนื่องจากมองว่าไม่ใช่งานหลักของตนเอง บางครั้งอาจละเลยการกำกับ ติดตามนักเรียนในห้องตนเอง นอกจากนี้ กรณีศึกษาที่ 2 และ 5 พบปัญหาคล้ายคลึงกัน คือ ครูมีภาระงานอื่นที่ได้รับมอบหมายและมีงานพิเศษทำให้ขาดการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง ทำให้บางครั้งต้องทิ้งห้องเรียนเพื่อไปทำงานพิเศษที่แทรกเข้ามา ประเด็นที่มีความแตกต่างคือ กรณีศึกษาที่ 3 มีครูที่ทำหน้าที่นักจิตวิทยาประจำสถานศึกษาแค่คนเดียว ทำให้ไม่สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง เนื่องจากที่นี่มีนักเรียนเป็นชิมเซร่าค่อนข้างเยอะ และครูที่ปรึกษาไม่ได้จริงจังกับการกำกับติดตามนักเรียนในช่วงเช้า (กิจกรรมโฮมรูม) กรณีศึกษาที่ 4 คือ ครูขาดความรู้ความเข้าใจในด้านการใช้หลักจิตวิทยา ส่งผลให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากนักเรียนในเรื่องของข้อมูลเชิงลึก ในส่วนของกรณีศึกษาที่ 1 ไม่พบปัญหาเกี่ยวกับครู

ด้านผู้บริหาร พบว่า กรณีศึกษาที่ 2, 3 และ 4 พบปัญหาที่มีความคล้ายคลึงกัน คือ ฝ่ายบริหารขาดความชัดเจนในด้านนโยบาย และการนำนโยบายสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ส่งผลให้ครูไม่มีแนวทางการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนหรือแนวทางในการนำไปปฏิบัติที่เป็นระบบ ประเด็นที่มีความแตกต่างคือ กรณีศึกษาที่ 2 พบว่า ปัญหาที่สำคัญอีกประการก็คือผู้บริหารขาดการชวนองค์กรเดินร่วมกัน การมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำของทุกฝ่าย

ด้านระบบ/โครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษา พบว่า กรณีศึกษาที่ 1, 2, 3 และ 4 พบปัญหาที่มีความคล้ายคลึงกัน คือ โครงสร้างการบริหารงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ยังไม่เป็นระบบและชัดเจนด้านการปฏิบัติ ขาดการมีส่วนร่วมแบบจริงจังในการร่วมคิดร่วมทำของครู และภาคีเครือข่าย ส่งผลให้ภาคีเครือข่ายยังไม่ได้ลงไปปฏิบัติแบบจริงจัง นอกจากนี้ กรณีศึกษาที่ 2, 3 และ 4 ยังพบว่า ไม่มีโมเดลหรือกระบวนการในการขับเคลื่อนเฉพาะงานระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน ประเด็นที่มีความแตกต่างคือ กรณีศึกษาที่ 1 พบว่า ปัญหาครูส่วนใหญ่ย้ายกลับภูมิลำเนา ถือเป็นปัญหาด้านระบบโครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษา เนื่องจากกระทบในด้านผู้ปฏิบัติหน้าที่หลัก และกรณีศึกษาที่ 5 มีการดำเนินงานแต่งตั้งบุคคลปฏิบัติหน้าที่ชัดเจนอยู่แล้ว แต่พบปัญหาที่แตกต่างคือ บุคลากรมีไม่เพียงพอ ส่งผลให้การดำเนินการต่างๆ ไม่ทั่วถึงและไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร

**ตาราง 18 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านปัญหา/อุปสรรคในการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ก่อนที่จะค้นพบแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกสถานศึกษา**

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 1) โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ	(กรณีศึกษาที่ 2) โรงเรียนบ้านยาววิ-ห้วยโป่ง	(กรณีศึกษาที่ 3) โรงเรียนบ้านดำนลานหอยวิทยา
2. ปัญหา/อุปสรรคในการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ก่อนที่จะค้นพบแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศในประเด็นเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกสถานศึกษา เช่น ครอบครัวยุคใหม่ การเลี้ยงดู สภาพแวดล้อม ฯลฯ	ผลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรคในการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ก่อนที่จะค้นพบแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศในประเด็นเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกสถานศึกษา 1. ด้านครอบครัว พบว่า 1) ฐานะทางครอบครัวยากจน ซึ่งในส่วนของโรงเรียนได้ให้ความช่วยเหลือโดยการจัดหาทุน และจัดโครงการเด็กดีศรีชุมชน ซึ่งทุนนี้มอบให้นักเรียนที่เรียนดีแต่มีฐานะยากจน นอกจากนี้ยังมีทุนจากหน่วยงานต่างๆ เช่น ทุน	ผลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรคในการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ก่อนที่จะค้นพบแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศในประเด็นเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกสถานศึกษา 1. ด้านครอบครัว พบว่า นักเรียนบางส่วนพ่อแม่หย่าร้าง/แยกทางกัน อยู่กับตาข้างยายหรือบุคคลอื่น ขาดความอบอุ่น ขาดการดูแลเอาใจใส่ ถูกปล่อยปละเลย ความเคยชินหรือการเลียนแบบพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์มาจากที่บ้าน ส่งผลให้	ผลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรคในการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ก่อนที่จะค้นพบแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศในประเด็นเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกสถานศึกษา 1. ด้านครอบครัว พบว่า ครอบครัวยุคใหม่แยกทางกัน ไม่ได้อยู่กับพ่อแม่ อาศัยอยู่กับบุคคลอื่น เช่น ตายาย ลุงป้า เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบปัญหาด้านครอบครัว บางส่วนนักเรียนอยู่กันเอง

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 1)	(กรณีศึกษาที่ 2)	(กรณีศึกษาที่ 3)
	โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ	โรงเรียนบ้านยาวี-ห้วยโป่ง	โรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา
	<p>จาก กสศ. มูลนิธิทีสโก้ และมูลนิธิอื่นๆ ที่สนับสนุน</p> <p>2) ปัญหาครอบครัวแตกแยก พ่อแม่แยกทางกัน และนักเรียนอาศัยอยู่กับบุคคลอื่นที่ไม่ใช่พ่อแม่ เช่น ตา ยาย หรือญาติพี่น้อง ส่งผลให้นักเรียนขาดการเอาใจใส่ และ3) ครอบครัวของนักเรียนที่เป็นชาวม้งจะมีสมาชิกในครอบครัวเยอะ ทำให้ขาดการดูแลเอาใจใส่ หรือขาดการอบรมสั่งสอน เนื่องจากดูแลไม่ทั่วถึง และบางคนต้องไปช่วยพ่อแม่ทำงาน ทำให้มาโรงเรียนสาย หรือหยุดเรียน</p> <p>2. ด้านการเลี้ยงดู พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากการที่พ่อแม่แยกทางกัน ครอบครัว และส่วนใหญ่แต่ละครอบครัวมีบุตรจำนวนมาก ทำให้ดูแลได้อย่างไม่ทั่วถึง</p>	<p>นักเรียนมีปัญหา สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลทำให้นักเรียนแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ออกมา เช่น เรียกร้อง ความสนใจอยากเป็นจุดเด่น และประพฤติตนเกร</p> <p>2. ด้านการเลี้ยงดู พบว่า นักเรียนที่มีฐานะยากจน ส่งผลต่อสภาพการเป็นอยู่ค่อนข้างที่จะลำบาก และผู้ปกครองไม่ค่อยมีเวลาเอาใจใส่ในเรื่องพฤติกรรมของนักเรียน</p>	<p>ตามลำพัง เนื่องจากผู้ปกครองไปทำงานต่างจังหวัด ส่งผลให้นักเรียนตกอยู่สภาพค่อนข้างยากลำบาก ไม่ได้รับคุณภาพชีวิตที่ดี ขาดความอบอุ่น และไม่ได้รับการอบรมสั่งสอนจากที่บ้าน</p> <p>2. ด้านการเลี้ยงดู พบว่า ขาดการเอาใจใส่ของพ่อแม่หรือผู้ปกครอง และการเลี้ยงดูที่ไม่ถูกวิธีของผู้ปกครอง เช่น บางครอบครัวพ่อแม่มีฐานะใช้เงินเลี้ยงลูกอย่างเดียว ไม่ได้อบรมสั่งสอน หรือให้ความรักความอบอุ่นแก่เค้า ส่งผลให้นักเรียนถูกตามใจ และบางครั้งครอบครัวแสดงพฤติกรรมความรุนแรงภายในครอบครัว ทำให้นักเรียนถูกส่งต่อและซึมซับความรุนแรงมาจากทางบ้าน ทำให้นักเรียนเสพติดพฤติกรรมต่างๆ และนำมาใช้ที่โรงเรียน เช่น ก้าวร้าว ใช้อารมณ์ ชกต่อย เป็นต้น</p> <p>3. ด้านสภาพแวดล้อม พบว่า 1) นักเรียนขาดความกระตือรือร้น ขาดแรงจูงใจ และขาดการแข่งขันต่างๆ ด้านการเรียน เนื่องจากบริบทสังคมในเชิงพื้นที่ของโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยาเป็นโรงเรียนประจำอำเภอบ้านด่าน ซึ่งอยู่ไม่ห่างจากอำเภอมือง ผู้ปกครองส่วนใหญ่ที่มี</p>



ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 1) โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ	(กรณีศึกษาที่ 2) โรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง	(กรณีศึกษาที่ 3) โรงเรียนบ้านด่านลานหอย วิทยา
			ฐานะค่อนข้างดี ก็จะส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนประจำอำเภอเมืองที่มีความพร้อมสูงกว่า และการแข่งขันสูง ส่งผลสภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศในโรงเรียนไม่ได้เป็นบรรยากาศของการแข่งขันด้านการเรียน และ 2) มีแหล่งมั่วสุมเยอะ เช่น โต๊ะสนุก ร้านเหล้า เป็นต้น นอกจากนี้สิ่งที่ควรต้องเฝ้าระวังอย่างมากก็คือ เรื่องยาเสพติด และบุหรีไฟฟ้า

ตาราง 19 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านปัญหา/อุปสรรคในการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ก่อนที่จะค้นพบแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกสถานศึกษา

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 4) โรงเรียนคนทีพิทยาคม	(กรณีศึกษาที่ 5) โรงเรียนเมืองรัตวิทยาคม
2. ปัญหา/อุปสรรคในการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ก่อนที่จะค้นพบแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศในประเด็นเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกสถานศึกษา	ผลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรคในการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ก่อนที่จะค้นพบแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศในประเด็นเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรค ที่เกิดจากปัจจัยภายนอกสถานศึกษา	ผลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรคในการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ก่อนที่จะค้นพบแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศในประเด็นเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรค ที่เกิดจากปัจจัยภายนอกสถานศึกษา
ประเด็นเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรค ที่เกิดจากปัจจัยภายนอกสถานศึกษา เช่น ครอบครัว การเลี้ยงดู สภาพแวดล้อม ฯลฯ	1. ด้านครอบครัว พบว่า บริบทของครอบครัว นักเรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน นักเรียนส่วนใหญ่มีปัญหาทางด้านครอบครัว อาทิ พ่อแม่แยกทางกัน เป็นพ่อ แม่เลี้ยงเดี่ยว หรือนักเรียนอาศัยอยู่กับญาติ นักเรียนขาดการเลี้ยงดูเอาใจใส่ที่ดี ตกอยู่ในสภาพลำบาก เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้นักเรียนมีปัญหาด้านพฤติกรรมในภายหลัง	1. ด้านครอบครัว พบว่า 1) นักเรียนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้างทั่วไป และไปทำงานต่างถิ่น และ 2) ครอบครัวแตกแยก พ่อแม่หย่าร้าง ไม่มีเวลาดูแลนักเรียน และเปลี่ยนสถานที่ทำงานตามสภาพของเศรษฐกิจในสังคม ส่งผลให้นักเรียนขาดคนดูแลเอาใจใส่และการอบรมบ่มนิสัยจากผู้ปกครอง ทำให้มีปัญหาทางด้านการเรียน ปัญหาครอบครัว

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 4)	(กรณีศึกษาที่ 5)
	โรงเรียนคณทิพิทยาคม	โรงเรียนเมืองราตรีวิทยาคม
	<p>2. ด้านการเลี้ยงดู พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่การเลี้ยงดูนักเรียนแบบผิดวิธี เลี้ยงดูแบบตามใจ การขาดความใส่ใจ ขาดการดักเตือนสั่งสอน และผู้ปกครองไม่ได้เป็นแบบอย่างที่ดีให้นักเรียน ซึ่งส่งผลให้นักเรียนเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่ไม่ดีจากคนรอบตัว และมีปัญหาด้านพฤติกรรมต่างๆ จนกระทั่งผู้ปกครองไม่สามารถดักเตือนบุตรหลานของตนเองได้</p> <p>3. ด้านสภาพแวดล้อม พบว่า 1) สภาพแวดล้อมโดยรอบไม่เอื้ออำนวย เนื่องจากบริบทที่ตั้งของโรงเรียนใกล้แหล่งชุมชนและอุตสาหกรรมต่างๆ อาทิ โรงงาน น้ำตาล โรงไฟฟ้า โรงงานอาซิโนโมะโต๊ะ โรงงานทำปุ๋ย เป็นต้น ส่งผลให้นักเรียนมีความเสี่ยงในหลายด้าน เช่น ยาเสพติด บุหรี่ แอลกอฮอล์ เพราะสามารถเข้าถึงสิ่งเหล่านี้ได้ง่าย และ 2) นักเรียนไม่ค่อยเห็นความสำคัญของการศึกษาต่อเท่าที่ควร เนื่องจากบริบทของสภาพแวดล้อมโดยรอบของชุมชนและโรงเรียนทำให้นักเรียนที่ศึกษาอยู่ที่นั่นไม่ได้เป็นนักเรียนที่มีการแข่งขันสูง ส่วนนักเรียนที่ผู้ปกครองมีความพร้อม มักจะส่งไปเรียนโรงเรียนประจำอำเภอ ซึ่งมีสภาพแวดล้อมที่ดีกว่า จึงเป็นที่มาของผู้บริหารที่ได้ขับเคลื่อนนโยบายภายหลัง โดยกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “เน้นสร้างเด็กดี มีทักษะอาชีพ” เพื่อที่จะพัฒนานักเรียนให้ตอบโจทย์ชุมชน</p> <p>4. ด้านปัจจัยภายนอก อื่นๆ พบว่า ปัจจัยจากเพื่อนที่อยู่ในช่วงวัยอยากรู้อยากลอง ส่งผลให้มีการชักชวนให้กระทำในเรื่องที่ไม่ดี รวมทั้งสื่อโซเชียลต่างๆที่เข้าถึงได้ง่าย นักเรียนเลือกรับสื่อจากตัวอย่างที่ผิด ส่งผลให้นักเรียนกระทำผิด โดยคิดว่าตนเองจะเป็นที่สนใจหรือได้รับการยอมรับจากเพื่อน ถือเป็นอีกปัญหาหนึ่ง</p>	<p>ขาดความรักความอบอุ่น ขาดการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ขาดระเบียบวินัย ขาดความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม ทำให้ขาดภูมิคุ้มกันในตัวเอง รวมไปถึงมีอัตราเสี่ยงในเรื่องยาเสพติดและอบายมุขต่างๆ</p> <p>2. ด้านการเลี้ยงดู พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากผู้ปกครองนักเรียนไม่ค่อยมีเวลาดูแลเอาใจใส่นักเรียนเท่าที่ควร เนื่องจากผู้ปกครองส่วนใหญ่นำอาชีพรับจ้าง หาเช้ากินค่ำ และบางครอบครัวพ่อแม่อยู่ต่างจังหวัด นอกจากนี้ยังมีนักเรียนที่ยากจนเป็นพิเศษ หรือเป็นชาวเผ่า ต้องมาอาศัยบ้านพักนอนของทางโรงเรียนที่ได้รับการสนับสนุนจากมูลนิธิ</p> <p>3. ด้านสภาพแวดล้อม พบว่า โรงเรียนไม่ถือว่าเป็นพื้นที่สีแดง แต่อยู่ในพื้นที่เฝ้าระวังเรื่องยาเสพติด เนื่องจากสภาพแวดล้อมโดยรอบของโรงเรียนอยู่พื้นที่ห่างไกลจากตัวจังหวัด ส่งผลให้นักเรียนอาจถูกชักจูงไปสถานที่เสี่ยงต่างๆ หรือชักจูงไปทำพฤติกรรมเสี่ยงได้ง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องของบุหรี่ไฟฟ้า และใบกระท่อม แต่อย่างไรก็ดี แม้บริบทพื้นที่สภาพแวดล้อมเสี่ยงเป็นพื้นที่สีแดง แต่ก็ยังมีชุมชนที่มีความเข้มแข็งและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ช่วยเหลือเกื้อกูลกันแบบพี่น้อง ซึ่งจุดนี้ถือเป็นจุดแข็งที่จะลดปัญหาเสี่ยงต่างๆ ด้านสภาพแวดล้อมไปได้</p>

จากตาราง 18 และ 19 พบว่า ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกสถานศึกษา ประกอบด้วย ครอบครัว การเลี้ยงดู สภาพแวดล้อม และปัจจัยภายนอกอื่นๆ มีคุณลักษณะที่เหมือนและต่างกันของกรณีศึกษา ดังนี้

ด้านครอบครัว พบว่า กรณีศึกษาที่ 1, 2, 3, 4 และ 5 พบปัญหาที่มีความคล้ายคลึงกัน คือ บริบทของครอบครัวนักเรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ส่วนใหญ่มีฐานะปานกลางถึงยากจน และมีปัญหาครอบครัวแตกแยก พ่อแม่หย่าร้าง และนักเรียนอาศัยอยู่กับบุคคลอื่นที่ไม่ใช่พ่อแม่ เช่น ตา ยาย หรือญาติพี่น้อง หรือบางครอบครัวนักเรียนอยู่กันตามลำพัง ซึ่งส่งผลให้นักเรียนเหล่านี้ ขาดความอบอุ่น ขาดการดูแลเอาใจใส่ ถูกปล่อยปละละเลย ทำให้นักเรียนเกิดปัญหาต่างๆ เช่น ปัญหา ด้านการเรียน ปัญหาด้านพฤติกรรม และเสี่ยงในเรื่องยาเสพติด และอบายมุขต่างๆ ประเด็นที่ แตกต่างกันคือ กรณีศึกษาที่ 1 พบว่า การมีสมาชิกในครอบครัวจำนวนมาก เนื่องจากเป็นชาติพันธุ์ ส่งผลให้ครอบครัวขาดการดูแลเอาใจใส่ หรือขาดการอบรมสั่งสอน ดูแลไม่ทั่วถึง และบางคนต้อง ไปช่วยพ่อแม่ทำงาน ทำให้มาโรงเรียนสาย หรือหยุดเรียน ถือเป็นอีกปัญหาจากปัจจัยภายนอก ด้านครอบครัวที่ส่งผลโดยตรง

ด้านการเลี้ยงดู พบว่า กรณีศึกษาที่ 1, 2, 3, 4 และ 5 พบปัญหาที่มีความคล้ายคลึงกัน คือ ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากผู้ปกครองนักเรียนไม่ค่อยมีเวลาดูแลเอาใจใส่นักเรียนเท่าที่ควร และเลี้ยงดู นักเรียนแบบผิดวิธี เลี้ยงดูแบบตามใจ ขาดการตักเตือนสั่งสอนและเอาใจใส่นักเรียน นอกจากนี้ ผู้ปกครองไม่ได้เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่เด็กนักเรียน ซึ่งส่งผลให้นักเรียนเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรม ที่ไม่ดีจากครอบครัว นักเรียนเกิดปัญหาด้านพฤติกรรมต่างๆ เช่น ก้าวร้าว ใช้อารมณ์ ชกต่อย เป็นต้น จนกระทั่งผู้ปกครองไม่สามารถตักเตือนบุตรหลานของตนเองได้ ประเด็นที่มีความแตกต่างคือ กรณีศึกษาที่ 3 พบว่า บางครอบครัวที่มีฐานะ แต่เลี้ยงดูลูกแบบผิดวิธี โดยการโอนเงินให้ใช้อย่างเดียว แต่ไม่ได้อบรมสั่งสอน ปล่อยปละละเลย และกรณีศึกษาที่ 5 พบปัญหาที่แตกต่างอีกหนึ่งปัญหาก็คือ นักเรียนมีฐานะยากจน ต้องมาอาศัยอยู่บ้านพักนอนของทางโรงเรียน ซึ่งนักเรียนเหล่านี้ ก็มักจะ ขาดความรักความอบอุ่นจากครอบครัว

ด้านสภาพแวดล้อม พบว่า กรณีศึกษาที่ 3, 4 และ 5 พบปัญหาที่มีความคล้ายคลึงกัน คือ สภาพบริบทที่ตั้งของทางโรงเรียนมีความเสี่ยงในด้านสภาพแวดล้อม ถึงแม้ว่ายังไม่ถือว่าเป็นพื้นที่ สีแดง แต่อยู่ในพื้นที่เฝ้าระวังเรื่องของยาเสพติด และปัจจัยเสี่ยงต่างๆ เนื่องจากนักเรียนอาจถูกชักจูง ไปสถานที่เสี่ยงต่างๆ หรือชักจูงไปทำพฤติกรรมเสี่ยงได้ง่าย เช่น สูบบุหรี่/บุหรี่ไฟฟ้า ดื่มน้ำกระท่อม ดื่มแอลกอฮอล์ เสพสารเสพติด และอื่นๆ นอกจากนี้ ยังพบว่า สภาพแวดล้อมที่เป็นปัญหานั้น นอกจาก จะส่งผลไปในด้านพฤติกรรมเสี่ยงของนักเรียน ยังส่งผลไปในเรื่องของการเรียนด้วย ดังกรณีศึกษา ที่ 3 และ 4 พบว่า นักเรียนไม่ค่อยเห็นความสำคัญของการศึกษาต่อเท่าที่ควร ขาดความกระตือรือร้น ขาดแรงจูงใจ และขาดการแข่งขันต่างๆ ด้านการเรียน เนื่องจากบริบทของสภาพแวดล้อมโดยรอบ

ของชุมชนและโรงเรียนทำให้นักเรียนที่ศึกษาอยู่ที่นี่ไม่ได้เป็นนักเรียนที่มีการแข่งขันสูง ส่วนนักเรียนที่ผู้ปกครองมีความพร้อม มักจะส่งไปเรียนโรงเรียนประจำอำเภอ ซึ่งมีสภาพแวดล้อมที่ดีกว่า ในส่วนของกรณีศึกษาที่ 1 และ 2 ไม่พบปัญหาด้านนี้เนื่องจากมีจุดแข็งคือสภาพแวดล้อมและชุมชนที่ดี

ด้านปัจจัยภายนอกอื่นๆ พบว่า กรณีศึกษาที่ 4 พบปัญหาปัจจัยที่เกี่ยวกับการคบเพื่อน และการใช้สื่อโซเชียลต่างๆ เนื่องจากนักเรียนอยู่ในช่วงวัยอยากรู้อยากลอง ส่งผลให้มีการชักชวนให้กระทำในเรื่องที่ไม่ดี รวมทั้งสื่อโซเชียลต่างๆ ที่เข้าถึงได้ง่าย นักเรียนเลือกรับสื่อจากตัวอย่างที่ผิด ส่งผลให้นักเรียนกระทำผิด โดยคิดว่าตนเองจะเป็นที่สนใจหรือได้รับการยอมรับจากเพื่อน ถือเป็นอีกปัญหาหนึ่ง

จากผลการเปรียบเทียบปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สถานศึกษาที่แสดงดังตาราง 16 – 19 การเปรียบเทียบปัญหา/อุปสรรคในการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ก่อนที่จะค้นพบแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศได้ ดังนี้

1) ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในสถานศึกษา **ด้านนักเรียน** พบปัญหา คือ นักเรียนมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น มาโรงเรียนสาย ขาดเรียนบ่อย หนีเรียน ทะเลาะวิวาท เป็นต้น และพบปัญหาที่มีความรุนแรงมากขึ้นในกรณีโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ นักเรียนสูบบุหรี่ ดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ การออกกลางคัน ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งเสพติดและอบายมุข และซิมเซ่ซ่า ขาดความตระหนักรู้ ความสนใจด้านการเรียน และทำกิจกรรมต่างๆ และผลกระทบที่มาจากสถานการณ์โควิด 19 เกิดการมีไวรัส เลียนแบบพฤติกรรมจากสื่อโซเชียลต่างๆ **ด้านครู** พบปัญหา ครูมีภาระงานมาก ต้องทิ้งห้องเรียนเพื่อไปทำงานพิเศษ นักจิตวิทยาประจำสถานศึกษาแค่คนเดียว ขาดความรู้ ความเข้าใจในด้านการใช้หลักจิตวิทยา ทำให้ไม่สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง **ด้านผู้บริหาร** พบปัญหา ฝ่ายบริหารขาดความชัดเจนในด้านนโยบาย ส่งผลให้ครูไม่มีแนวทางการดำเนินงานการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นระบบ ด้านระบบ/โครงสร้างการบริหารจัดการ พบปัญหา ไม่มีโมเดลหรือกระบวนการในการขับเคลื่อนเฉพาะงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ชัดเจน

2) ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกสถานศึกษา **ด้านครอบครัว** พบปัญหา ส่วนใหญ่นักเรียนมีฐานะปานกลางถึงยากจน และมีปัญหาครอบครัวแตกแยก พ่อแม่หย่าส่งผลให้นักเรียนเหล่านี้ ขาดความอบอุ่น ขาดการดูแลเอาใจใส่ ถูกปล่อยปละละเลย **ด้านการเลี้ยงดู** พบปัญหา คือ ผู้ปกครองนักเรียนไม่ค่อยมีเวลาดูแลเอาใจใส่ เลี้ยงดูแบบผิดวิธี ผู้ปกครองไม่ได้เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่เด็ก ซึ่งส่งผลให้นักเรียนเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่ไม่ดีจากครอบครัว **ด้านสภาพแวดล้อม** พบปัญหา สภาพบริบทที่ตั้งของทางโรงเรียนมีความเสี่ยง อยู่ในพื้นที่เฝ้าระวัง เรื่องของยาเสพติด อาจถูกชักจูงไปทำพฤติกรรมเสี่ยงได้ง่าย และการคบเพื่อน การใช้สื่อโซเชียลต่างๆ ส่งผลให้มีการชักชวนให้กระทำในเรื่องที่ไม่ดี

ตาราง 20 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านหลักการ แนวคิด และวัตถุประสงค์

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 1) โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ	(กรณีศึกษาที่ 2) โรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง	(กรณีศึกษาที่ 3) โรงเรียนบ้านด่านลานหอย วิทยา
3. หลักการ แนวคิด และ วัตถุประสงค์	<p>ผลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ ในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน ของสถานศึกษา ดังนี้</p> <p>1. โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ เป็นโรงเรียนที่มีผลงานเชิงประจักษ์ ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คุณธรรม จริยธรรม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีทักษะพื้นฐานสำหรับศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองที่ดีพร้อมก้าวสู่สากล”</p> <p>2. การดำเนินการตามนโยบายในโครงการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโครงการ “พาน้องกลับมาเรียน”</p> <p>3. มุ่งพัฒนานักเรียน และสร้างโอกาสทางการศึกษาให้นักเรียน เนื่องจากโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ นักเรียนส่วนใหญ่เป็นกลุ่มชาติพันธุ์ จำนวนประชากรในครัวเรือนมีมาก ทำให้การเป็นอยู่ค่อนข้างลำบาก ทางโรงเรียนเล็งเห็นถึงความสำคัญ ในส่วนนี้ จึงเน้นการพัฒนานักเรียนอย่างรอบด้านและสร้างโอกาสทางการศึกษาให้อย่างเท่าเทียม และทั่วถึง</p>	<p>ผลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ ในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน ของสถานศึกษา ดังนี้</p> <p>1. การดูแลนักเรียนทุกคนให้ประสบความสำเร็จ ไม่จำเป็นต้องเน้นแค่เรื่องการเรียน เก่งอย่างเดียว จะต้องพัฒนาให้เป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ ไม่จำเป็นต้องเก่งด้านใดด้านหนึ่ง เพราะคนเรามีความแตกต่างระหว่างบุคคล</p> <p>2. ให้มุ่งพัฒนานักเรียนตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ มาตราที่ 22 ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการจัดการศึกษา กล่าวก็คือ เพื่อพัฒนา นักเรียน ตามศักยภาพของเด็ก ตามความเหมาะสม ความสนใจ ความถนัดในวัยของนักเรียน นักเรียนแต่ละคน มีความ เก่งไม่เหมือนกัน บางคนเก่งวิชาการ ก็เน้นพัฒนาทางวิชาการ บางคนเก่งอย่างอื่น เก่งงานปฏิบัติ เก่งงานช่าง เก่งดนตรี นาฏศิลป์ เก่งทำอาหาร และเก่งงานศิลปะ ในส่วนนี้โรงเรียนต้องพยายามที่จะพัฒนานักเรียนให้ครบทุกด้าน ตามความถนัด และสนใจของนักเรียนจริงๆ</p>	<p>ผลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียนของสถานศึกษา ดังนี้</p> <p>1. สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดนโยบายให้สถานศึกษาทุกแห่งจัดให้มีระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และดำเนินการอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความยั่งยืนนักเรียนทุกคนจะต้องได้รับการดูแลช่วยเหลือ พิทักษ์ ปกป้อง คุ้มครองอย่างรอบด้านด้วยกระบวนการที่ถูกต้อง เหมาะสมและทันการณ์ ได้รับการพัฒนาในทุกมิติ เพื่อให้เป็นคนดี มีความสุข และปลอดภัยในสภาพสังคมปัจจุบัน</p> <p>2. โรงเรียนบ้านด่านลานหอย วิทยาได้มีการนำนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความปลอดภัย 2) ด้านโอกาส 3) ด้านคุณภาพ และ 4) ด้านประสิทธิภาพ มาใช้เป็นหลัก ในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนและความปลอดภัยในโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนจบการศึกษา</p>

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 1) โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ	(กรณีศึกษาที่ 2) โรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง	(กรณีศึกษาที่ 3) โรงเรียนบ้านด่านลานหอย วิทยา
			<p>อย่างมีคุณภาพ มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน คือ “โรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา ดำเนินการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเสมอภาค สร้างความปลอดภัยในทุกมิติ พัฒนานักเรียนอย่างเต็มศักยภาพ”</p> <p>3. มุ่งพัฒนานักเรียนตามความถนัด ความสนใจ อย่างเต็มศักยภาพบนพื้นฐานความแตกต่างระหว่างบุคคล</p>

ตาราง 21 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านหลักการ แนวคิด และวัตถุประสงค์

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 4) โรงเรียนคนช่ที่พิทยาคม	(กรณีศึกษาที่ 5) โรงเรียนเมืองราดพิทยาคม
3. หลักการ แนวคิด และ วัตถุประสงค์	<p>ผลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ในการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา พบว่า โรงเรียนคนช่ที่พิทยาคมมีหลักการในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนคือ การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับระบบดูแลช่วยเหลือตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน “สร้างคนดี มีทักษะอาชีพ” มีการกำหนดเป้าประสงค์ด้านผู้เรียนให้ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้คู่คุณธรรม มีทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ผู้เรียนต้องได้รับการดูแลและบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมตามระบบดูแลช่วยเหลือ มีคุณธรรมอัตลักษณ์ คือ รับผิดชอบ มีวินัยจิตอาสา โดยมีกลุ่มบริหารงาน</p>	<p>ผลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ในการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา พบว่า โรงเรียนเมืองราดพิทยาคม น้อมนำพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มาเป็นหลักในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน “เยาวชนทุกคนมิได้ต้องการทำตัวให้ตกต่ำ หรือให้เป็นปัญหาของสังคมแต่ประการใด แท้จริงต้องการเป็นคนดี มีความสำเร็จ มีฐานะ มีเกียรติและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น แต่การที่จะบรรลุถึงความประสงค์นั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้นำควบคุมให้ดำเนินไปโดยถูกต้อง ในฐานะหน้าที่ ที่เป็นครูเป็นอาจารย์ เป็นผู้บริหารการศึกษา ท่านจะช่วยเหลือเขาได้มากที่สุด เพราะมีส่วนควบคุมดูแล</p>

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 4) โรงเรียนคนซีพีพิทยาคม	(กรณีศึกษาที่ 5) โรงเรียนเมืองรัตวิทยาคม
	กิจการนักเรียนที่รับผิดชอบหลักในการขับเคลื่อนประสานความร่วมมือกับงานแนะแนวงานอนามัยงานทักษะอาชีพ นักจิตวิทยาประจำโรงเรียน ครูที่ปรึกษา นักเรียนแกนนำ ผู้ปกครองและเครือข่ายภายนอกอย่างใกล้ชิด โดยมีวิสัยทัศน์ในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน คือ ให้ความรัก และเข้าใจ ใส่ใจ ทักษะชีวิต เพื่อยกระดับคุณภาพนักเรียนให้เป็นคนดี มีความสุขและปลอดภัยในสภาพสังคมปัจจุบัน โดยมีวัตถุประสงค์ คือ ผู้เรียนได้รับการดูแลบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง และทันเหตุการณ์ รวมทั้งติดตามเด็กที่หลุดออกจากระบบให้กลับเข้าสู่การเรียนรู้ในระบบ	ใกล้ชิดอยู่ทุกๆด้านรองลงมาจากบิดามารดา ดังนั้นจึงใคร่ขอให้ท่านทำตัวเป็นผู้นำและเป็นทีพึ่งอย่างแท้จริง เพียรพยายามใช้ความสามารถที่มีอยู่ฝึกฝนอบรมด้วยเหตุผลและความฉลาดด้วยความกรุณาปราณีและความบริสุทธิ์ใจ ประสิทธิ์ประสาทความรู้ความคิดที่ดีที่ปราศจากโทษให้เสมอหน้า อนุเคราะห์และนำพาไปในทางที่ถูกทางเจริญ เพื่อช่วยให้เยาวชนของเรามีอนาคตอันมั่นคงแจ่มใสต่อไป”

จากตาราง 20 และ 21 พบว่า ด้านหลักการ แนวคิด และวัตถุประสงค์ มีคุณลักษณะที่เหมือนและต่างกันของกรณีศึกษา ดังนี้

หลักการ แนวคิด และวัตถุประสงค์ในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา พบว่า กรณีศึกษาที่ 1,2,3,4 และ 5 มีการนำหลักการแนวคิด และวัตถุประสงค์ที่มีความคล้ายคลึงกัน คือ ส่วนใหญ่ได้ยึดหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ก็คือ การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกายจิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และต้องส่งเสริมและพัฒนานักเรียนตามความถนัด ความสนใจ อย่างเต็มศักยภาพ บนพื้นฐานความแตกต่างระหว่างบุคคล นอกจากนี้ ทั้ง 5 กรณีศึกษาได้นำเอาหลักการและแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ยึดถือเป็นหลักการในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษา ซึ่งได้กำหนดนโยบายที่สำคัญ ได้แก่ 1) ด้านความปลอดภัย 2) ด้านโอกาส 3) ด้านคุณภาพ และ 4) ด้านประสิทธิภาพ และนอกจากนี้ สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังได้กำหนดนโยบายให้สถานศึกษาทุกแห่งจัดให้มีระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และต้องดำเนินการอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความยั่งยืนนักเรียนทุกคนจะต้องได้รับการดูแล ช่วยเหลือ พิทักษ์ ปกป้อง ค้ำครองอย่างรอบด้าน ด้วยกระบวนการที่ถูกต้อง เหมาะสม ทันการณ์ ได้รับการพัฒนาในทุกมิติ เพื่อให้เป็นคนดี มีความสุข และปลอดภัยในสภาพสังคมปัจจุบัน

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมีการนำนโยบายของ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการเข้ามามีผลเป็นหลักในการขับเคลื่อน ซึ่งสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

อีกประเด็นที่มีความคล้ายคลึงไปในทิศทางเดียวกันก็คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ที่แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญในเรื่องระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ดังนี้ กรณีศึกษาที่ 1 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “โรงเรียนชุมชนบ้านพพระเป็นโรงเรียนที่มีผลงานเชิงประจักษ์ ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คุณธรรม จริยธรรม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีทักษะ พื้นฐานสำหรับศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองที่ดีพร้อมก้าวสู่สากล” กรณีศึกษาที่ 2 ได้กำหนด วิสัยทัศน์ไว้ว่า “โรงเรียนดี มีมาตรฐานสากล พัฒนาอาชีพตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” กรณีศึกษาที่ 3 กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “โรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยาจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ เพื่อเข้าสู่มาตรฐานสากล” กรณีศึกษาที่ 4 กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “สร้างคนดี มีทักษะอาชีพ” และ กรณีศึกษาที่ 5 กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “เป็นองค์กรที่ทันสมัย ในศตวรรษที่ 21 มุ่งพัฒนาทักษะอาชีพ เคียงคู่คุณธรรม น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สู่วิถีใหม่”

นอกจากนี้ ยังพบประเด็นคล้ายคลึงกันของกรณีศึกษาที่ 3 และ 4 ก็คือ การมีวิสัยทัศน์ เฉพาะงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ซึ่งกรณีศึกษาที่ 3 กำหนดวิสัยทัศน์เฉพาะไว้ว่า “ดำเนินการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเสมอภาค สร้างความปลอดภัยในทุกมิติ พัฒนา นักเรียนอย่างเต็มศักยภาพ” และกรณีศึกษาที่ 4 กำหนดวิสัยทัศน์เฉพาะไว้ว่า “ให้ความรัก และ เข้าใจ ใส่ใจทักษะชีวิต เพื่อยกระดับคุณภาพนักเรียนให้เป็นคนดี มีความสุขและปลอดภัยในสภาพ สังคมปัจจุบัน”

ประเด็นที่มีความแตกต่างกันคือ นอกเหนือจากการขับเคลื่อนตามนโยบาย และหลักการ ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติดังกล่าวมาแล้ว ยังพบว่า กรณีศึกษาที่ 5 ได้นำ พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มาเป็นหลักในการดำเนินงานระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน “เยาวชนทุกคนมิได้ต้องการทำตัวให้ตกต่ำ หรือให้เป็นปัญหาของสังคม แต่ประการใด แท้จริงต้องการเป็นคนดี มีความสำเร็จ มีฐานะ มีเกียรติและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ อย่างราบรื่น แต่การที่จะบรรลุถึงความประสงค์นั้นจำเป็นต้อง อาศัยผู้นำควบคุมให้ดำเนินไป โดยถูกต้อง ในฐานะหน้าที่ ที่เป็นครู เป็นอาจารย์ เป็นผู้บริหารการศึกษา ท่านจะช่วยให้เขาได้มากที่สุด เพราะมีส่วนควบคุมดูแลใกล้ชิดอยู่ทุกๆ ด้านรองลงมาจากบิดามารดา ดังนั้น จึงใคร่ขอให้ท่านทำตัว เป็นผู้นำและเป็นทีพึ่งอย่างแท้จริง เพียรพยายามใช้ความสามารถที่มีอยู่ฝึกฝนอบรมด้วยเหตุผลและ ความฉลาด ด้วยความกรุณาปราณีและความบริสุทธิ์ใจ ประสทธิประสาทความรู้ความคิดที่ดี ที่ปราศจากโทษให้เสมอหน้า อนุเคราะห์และนำพาไปในทางที่ถูกทางเจริญ เพื่อช่วยให้เยาวชนของเรา



มีอนาคตอันมั่นคงแจ่มใสต่อไป” และกรณีศึกษาที่ 3 ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ในการขับเคลื่อนระบบ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน คือ ผู้เรียนได้รับการดูแลบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง และ ทันเหตุการณ์ รวมทั้งติดตามเด็กที่หลุดออกจากระบบให้กลับเข้าสู่การเรียนรู้ในระบบ

ตาราง 22 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านเทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบการ ดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 1)	(กรณีศึกษาที่ 2)	(กรณีศึกษาที่ 3)
	โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ	โรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง	โรงเรียนบ้านดำนานหอยวิทยา
4. เทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	<p>ผลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ของโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ พบว่า การบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ ด้วย “CHP MODEL” ประกอบด้วย</p> <p>CARE : C ดูแลเอาใจใส่นักเรียนตามขั้นตอน 5 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การรู้จักนักเรียนรายบุคคล</p> <p>ขั้นที่ 2 การคัดกรองนักเรียน</p> <p>ขั้นที่ 3 การส่งเสริมพัฒนา</p> <p>ขั้นที่ 4 การป้องกันและแก้ไขปัญหา และขั้นที่ 5 การส่งต่อภายในและภายนอก</p> <p>HEALTH : H ส่งเสริม พัฒนาให้นักเรียนมีสุขภาพใจที่ดีร่างกายที่ดี ด้วยกิจกรรมและโครงการที่โรงเรียนพัฒนาขึ้น</p> <p>POLICY : P มีนโยบายในการดำเนินการบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ด้วยกระบวนการแบบมีส่วนร่วมจาก</p>	<p>ผลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ของโรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง พบว่า การขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ด้วย “LITP Model” ประกอบด้วย</p> <p>L = Leadership ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิสัยทัศน์ และการนำองค์กรสู่ความสำเร็จ หมายถึง ผู้นำต้องมองงานออกว่าระบบดูแลช่วยเหลือเป็นอย่างไร ต้องสื่อสารกับคนอื่นได้ ต้องเป็นผู้นำในการพาองค์กรไปได้ ยกตัวอย่าง เช่น หากมอบหมายให้ครูดำเนินการอะไร ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่คอยสนับสนุนครู อย่างไม่รู้รู้สึกโดดเดี่ยว เมื่อครูเกิดปัญหา ผู้บริหารต้องปกป้องครูได้ ไม่ปล่อยให้ครูลงไปลุยเอง เพราะฉะนั้นความเป็นผู้นำ ต้องทำให้ครู และชุมชนเห็นถึงความตั้งใจของผู้บริหาร รวมถึงความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมาย</p>	<p>ผลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ของโรงเรียนบ้านดำนานหอยวิทยา พบว่า การดำเนินการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโดยใช้รูปแบบการบริหารงาน LANHOI 5G MODEL มาเป็นแนวปฏิบัติมุ่งพัฒนาคุณภาพของนักเรียน โดยมีกระบวนการ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาค้นคว้าข้อมูล (L : Leaning) <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1) กำหนดโครงสร้างการบริหารงานอย่างเป็นระบบ</li> <li>1.2) ศึกษานโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่เกี่ยวข้อง</li> </ol> </li> <li>2. วิเคราะห์ข้อมูลและวางแผนการดำเนินงาน (A : Analyzing) <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1) ประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการตามบริบทของ</li> </ol> </li> </ol>

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 1) โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ	(กรณีศึกษาที่ 2) โรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง	(กรณีศึกษาที่ 3) โรงเรียนบ้านด่านลานหอย วิทยา
	เค รือ ข่า ย ผู้ ป ก คร อ ง คณะกรรมการสถานศึกษา และ องค์กรภายนอก MORAL : M พัฒนาคุณธรรม จริยธรรมให้กับนักเรียน OPEN MIND : O ดำเนินการ โครงการ/กิจกรรมเพื่อให้ นักเรียนรู้สึกปลอดภัย ทั้งทาง จิตใจ และร่างกาย ผ่านกิจกรรม ศูนย์เพื่อนใจ และกิจกรรมโฮม รูม เป็นต้น DEVELOPMENT : D พัฒนา ติดตามการบริหาร จัดการระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน อย่างเป็นระบบ EXECUTION : E การดำเนินการ แบบมุ่งผลสำเร็จ ในการบริหาร จัดการระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียนและพัฒนาขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง LEARNING : L จัดกิจกรรมการ เรียนรู้ที่มุ่งเสริมทักษะชีวิต ความปลอดภัย ด้วยการจัดการ เรียนการสอนในรูปแบบ Active Learning จากหลักการ ขับเคลื่อนของ CHP MODEL แล้ว ในส่วนของกระบวนการ ดำเนินงานขับเคลื่อนระบบการ ดูแลช่วยเหลือนักเรียน มี ขั้นตอน ดังนี้ 1. ขั้นการวางแผน (PLAN) 1.1) กำหนดวิสัยทัศน์ที่ สะท้อนถึงความสำคัญของงาน ระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน 1.2) กำหนดนโยบายที่ชัดเจน	I = Information ข้อมูล สารสนเทศถูกต้อง ทันสมัย พร้อมใช้งาน หมายถึง การทำ อะไรทุกอย่าง ต้อง รู้ จ ริ ง เปรียบเสมือนหลักการทรงงาน ของ รัชกาลที่ 9 คือ ต้องเข้าใจ เข้าถึง แล้วจึงพัฒนา ซึ่งระบบ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน ต้อง มีข้อมูลที่ชัดเจน โดยเฉพาะการ รู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล และ การคัดกรองนักเรียน ต้องได้ ข้อมูลที่ลึกและถูกต้อง ชัดเจน รวดเร็ว และพร้อมที่จะใช้งาน และเป็นปัจจุบัน เพราะข้อมูล จะนำมาใช้ในการตัดสินใจ T = Team การทำงานร่วมกัน อย่างมีคุณภาพ โดยมีแบ่ง ออกเป็น 3 ทีม คือ ทีมนำ ทีม ประสาน ทีมทำ P = Participation การมีส่วน ร่วมของภาคีเครือข่าย หมายถึง การสร้างความร่วมมือในการ ดำเนินการช่วยเหลือนักเรียน และเพื่อส่งต่อ แก้ปัญหาในเรื่อง ต่างๆ นอกเหนือจากหลักการ ขับเคลื่อนของ LITP Model แล้วในส่วนของกระบวนการ ดำเนินงานขับเคลื่อนระบบการ ดูแลช่วยเหลือนักเรียน มี ขั้นตอน ดังนี้ 1. วางแผนการดำเนินงาน และ กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ของ งานระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน โดยเน้นกระบวนการมี	โรงเรียน 2.2) ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ จัดทำคำสั่งระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน 3. สังเกตพฤติกรรม (N : Noting) การรู้จักนักเรียนเป็น รายบุคคล 4. จัดการนักเรียน (H : Handling) การคัดกรอง นักเรียน 5. สนับสนุน ส่งเสริม และ แก้ไข (O : Objectifying) การพัฒนา ส่งเสริมนักเรียน ป้องกันและแก้ไข ส่งต่อ 6. นิเทศ ติดตามและพัฒนา (I : Improving) เพื่อนำผล การประเมินมา ร่วมกัน ปรับปรุง พัฒนาระบบการ ดำเนินงานระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียนให้ดียิ่งขึ้น

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 1) โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ	(กรณีศึกษาที่ 2) โรงเรียนบ้านยาววิ-ห้วยโป่ง	(กรณีศึกษาที่ 3) โรงเรียนบ้านด่านลานหอย วิทยา
	<p>1.3) จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ โครงการ/กิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p> <p>2. ขั้นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (DO)</p> <p>2.1) แต่งตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน</p> <p>2.2) คณะทำงาน (ทีม) ศึกษาเปรียบเทียบ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้การดำเนินงานสู่การปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพสูงสุด</p> <p>2.3) ปฏิบัติตามโครงการ/กิจกรรม และกระบวนการ 5 ขั้นตอน</p> <p>3. ขั้นการนิเทศ ติดตาม และตรวจสอบ (Check)</p> <p>3.1 จัดทำปฏิทินการนิเทศ ติดตาม</p> <p>3.2 แต่งตั้งทีมนิเทศ ติดตาม</p> <p>4. ขั้น การ ปรับ ปรุ ง การ ดำเนินการ (Act) เป็นการนำผลการดำเนินงานมาสะท้อน เพื่อชื่นชมความสำเร็จ และหาแนวทางในการปรับแผนการดำเนินงานในครั้งต่อไป</p>	<p>ส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง ครู และผู้นำชุมชน เข้ามาร่วมกำหนดทิศทางการดำเนินงาน</p> <p>2. กำหนดพันธกิจในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนที่มุ่งเน้นพัฒนางานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p> <p>3. กำหนดกลยุทธ์ และโครงการ/กิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มุ่งพัฒนานักเรียนตามศักยภาพ ตามความเหมาะสม ความสนใจ และความถนัดในวัยเรียน</p> <p>4. การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยการสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่ครูที่รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>5. นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล ด้วยกระบวนการที่หลากหลาย อาทิ นิเทศแบบเป็นทางการ นิเทศแบบไม่เป็นทางการ และการ PLC ในกรณีเจอเคส (Case) ที่เป็นปัญหาเร่งด่วน หรือหลังจากการดำเนินการโครงการ/กิจกรรมเสร็จสิ้น และจะมีการนำผลที่ได้ดำเนินการไปใช้ในการปรับปรุงครั้งต่อไป</p>	

ตาราง 23 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านเทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 4)	(กรณีศึกษาที่ 5)
	โรงเรียนคณทิพิทยาคม	โรงเรียนเมืองราดวิทยาคม
4. เทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	<p>ผลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ของโรงเรียนคณทิพิทยาคม พบว่า โรงเรียนใช้นวัตกรรมในการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน คือ “TSA MODEL”</p> <p>T : Team หมายถึง การสร้างสัมพันธ์ ทีมงานเข้มแข็ง ร่วมกันทำงานเป็นทีม โดยการแบ่งภาระหน้าที่และบทบาท ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ร่วมกันแก้ไข ร่วมภาคภูมิใจ</p> <p>S : System หมายถึง รู้จัก คัดกรอง ป้องกัน ส่งเสริม ส่งต่อ ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ตาม 5 ขั้นตอนของระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p> <p>A : Action หมายถึง การนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล ตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข ค้นหาสภาพปัญหามานำมาพัฒนาให้สมบูรณ์ พัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยมีกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวิเคราะห์สภาพปัญหาการเป็นอยู่ของนักเรียนอย่างจริงจัง</li> <li>2. ประกาศนโยบาย และสร้างความตระหนักให้คณะครูเล็งเห็นถึงความสำคัญของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ให้ความสำคัญในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน</li> <li>3. วางแผนการดำเนินงาน กำหนดทิศทางการดำเนินงานของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน</li> <li>4. กำหนดโครงการ/กิจกรรม พร้อมทั้งออกแบบเครื่องมือที่มีคุณภาพ</li> <li>5. ดำเนินการตามรูปแบบ TSA Model</li> </ol>	<p>ผลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ของโรงเรียนเมืองราดวิทยาคม พบว่า โรงเรียนใช้นวัตกรรม “การส่งเสริมปรับทัศนคติที่ดีสู่มิติทางสังคม ด้วยกระบวนการ 3 ต้อง 2 ไม่” โดยใช้การบริหารด้วยวงจร PDCA หรือ Deming Cycle เป็นกิจกรรมพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพ และคุณภาพ ของ การดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอน 4 ขั้น ดังนี้</p> <p><b>ขั้นตอนการวางแผน (Plan)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหาร ประชุมชี้แจงสร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนักให้แก่คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง เพื่อรับทราบนโยบายเกี่ยวกับการดำเนินการ</li> <li>2. วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และการแสดงออกถึงพฤติกรรมของนักเรียนในด้านต่างๆ เพื่อ สร้างความตระหนักร่วมกัน รวมทั้งผลการดำเนินกิจกรรม การส่งเสริมปรับทัศนคติที่ดีสู่มิติทางสังคม ในปีการศึกษาที่ผ่านมา มาร่วมกันออกแบบนวัตกรรมหรือวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ได้ข้อสรุปว่า จะดำเนินงานตามกิจกรรม “การส่งเสริมปรับทัศนคติที่ดีสู่มิติทางสังคม ด้วยกระบวนการ 3 ต้อง 2 ไม่” ในการปรับปรุงและแก้ไขพฤติกรรมนักเรียนอย่างต่อเนื่อง</li> <li>3. กำหนดโครงการ/กิจกรรมเกี่ยวกับการส่งเสริมปรับทัศนคติที่ดีสู่มิติทางสังคม ด้วยกระบวนการ 3 ต้อง 2 ไม่ ในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน</li> <li>4. ผู้บริหารสถานศึกษา และครูและบุคลากรทางการศึกษา นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและคณะทำงาน และ</li> </ol>

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 4) โรงเรียนคณทิพิทยาคม	(กรณีศึกษาที่ 5) โรงเรียนเมืองราดวิทยาคม
		<p>ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p><b>ขั้นตอนการปฏิบัติ (Do)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประชุมชี้แจงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อรับทราบนโยบายการดำเนินกิจกรรม</li> <li>2. จัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ปกครอง (MOU) นักเรียน</li> <li>3. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินกิจกรรม</li> <li>4. ประชุมชี้แจงสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับครูที่ปรึกษาได้รับทราบร่วมกันและชี้แจงสร้างความตระหนักให้แก่ นักเรียนทุกระดับชั้น</li> <li>5. ดำเนินงานตามกิจกรรม การส่งเสริมปรับทัศนคติที่ดีสู่มิติทางสังคม ด้วยกระบวนการ 3 ต้อง 2 ไม่ ตามขั้นตอนของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน</li> </ol> <p><b>ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ (Check)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำแบบประเมินความพึงพอใจ การดำเนินงาน “การส่งเสริมปรับทัศนคติที่ดีสู่มิติทางสังคม ด้วยกระบวนการ 3 ต้อง 2 ไม่”</li> <li>2. ประเมินผลการเข้าร่วมกิจกรรมและประเมินพฤติกรรมของนักเรียน</li> </ol> <p><b>ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงการดำเนินการให้เหมาะสม (Action)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สรุปและรายงานผลการดำเนินงานกิจกรรมดำเนินงาน “การส่งเสริมปรับทัศนคติที่ดีสู่มิติทางสังคม ด้วยกระบวนการ 3 ต้อง 2 ไม่” ต่อผู้เกี่ยวข้องทราบ</li> <li>2. ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการดำเนินกิจกรรมให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทและพฤติกรรมของนักเรียนให้มากยิ่งขึ้น โดยอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง</li> <li>3. ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ</li> </ol>

จากตาราง 22 และ 23 พบว่า ด้านเทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีคุณลักษณะที่เหมือนและต่างกันของกรณีศึกษาในประเด็นต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 การสร้างโมเดลหรือรูปแบบในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พบว่า กรณีศึกษาที่ 1, 2, 3, 4 และ 5 พบประเด็นที่มีความคล้ายคลึงกัน คือ มีการสร้างโมเดลหรือรูปแบบในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยมีชื่อเรียกโมเดลของแต่ละกรณีศึกษา เช่น กรณีศึกษาที่ 1 ใช้ชื่อโมเดล “CHP Model” กรณีศึกษาที่ 2 ใช้ชื่อโมเดล “LITP Model” กรณีศึกษาที่ 3 ใช้ชื่อโมเดล “LANHOI 5G Model” กรณีศึกษาที่ 4 ใช้ชื่อโมเดล “TSA Model” และกรณีศึกษาที่ 5 ใช้ชื่อโมเดล “การส่งเสริมปรับทัศนคติที่ดีสู่มิติทางสังคม ด้วยกระบวนการ 3 ต้อง 2 ไม่” นอกจากนี้ ยังพบว่า กรณีศึกษาที่ 1, 2, 3 และ 4 ใช้แนวคิดการตั้งชื่อโมเดลมาเป็นกระบวนการในการขับเคลื่อน โดยใช้ตัวอักษรย่อภาษาอังกฤษที่มีความหมายต่างๆ เป็นกระบวนการขับเคลื่อนโมเดล แต่ที่มีความแตกต่างกันคือ กรณีศึกษาที่ 5 ไม่ได้ใช้คำภาษาอังกฤษเป็นชื่อโมเดล แต่ใช้กระบวนการ 3 ต้อง 2 ไม่ ซึ่งเป็นหลักการของการดำเนินงานในโครงการสถานศึกษาสีขาว ปลอดภัย เสพติดและอบายมุข เข้ามาประยุกต์เป็นโมเดลของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และในประเด็นที่มีความคล้ายคลึงกันอีกประการก็คือ กรณีศึกษาที่ 1 และ 3 นำอักษรย่อภาษาอังกฤษหรือชื่อย่อของโรงเรียนมาเป็นโมเดลในการขับเคลื่อน

ประเด็นที่ 2 การนำกระบวนการ 5 ขั้นตอนของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมาใช้ พบว่า กรณีศึกษาที่ 1, 2, 3, 4 และ 5 พบประเด็นที่มีความคล้ายคลึงกัน คือ มีการนำกระบวนการ 5 ขั้นตอนของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ซึ่งประกอบด้วย 1) การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล 2) การคัดกรองนักเรียน 3) การส่งเสริมและพัฒนา 4) การป้องกันและแก้ไขปัญหา และ 5) การส่งต่อ มาเป็นกระบวนการหลักในการขับเคลื่อนโมเดล

ประเด็นที่ 3 แนวคิดทฤษฎีหรือกระบวนการที่ใช้เป็นหลักในการขับเคลื่อนโมเดล พบว่า กรณีศึกษาที่ 1 และ 5 พบประเด็นที่มีความคล้ายคลึงกัน คือ มีการนำทฤษฎีวงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA) เข้ามาบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ซึ่งประกอบด้วย 1) Plan คือ การวางแผน 2) Do คือ การปฏิบัติตามแผน 3) Check คือ การตรวจสอบ และ 4) Act คือ การปรับปรุงการดำเนินการ ถึงแม้ทั้ง 2 กรณีศึกษาจะมีการนำกระบวนการ PDCA เข้ามาขับเคลื่อนเหมือนกัน แต่ขั้นตอนกระบวนการพบว่ามี ความแตกต่างกัน ดังนี้ กรณีศึกษาที่ 1 มีการนำกระบวนการ PDCA มาดำเนินการ คือ 1) ขั้นการวางแผน (Plan) 1.1) กำหนดวิสัยทัศน์ที่สะท้อนถึงความสำคัญของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 1.2) กำหนดนโยบายที่ชัดเจน 1.3) จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ โครงการ/กิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 2) ขั้นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Do) 2.1) แต่งตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน 2.2) คณะทำงาน (ทีม) ศึกษาระเบียบ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานระบบ

การดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้การดำเนินงานสู่การปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพสูงสุด 2.3) ปฏิบัติตามโครงการ/กิจกรรม และกระบวนการ 5 ขั้นตอน 3) ขั้นการนิเทศ ติดตาม และตรวจสอบ (Check) 3.1) จัดทำปฏิทินการนิเทศ ติดตาม 3.2) แต่งตั้งทีมนิเทศ ติดตาม และ 4) ขั้นการปรับปรุงการดำเนินการ (Act) เป็นการนำผลการดำเนินงานมาสะท้อน เพื่อชื่นชมความสำเร็จ และหาแนวทางในการปรับแผนการดำเนินงานในครั้งต่อไป และกรณีศึกษาที่ 5 มีการนำกระบวนการ PDCA มาดำเนินการ คือ 1) ขั้นตอนการวางแผน (Plan) 1.1) ผู้บริหาร ประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจและความตระหนักให้แก่คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง เพื่อรับทราบนโยบายเกี่ยวกับการดำเนินการ 1.2) วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และการแสดงออกถึงพฤติกรรมของนักเรียนในด้านต่างๆ 1.3) กำหนดโครงการ/กิจกรรม 1.4) ผู้บริหารสถานศึกษา และครูและบุคลากรทางการศึกษา นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและคณะทำงาน และประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2) ขั้นตอนการปฏิบัติ (Do) 2.1) ประชุมชี้แจงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อรับทราบนโยบายการดำเนินกิจกรรม 2.2) จัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่าง ผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ปกครอง (MOU) นักเรียน 2.3) แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินกิจกรรม 2.4) ประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจให้กับครูที่ปรึกษาได้รับทราบร่วมกันและชี้แจงสร้างความตระหนักให้แก่เด็กนักเรียนทุกระดับชั้น 2.5) ดำเนินงานตามกิจกรรม 3) ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check) 3.1) จัดทำแบบประเมินความพึงพอใจ การดำเนินงาน 3.2) ประเมินผลการเข้าร่วมกิจกรรมและประเมินพฤติกรรมของนักเรียน 4) ขั้นการปรับปรุงการดำเนินการให้เหมาะสม (Action) 4.1) สรุปและรายงานผล 4.2) ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนา 4.3) ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ

ประเด็นที่มีความแตกต่างคือ กรณีศึกษาที่ 2, 3 และ 4 ไม่ได้นำกระบวนการ PDCA เข้ามาขับเคลื่อนโมเดล แต่ทั้ง 3 กรณีศึกษา นำหลักการของโมเดลแต่ละโรงเรียนเข้ามาขับเคลื่อนเป็นกระบวนการ เช่น กรณีศึกษาที่ 2 มีกระบวนการขับเคลื่อน คือ 1) วางแผนการดำเนินงาน และกำหนดวิสัยทัศน์ 2) กำหนดพันธกิจ 3) กำหนดกลยุทธ์และโครงการ/กิจกรรม 4) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และ 5) นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล กรณีศึกษาที่ 3 มีกระบวนการขับเคลื่อน คือ 1) ศึกษาค้นคว้าข้อมูล กำหนดโครงสร้างการบริหารงานอย่างเป็นระบบ และศึกษานโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่เกี่ยวข้อง 2) วิเคราะห์ข้อมูลและวางแผนการดำเนินงาน โดยมีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการตามบริบทของโรงเรียน ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ และจัดทำคำสั่งระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 3) สังเกตพฤติกรรม การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล 4) จัดการนักเรียน การคัดกรองนักเรียน 5) สนับสนุน ส่งเสริม และแก้ไข การพัฒนาส่งเสริมนักเรียน ป้องกันและแก้ไข ส่งต่อ และ 6) นิเทศ ติดตามและพัฒนา เพื่อนำผลการประเมินมาร่วมกันปรับปรุง พัฒนาการดำเนินการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้ดียิ่งขึ้น และกรณีศึกษาที่ 4 มีกระบวนการขับเคลื่อน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพปัญหาการเป็นอยู่ของนักเรียน

อย่างจริงจัง 2) ประกาศนโยบาย และสร้างความตระหนักให้คณะครูเล็งเห็นถึงความสำคัญของการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ให้มีความสำคัญในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน 3) วางแผนการดำเนินงาน กำหนดทิศทางการดำเนินงานของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 4) กำหนดโครงการ/กิจกรรม พร้อมทั้งออกแบบเครื่องมือที่มีคุณภาพ 5) ดำเนินการตามรูปแบบ TSA Model

#### ตาราง 24 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 1) โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ	(กรณีศึกษาที่ 2) โรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง	(กรณีศึกษาที่ 3) โรงเรียนบ้านด่านลานหอย วิทยา
5. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ	จากการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้ 1) บุคลากรมีความเข้มแข็ง มีความรับผิดชอบ ตามสโลแกน CHP One Team ที่ผู้อำนวยการโรงเรียนกำหนด 2) ภาศึเครือข่ายภายนอกที่เข้มแข็งให้การช่วยเหลือ สนับสนุนโรงเรียน ด้านต่างๆ และ3) ระบบและโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน ทำให้ทุกคนมองภาพการทำงานได้ตรงกัน	จากการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้ 1. การมีเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็ง การเปิดใจรับฟัง ช่วยกันสะท้อนคิด และร่วมกันแก้ปัญหา พัฒนา ตามแนวคิดที่ว่า โรงเรียนไม่สามารถเดินคนเดียวได้ และโรงเรียนเป็นของชุมชน 2. ความชัดเจนด้านนโยบาย สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรในโรงเรียน และชุมชน เห็นถึงความตั้งใจที่จะขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และผู้บริหารคอยอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการทำงานของครูอยู่เสมอ	จากการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้ 1. การประกาศเจตนารมณ์ มอ บ น โย บ า ย และ ให้ ความสำคัญในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียนอย่างจริงจัง โดยเริ่มจากผู้บริหารได้ลงไปปฏิบัติจริง ทำให้ ครู มี ความ ตื่น ตั ว อยู่ ตลอดเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ 2. ความร่วมมืออย่างจริงจังของทุกฝ่ายที่เข้ามา ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมแก้ปัญหา ทั้งบุคลากรภายในโรงเรียน และ เครือข่ายภายนอกโรงเรียน 3. การไม่ทิ้งปัญหา หรือละเลย ต่อการแก้ปัญหา มองปัญหา เป็นสิ่งที่ท้าทาย และช่วยกัน แก้ไขปัญหาของนักเรียนให้ถึงที่สุด



ตาราง 25 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 4)	(กรณีศึกษาที่ 5)
	โรงเรียนคณิตพิทยาคม	โรงเรียนเม็องราตวิทยาคม
5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ	<p>จากการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้</p> <p>1) ทุกฝ่ายมีความตระหนักและให้ความสำคัญของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยเริ่มจากผู้บริหาร ครู รวมถึงคณะกรรมการสถานศึกษา นอกจากนี้ฝ่ายบริหารยังให้การสนับสนุนในทุกด้าน อาทิ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร เป็นต้น</p> <p>2) ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครูที่ทำหน้าที่ดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้ครูมุ่งมั่นตั้งใจที่จะดูแลนักเรียนให้ครบตามกระบวนการ โดยใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจให้ครูนำผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมาพิจารณาความดีความชอบ</p> <p>3) การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม เพื่อเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายกิจการนักเรียนหรือระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p>	<p>จากการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้</p> <p>1) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นแบบอย่างที่ดีด้านพฤติกรรม การปฏิบัติตน ครูทุกคนเปิดใจและพร้อมปรับเปลี่ยนวิธีการดูแลนักเรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้คิดอย่างอิสระ และรู้จักหาวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านการทำกิจกรรมสร้างสรรค์ต่างๆ ซึ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ</p> <p>2) การมีภาคีเครือข่ายที่มีความเข้มแข็ง อาทิ กรรมการสถานศึกษา ชุมชน ตำรวจ เป็นต้น ที่เข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนอย่างเต็มที่</p> <p>3) การขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องและจริงจังเอง มีการร่วมกันแก้ปัญหาผ่านกระบวนการ PLC นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา มีการติดตาม และ ประเมินผล เพื่อหาแนวทางการแก้ไข ปัญหา โดยไม่ทิ้งทอดทิ้ง ละเลย หรือเพิกเฉยต่อปัญหา</p>

จากตาราง 24 และ 25 พบว่า ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ มีคุณลักษณะที่เหมือนและต่างกันของกรณีศึกษา ดังนี้

กรณีศึกษาที่ 1, 2, 3, 4 และ 5 พบปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ มีความคล้ายคลึงกัน คือ การสนับสนุนและให้ความร่วมมืออย่างจริงจังของทุกฝ่าย การร่วมคิดร่วมทำ และร่วมแก้ปัญหา ทั้งบุคลากรภายในโรงเรียน และเครือข่ายภายนอกโรงเรียน ดังคำกล่าวของกรณีศึกษาที่ 2 ที่กล่าวว่า “โรงเรียนไม่สามารถเดินคนเดียวได้ และโรงเรียนเป็นของชุมชน” นอกจากนี้ยังมีปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่กรณีศึกษาที่ 2, 3, 4 และ 5 พบคือ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีการประกาศเจตนารมณ์และมอบนโยบายในการขับเคลื่อนที่ชัดเจน โดยสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากร ผู้ปกครอง รวมไปถึงชุมชน และต้องคอยอำนวยความสะดวก และให้สนับสนุนการทำงานของบุคลากร กรณีศึกษาที่ 4 ยังกล่าว

เพิ่มเติมอีกว่า ผู้บริหารต้องสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครูที่ทำหน้าที่ดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้ครูมุ่งมั่น ตั้งใจที่จะดูแลนักเรียนให้ครบตามกระบวนการ โดยใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจให้ครูนำผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมาพิจารณาความดีความชอบ และกรณีศึกษาที่ 3 และ 5 พบว่า การไม่ทิ้งปัญหา หรือละเลยต่อการแก้ปัญหา มองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย และช่วยกันแก้ไขปัญหาของนักเรียนให้ถึงที่สุด ประเด็นที่มีความแตกต่างกันคือ กรณีศึกษาที่ 1 พบว่าการมีระบบและโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน จะทำให้ทุกคนมองภาพการทำงานได้ตรงกัน และกรณีศึกษาที่ 4 พบว่า การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ถือเป็นอีกปัจจัยความสำเร็จ

### ตาราง 26 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 1)	(กรณีศึกษาที่ 2)	(กรณีศึกษาที่ 3)
	โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ	โรงเรียนบ้านยาววิ-ห้วยโป่ง	โรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา
6. ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	จากการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จพบว่า 1) จำนวนนักเรียนที่มีปัญหาลดลงอย่างต่อเนื่อง และนักเรียนที่มีพฤติกรรมเสี่ยงหรือมีปัญหาได้รับการแก้ไข ส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมดีขึ้น นอกจากนี้ยังส่งผลไปถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รวมถึงผลการทดสอบต่างๆ เช่น ผลการทดสอบ O-NET NT RT ของนักเรียนสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง 2) การได้รับโอกาสให้เป็นโรงเรียนแกนนำและครูแกนนำของเขตพื้นที่การศึกษาในด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และด้านอื่นๆ โดยได้รับการส่งเสริมครูให้เป็นแกนนำและวิทยากรจำนวนมาก และ 3) ได้รับการพัฒนาทุกด้าน ส่งผลให้ได้รับรางวัลในเชิง	จากการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พบว่า 1) นักเรียนทุกกลุ่มได้รับการพัฒนาและแก้ไขปัญหา ผ่านการจัดโครงการ/กิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างให้นักเรียนมีภูมิคุ้มกัน อาทิ ทักษะการหลีกเลี่ยงภัย การปฏิเสธสิ่งที่เป็นอันตราย การไม่ไปยุ่งเกี่ยวกับสิ่งเสพติด เป็นต้น และ 2) นักเรียนกลุ่มเสี่ยง และกลุ่มมีปัญหา หรือนักเรียนที่มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ลดลง และไม่มีนักเรียนออกจากระบบการศึกษา กลางคัน	จากการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พบว่า 1) นักเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษามากขึ้น อาทิ นักเรียนได้รับการดูแลเอาใจใส่มากขึ้น ส่งผลให้นักเรียนที่มีพฤติกรรมอยู่ในกลุ่มเสี่ยงและกลุ่มมีปัญหา ลดลงอย่างต่อเนื่อง 2) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น ส่งผลให้นักเรียนสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาได้มากขึ้น และ 3) อัตราการจบตามหลักสูตรสูงกว่าเกณฑ์ที่สถานศึกษาได้กำหนด นอกจากนี้อัตราการมีงานทำของนักเรียนหลังจบการศึกษาเพิ่มขึ้น

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 1) โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ	(กรณีศึกษาที่ 2) โรงเรียนบ้านยาววิ-ห้วยโป่ง	(กรณีศึกษาที่ 3) โรงเรียนบ้านด่านลานหอย วิทยา
	<p>ประจักษ์ต่างๆ อาทิ รางวัลสุดยอดเด็กดีเด่นแห่งปี (Best Child of the Year 2021) รางวัลคะแนนยอดเยี่ยม อันดับ 1 ของจังหวัดตาก ในโครงการทดสอบวัดความรู้ทางวิชาภาษาไทย รางวัลเหรียญทองระดับชาติ กิจกรรมการแข่งขันเดี่ยวฆ้องวงใหญ่ นอกจากนี้ นักเรียนยังได้รับโอกาสจากหน่วยงานภายนอกมากขึ้น อาทิ โรงเรียนต้นแบบอาหารกลางวันในระดับมัธยม</p>		

**ตาราง 27 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน**

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 4) โรงเรียนคณทิพพิทยาคม	(กรณีศึกษาที่ 5) โรงเรียนเมืองราวีพิทยาคม
6. ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	<p>จากการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พบว่า 1) นักเรียนมีความสุขที่ได้มาโรงเรียน และ 2) ผู้ปกครอง และชุมชนเกิดความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานของโรงเรียน รวมทั้งภาคีเครือข่าย ทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความร่วมมือและสนับสนุนอย่างเต็มความสามารถ</p>	<p>จากการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พบว่า 1) นักเรียนที่มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ได้รับการแก้ไขจนส่งผลให้มีพฤติกรรมดีขึ้น เช่น มีความรู้สึกอยากมาโรงเรียนมากขึ้น เข้าร่วมกิจกรรมมากขึ้น กล้าแสดงออก และครูพยายามส่งเสริม โดยจัดกิจกรรมให้นักเรียนกลุ่มดังกล่าวรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง โดยนำนักเรียนไปอบรม เพื่อเป็นแกนนำ 2) การได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนระดับประเทศ และรับรางวัลต่างๆ และยังได้โอกาสที่หลากหลาย อาทิ โรงเรียนได้รับเป็นสถานศึกษาต้นแบบในการขับเคลื่อนระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยมีโรงเรียนมาศึกษาดูงานอยู่เสมอ และครูได้รับโอกาสพัฒนาตนเองเป็นครูแกนนำหรือวิทยากรในการเผยแพร่ความรู้</p>

จากตาราง 26 และ 27 พบว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีคุณลักษณะที่เหมือนและต่างกันของกรณีศึกษา ดังนี้

กรณีศึกษาที่ 1, 2, 3, 4 และ 5 พบประเด็นความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีความคล้ายคลึงกัน คือ นักเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษามากขึ้น อาทิ นักเรียนได้รับการดูแลเอาใจใส่มากขึ้น ได้รับการแก้ไขปัญหา รวมไปถึงการได้รับพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ ผ่านการจัดโครงการกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างให้นักเรียนมีภูมิคุ้มกัน อาทิ ทักษะการหลีกเลี่ยงภัย การปฏิเสธสิ่งที่เป็นอันตราย การไม่ไปยุ่งเกี่ยวกับสิ่งเสพติด ซึ่งเหล่านี้ ส่งผลให้นักเรียนที่มีพฤติกรรมอยู่ในกลุ่มเสี่ยงและกลุ่มมีปัญหาลดลงอย่างต่อเนื่อง การออกกลางคันของนักเรียนลดลง นอกจากนี้ ทั้ง 5 กรณีศึกษา พบในลักษณะคล้ายคลึงกันอีกก็คือ การดำเนินการดูแลช่วยเหลือนักเรียนช่วยให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น นอกจากนี้ กรณีศึกษาที่ 1 และ 5 พบว่า สิ่งที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศอีกประการ คือ การได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนระดับประเทศ และรับรางวัลต่างๆ ส่งผลให้โรงเรียนผู้บริหาร ครู และนักเรียนได้โอกาสที่หลากหลาย อาทิ โรงเรียนได้รับเป็นสถานศึกษาต้นแบบในการขับเคลื่อนระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยมีโรงเรียนมาศึกษาดูงานอยู่เสมอ และครูได้รับโอกาสพัฒนาตนเองเป็นครูแกนนำหรือวิทยากรในการเผยแพร่ความรู้ ประเด็นที่มีความแตกต่างกัน คือ กรณีศึกษาที่ 3 พบว่า อัตราการจบตามหลักสูตรสูงกว่าเกณฑ์ที่สถานศึกษาได้กำหนด และอัตราการมีงานทำของนักเรียนหลังจบการศึกษาเพิ่มขึ้น กรณีศึกษาที่ 4 พบว่า การที่นักเรียนมีความสุขที่ได้มาโรงเรียน ส่งผลให้ผู้ปกครอง และชุมชนเกิดความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานของโรงเรียน รวมทั้งภาคีเครือข่าย ทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความร่วมมือ และสนับสนุนอย่างเต็มความสามารถ ถือเป็นอีกหนึ่งตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

#### ตาราง 28 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยม

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 1)	(กรณีศึกษาที่ 2)	(กรณีศึกษาที่ 3)
	โรงเรียนชุมชนบ้านพพระ	โรงเรียนบ้านยารวิ-ห้วยโป่ง	โรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา
7. แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยม	จากการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา พบว่า	จากการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา พบว่า	จากการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา พบว่า

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 1)	(กรณีศึกษาที่ 2)	(กรณีศึกษาที่ 3)
	โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ	โรงเรียนบ้านยาวิ-ห้วยโป่ง	โรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา
	<p>1) ด้านความรู้ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น ผลคะแนนการทดสอบ O-NET NT RT สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากทางโรงเรียนมีการจัดโครงการ/กิจกรรมที่มุ่งเน้นในการส่งเสริมและพัฒนาด้านวิชาการ</p> <p>2) ด้านร่างกาย นักเรียนได้รับการส่งเสริมและพัฒนาโดยใช้ HAPPY MODEL ควบคู่ไปกับ CHP MODEL ที่เน้นส่งเสริมและพัฒนาในด้านร่างกาย ภูมิคุ้มกัน ส่งผลให้นักเรียนมีสุขภาพกายที่ดี และโรงเรียนได้รับรางวัลจากจังหวัดในด้านการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิต</p> <p>3) ด้านจิตใจ นักเรียนได้รับการส่งเสริม โดยจัดทำโครงการ กิจกรรมศูนย์เพื่อนใจ To Be Number One กิจกรรม CHP Band ซึ่งนักเรียนได้รับการพัฒนาด้านจิตใจ ด้านอารมณ์ ทักษะด้านดนตรีในช่วงตอนกลางวัน และหลังเลิกเรียนอย่างสม่ำเสมอ</p>	<p>1) ด้านความรู้ นักเรียนได้รับการส่งเสริมและพัฒนาด้านวิชาการ ผ่านการจัดโครงการต่างๆ ที่เน้นในด้านของวิชาการตาม 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้</p> <p>2) ด้านทักษะ นักเรียนได้รับการส่งเสริมและพัฒนาตนเองตามความถนัด ความสามารถตามความชอบ อย่างหลากหลาย ผ่านโครงการปลูกฝังอาชีพ และกิจกรรมบ้านหลังเรียน</p> <p>3) ด้านคุณลักษณะนิสัย นักเรียนได้รับการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม ผ่านโครงการงานยาวิ บุญดี บาทเดียว ทำให้นักเรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีขึ้น</p>	<p>1) ด้านความรู้ นักเรียนได้รับการพัฒนาและแก้ปัญหาต่างๆ ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น</p> <p>2) ด้านทักษะ นักเรียนได้รับการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย ตามแนวคิดพหุปัญญา โดยเน้นให้นักเรียนได้เลือกเรียนตามความถนัด ความสนใจ เพื่อให้ นักเรียนได้เรียนรู้ด้วยความสุข และได้มีโอกาสได้แสดงศักยภาพของตนเองผ่านโครงการช่วยเสริมสร้างทักษะต่างๆ อาทิ ทักษะอาชีพ ทักษะการป้องกัน หลีกเลี่ยงภัยอันตราย การจัดการขยะ กิจกรรมเปิดบ้านวิชาการ Open house นอกจากนี้ยังได้มีการส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญของนักเรียนตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ของทางโรงเรียนอีกด้วย ได้แก่ การจัดการตนเอง การสื่อสารการทำงานเป็นทีม การฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์ การรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง และการอยู่ร่วมกันของสังคม</p> <p>3) ด้านคุณลักษณะนิสัย นักเรียนได้รับการส่งเสริมด้านสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี โดยได้ดำเนินการเริ่มจากการคัดกรองนักเรียน จัดกลุ่มนักเรียน และส่งเสริมพัฒนาผ่านโครงการต่างๆ อาทิ โรงเรียน ส่งเสริม สุขภาพสถานศึกษาสีขาว ปลอดภัยเสพติดและอบายมุข โครงการเหล่านี้ช่วยส่งเสริมและป้องกันให้นักเรียนมีภูมิคุ้มกันที่ดี นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมพัฒนาดูแลช่วยเหลือนักเรียนในกลุ่มที่เป็นกลุ่มเสี่ยง และกลุ่มที่มีปัญหา อาทิ นักเรียนที่เป็นโรคซึมเศร้า และนักเรียนที่มีพฤติกรรมเสี่ยงต่างๆ กลับมาเป็นกลุ่มปกติด้วย</p>

ตาราง 29 แสดงผลการศึกษาและเปรียบเทียบ ด้านแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยม

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 4)	(กรณีศึกษาที่ 5)
	โรงเรียนคนทีพิทยาคม	โรงเรียนเมืองราดพิทยาคม
7. แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สถานศึกษาที่ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยม (ต่อ)	<p>จากการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา พบว่า</p> <p>1) ด้านความรู้ นักเรียนปฏิบัติตามเป้าหมายของหลักสูตร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้น ได้รับความรู้ที่ถูกต้องผ่านการจัดกรรมต่างๆ ของโรงเรียน</p> <p>2) ด้านทักษะ นักเรียนได้รับการพัฒนาทักษะต่างๆ ผ่านการจัดกิจกรรมห้องเรียนทักษะอาชีพ ห้องเรียนทวิศึกษา การเรียนรู้ร่วมกับมูลนิธิ ประสิทธิ์ วัฒนศิริ เพื่อชุมชน ในการสร้างทักษะด้านการเกษตร การจัดกิจกรรมถนนเด็กดีให้นักเรียนได้จำลองสถานการณ์ในการประกอบอาชีพ นอกจากนี้ยังมีโครงการที่ได้จัดเพื่อส่งเสริมพัฒนาทักษะชีวิต อาทิ โครงการส่งเสริมทำใบขับขี่ การเอาชีวิตรอดจากสถานการณ์ต่างๆ การปฐมพยาบาล CPR เป็นต้น ซึ่งนักเรียนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้จริง</p> <p>3) ด้านคุณลักษณะนิสัย นักเรียนได้รับการพัฒนาผ่านการจัดการเรียนการสอนรายวิชาหน้าที่พลเมืองและการจัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้ในเรื่องหน้าที่พลเมืองร่วมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ส่งเสริมความเข้าใจในสิทธิหน้าที่ การปฏิบัติตามกฎหมายการจัดกิจกรรมคุณธรรมจริยธรรมในคาบเรียนที่ 1 ทุกวันพฤหัสบดี เพื่อส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียน รวมทั้งการจัดกิจกรรมวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา การจัดกิจกรรมห้องเรียนสีขาว ซึ่งให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติตามฝ่ายงานต่างๆ ที่ตนเองได้รับมอบหมาย และจัดทำ</p>	<p>จากการสัมภาษณ์บุคลากรหลักเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา พบว่า</p> <p>1) ด้านความรู้ นักเรียนได้รับการพัฒนาในด้านวิชาการ และนอกจากนี้ยังมีการจัดการศึกษาระบบทวิศึกษาให้กับนักเรียน ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 ในสาขาวิชาช่างไฟฟ้ากำลัง เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีสติปัญญา ความรู้ และพัฒนาตนเองได้ และสามารถนำความรู้ไปศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น การประกอบอาชีพและนำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างมีความสุข</p> <p>2) ด้านร่างกาย โรงเรียนได้มีการคัดกรองนักเรียนเป็นรายบุคคล ด้านสุขภาพร่างกาย ชั่งน้ำหนัก วัดส่วนสูง เปรียบเทียบ อายุ/น้ำหนัก ส่วนสูงตามเกณฑ์ การทดสอบสมรรถภาพ และความพร้อมทางด้านร่างกายและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อจะได้นำข้อมูลมาแก้ปัญหา และพัฒนาด้านร่างกายของนักเรียน ด้วยการส่งเสริมให้นักเรียนได้รับประทานอาหาร ครบ 5 หมู่ ถูกต้องตามหลักโภชนาการ และดื่มน้ำสะอาดโดยผ่านเครื่องกรองน้ำที่ทันสมัย มีการส่งเสริมการออกกำลังกาย เล่นกีฬาในเวลาเรียน และหลังเลิกเรียน เช่น กีฬาฟุตบอล และวอลเลย์บอล เซปักตะกร้อ ผลสำเร็จคือ นักเรียนได้รับรางวัลชนะเลิศการแข่งขันฟุตบอลชาย ระดับอำเภอหล่มเก่า</p> <p>3) ด้านจิตใจ และพฤติกรรม นักเรียนได้รับการพัฒนาทางด้านอารมณ์ จิตใจ สังคม ได้เหมาะสมได้แก้ไขปัญหาโดยจัดกิจกรรมสวดมนต์ อบรมคุณธรรม จริยธรรมทุกเช้าวันจันทร์ สอบธรรมศึกษา อบรมโครงการฝึก</p>

ประเด็นที่ศึกษา	(กรณีศึกษาที่ 4) โรงเรียนคณทิพพิทยาคม	(กรณีศึกษาที่ 5) โรงเรียนเมืองรัตวิทยาคม
	สรุปรายงานประจำเดือน นอกจากนี้ยังมีการจัดค่ายพัฒนาระเบียบวินัยนักเรียน สามารถสร้างความตระหนักในด้านระเบียบวินัย และการรับผิดชอบหน้าที่ของตนเองทั้งการเรียนและที่บ้านของนักเรียน ส่งผลให้นักเรียนปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น 4) ด้านสุขภาพ นักเรียนได้รับการพัฒนาผ่านการจัดกิจกรรมตรวจสุขภาพนักเรียนร่วมกับโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเทพนคร การจัดกิจกรรมซ้อมหนีไฟร่วมกับองค์การบริหารส่วนตำบลเทพนคร เพื่อให้นักเรียนนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน นอกจากนี้ยังมีการป้องกันและแก้ไขปัญหาเรื่องบุหรี่ โดยจัดกิจกรรมรณรงค์ ลด ละ เลิก และเผ่าระวังจุดเสี่ยงต่างๆ ภายในโรงเรียน	ทักษะอาชีพนักเรียนยากจนพิเศษ อบรมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนักเรียน ส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และมีคุณภาพตามที่สังคมต้องการ 4) ด้านเศรษฐกิจ โรงเรียนดำเนินการแก้ไขและช่วยเหลือนักเรียน โดยได้ดำเนินการขอทุนปัจจัยพื้นฐานนักเรียนยากจนให้กับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 การกู้ยืมเงินเพื่อการศึกษา (กยศ.) สำหรับนักเรียนยากจน ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 – 6 ประสานหน่วยงานภายนอกเพื่อจัดหาทุนการศึกษาให้แก่นักเรียนยากจน ทำให้นักเรียนบางส่วนมีชีวิตที่ดีขึ้น 5) ด้านการคุ้มครองนักเรียน พบว่า นักเรียนกลุ่มเสี่ยง และกลุ่มมีปัญหาได้รับการแก้ไข และกลุ่มปกติได้รับการพัฒนา ผ่านกิจกรรมโครงการสภานักเรียน และเข้าค่ายปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต่างๆ ส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ดีขึ้น และช่วยสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้แก่นักเรียนจากภัยคุกคามต่างๆ

จากตาราง 28 และ 29 พบว่า แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยม มีคุณลักษณะที่เหมือนและต่างกันของกรณีศึกษา ดังนี้

ด้านความรู้ พบว่า กรณีศึกษาที่ 1, 2, 3, 4 และ 5 มีความคล้ายคลึงกัน คือ นักเรียนได้รับการส่งเสริมและพัฒนาด้านวิชาการ ผ่านการจัดโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น และผลคะแนนการทดสอบมาตรฐานต่างๆ อาทิ O-NET NT RT สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ กรณีศึกษาที่ 4 และ 5 พบว่า นอกจากการพัฒนาความรู้ในด้านวิชาการแล้ว ก็ยังมีการส่งเสริมพัฒนาความรู้ในด้านอาชีพด้วย คือ การจัดการศึกษาระบบทวิศึกษาให้กับนักเรียน ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 ในสาขาวิชาต่างๆ เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีสติปัญญา ความรู้ และพัฒนาตนเองได้ และสามารถนำความรู้ไปศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น

ด้านทักษะ พบว่า กรณีศึกษาที่ 2, 3, 4 และ 5 มีความคล้ายคลึงกัน คือ นักเรียนได้รับการส่งเสริมและพัฒนาทักษะที่หลากหลาย ตามแนวคิดทหุปัญญา ตามความถนัด ความสนใจและความสามารถของนักเรียน เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข และได้มีโอกาสได้แสดงศักยภาพ

ของตนเอง ผ่านโครงการช่วยเสริมสร้างทักษะต่างๆ อาทิ ทักษะอาชีพ ทักษะการป้องกันหลักเลี้ยงภัย อันตราย การจัดค่ายอบรม กิจกรรมเปิดบ้านวิชาการ Open House กิจกรรมห้องเรียนทักษะอาชีพ ห้องเรียนทวิศึกษา การเรียนรู้ร่วมกับมูลนิธิประสิทธิ์ วัฒนศิริ เพื่อชุมชน ในการสร้างทักษะด้าน การเกษตร การจัดกิจกรรมถนนเด็กดีให้นักเรียนได้จำลองสถานการณ์ในการประกอบอาชีพ โครงการ ส่งเสริมทำใบขับขี่ การเอาชีวิตรอดจากสถานการณ์ต่างๆ การปฐมพยาบาล CPR เป็นต้น ซึ่งเหล่านี้ จะช่วยเสริมสร้างคุณภาพให้กับนักเรียน และให้นักเรียนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน ได้จริง นอกจากนี้ ยังมีประเด็นที่มีความคล้ายคลึงกันของ กรณีศึกษาที่ 3, 4 และ 5 ก็คือ มีการเปิด ห้องเรียนพิเศษหลักสูตรทวิศึกษา โดยเน้นเสริมสร้างทักษะอาชีพให้กับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา ตอนปลายโดยตรง

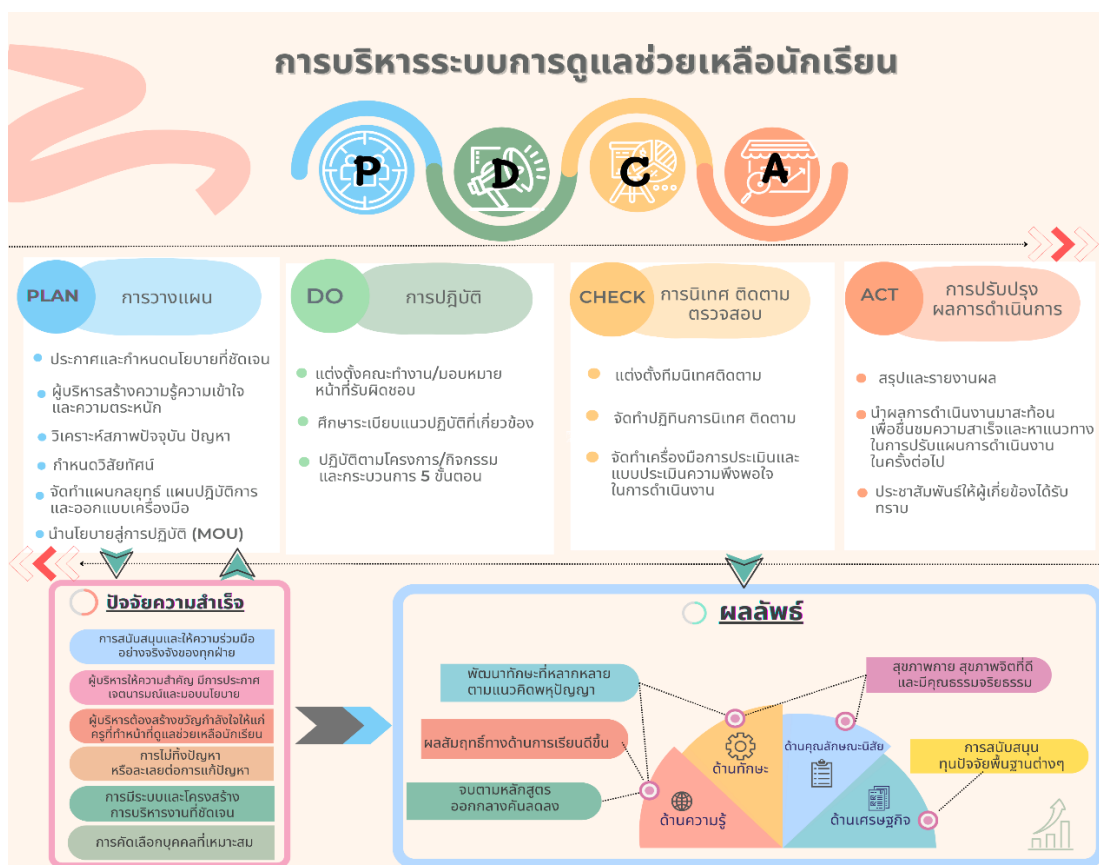
ด้านคุณลักษณะนิสัย พบว่า กรณีศึกษาที่ 1, 2, 3, 4 และ 5 มีความคล้ายคลึงกัน คือ นักเรียนได้รับการส่งเสริมและพัฒนาในคุณลักษณะนิสัยต่างๆ ได้แก่ ด้านสุขภาพกาย ด้านสุขภาพจิต และด้านคุณธรรมจริยธรรม ผ่านการจัดโครงการ/กิจกรรมของทางโรงเรียน อาทิ โครงการโรงเรียน ส่งเสริมสุขภาพ โครงการสถานศึกษาสีขาว ปลอดภัย เสพติดและอบายมุข โครงการงานยาวิ บุญดี บาทเดียว โครงการศูนย์เพื่อนใจ To Be Number One กิจกรรม CHP Band ซึ่งนักเรียนได้รับการพัฒนาด้านจิตใจ ด้านอารมณ์ ทักษะด้านดนตรี กิจกรรมวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา กิจกรรม ตรวจสุขภาพนักเรียน กิจกรรมซ่อมหนีไฟ โครงการป้องกันและแก้ไขปัญหาเรื่องบุหรี่ กิจกรรมรณรงค์ ลด ละ เลิก และเฝ้าระวังจุดเสี่ยงต่างๆ กิจกรรมสวดมนต์ อบรมคุณธรรม จริยธรรม ทุกเช้าวันจันทร์ สอบธรรมศึกษา อบรมโครงการฝึกทักษะอาชีพนักเรียนยากจนพิเศษ โครงการสถานักเรียน และการเข้าค่ายปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โครงการเหล่านี้ช่วยส่งเสริมและป้องกันให้นักเรียนมีภูมิคุ้มกันที่ดี ให้แก่นักเรียนจากภัยคุกคามต่างๆ นอกจากนี้จะช่วยส่งเสริมและพัฒนาให้นักเรียนมีคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ และมีคุณภาพตามที่สังคมต้องการแล้ว ยังช่วยให้นักเรียนที่เป็นกลุ่มเสี่ยงหรือมีปัญหา ได้รับการช่วยเหลือให้กลับมาเป็นเด็กกลุ่มปกติได้ ประเด็นที่มีความแตกต่างคือ นอกจากจะมีการจัด โครงการส่งเสริมพัฒนานักเรียน กรณีศึกษาที่ 1 ยังมีการนำโมเดลในการขับเคลื่อนสถานศึกษา เพื่อพัฒนาสุขภาพของนักเรียน ก็คือ HAPPY MODEL เป็นโมเดลที่สร้างขึ้นมาเพื่อส่งเสริมและ พัฒนาในด้านร่างกาย ภูมิคุ้มกัน ส่งผลให้นักเรียนมีสุขภาพกายที่ดี นอกจากนี้ทำให้โรงเรียนได้รับ รางวัลจากจังหวัดในด้านการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตอีกด้วย

ด้านเศรษฐกิจ พบว่า กรณีศึกษาที่ 5 มีการช่วยเหลือนักเรียนอย่างจริงจังในเรื่องของ การช่วยเหลือนักเรียนในการขอทุนปัจจัยพื้นฐานนักเรียนยากจนให้กับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 1-3 การกู้ยืมเงินเพื่อการศึกษา (กยศ.) และสำหรับนักเรียนยากจนในระดับชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 4 – 6 โรงเรียนครูที่รับผิดชอบให้มีการประสานหน่วยงานภายนอก เพื่อจัดหาทุนการศึกษาให้แก่ นักเรียนยากจน ทำให้นักเรียนบางส่วนมีชีวิตที่ดีขึ้น



**ตอนที่ 3** ผลการนำเสนอแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของพหุกรณีศึกษา

จากศึกษาและเปรียบเทียบผลการศึกษาแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศของโรงเรียนพหุกรณีศึกษาจากตาราง 20 – 29 ผู้วิจัยได้ทำการสรุปและนำเสนอแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมัธยมศึกษา รายละเอียดดังภาพ 25



ภาพ 25 แนวทางการบริหารที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมัธยมศึกษา

จากภาพ 25 แนวทางการบริหารที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของโรงเรียนพหุกรณีศึกษา ทั้ง 5 โรงเรียน มีรายละเอียด ดังนี้

**การบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน** ควรนำวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้เป็นกระบวนการบริหาร จะสามารถขับเคลื่อนงานได้อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง ประกอบด้วย

1. **ขั้นการวางแผน (Plan)** ได้แก่ 1.1) ประกาศและกำหนดนโยบายที่ชัดเจน 1.2) ผู้บริหารสร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนักให้แก่คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง เพื่อรับทราบนโยบายเกี่ยวกับการดำเนินการ 1.3) วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และการแสดงออกถึงพฤติกรรมของนักเรียนในด้านต่างๆ 1.4) กำหนดวิสัยทัศน์ที่สะท้อนถึงความสำคัญ ของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 1.5) จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ โครงการ/กิจกรรม ของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พร้อมทั้งออกแบบเครื่องมือที่มีคุณภาพ 1.6) ผู้บริหาร สถานศึกษา และครูและบุคลากรทางการศึกษา นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยการทำบันทึกข้อตกลง (MOU)

2. **ขั้นการปฏิบัติ (Do)** ได้แก่ 2.1) แต่งตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน และมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน 2.2) คณะทำงาน (ทีม) ศึกษาระเบียบ แนวปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องข้องกับงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้การดำเนินงานสู่การปฏิบัติเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด 2.3) ปฏิบัติตามโครงการ/กิจกรรม และกระบวนการ 5 ขั้นตอน

3. **ขั้นการนิเทศ ติดตาม และตรวจสอบ (Check)** ได้แก่ 3.1) จัดทำปฏิทินการนิเทศ ติดตาม 3.2) แต่งตั้งทีมนิเทศ ติดตาม 3.3) จัดทำเครื่องมือการประเมินและแบบประเมิน ความพึงพอใจในการดำเนินงานต่างๆ

4. **ขั้นการปรับปรุงการดำเนินการ (Act)** ได้แก่ 4.1) สรุปและรายงานผล 4.2) นำผล การดำเนินงานมาสะท้อน เพื่อชื่นชมความสำเร็จ และหาแนวทางในการปรับแผนการดำเนินงาน ในครั้งต่อไป 4.3) ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ

**ปัจจัยความสำเร็จหรือปัจจัยสนับสนุน** ประกอบด้วย 1) การสนับสนุนและให้ความร่วมมือ อย่างจริงจังของทุกฝ่าย การร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมแก้ปัญหา 2) ผู้บริหารให้ความสำคัญของงาน ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 3) ผู้บริหารต้องสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครูที่ทำหน้าที่ดูแลช่วยเหลือ นักเรียน 4) การไม่ทิ้งปัญหา หรือละเลยต่อการแก้ปัญหา มองปัญหาเป็นสิ่งที่ทำท้าทาย 5) การมีระบบและโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน และ 6) การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม

**ผลลัพธ์ของนักเรียนมัธยมศึกษา** ควรประกอบด้วย 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านคุณลักษณะนิสัย และ 4) ด้านเศรษฐกิจ

**ตอนที่ 2 ผลการออกแบบ สร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา**

ผู้วิจัยได้นำผลของการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง และผลการศึกษาข้อมูล จากขั้นตอน ที่ 1 มาสร้างและตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา แบ่งขั้นตอนออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

## ขั้นที่ 2.1 ผลการออกแบบและสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา

การออกแบบและสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา เป็นการนำผลการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาออกแบบ “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา” และนำผลของการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 ขั้นที่ 1.1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จากการศึกษา เอกสาร และ 1.2 ผลการศึกษาปัญหา และแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) จากพหุกรณีศึกษา ในสถานศึกษาต้นแบบระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ได้รับรางวัลระดับประเทศ มายก่าง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา” ตามลำดับ

การออกแบบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยออกแบบโดยนำผลการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 3 ส่วน คือ 1) ผลการศึกษากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์น่านน้ำสี่คราม และการประเมินเชิงพัฒนา 2) ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนและ 3) ผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพของนักเรียนมัศึกษามาออกแบบองค์ประกอบของรูปแบบในเบื้องต้น ซึ่งผลการออกแบบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษาทำให้ได้ประเด็นสำคัญขององค์ประกอบของรูปแบบ และได้รายละเอียดในบางประเด็นย่อย

สำหรับการยก่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยนำผลจากการศึกษาขั้นที่ 1.1 ผลการศึกษา สภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และขั้นที่ 1.2 ผลการศึกษา ปัญหา และแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) จากพหุกรณีศึกษา ในสถานศึกษาต้นแบบระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ได้รับรางวัลระดับประเทศมาเพิ่มเติมใน ประเด็นย่อยของ องค์ประกอบของรูปแบบ ซึ่งการออกแบบและยก่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษาที่สัมพันธ์กับข้อมูลสำคัญข้างต้น แสดงดังตาราง 30 และภาพ 26

ตาราง 30 แนวคิดทฤษฎี และผลการวิจัยที่นำมาใช้ออกแบบและยกย่องรูปแบบการบริหารเชิง  
กลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียน  
มัธยมศึกษา

องค์ประกอบของ รูปแบบ (การสังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับ รูปแบบ)	แนวคิดทฤษฎี จากกรอบทฤษฎี			ผลการศึกษาระดับชั้นตอนที่ 1	
	ผลการศึกษา	ผลการศึกษา	ผลการศึกษา	1.1 ผล	1.2 ผลการศึกษา
	กระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ น่านน้ำสีคราม และ การประเมินเชิง พัฒนา (1)	แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับระบบการ ดูแล ช่วยเหลือ นักเรียน (2)	แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับคุณภาพ นักเรียน มัธยมศึกษา (3)	1.1 ผล การศึกษา สภาพ ปัญหา และแนวทาง การบริหาร ระบบการดูแล ช่วยเหลือ นักเรียน ที่ได้ จากการศึกษา เอกสาร (4)	1.2 ผลการศึกษา ปัญหา และ แนวทางการบริหาร ที่เป็นเลิศ (Best Practice) (5)
<b>1. ทิศทางของรูปแบบ</b>					
1.1 ความเป็นมา สมาน อัครภูมิ (2547); สุรพล พิมพ์สอน (2557); พล เหลืองรังสี (2564) และธีระ บุญเจริญ (2550)	- แนวทางการแก้ไข ปัญหา โดยการใช้ จุดเด่นของการ บริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ร่วมกับเทคนิคกล ยุทธ์น่านน้ำสีคราม Blue Ocean Strategy และการ ประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation) Wheelen et al., (2018); Kim & Mauborgne (2015); จารุจรรย์ คงมีสุข (2561); วิจารณ์ พานิช (2563) และมูลนิธิ สยามกัมมาจล (2564)	- ความสำคัญของ การพัฒนาให้นักเรียน ให้เป็นบุคคลที่ สมบูรณ์ และระบบ การดูแลช่วยเหลือ นักเรียน สำนัก วิชาการและ มาตรฐาน การศึกษา, 2552 หน้า 11-13, สำนัก คณะกรรมการ การศึกษาขั้น พื้นฐาน (2547, หน้า 3-4.) - ปัญหาพฤติกรรม ที่ไม่พึงประสงค์ ของนักเรียนที่ ระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน ยังแก้ไขปัญหา ไม่ได้ครอบคลุม (สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้น พื้นฐาน, 2559)	- ผลการ การศึกษา สภาพปัญหา หรืออุปสรรค ในการ ดำเนินงาน ระบบดูแล ช่วยเหลือ นักเรียนของ สถานศึกษาใน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษา ขั้นพื้นฐาน	- ผลการศึกษา ปัญหาเกี่ยวกับ พฤติกรรมนักเรียน และปัญหาเกี่ยวกับ ระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน ที่เกิดจากปัจจัย ภายในและ ภายนอก ของพหุ กรณีศึกษา - ผลการศึกษาแนว ปฏิบัติที่ดีของพหุ กรณีศึกษา (Best Practice)	

แนวคิดทฤษฎี จากการทบทวนวรรณกรรม				ผลการศึกษาระดับชั้นตอนที่ 1	
<b>องค์ประกอบของ</b>	ผลการศึกษา	ผลการศึกษา	ผลการศึกษา	1.1 ผล	1.2 ผลการศึกษา
<b>รูปแบบ</b> (การสังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับ รูปแบบ)	กระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ น่านน้ำสี่คราม และ การประเมินเชิง พัฒนา (1)	แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับระบบการ ดูแล ช่วยเหลือ นักเรียน (2)	แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับคุณภาพ นักเรียน มัธยมศึกษา (3)	การศึกษา สภาพ ปัญหา และแนวทาง การบริหาร ระบบการดูแล ช่วยเหลือ นักเรียน ที่ได้ จากการศึกษา เอกสาร (4)	ปัญหา และ แนวทางการบริหาร ที่เป็นเลิศ (Best Practice) (5)
1.2 หลักการ สมาน อัสวภูมิ (2547); สุรพล พิมพ์สอน (2557); อีระ รุญ เจริญ (2550) และ พล เหลืองรังสี (2564)	- หลักการบูรณา การ (Integration) : การประสาน กลมกลืนกันของ แผน กระบวนการ สารสนเทศ การ จัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการ วิเคราะห์ เพื่อ สนับสนุน เป้าประสงค์ที่ สำคัญในการ ดำเนินงานของ รูปแบบการบริหาร ระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน โดยอาศัยหลัก การบูรณาการทั้ง เรื่องของ คน เงิน วัสดุ และวิธีการ ต่างๆ เพื่อให้ สามารถนำรูปแบบ ๆ ไปใช้ได้เหมาะกับ สถานการณ์ที่มีการ เปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ว และไม่ ตายตัว ซึ่งมีหัวใจ สำคัญคือการสร้าง นวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) ตาม สภาพบริบทของ พื้นที่ ซึ่งหลัก	- หลักความเสมอ ภาค (Equity) : ผู้บริหาร ครู และ บุคลากรทางการ ศึกษาจะต้องปฏิบัติ หน้าที่และให้ ประโยชน์อันพึงมี ในเรื่องต่างๆกับ ผู้เรียนและบุคคลที่ เกี่ยวข้องอย่างเท่า เทียมและเป็นธรรม (กรมสุขภาพจิต , 2554) - หลักการประสาน พลัง (Synergy) : ความสำเร็จของ งาน ต้องอาศัยการ มีส่วนร่วม ทั้งการ ร่วมใจ ร่วมคิด ร่วม ทำของทุกคนที่มี ส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ว่า จะเป็นบุคลากร โรงเรียนในทุก ระดับ ผู้ปกครอง หรือชุมชน (กรมสุขภาพจิต , 2554)	- หลักความ เสมอภาค (Equity) : เด็ก ทุกคนมีสิทธิ และโอกาส เสมอกันในการ รับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ที่ รัฐต้องจัดให้ อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ โดยไม่เก็บ ค่าใช้จ่าย รวมถึงการจัด การศึกษา สำหรับบุคคล ซึ่งมีความ บกพร่องทาง ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสารและ การเรียนรู้ หรือมีร่างกาย พิการ หรือ ทุพพลภาพ หรือบุคคลซึ่ง ไม่สามารถ พึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาส ต้องจัดให้ บุคคลดังกล่าว มีสิทธิ และ		

แนวคิดทฤษฎี จากการทบทวนวรรณกรรม				ผลการศึกษาระดับชั้นตอนที่ 1	
<b>องค์ประกอบของ</b>	ผลการศึกษา	ผลการศึกษา	ผลการศึกษา	1.1 ผล	1.2 ผลการศึกษา
<b>รูปแบบ</b> (การสังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับ รูปแบบ)	กระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ น่านน้ำสีคราม และ การประเมินเชิง พัฒนา (1)	แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับระบบการ ดูแล ช่วยเหลือ นักเรียน (2)	แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับคุณภาพ นักเรียน มัธยมศึกษา (3)	การศึกษา สภาพ ปัญหา และแนวทาง การบริหาร ระบบการดูแล ช่วยเหลือ นักเรียน ที่ได้ จากการศึกษา เอกสาร (4)	ปัญหา และ แนวทางการบริหาร ที่เป็นเลิศ (Best Practice) (5)
	การบูรณาการนั้น ต้องคำนึงถึง องค์ประกอบของ แต่ละองค์ประกอบ จะต้องมีความ เชื่อมโยงกันเป็น หนึ่งเดียวอย่าง สมบูรณ์ และอยู่บน พื้นฐานของ หลักการ ภายใต้ ความเชื่อว่าการ ทำงานขององค์กร มีความซับซ้อน และเชื่อมโยงกัน เป็นระบบที่เป็น พลวัต มีผู้เกี่ยวข้อง หลากหลายฝ่าย (จารุจรรย์ คงมีสุข, 2561) และ (วิจารณ์ พานิช, 2563) - หลักการประสาน พลัง (Synergy) : ระดมสรรพกำลัง หรือรวมพลัง (Synergy) ของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย มาร่วมดำเนินการ ต่างๆ เช่น กำหนด ทิศทาง วิเคราะห์ ความซับซ้อน ร่วม แลกเปลี่ยน รับฟัง สร้าง วิสัยทัศน์ และสร้าง			โอกาสได้รับ การศึกษาชั้น พื้นฐานเป็น พิเศษ การ ปฏิบัติต่อเด็ก ตามความใน พระราชบัญญัติ คุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2546 ไม่ ว่ากรณีใด ให้ คำนึงถึง ประโยชน์สูงสุด ของเด็กเป็น สำคัญ และ ไม่ให้มีการ เลือกปฏิบัติ โดยไม่เป็น ธรรม สอดรับ กับสิทธิขั้น พื้นฐานที่เด็ก ต้องได้รับตาม ความแห่ง อนุสัญญาว่า ด้วยสิทธิเด็ก อันได้แก่ 1) สิทธิในการอยู่ รอด 2) สิทธิที่ จะได้รับการ ปกป้อง คุ้มครอง 3) สิทธิที่จะได้รับ การพัฒนา และ 4) สิทธิใน การมีส่วนร่วม	

องค์ประกอบของ	แนวคิดทฤษฎี จากการพัฒนาวัฒนธรรม			ผลการศึกษาจากขั้นตอนที่ 1	
	ผลการศึกษา	ผลการศึกษา	ผลการศึกษา	1.1 ผล	1.2 ผลการศึกษา
รูปแบบ (การสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ)	กระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ น่านน้ำสีคราม และ การประเมินเชิง พัฒนา (1)	แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับระบบการ ดูแล ช่วยเหลือ นักเรียน (2)	แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับคุณภาพ นักเรียน มัธยมศึกษา (3)	1.1 ผล การศึกษา สภาพ ปัญหา และแนวทาง การบริหาร ระบบการดูแล ช่วยเหลือ นักเรียน ที่ได้ จากการศึกษา เอกสาร (4)	1.2 ผลการศึกษา ปัญหา และ แนวทางการบริหาร ที่เป็นเลิศ (Best Practice) (5)
	จุดเปลี่ยนร่วมกัน ในลักษณะที่ถักทอ เข้าด้วยกัน พึ่งพา ต่อกันและกัน เพื่อให้ทุกคน กลายเป็นส่วนหนึ่ง ของกระบวนการ สร้างการ เปลี่ยนแปลง (วิจารณ์ พานิช, 2563) - หลักการประเมิน เพื่อพัฒนา (Formative Evaluation for development) : การประเมินที่ มุ่งเน้นให้เกิดการ เรียนรู้ร่วมกันและมี เป้าหมาย เพื่อ ค้นหาทางสู่การ เปลี่ยนแปลง ร่วมกันของ ผู้เกี่ยวข้อง เป็นการ ประเมินเพื่อใช้ ประโยชน์ และเป็น เครื่องมือที่ใช้ สำหรับขับเคลื่อน พัฒนาการเชิง ระบบของระบบที่มี ความซับซ้อนและ			ทั้งนี้ เด็กแต่ละ คนมีความ แตกต่างกันโดย พื้นฐานทาง ครอบครัว สภาพปัญหา เศรษฐกิจ ครอบครัว แตกแยก ขาด การดูแลเอาใจ ใส่นักเรียน ทำให้ เกิดปัญหามี ความต้องการ ช่วยเหลือที่ แตกต่างกันไป	

องค์ประกอบของ	แนวคิดทฤษฎี จากการทบทวนวรรณกรรม			ผลการศึกษจากขั้นตอนที่ 1	
	ผลการศึกษา	ผลการศึกษา	ผลการศึกษา	1.1 ผล	1.2 ผลการศึกษา
รูปแบบ (การสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ)	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ น่าน้ำสีคราม และการประเมินเชิงพัฒนา (1)	แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับระบบการดูแล ช่วยเหลือ นักเรียน (2)	แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับคุณภาพ นักเรียน มัธยมศึกษา (3)	1.1 ผล การศึกษา สภาพ ปัญหา และแนวทาง การบริหาร ระบบการดูแล ช่วยเหลือ นักเรียน ที่ได้ จากการศึกษา เอกสาร (4)	1.2 ผลการศึกษา ปัญหา และ แนวทางการบริหาร ที่เป็นเลิศ (Best Practice) (5)
	เป็นพลวัต (complex-adaptive systems) (วิจารณ์ พานิช, 2563)				
1.3 วัตถุประสงค์ Ivancevich et al. (1989); สมาน อัครวุฒิ (2547); อีระ รุญเจริญ (2550); สุรพล พิมพ์สอน (2557); ปุณณพัฒน์ สิงห์จรรย์ (2564) และ พล เหลืองรังสี (2564)	- ทิมเกิด กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (มูลนิธิสยามกัมมาจล, 2564)	- นักเรียนทุกคน ได้รับการส่งเสริมพัฒนา และแก้ไข ปัญหาอย่างเต็ม ศักยภาพ (สำนัก วิชาการและ มาตรฐาน การศึกษา, 2552)	- คุณภาพของ นักเรียน มัธยมศึกษาตาม มาตรฐานระบบ การดูแลช่วยเหลือ นักเรียน ครอบคลุม 6 ด้าน ได้แก่ 1) การรู้จัก ตนเอง และ พึ่งตนเองได้ 2) การมีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุข นิสัย ที่ดี 3) การมีทักษะ ในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และ พฤติกรรมที่ไม่พึง 4) การรักและเห็นคุณค่าในตนเอง และผู้อื่น และ สามารถจัดการกับ ปัญหาและอารมณ์ ของตนเองได้ 5) การเป็นสมาชิกที่ดี ของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม และ 6)		

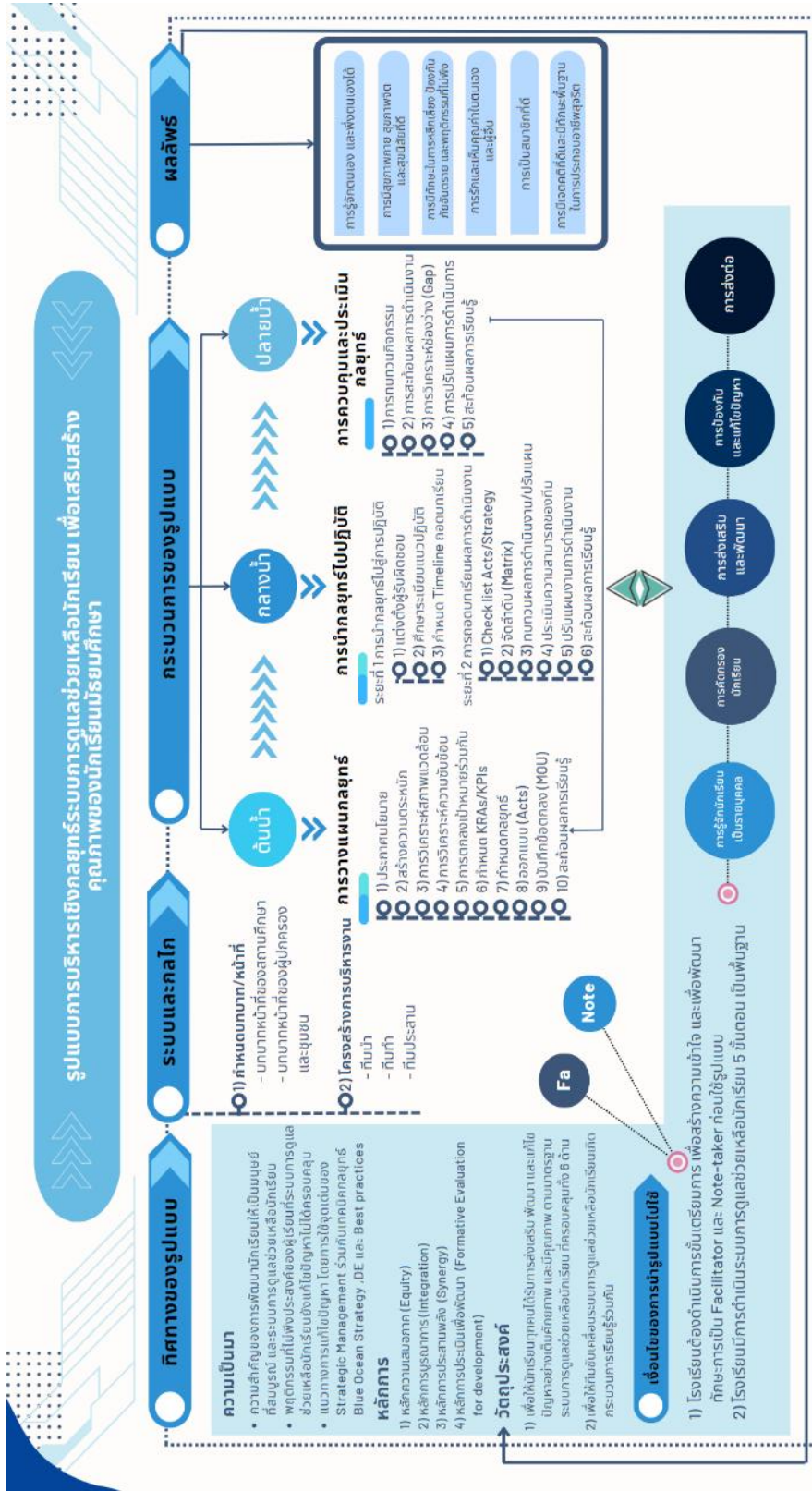


แนวคิดทฤษฎี จากการทบทวนวรรณกรรม				ผลการศึกษาระดับชั้นตอนที่ 1	
<b>องค์ประกอบของ</b>	ผลการศึกษา	ผลการศึกษา	ผลการศึกษา	1.1 ผล	1.2 ผลการศึกษา
<b>รูปแบบ</b> (การสังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับ รูปแบบ)	กระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ น่านน้ำสีคราม และ การประเมินเชิง พัฒนา (1)	แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับระบบการ ดูแล ช่วยเหลือ นักเรียน (2)	แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับคุณภาพ นักเรียน มัธยมศึกษา (3)	การศึกษา สภาพ ปัญหา และแนวทาง การบริหาร ระบบการดูแล ช่วยเหลือ นักเรียน ที่ได้ จากการศึกษา เอกสาร (4)	ปัญหา และ แนวทางการบริหาร ที่เป็นเลิศ (Best Practice) (5)
				การมีเจตคติที่ดี และมีทักษะพื้นฐาน ในการประกอบ อาชีพสุจริต (สำนักวิชาการและ มาตรฐาน การศึกษา, 2550)	
<b>2. ระบบและกลไกการดำเนินการ</b>					
2.1 บทบาท หน้าที่ Ivancevich et al. (1989); สมาน อัครภูมิ (2547); ธีระ รุญเจริญ (2550); สุรพล พิมพ์สอน (2557); บุญญพัฒน์ สิงห์ จารย์ (2564) และ พล เหลืองรังสี (2564)	- บทบาทหน้าที่ ของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร 2) ครู 3) นักเรียน 4) คณะกรรมการ การสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน - บทบาทหน้าที่ ของผู้ปกครอง และ ชุมชน (สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาชั้น พื้นฐาน, 2547)			- บทบาทหน้าที่ ของสถานศึกษา และผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง	
2.2 โครงสร้าง Ivancevich et al. (1989); สมาน อัครภูมิ (2547); ธีระ รุญเจริญ (2550); สุรพล พิมพ์สอน (2557); บุญญพัฒน์ สิงห์ จารย์ (2564) และ พล เหลืองรังสี (2564)	- โรงเรียนจะ ดำเนินการให้เป็น รูปธรรม จำเป็นต้องมีการ กำหนดบทบาท หน้าที่ความ รับผิดชอบใน ชัดเจน จึง กำหนดให้มีคณะ กรรม การรับผิดชอบการ ดูแลช่วยเหลือ			- การกำหนดและ แต่งตั้งบุคคลปฏิบัติ หน้าที่ ประกอบด้วย 1) ทีมนำ 2) ทีมทำ และ 3) ทีมประสาน	

องค์ประกอบของ	แนวคิดทฤษฎี จากการทบทวนวรรณกรรม			ผลการศึกษาระดับชั้นตอนที่ 1	
	ผลการศึกษา	ผลการศึกษา	ผลการศึกษา	1.1 ผลการศึกษา	1.2 ผลการศึกษา
รูปแบบ (การสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ)	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ น่าน้ำสีคราม และการประเมินเชิงพัฒนา (1)	แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับระบบการดูแล ช่วยเหลือ นักเรียน (2)	แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับคุณภาพ นักเรียน มัธยมศึกษา (3)	1.1 ผลการศึกษา สภาพ ปัญหา และแนวทาง การบริหาร ระบบการดูแล ช่วยเหลือ นักเรียน ที่ได้ จากการศึกษา เอกสาร (4)	1.2 ผลการศึกษา ปัญหา และ แนวทางการบริหาร ที่เป็นเลิศ (Best Practice) (5)
		นักเรียน ตาม กระบวนการและ ขั้นตอน จำนวน 3 คณะประกอบด้วย 1) คณะกรรมการ การอำนวยความสะดวก (ทีมหน้า) 2) คณะกรรมการ ดำเนินการ (ทีมทำ) และ 3) คณะกรรมการ ประสานงาน (ทีมประสาน) (สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้น พื้นฐาน, 2559)			
3. กระบวนการของรูปแบบ สมาน อัครภูมิ (2547); สุรพล พิมพ์สอน (2557); วีระ ฤกษ์เจริญ (2550); ปุณณพัฒน์ สิงห์ จารย์ (2564) และ พล เหลืองรังสี (2564)	- ผลการสังเคราะห์ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) กลยุทธ์น่าน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) และการประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation) เพื่อใช้เป็นกระบวนการในการบริหารระบบ การดูแลช่วยเหลือ นักเรียน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน 1) การ	- กระบวนการ ระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน 5 ขั้นตอน 1) การ รู้จักนักเรียนเป็น รายบุคคล 2) การ คัดกรองนักเรียน 3) การส่งเสริมและ พัฒนา 4) การ ป้องกันและแก้ไข ปัญหา และ 5) การ ส่งต่อ กรมสามัญศึกษา (2546); กรม สุขภาพจิต (2551); สำนักวิชาการและ มาตรฐาน การศึกษา (2552);	- ผลการศึกษา แนวทางการ บริหารระบบ การดูแล ช่วยเหลือ นักเรียนของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้น พื้นฐาน	- ผลการสังเคราะห์ แนวทาง การบริหารระบบ การดูแลช่วยเหลือ นักเรียนที่เป็นเลิศ ของพหุกรณีศึกษา (Best Practice)	

แนวคิดทฤษฎี จากการทบทวนวรรณกรรม				ผลการศึกษจากขั้นตอนที่ 1	
<b>องค์ประกอบของ</b>	ผลการศึกษา	ผลการศึกษา	ผลการศึกษา	1.1 ผล	1.2 ผลการศึกษา
<b>รูปแบบ</b> (การสังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับ รูปแบบ)	กระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ น่านน้ำสีคราม และ การประเมินเชิง พัฒนา (1)	แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับระบบการ ดูแล ช่วยเหลือ นักเรียน (2)	แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับคุณภาพ นักเรียน มัธยมศึกษา (3)	1.1 ผล การศึกษา สภาพ ปัญหา และแนวทาง การบริหาร ระบบการดูแล ช่วยเหลือ นักเรียน ที่ได้ จากการศึกษา เอกสาร (4)	1.2 ผลการศึกษา ปัญหา และ แนวทางการบริหาร ที่เป็นเลิศ (Best Practice) (5)
	วางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) 2) การ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) และ 3) การควบคุมและ ประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ) Wheelen et al., (2018); Kim & Mauborgne (2015); จารุจรรย์ คงมีสุข (2561); วิจารณ์ พานิช (2563) และ มูลนิธิ สยามกัมมาจล (2564)	สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้น พื้นฐาน (2559); พรวิมล กลิ่นศรีสุข (2564) และ พรวิมล กลิ่นศรีสุข (2564)			
<b>4. ผลลัพธ์ของ</b> <b>รูปแบบ</b> Ivancevich et al. (1989); สมาน อัศวภูมิ (2547); ธีระ รุญเจริญ (2550); สุรพล พิมพ์สอน (2557); บุญญพัฒน์ สิงห์จารย์ (2564) และพล เหลืองรังสี (2564)				- นักเรียนได้รับการ ส่งเสริม พัฒนา และแก้ไขปัญหา อย่างเต็มศักยภาพ และมีคุณภาพตาม มาตรฐานระบบ การดูแลช่วยเหลือ นักเรียนที่ ครอบคลุมทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ 1) การ รู้จักตนเอง และ พึ่งตนเองได้ 2) การมีสุขภาพ กาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี 3) การมีทักษะใน การหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย	

องค์ประกอบของ	แนวคิดทฤษฎี จากการทบทวนวรรณกรรม			ผลการศึกษาจากขั้นตอนที่ 1	
	ผลการศึกษา	ผลการศึกษา	ผลการศึกษา	1.1 ผล	1.2 ผลการศึกษา
รูปแบบ (การสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ)	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ น่าน้ำสีคราม และการประเมินเชิงพัฒนา (1)	แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับระบบการดูแล ช่วยเหลือ นักเรียน (2)	แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับคุณภาพ นักเรียน มัธยมศึกษา (3)	1.1 ผล การศึกษา สภาพ ปัญหา และแนวทาง การบริหาร ระบบการดูแล ช่วยเหลือ นักเรียน ที่ได้ จากการศึกษา เอกสาร (4)	1.2 ผลการศึกษา ปัญหา และ แนวทางการบริหาร ที่เป็นเลิศ (Best Practice) (5)
			<p>อันตราย และ พฤติกรรมที่ไม่พึง 4) การรักและเห็นคุณค่าในตนเอง และผู้อื่น และสามารถจัดการกับ ปัญหาและอารมณ์ ของตนเองได้ 5) การเป็นสมาชิกที่ดี ของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม และ 6) การมีเจตคติที่ดี และมีทักษะ พื้นฐานในการ ประกอบอาชีพ สุจริต (สำนัก วิชาการและ มาตรฐาน การศึกษา, 2550)</p>		
5. เจ็อนไขการนำ รูปแบบไปใช้	- โรงเรียนต้อง ดำเนินการขั้น เตรียมการ เพื่อสร้าง ความเข้าใจ และเพื่อ พัฒนทักษะการ เป็น Facilitator และ Note Taker ของ ทีมที่เข้าร่วมทดลอง ก่อนเริ่มกระบวนการ วิจารณ์ ฟานิช (2563) และ มูลนิธิ สยามกัมมาจล (2564)	- โรงเรียนมีการ ดำเนินระบบการ ดูแลช่วยเหลือ นักเรียน 5 ขั้นตอน เป็นพื้นฐาน ได้แก่ 1) การรู้จักนักเรียน เป็นรายบุคคล 2) คัดกรองนักเรียน 3) การส่งเสริม และพัฒนา 4) การ ป้องกันและแก้ไข ปัญหา และ 5) การ ส่งต่อ			
สมาน อัครวุฒิ (2547); สุรพล พิมพ์สอน (2557); ธีระ รุณ เจริญ (2550) และ พล เหลืองรังสี (2564)			- โรงเรียนต้อง ดำเนินระบบการ ดูแลช่วยเหลือ นักเรียน 5 ขั้นตอน		



ภาพ 26 (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา

จากตาราง 30 และภาพ 26 (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการกร่างรูปแบบฯ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดและแหล่งที่มาของข้อมูลในแต่ละส่วน ดังนี้

- (1) หมายถึง ข้อมูลจากผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
- (2) หมายถึง ข้อมูลจากผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- (3) หมายถึง ข้อมูลจากผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพนักเรียน
- (4) หมายถึง ข้อมูลจากผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการบริหารระบบการดูแล

ช่วยเหลือนักเรียน ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร

- (5) หมายถึง ข้อมูลจากผลการศึกษาปัญหา และแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนยอดเยี่ยม ระดับประเทศ (Best Practice)

### **ประเด็นที่ 1 ทิศทางของรูปแบบ**

ทิศทางของรูปแบบ หมายถึง องค์ประกอบส่วนนำของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ที่แสดงถึงทิศทางการขับเคลื่อน อันจะนำไปสู่กระบวนการ และผลลัพธ์ของรูปแบบที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย ความเป็นมา หลักการ และวัตถุประสงค์

#### **ความเป็นมา**

การพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ มีคุณภาพทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีคุณธรรมจริยธรรม และมีวิถีชีวิตที่เป็นสุขตามที่สังคมมุ่งหวังอยากให้เกิด โดยผ่านกระบวนการปลูกฝัง บ่มเพาะทางการศึกษานั้น นอกจากการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนานักเรียนแล้ว การป้องกัน และช่วยเหลือนักเรียนในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากปัจจุบันสภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านการสื่อสาร เทคโนโลยี ปัญหา ด้านเศรษฐกิจ ปัญหาด้านความวิตกกังวล ซึ่งเหล่านี้ล้วนเป็นผลเสียต่อสุขภาพจิต และสุขภาพกายของทุกคน อาจนำไปสู่การเกิดปัญหาและสภาวะวิกฤตทางสังคม <sup>(2)</sup> นอกจากปัญหาดังกล่าวแล้วยังมีผลการศึกษาปัญหาของโรงเรียนพหุกรณีศึกษาก่อนจะค้นพบแนวปฏิบัติที่ดี ในภาพรวมพบปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายในเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงลบของนักเรียน และรองลงมาเป็นปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่เกิดจากสภาพแวดล้อมรอบตัวนักเรียน <sup>(5)</sup>

กระทรวงศึกษาธิการได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าวในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียน ให้มีความสมบูรณ์พร้อมอย่างเป็นองค์รวม จึงได้ประสานความร่วมมือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้จัดทำระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนขึ้น ตั้งแต่ปี 2543 เป็นต้นมา ทุกโรงเรียนในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่สำคัญในการขับเคลื่อนและรับผิดชอบในการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตของผู้เรียน <sup>(2)</sup> ซึ่งการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษาปัจจุบันยังไม่ประสบความสำเร็จ

เท่าที่ควร สังเกตได้จากปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ปัญหาดังที่กล่าวมานี้ยังส่งผลถึงปัญหาการไม่สนใจในการศึกษาเล่าเรียนที่ได้จากผลการเรียนโดยรวมทั้งประเทศของเด็กและเยาวชน ปัญหาเหล่านี้ นับวันจะยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังกล่าวว่า การดูแลนักเรียนที่ยังไม่เป็นระบบ ก่อให้เกิดความซ้ำซ้อน และไม่ทั่วถึง ไม่ถูกวิธี ไม่มีข้อมูลที่ชัดเจนและไม่เป็นธรรมกับผู้เรียนบางกลุ่มบางคน<sup>(2)</sup> และจากการศึกษาสภาพปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน สามารถดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างมีคุณภาพ การบริหารจัดการของสถานศึกษาเป็นระบบ มีขั้นตอนที่ชัดเจน บุคลากรมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ะเอื้อต่อการดำเนินงาน ซึ่งตรงกันข้ามกับสถานศึกษาขนาดเล็ก ส่วนใหญ่ขาดแคลนบุคลากร ระบบงานไม่เอื้อให้ปฏิบัติตามขั้นตอน เนื่องจากจำนวนครูไม่พอ ภาระงานนอกเหนือจากงานสอนก็มีมาก ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนลดลง ไม่มีเวลาที่จำเป็น ติดตามนักเรียนเป็นรายบุคคลได้ และสภาพการดำเนินการ 5 ขั้นตอนขาดความต่อเนื่อง เป็นระบบ และไม่มีผลการนำผลของข้อมูลไปใช้ประโยชน์ ผู้บริหาร และครูไม่คอยให้ความสำคัญ และความตระหนักต่อการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และขาดการสนับสนุนความร่วมมือจากเครือข่ายภายนอกอย่างจริงจัง<sup>(4)</sup> ซึ่งพบปัญหาสอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับผลการศึกษาปัญหาของโรงเรียนพุทธณีศิกษาก่อนค้นพบแนวปฏิบัติที่ดี ในภาพรวมพบปัญหาเกี่ยวกับบุคลากร และระบบโครงสร้างการทำงาน<sup>(5)</sup>

ซึ่งจะเห็นได้ว่าจากผลการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม และผลของการศึกษาปัญหาการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี พบปัญหาที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และบางสถานศึกษามีปัญหาที่แตกต่างกันไปตามบริบทเชิงพื้นที่<sup>(4,5)</sup>

ด้วยเหตุดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนยังไม่บรรลุผลเท่าที่ควร การแก้ไขปัญหาดังกล่าว อาจมีหลากหลายแนวทาง อาทิ การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุ การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา รวมทั้งการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม หนทางที่เป็นที่นิยมแนวทางหนึ่ง คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ทั้งนี้ ในบรรดาหลายๆ เทคนิค วิธีการด้านศาสตร์การบริหารที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดทางด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายที่ถูกนำมาใช้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งโดยทั่วไปกระบวนการหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ถูกแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การกำหนดกลยุทธ์ หรือวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การจัดทำแผนระยะยาว (Long-Range Plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน

ให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาหรืออุปสรรคที่เผชิญอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งต้องสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน และมักใช้เครื่องมือ SWOT และ TOWS Matrix ในการจับคู่และกำหนด เป็นกลยุทธ์ และมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดพันธกิจ (Corporate Mission) เป้าประสงค์ (Goal) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้อง กับแผนกลยุทธ์ กำหนดปฏิทินการปฏิบัติงาน และ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Controlling and Evaluation) เป็นการตรวจสอบกิจกรรม และผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร<sup>(1)</sup>

แม้ว่าจะมีการใช้กระบวนการ หรือรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคและ เครื่องมืออย่าง SWOT Analysis และ TOWS Matrix อย่างแพร่หลายก็ตาม แต่ทั้ง 2 เครื่องมือนี้ ก็มีข้อจำกัด หรือจุดอ่อนอยู่หลายประการ โดยอาจจะไม่เหมาะสมกับบางบริบทหรือบางสถานการณ์ กล่าวก็คือ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ที่มุ่งเป้าไปที่การแข่งขันเน้นการเปรียบเทียบคู่แข่ง เป็นหลัก ที่มีการทำหั่น นองเลือด หากมองในแง่นี้ กลยุทธ์จึงเป็น “เกมที่มีผลรวมเป็นศูนย์ (Zero-Sum Game)” เมื่อมีคนได้ ก็ต้องมีคนเสีย ซึ่งในกรณีดังกล่าว การกำหนดกลยุทธ์ด้วยวิธีการนี้ อาจจะไม่เหมาะสมกับองค์กรที่เผชิญกับสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลง และต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ในการกำหนดกลยุทธ์ยังเป็นการจัดทำแผนระยะยาว หรือ Long-Range Plans ทำให้ บางสถานการณ์ที่เผชิญอยู่เกิดจากเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ไม่สามารถกลับไปทบทวน หรือ ปรับแก้ได้ทันทั่วทั้งที่ นอกจากนี้ หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานทางการศึกษาในระดับพื้นที่ อาทิ โรงเรียน วิทยาลัย ที่ยังไม่ได้รับการกระจายอำนาจเต็มตัวให้บริหารจัดการตัวเอง ต้องรอรับการมอบ อำนาจ หรือนำนโยบายจากต้นสังกัดมาสู่การปฏิบัติ มักต้องเชื่อมโยงนโยบาย ยุทธศาสตร์ จุดเน้นของ หน่วยงานต้นสังกัดในแต่ละระดับมาเชื่อมโยงทั้งหมด โดยวิเคราะห์ว่าเป็น “โอกาส” (Opportunities) แต่ในความเป็นจริงแล้ว เป็นเพียงนโยบายที่หน่วยงานภาครัฐในระดับพื้นที่จะ ปฏิเสธ หรือละเว้นไม่นำมาสู่การปฏิบัติได้ยากมาก สถานการณ์เช่นนี้ จึงทำให้การกำหนดทิศทางและ วิสัยทัศน์ของหน่วยงานนั้นๆ ขาดความเฉพาะตัวที่หน่วยงานนั้นจะกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับ สถานการณ์และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) อย่างแท้จริง<sup>(1)</sup>

ข้อจำกัดดังกล่าว ถือว่าเป็นช่องว่างขนาดใหญ่ (Big Gaps) ในการนำแนวคิดและเทคนิค วิธีการกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ไปใช้ เพราะสถานการณ์ ในปัจจุบันเป็นสถานการณ์แบบผันผวนที่ต้องเผชิญกับสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลง และต้องปรับตัวอยู่ ตลอดเวลา ดังนั้น กลยุทธ์ที่กำหนดจะต้องเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลง ในระยะเวลาอันสั้นมากกว่าแนวคิดกลยุทธ์แบบเดิมที่เน้นการวางแผนระยะกลาง 3-5 ปี ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่ ยังส่งผลกระทบต่อตัวผู้เรียนโดยตรง ตัวอย่างเช่น ปัญหาคุณภาพผู้เรียน



โดยเฉพาะคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ของผู้เรียน ที่ได้รับอิทธิพลมาจากปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมในพื้นที่ ที่ต้องอาศัยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในพื้นที่มาร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหาเป็นอย่างมาก ซึ่งแนวคิดและเครื่องมือ SWOT Analysis และ TOWS Matrix เริ่มตอบ โจทย์สิ่งเหล่านี้ได้น้อยลงทุกที<sup>(1)</sup>

จากที่กล่าวมา หากนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ประยุกต์กับแนวคิดการประเมิน เชิงพัฒนา (DE) และเทคนิคกำหนดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) มาใช้เป็น เครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เนื่องจากกลยุทธ์ แบบน่านน้ำสีคราม มีหลักการและเครื่องมือที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และไม่ตายตัว ซึ่งมีหัวใจสำคัญคือการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) และ แนวคิดการประเมินเชิงพัฒนาที่ประยุกต์โดย มูลนิธิสยามกัมมาจล เป็นกระบวนการและเครื่องมือ การบริหารที่ครอบคลุม และมุ่งประเด็นไปในการพัฒนาอย่างรอบด้าน และเป็นเครื่องมือที่จะเข้ามา ช่วยพัฒนานวัตกรรม (Innovation) เนื่องจากการประเมินเชิงพัฒนา ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ ความซับซ้อนก่อนเริ่มวางแผนงาน เช่น มีความเสี่ยงอะไรบ้าง เจื่อนใจใดที่อาจเป็นอุปสรรคต่อ การปฏิบัติงานบ้าง ส่งผลให้แผนงานที่ถูกร่างขึ้นมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และสามารถนำไปใช้งานได้จริง อีกทั้งปรับเปลี่ยนแผนงานได้อย่างรวดเร็ว โดยมีหลักการดำเนินงาน ภายใต้อุปสรรคที่การทำงานขององค์การมีความซับซ้อน และเชื่อมโยงกันเป็นระบบที่เป็นพลวัต มีผู้เกี่ยวข้องหลากหลายฝ่าย และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และหัวใจหลักของการประเมิน เชิงพัฒนาก็คือ การเคารพ รับฟังซึ่งกันและกัน การเรียนรู้ร่วม และการเกิดข้อตกลงร่วมกัน โดยมี ขั้นตอนดำเนินการแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ<sup>(1)</sup> นอกจากการนำแนวคิด ทั้ง 3 มาประยุกต์ใช้ เป็นตัวองค์ประกอบหลักในการขับเคลื่อน และเพื่อให้การพัฒนารูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ได้รูปแบบที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับ การนำไปปฏิบัติ จึงมีการนำผลการศึกษานวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของสถานศึกษาที่มีความแตกต่างแต่ละบริบท ทั้ง 5 สถานศึกษา โดยนำบทเรียนเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบ รูปแบบฯ เพื่อจะนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อพัฒนาให้ นักเรียนมีคุณภาพครอบคลุมถึงมาตรฐานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี เพื่อเติบโตเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศชาติต่อไป<sup>(5)</sup>

### หลักการ

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพ นักเรียนมัธยมศึกษามีหลักการในการดำเนินการ ดังนี้

**1. หลักความเสมอภาค (Equity)** หมายถึง ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา จะต้องปฏิบัติหน้าที่และให้ประโยชน์อันพึงมีในเรื่องต่างๆ กับผู้เรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่าง

เท่าเทียมและเป็นธรรม<sup>(2)</sup> โดยเด็กทุกคนมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รวมถึงการจัดการศึกษาสำหรับบุคคล ซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคมการสื่อสารและการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ หรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาส ต้องจัดให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิ และโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ การปฏิบัติต่อเด็กตามความในพระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2546 ไม่ว่าจะกรณีใด ให้คำนึงถึง ประโยชน์สูงสุดของเด็กเป็นสำคัญ และไม่ให้มีการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม สอดรับกับสิทธิ ขั้นพื้นฐานที่เด็กต้องได้รับตามความแห่งอนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็ก อันได้แก่ 1) สิทธิในการอยู่รอด 2) สิทธิที่จะได้รับการปกป้องคุ้มครอง 3) สิทธิที่จะได้รับการพัฒนา และ 4) สิทธิในการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ เด็กแต่ละคนมีความแตกต่างกันโดยพื้นฐานทางครอบครัว สภาพปัญหาเศรษฐกิจ ครอบครัว แยกแยก ขาดการดูแลเอาใจใส่ในนักเรียน ทำให้เกิดปัญหามีความต้องการช่วยเหลือที่แตกต่างกันไป<sup>(4)</sup>

**2. หลักการบูรณาการ (Integration)** หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญในการดำเนินงานของรูปแบบการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยอาศัยหลักการบูรณาการทั้งเรื่องของ คน เงิน วัสดุ และวิธีการต่างๆ เพื่อให้สามารถนำรูปแบบฯ ไปใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และไม่ตายตัว ซึ่งมีหัวใจสำคัญคือการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) ตามสภาพบริบทของพื้นที่ หลักการบูรณาการนั้น ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของแต่ละองค์ประกอบจะต้องมีความเชื่อมโยงกัน เป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์ และอยู่บนพื้นฐานของหลักการ ภายใต้ความเชื่อว่าการทำงานขององค์การมีความซับซ้อน และเชื่อมโยงกันเป็นระบบที่เป็นพลวัต มีผู้เกี่ยวข้องหลากหลายฝ่าย<sup>(1)</sup>

**3. หลักการประสานพลัง (Synergy)** หมายถึง การระดมสรรพกำลังหรือรวมพลัง (Synergy) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาร่วมดำเนินการต่างๆ เช่น กำหนดทิศทาง วิเคราะห์ความซับซ้อน ร่วมแลกเปลี่ยน รับฟัง สร้างวิสัยทัศน์ และสร้างจุดเปลี่ยนร่วมกัน ในลักษณะที่ถักทอเข้าด้วยกัน พึ่งพาต่อกันและกัน เพื่อให้ทุกคนกลายเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลง<sup>(1,2)</sup>

**4. หลักการประเมินเพื่อพัฒนา (Formative Evaluation for Development)** หมายถึง การประเมินที่มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและมีเป้าหมาย เพื่อค้นหาช่องทางสู่การเปลี่ยนแปลงร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เป็นการประเมินเพื่อใช้ประโยชน์ และเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับขับเคลื่อนพัฒนาการเชิงระบบของระบบที่มีความซับซ้อนและเป็นพลวัต (Complex-Adaptive Systems) โดยมีหลักการดำเนินการที่สำคัญ ดังนี้<sup>(1)</sup>

**4.1) เป้าหมายอยู่ที่การพัฒนา** เน้นที่เป้าหมายอันทรงคุณค่า (Purpose) คือ การสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม ผ่านการสร้างความกระจ่างแจ้งข้อมูล และสนับสนุนทีมพัฒนา

นวัตกรรม ด้วยการทำความเข้าใจธรรมชาติ (Nature) และรูปแบบ (Pattern) ของพัฒนาการ รวมทั้งความหมายต่อการดำเนินการ และผลที่เกิดตามมาของรูปแบบนั้นๆ <sup>(1)</sup>

**4.2) การประเมินอย่างเข้มงวดจริงจัง** คือ การดำเนินการบนฐานข้อมูลหลักฐาน (Empirically Driven) มีการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการที่น่าเชื่อถือ โดยมีเป้าหมายเชิงคุณค่าชัดเจน มีความชัดเจนว่ากำลังทำเพื่อใคร เพื่อใช้งานอะไร ซึ่งจะนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของคำถาม การออกแบบ การเลือกวิธีการที่เหมาะสม รวมทั้งการเลือกวิธีประมวลผล และยังรวมถึงความตระหนักต่อเรื่องคุณค่า, จริยธรรม, ความเข้าใจบริบท, และความเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของการประเมิน <sup>(1)</sup>

**4.3) มุ่งการนำไปใช้ประโยชน์** การกำหนดเป้าหมายหลักของการใช้ประโยชน์ (Intended Use) คืออะไร และใครบ้างเป็นกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์หลัก (Primary Intended Users) เพื่อให้สามารถส่งมอบผลได้อย่างมีคุณภาพ นักประเมินต้องทำความรู้จักกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์หลักของโครงการเป็นอย่างดีในลักษณะ “รู้เขา” อย่างลึก เพราะจะต้องทำงานร่วมกันภายใต้สภาพที่อาจจะลุ่มๆ ดอนๆ ต้องรับฟังกัน ต้องอดทนกัน ต้องรู้จักกัน เพื่อฟันฝ่าสภาพความซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่คาดฝันร่วมกันได้ <sup>(1)</sup>

**4.4) เน้นที่นวัตกรรม** การดำเนินการชี้แจงว่ากระบวนการ และผลการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับนวัตกรรม และการปรับตัวอย่างไร ทีมทำหน้าที่เก็บข้อมูล จัดทำเอกสาร ดีความ และให้ข้อมูลป้อนกลับ เกี่ยวกับกระบวนการและผลลัพธ์ของนวัตกรรม โดยนวัตกรรมอาจอยู่ในรูปของกิจกรรมริเริ่มใหม่โปรแกรม, โครงการ, นโยบาย, ความร่วมมือ, และการดำเนินการ สิ่งที่เราเรียกว่านวัตกรรมสังคมไม่ได้อยู่ที่รูปแบบ หรือโครงสร้าง แต่อยู่ที่ความแตกต่างจากสภาพปัจจุบันว่ามากน้อยเพียงใด และธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร <sup>(1)</sup>

**4.5 ใช้โลกทัศน์ของความซับซ้อน** ทำความเข้าใจ และดีความ ผ่านมุมมองของความซับซ้อน (Complexity) และดำเนินการประเมินตามนั้น ซึ่งหมายความว่าเป็นการทำงานบนยอดคลื่นของความซับซ้อน ใช้ความเป็นจริง และพลวัตของความซับซ้อนซึ่งนำยุทธศาสตร์พัฒนานวัตกรรม, การปรับตัว, และการเปลี่ยนระบบ ใช้ดีความสิ่งที่พัฒนาขึ้น ใช้ปรับปรุงการออกแบบ การประเมิน และใช้วิเคราะห์ข้อค้นพบสิ่งที่ผุดบังเกิด <sup>(1)</sup>

**4.6 การคิดเชิงระบบ** ใช้การคิดเชิงระบบตลอดการทำงาน เอาใจใส่ปฏิสัมพันธ์, มุมมอง, ขอบเขต, และประเด็นอื่นๆ ของระบบสังคม รวมทั้งบริบทที่กำลังมีการพัฒนานวัตกรรม และกำลังดำเนินการ จะช่วยให้แนวทางทำความเข้าใจปัจจัยเกี่ยวข้องในหลากหลายมิติเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหล่านั้น รวมทั้งเข้าใจปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นบนเส้นทางของกระบวนการพัฒนานวัตกรรม ช่วยให้เห็นภาพพัฒนานวัตกรรมและนักประเมินร่วมกันคิด เพื่อร่วมกันทำความเข้าใจในมิติที่ลึกว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบกำลังเกิดขึ้นหรือไม่ อย่างไร มากเพียงใด และไปในทิศทางใด การคิด

กระบวนการช่วยเปิดโลกทัศน์ของผู้คนให้กว้างขึ้น และไม่ตกเป็นเหยื่อของ “ความจริงที่ถูกจำกัดขอบเขต” (Nested Reality)<sup>(1)</sup>

**4.7) การให้ข้อมูลป้อนกลับเหมาะสมแก่กาล** การให้ Feedback ณ เวลาเหมาะสมต่อการปรับตัว เมื่อความต้องการ ข้อค้นพบ และความเข้าใจชัดเจน โผล่ออกมา ไม่ใช่ให้ตามเวลาที่กำหนดไว้ล่วงหน้า นี่เป็นเรื่องของการกระทำที่ “เหมาะสมต่อกาล” (Timeliness) ซึ่งหมายความว่าเหมาะสมต่อธรรมชาติของนวัตกรรมที่กำลังพัฒนา และตรงความต้องการของกลุ่มผู้ใช้หลัก (Primary Intended Users) ความเหมาะสมต่อกาล มาจากผลการวิเคราะห์สถานการณ์ และการต่อรอง ไม่ได้มาจากกำหนดการตายตัว เพราะในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนนี้ ร่องรอยของนวัตกรรมอาจโผล่ออกมาอย่างรวดเร็วก็ได้ อย่างช้าๆ ก็ได้ คือโผล่ออกมาในจังหวะที่ไม่สม่ำเสมอ และอาจเกิดซ้ำได้ หลักการสำคัญคือ ในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนและปรับตัวอยู่ตลอดเวลา นั้น ผลการประเมินดำรงอยู่เป็นระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้น การให้ข้อมูลป้อนกลับจึงต้องทันกาล เพื่อให้ผู้เข้าไปใช้ประโยชน์ได้<sup>(1)</sup>

#### วัตถุประสงค์

**วัตถุประสงค์หลัก** เพื่อใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษาให้ครอบคลุมมาตรฐานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พร้อมจะเต็มโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพ<sup>(2,3)</sup>

#### วัตถุประสงค์รอง

- 1) เพื่อให้ให้นักเรียนทุกคนได้รับการส่งเสริม พัฒนา และแก้ไขปัญหอย่างเต็มศักยภาพ<sup>(2)</sup>
- 2) เพื่อให้ทีมขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน<sup>(1)</sup>

#### ประเด็นที่ 2 ระบบและกลไกของรูปแบบ

ระบบและกลไกของรูปแบบ หมายถึง โครงสร้างการบริหารงานหรือการแต่งตั้ง/กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามกระบวนการของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย

##### 1. การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

###### บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นสถาบันที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อน ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรอื่นๆ ดังต่อไปนี้

**ผู้บริหารสถานศึกษา** ในฐานะที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำสูงสุดในสถานศึกษา สามารถบริหารจัดการและให้ความสำคัญในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้ประสบความสำเร็จ จึงควรมีบทบาทหน้าที่และแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้<sup>(2)</sup>

- 1) บริหารจัดการให้มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาให้ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ

- 2) กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์การดำเนินงานตามระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 3) สร้างความตระหนักให้ครูทุกคนและบุคคลที่เกี่ยวข้องเห็นคุณค่าและความจำเป็นของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 4) กำหนดโครงสร้างการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้เหมาะสมกับสถานศึกษา
- 5) แต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงานตามความเหมาะสม
- 6) ประชุมคณะกรรมการและกำหนดเกณฑ์จำแนกกลุ่มนักเรียน
- 7) ส่งเสริมให้ครูทุกคนและบุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับความรู้เพิ่มเติมมีทักษะเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างต่อเนื่อง
- 8) ประสานงานระหว่างสถานศึกษากับหน่วยงาน และบุคคลภายนอก เช่น ผู้ปกครอง เครือข่าย ผู้ปกครอง องค์กรต่างๆ สาธารณสุข โรงพยาบาล สถานีตำรวจ โดยมีการดำเนินงาน ดังนี้
  - 1) เชิญร่วมเป็นกรรมการและเครือข่ายในการช่วยเหลือนักเรียน
  - 2) ประชุมปรึกษาหารือและขอความร่วมมือ
  - 3) ดูแล กำกับ นิเทศ ติดตาม ประเมินผล สนับสนุนและให้ขวัญกำลังใจ
  - 4) กำหนดปฏิทินการปฏิบัติงาน
  - 5) นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และ
  - 6) ยกย่องให้รางวัลเผยแพร่ผลงานการดำเนินงานในโอกาสต่างๆ

#### **ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษา**

ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด และเป็นบุคลากรหลักในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จึงควรมีบทบาทหน้าที่และแนวทางดำเนินงาน ดังนี้ <sup>(2)</sup>

- 1) รู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล ได้แก่ 1) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของนักเรียนเป็นรายบุคคล 2) จัดเตรียมเครื่องมือเก็บข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคล 3) หาข้อมูลเพิ่มเติม โดยนำเครื่องมือไปใช้ในการเก็บข้อมูลและปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน 4) เก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และ 5) วิเคราะห์ข้อมูล
  - 2) คัดกรองนักเรียน ได้แก่ 1) ดำเนินการคัดกรองนักเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนด และ
  - 2) สรุปผลการจำแนกนักเรียนเป็นกลุ่ม
    - 3) จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมพัฒนา ได้แก่ 1) จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมโดยการเยี่ยมบ้าน การจัดกิจกรรมโฮมรูมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน การประชุมผู้ปกครอง ฯลฯ และ 2) จัดกิจกรรมพัฒนาให้เหมาะสมกับกลุ่มนักเรียน
    - 4) จัดกิจกรรมป้องกัน แก้ไข ช่วยเหลือ โดยการให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือเบื้องต้น รวมถึงการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองในการช่วยเหลือ แก้ไข
    - 5) ส่งต่อ ดำเนินการส่งต่อภายในไปยังบุคคลหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
    - 6) รายงานผลระหว่างดำเนินการ และรายงานผลเมื่อสิ้นสุด

### ครูประจำวิชา/ครูทั่วไป

ครูทุกคนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีหน้าที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้ และดูแลช่วยเหลือนักเรียน จึงควรมีบทบาทหน้าที่ และแนวทางในการดำเนินงานดูแลนักเรียนและให้คำปรึกษาเบื้องต้นแก่นักเรียน ดังนี้<sup>(2)</sup>

- 1) ศึกษา สังเกต ดูแล รวบรวมข้อมูล
- 2) ประสานงานกับครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษา เพื่อส่งเสริมป้องกันแก้ไขพฤติกรรมนักเรียน
- 3) จัดกิจกรรมส่งเสริม ป้องกัน แก้ไข เพื่อพัฒนานักเรียนซึ่งโรงเรียนใดไม่มีครูประจำวิชาให้ครูที่ทำหน้าที่ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ครูประจำวิชา

### ครูแนะแนว

ครูแนะแนว เป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบต่อการจัดระบบงานแนะแนว ซึ่งมีความสัมพันธ์กับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน จึงควรมีบทบาทหน้าที่และแนวทางดำเนินงาน ดังนี้<sup>(2)</sup>

- 1) สนับสนุนครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ได้แก่
  - 1.1) ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือแก่ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาให้ความมั่นใจ
  - 1.2) กำลังใจกับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน
  - 1.3) คำปรึกษาครอบคลุมทั้งด้านการเรียน อาชีพ ชีวิต และสังคม ทั้งรายกลุ่ม
  - 1.4) จัดทำการศึกษารายกรณี (Case Study)
  - 1.5) เตรียมเครื่องมือสนับสนุนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างครอบคลุมต่อเนื่อง และเป็นปัจจุบัน
  - 1.6) ให้คำปรึกษาในการจัดทำข้อมูลนักเรียนประกอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกรณีนักเรียนย้ายที่เรียน
  - 1.7) จัดทำการศึกษารายกรณี (Case Study)
  - 1.8) เตรียมเครื่องมือสนับสนุนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างครอบคลุม และ
  - 1.9) ให้คำปรึกษาในการจัดทำข้อมูลนักเรียน ประกอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
- 2) จัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนา ได้แก่
  - 2.1) จัดกิจกรรมป้องกันช่วยเหลือ และแก้ไขพฤติกรรมนักเรียน และ
  - 2.2) ให้นักเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล
- 3) จัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนา ได้แก่ การให้คำปรึกษา การให้ความช่วยเหลือ การประสานความร่วมมือกับครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษา ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้องรวมถึงกิจกรรมอื่นๆ

- 4) ส่งต่อ คือ การส่งต่อนักเรียนให้กับผู้เชี่ยวชาญภายนอก

### ครูหัวหน้าระดับชั้น

ครูหัวหน้าระดับชั้น มีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินการช่วยเหลือนักเรียน ดังนี้<sup>(2)</sup>

- 1) ติดตาม กำกับ การดูแลช่วยเหลือนักเรียนของครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษา ได้แก่
  - 1.1) วางแผนการกำกับ ติดตาม การทำงานของครูประจำชั้น /ครูที่ปรึกษาให้ชัดเจนและรับรู้โดยทั่วกัน
  - 1.2) อำนวยความสะดวกแก่ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษา ในการดำเนินงานระบบการดูแล

ช่วยเหลือนักเรียน และ3) บันทึกหลักฐานการปฏิบัติงานและจัดทำรายงานประเมินผลระบบส่งผู้บริหาร

2) ประสานงานผู้เกี่ยวข้องในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ได้แก่ 2.1) จัดประชุมครูในระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 2.2) จัดประชุมกลุ่มเพื่อปรึกษาปัญหาวิทยากรณี 2.3) ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษา 2.4) ติดต่อประสานงานกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

### **นักเรียน**

นักเรียนเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนทั้งเป็นผู้รับการช่วยเหลือ และให้ความช่วยเหลือแก่สถานศึกษาเพื่อให้การดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีบทบาทหน้าที่และแนวทางดำเนินงาน ดังนี้<sup>(2)</sup>

1) มีบทบาทหน้าที่ของนักเรียนและสนับสนุนการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ได้แก่ 1.1) ให้ความร่วมมือกับคณะกรรมการนักเรียน 1.2) ให้ความร่วมมือในการสอดส่องพฤติกรรมของนักเรียนในสถานศึกษา 1.3) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 1.4) สร้างเครือข่ายเพื่อนช่วยเพื่อน (YC) พี่ช่วยน้อง 1.5) เข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษา 1.6) ประสานสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับบ้าน

### **คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นองค์คณะบุคคลที่ประกอบด้วยตัวแทนหน่วยงาน ซึ่งมีส่วนในการพัฒนาการศึกษา โดยทำหน้าที่ให้การสนับสนุนด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ดังนี้<sup>(2)</sup>

- 1) ให้คำปรึกษาในการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 2) เสนอแนะแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาแก่นักเรียน
- 3) ติดต่อขอความร่วมมือกับหน่วยงานองค์กรต่างๆ ในการส่งเสริมพัฒนา
- 4) อำนวยความสะดวกในการประสานงานเมื่อสถานศึกษาต้องการช่วยเหลือ

### **บทบาทหน้าที่ของผู้ปกครอง และชุมชน**

ผู้ปกครอง และชุมชนเป็นบุคคลและกลุ่มบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดกับนักเรียนในพื้นที่มากที่สุด จะให้การเอาใจใส่ดูแลนักเรียนได้อย่างดี ซึ่งประกอบไปด้วยผู้ปกครอง เครือข่ายผู้ปกครองชมรมสมาคมผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชน

**ผู้ปกครอง/เครือข่ายผู้ปกครอง** เป็นบุคคล และคณะบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดนักเรียน จึงควรมีบทบาทหน้าที่และแนวทางดำเนินงาน ดังนี้<sup>(2)</sup>

1) อบรมดูแลและเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำรงชีวิตครอบครัว มีความรักความเข้าใจ และให้ความอบอุ่น

2) สนับสนุนให้ความร่วมมือ วางแผน ร่วมมือกับสถานศึกษาในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริม พัฒนา ป้องกัน และแก้ไขปัญหาการเรียนปัญหานักเรียน

3) เป็นที่ปรึกษาหรือแนะแนวทางการดำเนินชีวิตที่ดีแก่นักเรียนให้คำปรึกษาคำแนะนำ ที่ดีแก่นักเรียน เสนอแนะแนวทางในการดำเนินชีวิตที่ดีให้นักเรียน

**ชุมชน** เป็นสังคมที่มีอิทธิพลต่อค่านิยมและพฤติกรรมของเด็ก บุคคลทุกคนในชุมชน มีส่วนร่วมในการดูแลช่วยเหลือ ส่งเสริมให้นักเรียนได้พัฒนาตนเองในแนวทางที่เหมาะสม จึงควรมีบทบาทหน้าที่และแนวทางดำเนินงาน ดังนี้<sup>(2)</sup>

- 1) สนับสนุนการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 2) จัดสภาพแวดล้อมของชุมชนที่เอื้อต่อการพัฒนานักเรียน
- 3) ช่วยสอดส่องดูแลนักเรียน
- 4) เป็นแหล่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพนักเรียน
- 5) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน
- 6) ให้ข้อมูลข่าวสารพฤติกรรมของนักเรียน
- 7) เข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษา

## 2. การออกแบบโครงสร้างการบริหารงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

เพื่อให้การดำเนินการเป็นรูปธรรม จำเป็นต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ชัดเจนจึงกำหนดให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ตามกระบวนการและขั้นตอน จำนวน 3 คณะ ประกอบด้วย

### คณะกรรมการอำนวยการ (ทีมนำ)

คณะกรรมการอำนวยการ (ทีมนำ) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นประธาน กรรมการ มีกรรมการตามตำแหน่งต่างๆ ได้แก่ รองผู้อำนวยการทุกฝ่าย หัวหน้าระดับ หัวหน้างาน แผนงาน หัวหน้างานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน และหัวหน้างานแนะแนว เป็นกรรมการและเลขานุการ มีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) เข้าร่วมเป็นทีมนำในการดำเนินงานตามกระบวนการของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนฯ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาทักษะ Fa/Note 2) การวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) และ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ)<sup>(1)</sup>

2) ส่งเสริม สนับสนุน การขับเคลื่อนและพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน<sup>(2)</sup>

2.1) สร้างขวัญกำลังใจ และพัฒนาบุคลากร<sup>(2)</sup>

2.2) เป็นผู้นำในการผนึกประสาน บรณาการภารกิจโดยรวมของสถานศึกษา<sup>(2)</sup>



2.3) ประสานสัมพันธ์และสร้างความเข้มแข็งให้ทีมประสาน ทีมทำ และเครือข่าย การดำเนินงานจากทุกภาคส่วน<sup>(2)</sup>

2.4) นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล<sup>(2)</sup>

#### **คณะกรรมการดำเนินการ (ทีมทำ)**

คณะกรรมการดำเนินการ (ทีมทำ) ประกอบด้วย หัวหน้าระดับชั้น เป็นประธาน กรรมการ มีกรรมการตามตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ รองหัวหน้าระดับ ครูที่ปรึกษา ครูผู้สอน และ ครูแนะแนว เป็นกรรมการและเลขานุการ มีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) เข้าร่วมเป็นทีมทำในการดำเนินงานตามกระบวนการของรูปแบบการบริหารเชิง กลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนฯ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาทักษะ Fa/Note 2) การวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) และ 3) การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ)<sup>(1)</sup>

2) ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องและดำเนินการประชุมชี้แจง<sup>(2)</sup>

3) บันทึกหลักฐานการปฏิบัติงาน ประเมินผลและจัดทำรายงานตามระดับชั้น<sup>(2)</sup>

4) ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของครูที่ปรึกษา และนักเรียน เพื่อประโยชน์ต่อ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน<sup>(2)</sup>

5) ประชุมคณะกรรมการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ<sup>(2)</sup>

6) ดำเนินการดูแลให้ความช่วยเหลือนักเรียน ตามขั้นตอน และกระบวนการของระบบ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน<sup>(2)</sup>

#### **คณะกรรมการประสานงาน (ทีมประสาน)**

คณะกรรมการประสานงาน (ทีมประสาน) ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการที่ผู้บริหาร มอบหมาย เป็นประธานกรรมการ มีกรรมการตามตำแหน่งและหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ หัวหน้าระดับ ทุกระดับ หัวหน้างานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน หัวหน้างานอนามัย ครูพยาบาล และหัวหน้างานแนะแนว เป็นกรรมการและเลขานุการ มีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) เข้าร่วมเป็นทีมประสานในการดำเนินงานตามกระบวนการของรูปแบบการบริหาร เชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนฯ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาทักษะ Fa/Note 2) การวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) และ 3) การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ)<sup>(1)</sup>

3) ปฏิบัติงานในฐานะบุคลากรหลักในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน<sup>(2)</sup>

4) ประสานงานระหว่างคณะกรรมการอำนวยการ (ทีมนำ) และคณะกรรมการ ดำเนินงาน (ทีมทำ) และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน<sup>(2)</sup>

5) จัดทำเครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ที่จำเป็นในการพัฒนาดำเนินงาน และรับผิดชอบในการชี้แจง สร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน<sup>(2)</sup>

6) จัดการประชุมคณะกรรมการทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อแสวงหาแนวทางในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน<sup>(2)</sup>

7) สรุปรายงานผลการดำเนินงานและดำเนินการอื่นใด เพื่อให้ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>(2)</sup>

### ประเด็นที่ 3 กระบวนการของรูปแบบ

กระบวนการของรูปแบบ หมายถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่เกิดจากการประยุกต์กระบวนการ กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) และการประเมินเชิงพัฒนา (Development Evaluation) เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน ในการกำหนดเป้าหมาย แนวทางในการดำเนินงาน และการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้ และเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาให้นักเรียนมีคุณภาพ ตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย<sup>(1,2,3)</sup>

**1. การวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ)** เป็นการดำเนินการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ รายละเอียดของทิศทาง กลยุทธ์ แผนงาน หรือรูปแบบการดำเนินงาน ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้<sup>(1,2,3)</sup>

1) ประกาศและกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ผู้บริหารประกาศนโยบายในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ<sup>(5)</sup>

2) ผู้บริหารสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักให้แก่คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง เพื่อรับทราบนโยบายเกี่ยวกับการดำเนินการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน<sup>(5)</sup>

3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ด้วยเครื่องมือผืนผ้าใบกลยุทธ์ (The Strategy Canvas) โดยวาดภาพบนผืนผ้าใบ โดยการนำผลของการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนปีที่ผ่านมา เพื่อประเมินตนเอง ใน 5 องค์ประกอบ โดยแกนตั้ง คือ ระดับคะแนนขององค์ประกอบการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน แกนนอน คือ องค์ประกอบ 5 ด้านที่ระบุอยู่ในเกณฑ์ และตัวชี้วัดตามคู่มือการประเมินระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน<sup>(1,2,3,5)</sup>

4) การวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยเครื่องมือการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นนำผลของการคัดกรองนักเรียน และข้อมูลพื้นฐานของนักเรียน ออกมานำเสนอ เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่พบในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของผู้เกี่ยวข้อง

ในโรงเรียนที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุ ตามเป้าหมายได้ และแนวทางที่อยากให้เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็นระดับปรากฏการณ์ แบบแผน พฤติกรรม โครงสร้าง และค่านิยมหรือคุณค่าการนำปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อองค์กร มาวิเคราะห์ความซับซ้อน เช่น 1) โครงสร้างระบบ ประกอบด้วย (1) วัฒนธรรม ความเคยชิน (2) ปัจเจก เช่น ผอ. ครู นักเรียน ผู้ปกครอง (3) หน่วยงานสนับสนุนในชุมชน 4) หน่วยงานสนับสนุนนอกชุมชน 2) โครงสร้างใหญ่ ประกอบด้วย (1) หลักสูตร (2) โครงสร้าง (3) บุคคล (4) งบประมาณ และ 3) โครงสร้างระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในโรงเรียน นำปัจจัยเหล่านี้มาวิเคราะห์ด้วยภูเขาน้ำแข็ง (Icedberg Model) <sup>(1,2,3,5)</sup>

5) การตกลงเป้าหมายร่วมกัน (Share Vision) เป็นการแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกันว่าต้องการเห็นเป้าหมายหรือผลสำเร็จอะไรของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และต้องเป็นเป้าหมายที่มาจาก Vision ร่วมกันของทุกคน <sup>(1,2,3,5)</sup>

6) การกำหนดปัจจัยความสำเร็จ (Key Result Areas: KRAs) และดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPIs) <sup>(1)</sup> เป็นการกำหนดผลลัพธ์ของการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ต้องเห็นหลังจากดำเนินการเสร็จสิ้น ยกตัวอย่าง KRAs คือ ใคร? และต้องเป็นอย่างไร/อะไรบ้างต้องเปลี่ยน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องเป็นผู้นำทางด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 2) ครูต้องมีสมรรถนะการให้คำปรึกษา และมีทักษะการใช้เทคโนโลยี 3) ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และสามารถให้คำปรึกษาเบื้องต้นได้ เป็นต้น ในส่วนของ KPIs คือผลลัพธ์ที่อยากให้เกิดขึ้นในงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ต้องตั้งไว้ เช่น นักเรียนมีคุณภาพตามหลักสูตร หรือนักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ 1) การรู้จักตนเอง และพึ่งตนเองได้ 2) การมีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี 3) การมีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึง 4) การรักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้ 5) การเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม และ 6) การมีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต เป็นต้น <sup>(1,2,3,5)</sup>

7) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) เป็นการนำผลของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยการวาดผืนผ้าใบกลยุทธ์ และการวิเคราะห์ความซับซ้อน มาเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือ กรอบปฏิบัติ 4 ประการ (Four Action Framework) และการจัดลำดับ Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ดังคำถามตัวอย่างต่อไปนี้ <sup>(1,2,3)</sup>

**กลยุทธ์ตัด** หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณาตัดอะไรในแต่ละองค์ประกอบได้บ้าง เช่น ตัดกิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หรือโครงการ

ที่ไม่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ อาจตั้งไว้แค่สนองนโยบาย หรือตัดงบประมาณของกิจกรรมที่ไม่คุ้มค่ากับราคาที่ต้องจ่าย<sup>(1,2,3)</sup>

**กลยุทธ์ลด** หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณาลดอะไรในแต่ละองค์ประกอบได้บ้าง เช่น ลดกิจกรรมหน้าเสาธงที่ใช้เวลานานเกินไป ทำให้นักเรียนอาจไม่ต้องการเข้าแถว หรือลดเอกสารต่างๆ ที่ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ แต่สร้างภาระให้ครูที่ปรึกษา เช่น รายงานเอกสารข้อมูลนักเรียนที่ซ้ำซ้อน ทำแบบไม่เป็นระบบ<sup>(1,2,3)</sup>

**กลยุทธ์ยกระดับ** ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณายกระดับอะไรในแต่ละองค์ประกอบให้สูงกว่าระดับมาตรฐานในปัจจุบันได้บ้าง เช่น ยก/เพิ่มสมรรถนะครูที่ปรึกษา โดยจัดทำโครงการอบรมพัฒนาการให้คำปรึกษา หรือมีโครงการ/กิจกรรมให้ครูได้พัฒนาตนเองด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้ครูมีการดำเนินการได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น<sup>(1)</sup>

**กลยุทธ์สร้าง** หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณาสร้างอะไรใหม่ในแต่ละองค์ประกอบที่ไม่เคยสร้างมาก่อน เช่น สร้างระบบการบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยเน้นการใช้ Applications ในการดำเนินการ หรืออาจจะสร้างโครงการ/กิจกรรมที่ให้นักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนตามความสนใจของนักเรียน<sup>(1,2,3)</sup>

8) การออกแบบโครงการ/กิจกรรม (กำหนด Act) เป็นการนำกลยุทธ์สู่การกำหนด/ออกแบบแผนงาน/กิจกรรม (Action Plan) ที่ครอบคลุมกระบวนการทำงานของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ทั้ง 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล 2) การคัดกรองนักเรียน 3) การป้องกันและแก้ไขปัญหา 4) การส่งเสริมพัฒนานักเรียน และ 5) การส่งต่อ<sup>(1,2,3,5)</sup>

9) ผู้บริหารสถานศึกษา และครูและบุคลากรทางการศึกษา นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยการทำบันทึกข้อตกลง (MOU)<sup>(5)</sup>

10) สะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection) เป็นการสะท้อนผลการดำเนินงานในช่วงแรก เพื่อสะท้อนให้เกิดการพัฒนากระบวนการ/แนวทางปฏิบัติใหม่ๆ และเป็นการประเมินกระบวนการและผลความพึงพอใจของทุกคน และมีการประสานความร่วมมือกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ<sup>(1,2,3,5)</sup>

**2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ)** หมายถึง การนำกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม การโดยมีการกำหนดตารางเวลาปฏิบัติการ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ รวมถึงนำผลการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมระบบการดูแลช่วยเหลือเรียนมาทบทวน เพื่อให้เห็นสถานการณ์ปัญหา และความก้าวหน้า เพื่อสามารถปรับแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้การดำเนินงานช่วงหลังมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยนำผลการดำเนินงานที่ทำไปแล้วมาวิเคราะห์ความซับซ้อนและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ และล้มเหลว เพื่อให้เห็นว่าตรงไหนสำเร็จ หรือตรงไหนไม่สำเร็จ เพื่อนำไป

ปรับเปลี่ยนแผนงาน กลไกการทำงาน และองค์ประกอบของทีมให้ดีขึ้น โดยมีการดำเนินการ 2 ระยะ ดังนี้<sup>(1,2,3)</sup>

ระยะที่ 1 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติการ การมอบหมายหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

1) แต่งตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และมอบหมายหน้าที่ รับผิดชอบให้ชัดเจน<sup>(5)</sup>

2) คณะทำงาน (ทีม) ศึกษาเปรียบเทียบ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้การดำเนินงานสู่การปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพสูงสุด<sup>(5)</sup>

3) กำหนดปฏิทินการถอดบทเรียนผลการดำเนินงานระยะที่ 2<sup>(1,2,3)</sup>

ระยะที่ 2 การถอดบทเรียนผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย

1) Check List Act/Strategy เป็นการนำโครงการ/กิจกรรมที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ตั้งแต่ช่วงการวางแผนกลยุทธ์ (ต้นน้ำ) จนถึงปัจจุบัน มาสะท้อนผลการดำเนินการว่ากิจกรรมระบบ การดูแลช่วยเหลือนักเรียนใดบ้างที่ได้ดำเนินการไปแล้วบรรลุตามตัวชี้วัดความสำเร็จ ต่อกลุ่มเป้าหมายใดใน KRA และตัวชี้วัด KPI และนำมาจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม<sup>(1,2,3)</sup>

2) การวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยเครื่องมือ Matrix เป็นการนำโครงการ/กิจกรรมของ งานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ได้ดำเนินการไปแล้วมาจัดลำดับ และโครงการ/กิจกรรมที่ถูก จัดลำดับอยู่ในพื้นที่สีแดง (Red Zone) มีความสำคัญที่ควรเร่งแก้/ปรับ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์<sup>(1,2,3)</sup>

3) การทบทวนผลการดำเนินงาน เป็นการทบทวนเอกสารผลการดำเนินงานโครงการ/ กิจกรรมของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ผ่านมา เพื่อให้สมาชิกในทีมเห็นข้อมูลร่วมกัน พร้อมแสดงความคิดเห็นว่า “ทำสำเร็จที่ส่วนใด และยังไม่สำเร็จที่ส่วนใด” ซึ่งจะต้องทำต่อ (ผลที่ออกมาใช้เครื่องมืออะไรไว้) และวิเคราะห์หาสาเหตุ อุปสรรค อะไรที่ทำให้ยังไม่สำเร็จ (โดยนำ ผลจากการวิเคราะห์ความซับซ้อนมาร่วมวิเคราะห์ด้วย)<sup>(1,2,3)</sup>

4) ประเมินความสามารถของทีม เป็นการอธิบายถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ และล้มเหลวของการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของทุกคนในทีม เพื่อนำไป ปรับเปลี่ยนแผนงาน กลไกการทำงาน และองค์ประกอบของทีมให้ดีขึ้น<sup>(1,2,3)</sup>

5) ปรับแผนงานการดำเนินงาน/ระหว่างทาง เป็นการนำปัจจัยทั้งหมดที่วิเคราะห์มา พิจารณาร่วมกัน และหาแนวทางการปรับกิจกรรมที่ยังไม่ได้ดำเนินการให้ดีขึ้น หรือเพิ่มโครงการ/ กิจกรรม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์<sup>(1,2,3)</sup>

6) สรุปผลการเรียนรู้ร่วมกันสะท้อนผล (Reflection)<sup>(1,2,3,5)</sup>

**3. การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ)** เป็นการถอดบทเรียนสะท้อนผล การประเมิน ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ตั้งแต่ช่วงแรก

จนถึงช่วงสุดท้าย โดยนำข้อมูลผลลัพธ์จากการดำเนินงานมาสะท้อน เพื่อให้เห็นความสำเร็จ หรือ ความสำเร็จ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนการดำเนินการครั้งต่อไป มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้<sup>(1,2,3)</sup>

1) การทบทวนกิจกรรม เป็นนำโครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวกับงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ได้ดำเนินการทั้งหมด มาสะท้อนผลตาม Timeline ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อทบทวนการทำงาน<sup>(1,2,3,5)</sup>

2) สะท้อนผลการดำเนินงาน เป็นการทบทวนผลลัพธ์ในแต่ละกิจกรรม รวมถึงการสรุปผลความก้าวหน้าของกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้<sup>(1,2,3,5)</sup>

3) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) เป็นการนำผลที่ได้จากการสะท้อนผลการดำเนินงานมาเปรียบเทียบ เพื่อให้ทราบถึงการพัฒนาการของกลุ่มเป้าหมาย โดยแบ่งการประเมินตาม KRA ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบสองวงจร (Double Loop Learning)<sup>(1,2,3)</sup>

4) การปรับแผนการดำเนินการในปีถัดไป เป็นการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ (Vision) ที่เขียนไว้ตั้งแต่ต้น เพื่อประเมินว่าจุดไหนมีความก้าวหน้า และจุดไหนที่ต้องให้ความสำคัญมากขึ้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับแผนการดำเนินการในปีถัดไป<sup>(1,2,3,5)</sup>

5) การสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection) เป็นการสะท้อนผลการเรียนรู้ตั้งแต่เข้าร่วมกระบวนการจนจบกระบวนการ<sup>(1,2,3,5)</sup>

#### **ประเด็นที่ 4 ผลลัพธ์ของรูปแบบ**

ผลลัพธ์ของรูปแบบ หมายถึง ผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษาไปใช้แล้วเกิดผล ดังนี้

1. ผลจากการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ส่งผลให้นักเรียนได้รับการส่งเสริม พัฒนา และแก้ไขปัญหาอย่างเต็มศักยภาพและมีคุณภาพตามมาตรฐานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ครอบคลุมทั้ง 6 ด้าน ดังนี้

##### **ด้านที่ 1 รู้จักตนเอง และพึ่งตนเองได้**

1.1 รู้ความสนใจความถนัด ความสามารถ จุดเด่น จุดด้อยของตัวเองและการตรวจสอบ ทบทวนเพื่อปรับปรุงตัวเอง

1.2 สามารถวิเคราะห์ ตัดสินเลือกประพฤติกรรมปฏิบัติตนและเข้าร่วมกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม

1.3 กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมเชิงสร้างสรรค์และมั่นใจในตนเอง

1.4 สามารถบริหารจัดการตัวเองในด้านการเรียนและการดำเนินชีวิต

1.5 แก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

## **ด้านที่ 2 มีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี**

- 2.1 มีน้ำหนัก ส่วนสูง ตามเกณฑ์มาตรฐาน (กรมอนามัย)
- 2.2 มีสมรรถภาพทางกาย ตามเกณฑ์มาตรฐาน
- 2.3 มีสุขนิสัยในการดำรงชีวิตประจำวัน
- 2.4 สามารถป้องกัน ดูแลสุขภาพตนเองได้
- 2.5 ร่าเริง แจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ ปรับตัวได้
- 2.6 เป็นแบบอย่างที่ดี ให้คำแนะนำแก่ผู้อื่น

## **ด้านที่ 3 มีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์**

- 3.1 มีความรู้ความเข้าใจ ในสิ่งที่เป็พิษภัย อันตรายและพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์
- 3.2 สามารถวิเคราะห์ และจำแนกสิ่งที่เป็นพิษภัยอันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์
- 3.3 รู้เท่าทันและกล้าที่จะปฏิเสธสิ่งที่เป็นพิษภัยอันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์
- 3.4 สามารถป้องกันตนเองจากสิ่งเสพติดให้โทษ และหลีกเลี่ยงสภาวะเสี่ยงต่อความรุนแรง โรคภัย อุบัติเหตุ และปัญหาทางเพศ
- 3.5 สามารถชักชวนหรือส่งเสริมให้เพื่อน ประพฤติตนตามแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม

## **ด้านที่ 4 รักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและ**

### **อารมณ์ของตนเองได้**

- 4.1 ศรัทธาและเชื่อมั่นในตนเอง เห็นคุณค่าและเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของตนเองและผู้อื่น
- 4.2 แสดงออกทางอารมณ์ความรู้สึกได้อย่างเหมาะสม
- 4.3 สามารถใช้หลักเหตุผลในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
- 4.4 สามารถจัดการกับปัญหาและสามารถควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์ของตนเอง
- 4.5 มีทักษะในการสื่อสาร รับรู้รับความเข้าใจ ถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดการพักทาย การแสดงความชื่นชม การปฏิเสธ การรับคำวิพากษ์วิจารณ์

## **ด้านที่ 5 เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม**

- 5.1 รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ในฐานะสมาชิกของครอบครัว
- 5.2 ปฏิบัติตามกฎระเบียบของสถานศึกษา
- 5.3 ปฏิบัติตามกฎ กติกา ประเพณี วัฒนธรรม
- 5.4 เป็นแบบอย่างที่ดีและมีจิตสาธารณะ

## ด้านที่ 6 มีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต

- 6.1 รู้จักงานและอาชีพ
- 6.2 รู้ความสนใจด้านอาชีพของตนเอง
- 6.3 มีแนวทาง และมีเหตุผลในการตัดสินใจเลือกอาชีพ
- 6.4 มีทักษะพื้นฐานอาชีพที่ถนัดและสนใจ เห็นคุณค่าในอาชีพสุจริต

2. ผลการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของทีมที่เข้าร่วมทดลอง สามารถวัดได้จากผลการประเมินความสามารถของทีมในช่วงกลางน้ำ และผลการวิเคราะห์ Gap ช่วงปลายน้ำที่สะท้อนการพัฒนาการของกลุ่มเป้าหมาย ตาม KRA ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบสองวงจร (Double Loop Learning)

### ประเด็นที่ 5 เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้

1. โรงเรียนต้องดำเนินการขั้นเตรียมการ เพื่อสร้างความเข้าใจ และเพื่อพัฒนาทักษะการเป็น Facilitator และ Note Taker ของทีมที่เข้าร่วมทดลองก่อนเริ่มกระบวนการ<sup>(1)</sup>
2. โรงเรียนมีการดำเนินระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 5 ขั้นตอน เป็นพื้นฐาน ได้แก่ 1) การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล 2) คัดกรองนักเรียน 3) การส่งเสริม และพัฒนา 4) การป้องกัน และแก้ไขปัญหา และ 5) การส่งต่อ<sup>(2,5)</sup>

คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา

เมื่อได้ (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้นำข้อมูลสารสนเทศจากการออกแบบและสร้างร่างรูปแบบฯ มาสร้าง (ร่าง) คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) ส่วนที่ 1 : บทนำ 2) ส่วนที่ 2 : รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา และ 3) ส่วนที่ 3 : การดำเนินงานรูปแบบการบริหารกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา

**ขั้นที่ 2.2 ผลการตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบและคู่มือการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา**

1) ผลการประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา

เมื่อผู้วิจัยได้ (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา จากนั้นจึงนำรูปแบบฉบับร่าง และแบบประเมินรูปแบบผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ (1) เป็นผู้บริหารการศึกษาที่มี



ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์และมีประสบการณ์ในการบริหารไม่น้อยกว่า 10 ปี (2) เป็นอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร และการวิจัย (3) เป็นผู้บริหาร หรืออดีตผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และ (4) เป็นผู้บริหารหรือนักวิชาการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการออกแบบนวัตกรรมและการนำ DE มาใช้ในการพัฒนาการศึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุม และความเหมาะสมของ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียน มัธยมศึกษา โดยมีผลการประเมินความถูกต้อง ครอบคลุม และความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อ (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียน มัธยมศึกษา ดังแสดงในตาราง 31

**ตาราง 31 ผลการประเมินความถูกต้อง ครอบคลุม และความเหมาะสมที่มีต่อ (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา**

ข้อ	รายการประเมิน	ความถูกต้อง ครอบคลุม			ความเหมาะสม		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1	องค์ประกอบของรูปแบบและแผนภูมิแสดงร่างรูปแบบ	4.56	0.51	มากที่สุด	4.39	0.61	มาก
	1.1 องค์ประกอบของรูปแบบ	4.78	0.44	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
	1.2 แผนภูมิแสดงร่างรูปแบบ	4.33	0.50	มาก	4.11	0.60	มาก
2	องค์ประกอบของทิศทางของรูปแบบ	4.67	0.55	มากที่สุด	4.74	0.45	มากที่สุด
	2.1 ความเป็นมาของรูปแบบ	4.44	0.73	มาก	4.56	0.53	มากที่สุด
	2.2 หลักการของรูปแบบ	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
	2.3 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.78	0.44	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
3	องค์ประกอบของระบบและกลไกของรูปแบบ	4.67	0.49	มากที่สุด	4.56	0.62	มากที่สุด
	3.1 การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงาน	4.67	0.50	มากที่สุด	4.44	0.73	มาก
	3.2 การออกแบบโครงสร้างการบริหารงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
4	กระบวนการของรูปแบบ	4.44	0.51	มาก	4.48	0.51	มาก
	4.1 การวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ)	4.44	0.53	มาก	4.33	0.50	มาก
	4.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ)	4.22	0.44	มาก	4.44	0.53	มาก
	4.3 การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ)	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
5	ผลลัพธ์ของรูปแบบ	4.67	0.49	มากที่สุด	4.78	0.43	มากที่สุด
	5.1 ผลจากการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ส่งผล	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด

ข้อ	รายการประเมิน	ความถูกต้อง ครอบคลุม			ความเหมาะสม		
		$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ
	ให้นักเรียนได้รับการส่งเสริม พัฒนา และแก้ไข ปัญหาอย่างเต็มศักยภาพและมีคุณภาพตาม มาตรฐานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ ครอบคลุมทั้ง 6 ด้าน						
	5.2 ผลการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของทีม ที่เข้าร่วมทดลอง	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
6	เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้	4.72	0.46	มากที่สุด	4.61	0.50	มากที่สุด
	6.1 โรงเรียนต้องดำเนินการขั้นเตรียมการ เพื่อสร้าง ความเข้าใจ และเพื่อพัฒนาทักษะการเป็น Facilitator และ Note Taker ของทีมที่เข้าร่วม ทดลองก่อนเริ่มกระบวนการ	4.78	0.44	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
	6.2 โรงเรียนมีการดำเนินระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน 5 ขั้นตอน เป็นพื้นฐาน ได้แก่ 1) การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล 2) คัดกรอง นักเรียน 3) การส่งเสริม และพัฒนา 4) การป้องกัน และแก้ไขปัญหา และ5) การส่งต่อ	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
	ภาพรวมการประเมินรูปแบบฯ	4.61	0.51	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด
	ภาพรวมผลการประเมินรูปแบบฯ ทั้ง 2 ด้าน				4.60	0.51	มากที่สุด

จากตาราง 31 พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา โดยผลการประเมินรูปแบบฯ ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.51) และรายด้าน พบว่า มีความถูกต้อง ครอบคลุม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.51) และมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณารายละเอียดในด้านพบว่า ด้านที่มีความถูกต้อง ครอบคลุมสูงสุด ได้แก่ เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้ ( $\bar{X} = 4.72$ , S.D. = 0.46) รองลงมา คือ องค์ประกอบของทิศทางของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.55) องค์ประกอบของระบบและกลไกของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.49) ผลลัพธ์ของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.49) องค์ประกอบของรูปแบบและแผนภูมิแสดงร่างรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.51) และกระบวนการของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.51) ด้านที่มีความเหมาะสมสูงสุด ได้แก่ ผลลัพธ์ของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = 0.43) รองลงมา คือ องค์ประกอบของทิศทางของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.74$ , S.D. = 0.45) เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้ ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.50) องค์ประกอบของระบบและกลไกของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.62)

กระบวนการของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.51) และองค์ประกอบของรูปแบบและแผนภูมิแสดง  
ร่างรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.61)

เมื่อผู้วิจัยได้นำ (ร่าง) รูปแบบให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความถูกต้อง ครอบคลุม และ  
ความเหมาะสม โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาประเมินและได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผลการประเมิน (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน  
เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ร่างรูปแบบฯ มีความถูกต้อง ครอบคลุมและ  
เหมาะสม ทั้งภาพรวม และรายด้าน โดยมีความเห็นตรงกันของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 ท่าน ให้คงเดิม  
ทุกประเด็น สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

“... เห็นควรคงไว้ทุกองค์ประกอบ เนื่องจากองค์ประกอบของรูปแบบมีความสอดคล้อง  
และมีความเหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 (17 มิถุนายน 2566)

“...เห็นสมควรให้คงไว้ทุกองค์ประกอบ แต่ให้มีการปรับเนื้อหาตามที่คุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน  
ได้ให้คำแนะนำ ตามความเหมาะสม เป็นรูปแบบที่ดีมีประโยชน์ และเป็นกระบวนการใหม่น่าสนใจ...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 (17 มิถุนายน 2566)

“...รูปแบบฯ ที่ได้ทำวิจัยมามีความเหมาะสมให้คงองค์ประกอบตามเดิมไว้...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3 (17 มิถุนายน 2566)

“...จุดเด่นของรูปแบบนี้ เป็นรูปแบบฯ ที่สำคัญต่อการนำไปใช้ และน่าสนใจและเป็น  
ประโยชน์ เห็นควรให้คงไว้ทุกประเด็น...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 4 (17 มิถุนายน 2566)

“...รูปแบบฯ ที่ได้พัฒนาขึ้นมีความน่าเชื่อถือในเชิงวิชาการทั้งนี้เพราะผ่านกระบวนการ  
มาหลายขั้นตอน มีความเหมาะสมให้คงไว้ทุกประเด็น...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 5 (17 มิถุนายน 2566)

“...เห็นด้วยในร่างรูปแบบฯ ในทั้ง 5 องค์ประกอบ...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 6 (17 มิถุนายน 2566)

“...งานวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงและน่าจะเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน รูปแบบฯ มีจุดเด่นในเรื่องการวิเคราะห์จุดอ่อน และจุดแข็งของหลายๆ ศาสตร์หลายแนวความคิดทฤษฎี และในงานวิจัยนี้มีจุดเด่นโดยได้ให้ความสำคัญกับการวางแผนตั้งแต่เริ่มต้น ระบุโครงการ กิจกรรมไว้ในแผน ซึ่งจะทำให้ระบบดูแลช่วยเหลือแก่นักเรียนมีความสมบูรณ์ เห็นควรคงไว้ทุกประเด็น...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 7 (17 มิถุนายน 2566)

“... เห็นควรคงไว้ทุกองค์ประกอบ แต่ให้ปรับแก้บางส่วนในประเด็นย่อย...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 8 (17 มิถุนายน 2566)

“... เห็นควรคงไว้ทุกองค์ประกอบ...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 9 (17 มิถุนายน 2566)

จากผลการประเมิน (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษาที่ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมให้ปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

1. เสนอแนะให้มีการปรับแผนภูมิแสดง (ร่าง) รูปแบบให้มีความชัดเจน และเชื่อมโยงให้เห็นการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนเป็นรูปธรรมมากขึ้น ให้บัญญัติศัพท์ขั้นตอนต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ และวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์การดำเนินการแต่ละขั้น

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้รูปแบบฯ มีความสมบูรณ์มากขึ้น และมีตัวอย่างบทสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อ (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือแก่นักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ดังต่อไปนี้

“...ควรมีการบัญญัติศัพท์ขึ้นในคำว่า ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ เพื่อชี้ให้เห็นสาเหตุในการใช้คำ (เป็นการยืนยันทฤษฎี DE) เพื่อให้เชื่อมโยงไปยังคู่มือ ภาพรวมเห็นด้วย...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 (17 มิถุนายน 2566)

“...การวางแผนกลยุทธ์ มีส่วนที่ใช้ร่วมกันได้อย่างไร ภาพจะเห็นเฉพาะรายละเอียดกลยุทธ์ 3 ส่วนจะอยู่ส่วนใดของแผนภูมิ ควรทำตรงนี้ให้ชัดอีกนิด...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 4 (17 มิถุนายน 2566)

“...อยากให้ปรับรูปแบบให้เชื่อมโยงกัน เพื่อเวลาเรานำไปใช้ทดลอง จะทำให้ดูง่ายขึ้น แล้วก็ควรระบุผลลัพธ์ในต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ เพื่อให้เห็นภาพผลลัพธ์ที่ชัดเจนขึ้น...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 7 (17 มิถุนายน 2566)

“...มีความกังวลว่า ผู้ปฏิบัติอาจจะมองว่าซับซ้อนเพราะมีความเป็นวิชาการมาก อาจจะมีการปรับให้ง่ายต่อการนำไปใช้มากขึ้น เช่น กระบวนการต้นน้ำเป็นการ set ระบบกลไกหรือ กระชับขั้นตอนมากกว่านี้ ชี้ให้เห็นด้วยว่า 5 ขั้นตอนจะอยู่ช่วงใดของกระบวนการเพื่อให้เห็น การเชื่อมโยง และลดความซับซ้อนเพื่อให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติจริง...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 8 (17 มิถุนายน 2566)

2. เสนอแนะให้มีการปรับองค์ประกอบทิศทางของรูปแบบในประเด็นความเป็นมาของ รูปแบบ โดยให้จัดลำดับและเขียนร้อยเรียงความเป็นมาของรูปแบบใหม่ ตามประเด็นที่เสนอแนะ จาก 9 ย่อหน้าให้เหลือเพียง 7 ย่อหน้า และให้เพิ่มเติมย่อหน้าสุดท้าย คือให้ระบุประโยชน์ของ การดำเนินการที่ส่งผลต่อนักเรียน ทั้ง 6 ด้าน

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ มากขึ้น และมีตัวอย่างบทสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อ (ร่าง) รูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ดังต่อไปนี้

“...ความเป็นมาจะช่วยให้เห็นภาพรวมทั้งหมดจะเป็นแรงจูงใจในการนำไปปฏิบัติ ครบในเนื้อหาตามที่ได้ศึกษา ให้มีการเชื่อมโยงกัน รวบ 9 หัวข้อ เหลือ 7 หัวข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหา คงเดิม \*\*เพิ่มเติม ให้ระบุประโยชน์ของการดำเนินการที่ส่งผลต่อนักเรียนอาจจะนำผลลัพธ์ที่เกิด ขึ้นมาเขียนหรือผลกระทบ ความเสียหายอย่างไร โดยเสนอแนะให้เรียงประเด็นการเขียน ดังนี้ ข้อที่ 1 เป้าหมาย ข้อที่ 2 ระบุปัญหา (ปัจจัยภายนอก และ ปัจจัยภายใน) ข้อที่ 3 วิเคราะห์สาเหตุ ข้อที่ 4 จุดสนใจหรือมูลเหตุในการศึกษาเรื่องนี้ ข้อที่ 5 ความจำเป็นของประเด็นที่ต้องการศึกษา ข้อที่ 6 นวัตกรรมที่นำมาใช้ ข้อที่ 7 สิ่งที่มาดำเนินการจะเกิดประโยชน์อย่างไร..”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 (17 มิถุนายน 2566)

“...อยากให้เขียนภาพความสำเร็จที่จะปรากฏกับผู้เรียนที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์จะ มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 (17 มิถุนายน 2566)

3. เสนอแนะให้มีการปรับองค์ประกอบระบบและกลไกของรูปแบบ ในประเด็นการกำหนด บทบาทหน้าที่ในการดำเนินงาน ควรมีการเรียงลำดับความสำคัญของบทบาทใหม่ และควรเพิ่ม บทบาทของหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานระดับนโยบาย หน่วยงานอื่นที่มีส่วนในการช่วยเหลือ สนับสนุนหรือแก้ปัญหาและบุคคลที่หน้าที่หลักหรือรับผิดชอบงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีข้อมูลหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลและรับผิดชอบงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้รูปแบบฯ มีความสมบูรณ์มากขึ้น และมีตัวอย่างบทสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อ (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ดังต่อไปนี้

“...ควรระบุบทบาทและหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้ง 9 ให้มีความชัดเจน และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโดยอาจทำการนำเสนอโดยเรียงตามลำดับความสำคัญก็ได้ ตามเห็นสมควรตามลำดับ...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 (17 มิถุนายน 2566)

“...ควรมีการเพิ่มเติมบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่มีส่วนช่วยในการช่วยเหลือสนับสนุนหรือแก้ปัญหาเพิ่มเติมลงในส่วนนี้ด้วย...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 (17 มิถุนายน 2566)

“...เห็นควรให้เพิ่มเติมบุคคลระดับนโยบายเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบเพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายนโยบายและฝ่ายปฏิบัติ...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 5 (17 มิถุนายน 2566)

“...ควรเพิ่มบุคคลที่เป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินการและการตัดสินใจ ซึ่งมีความคิดเห็นว่าบุคคลดังกล่าวก็มีความสำคัญในการดำเนินการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีความสำเร็จ อาจเป็นครูที่เป็นหัวหน้างานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนก็ได้...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 7 (17 มิถุนายน 2566)

4. ข้อเสนอแนะให้มีการปรับปรุงองค์ประกอบระบบและกลไกของรูปแบบฯ ในประเด็นการออกแบบโครงสร้างการบริหารงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ควรระบุเขียนระบุเพิ่มเติมว่าการออกแบบโครงสร้างสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทของสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้รูปแบบฯ มีความสมบูรณ์มากขึ้น และมีตัวอย่างบทสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อ (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ดังต่อไปนี้

“...อ้างอิงจากระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเดิมที่มี ทีมนำ ทีมทำ ทีมประสาน ซึ่งจากข้อเท็จจริงตามบริบทของสถานศึกษา รร.ขนาดใหญ่จะมีบุคลากรที่เพียงพอครอบคลุมตามที่ระบุสำหรับในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีบุคลากรไม่เพียงพอคนหนึ่งคนอาจทำหลายหน้าที่จึงควรระบุให้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทของสถานศึกษา...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 (17 มิถุนายน 2566)

5. เสนอแนะให้มีการปรับองค์ประกอบกระบวนการของรูปแบบ ควรระบุเพิ่มเติม การดำเนินการในแต่ละขั้นตอนให้สถานศึกษาสามารถปรับใช้ตามความเหมาะสมของแต่ละบริบท

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้รูปแบบฯ มีความสมบูรณ์มากขึ้น และมีตัวอย่างบทสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อ (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ดังต่อไปนี้

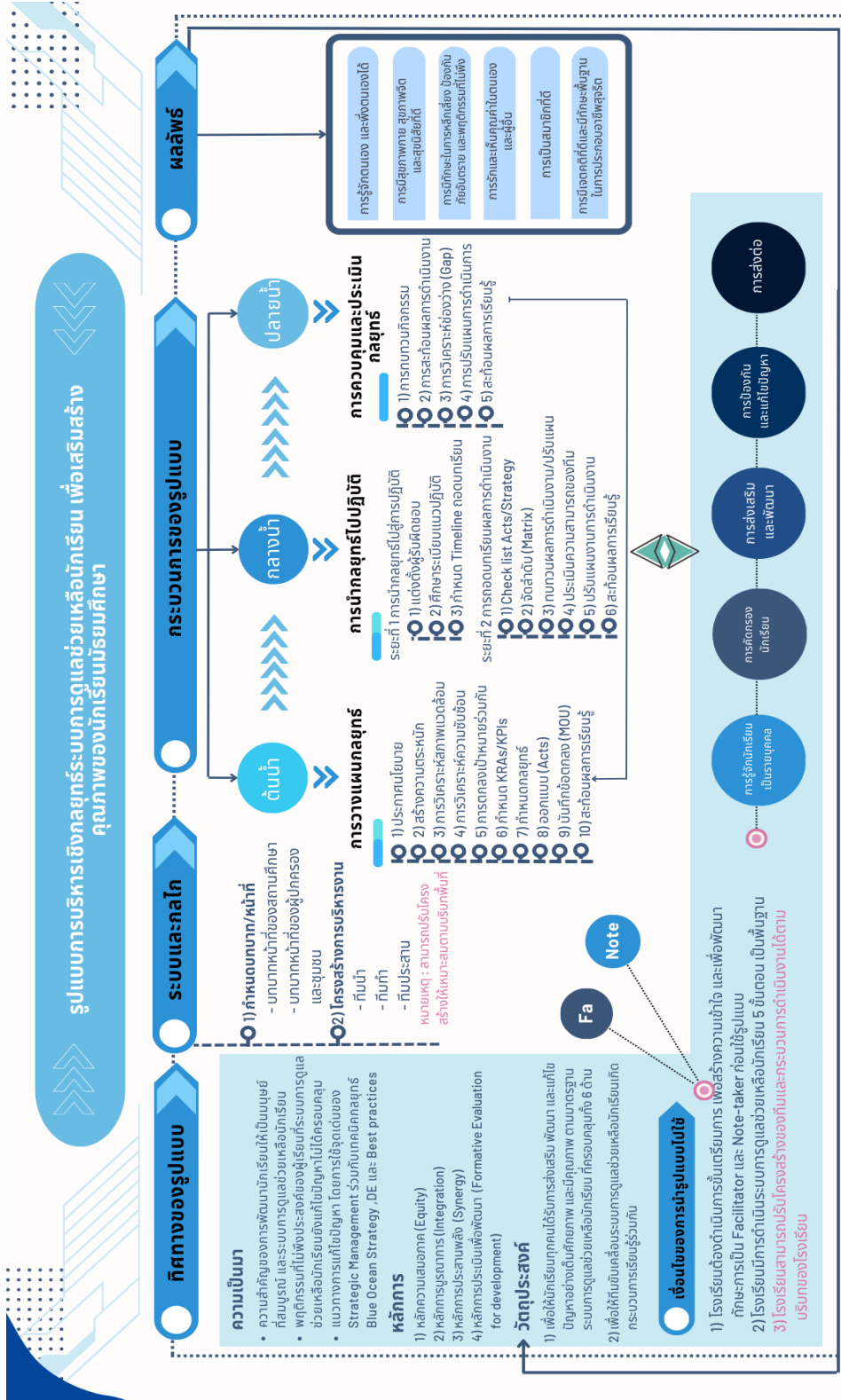
“...ควรทำการทบทวนว่าขั้นตอนมีมากเกินไปหรือไม่ แต่มีความเห็นว่าทุกขั้นตอนควรคงไว้ แต่ควรระบุว่าขั้นตอนดังกล่าวอาจยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทของสถานศึกษา...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 (17 มิถุนายน 2566)

“...ควรปรับให้สถานศึกษาสามารถปรับใช้ตามบริบทของสถานศึกษา เช่น การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ระยะที่ 2 (ช่วงกลางน้ำ) บางสถานศึกษาอาจจะทำหลายๆ ลูปก็ได้ ไม่จำเป็นต้องทำครั้งเดียว อาจจะทำ 2 ครั้ง 3 ครั้ง เป็นการ PLC เล็กๆ ก็ได้ จะทำให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 7 (17 มิถุนายน 2566)

จากนั้นจึงนำมาปรับปรุง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ฉบับสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ก่อนนำไปใช้ในสถานการณ์จริง แสดงดังภาพ 26 (รายละเอียดของรูปแบบ ภาคผนวก ข หน้า 499)



ภาพ 27 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา



2) ผลการประเมินคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ส่วนที่สำคัญ ดังนี้

ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย 1) เหตุผลและความจำเป็น 2) วัตถุประสงค์ของคู่มือ และ 3) ประโยชน์ของการนำคู่มือไปใช้

ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ฯ ประกอบด้วย 1) ความเป็นมาของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) หลักการของรูปแบบ 4) ระบบและกลไกของรูปแบบ 5) กระบวนการของรูปแบบ 6) เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ และ 7) ภาพกรอบแนวคิดของรูปแบบ

ส่วนที่ 3 แนวทางการใช้รูปแบบฯ ประกอบด้วย 1) เทคนิค/เครื่องมือที่ใช้ในแต่ละขั้นตอน 2) ระบบ/ขั้นตอน และกลไกการใช้รูปแบบ และ 3) แผนการดำเนินงานการใช้คู่มือ/ตารางแสดงรายละเอียดของกระบวนการใช้คู่มือ

เมื่อผู้วิจัยได้ (ร่าง) คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา จากนั้นจึงนำคู่มือการใช้ฉบับร่าง และแบบประเมินคู่มือการใช้รูปแบบให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ (1) เป็นผู้บริหารการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์และมีประสบการณ์ในการบริหารไม่น้อยกว่า 10 ปี (2) เป็นอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารและการวิจัย (3) เป็นผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และ (4) เป็นผู้บริหารหรือนักวิชาการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการออกแบบนวัตกรรมและการนำ DE มาใช้ในการพัฒนาการศึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุม และความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา โดยมีผลการประเมินความถูกต้อง ครอบคลุม และความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อ คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ดังแสดงในตาราง 32

ตาราง 32 ผลการประเมินความถูกต้อง ครอบคลุม และความเหมาะสมที่มีต่อคู่มือการใช้รูปแบบ  
การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา

ข้อ	รายการประเมิน	ความถูกต้อง ครอบคลุม			ความเหมาะสม		
		$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ
1	ส่วนที่ 1 : บทนำ	4.85	0.36	มากที่สุด	4.89	0.32	มากที่สุด
	1.1 เหตุผลและความจำเป็น	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
	1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือ	4.89	0.33	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
	1.3 ประโยชน์ของการนำคู่มือไปใช้	4.89	0.33	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
2	ส่วนที่ 2 : องค์ประกอบรูปแบบ	4.79	0.41	มากที่สุด	4.71	0.46	มากที่สุด
	2.1 ความเป็นมาของรูปแบบ	4.78	0.44	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
	2.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	5.00	0.00	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
	2.3 หลักการของรูปแบบ	4.89	0.33	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
	2.4 ระบบและกลไกของรูปแบบ	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
	2.5 กระบวนการของรูปแบบ	4.89	0.33	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
	2.6 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้	4.89	0.33	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
	2.7 ภาพกรอบแนวคิดของรูปแบบ	4.44	0.53	มาก	4.33	0.50	มาก
3	ส่วนที่ 3 : แนวทางการใช้รูปแบบฯ	4.81	0.40	มากที่สุด	4.93	0.27	มากที่สุด
	3.1 เทคนิค/เครื่องมือที่ใช้ในแต่ละขั้นตอน	4.89	0.33	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
	3.2 ระบบ/ขั้นตอน และกลไกการใช้รูปแบบ	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
	3.3 แผนการดำเนินงานการใช้คู่มือ/ตาราง แสดงรายละเอียดของกระบวนการใช้คู่มือ	4.89	0.33	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
	ภาพรวมการประเมินคู่มือการใช้รูปแบบฯ	4.81	0.39	มากที่สุด	4.80	0.40	มากที่สุด
ภาพรวมผลการประเมินคู่มือการใช้รูปแบบฯ ทั้ง 2 ด้าน		4.81	0.39	มากที่สุด	4.81	0.39	มากที่สุด

จากตาราง 32 พบว่า คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือ  
นักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา โดยผลการประเมินคู่มือการใช้รูปแบบ  
ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$ , S.D. = 0.39) และรายด้าน พบว่า มีความถูกต้อง  
ครอบคลุม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$ , S.D. = 0.39) และมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ในด้านพบว่า ด้านที่มีความถูกต้อง ครอบคลุม  
สูงสุด ได้แก่ ส่วนที่ 1 : บทนำ ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. = 0.36) รองลงมา คือ ส่วนที่ 3: แนวทางการใช้  
รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา  
( $\bar{X} = 4.81$ , S.D. = 0.40) และส่วนที่ 2 : องค์ประกอบของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.79$ , S.D. = 0.41) ด้านที่  
มีความเหมาะสมสูงสุด ได้แก่ ส่วนที่ 3 : แนวทางการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแล

ช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ( $\bar{X} = 4.93$ , S.D. = 0.27) รองลงมา คือ ส่วนที่ 1 : บทนำ ( $\bar{X} = 4.89$ , S.D. = 0.32) และส่วนที่ 2 : องค์ประกอบของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.46)

เมื่อผู้วิจัยได้นำคู่มือการใช้รูปแบบให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความถูกต้อง ครอบคลุม และ ความเหมาะสม โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาประเมินและได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผลการประเมินคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา พบว่า คู่มือการใช้รูปแบบ มีความถูกต้อง ครอบคลุมและเหมาะสม ทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยมีความเห็นตรงกันของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 ท่าน ให้คงเดิมทุกประเด็น สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

“...คู่มือมีความเหมาะสมทุกประเด็น และมีความละเอียดสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 (17 มิถุนายน 2566)

“...เห็นสมควรให้คงไว้ทุกองค์ประกอบ แต่ให้มีการปรับส่วนที่ 2 ตามรูปแบบ...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 (17 มิถุนายน 2566)

“...คู่มือมีความละเอียด สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายและสามารถนำไปใช้ได้ทันที ถ้าเปรียบงานนี้ก็เหมือนพริกไทยป่น มันละเอียดมาก และเข้าใจง่าย...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 4 (17 มิถุนายน 2566)

“...คู่มือสอดคล้องกับรูปแบบในแต่ละส่วนองค์ประกอบของคู่มือ เข้าใจง่าย มีตัวอย่าง เครื่องมือและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน มีความเหมาะสม...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 5 (17 มิถุนายน 2566)

“...เห็นตรงกันกับท่านอาจารย์พิทยา คู่มือมีความละเอียดและเป็นขั้นตอน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และมีความ Function มากๆ หากนำไปปฏิบัติ น่าจะเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 7 (17 มิถุนายน 2566)

“...มีความเป็นได้ของคู่มือในการนำไปใช้ เนื่องจากมีรายละเอียดระบุตามขั้นตอนที่ ผู้วิจัยได้ออกแบบ...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 8 (17 มิถุนายน 2566)

จากผลการประเมินคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษาที่ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมให้ปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

1. เสนอแนะให้มีการปรับคู่มือการใช้รูปแบบตามประเด็นที่แก้ไขในส่วนของรูปแบบ ให้มีความสอดคล้องกัน

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้คู่มือการใช้รูปแบบ มีความสมบูรณ์มากขึ้น และมีตัวอย่างบทสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อคู่มือ การใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียน มัธยมศึกษา ดังต่อไปนี้

“...ให้ปรับแก้ให้สอดคล้องกับการปรับแก้ (ร่าง) รูปแบบ ให้ประเด็นส่วนที่ 2 ของคู่มือการใช้รูปแบบ...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 (17 มิถุนายน 2566)

“...เห็นด้วย โดยให้ปรับแก้ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในช่วงแรก เพื่อให้ สอดคล้องกับรูปแบบ...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 7 (17 มิถุนายน 2566)

2. เสนอแนะให้มีการปรับคู่มือการใช้รูปแบบในส่วนที่ 3 แนวทางการดำเนินงาน ควรเพิ่มรายละเอียดข้อความย่อในแต่ละขั้นตอน เพื่อให้เกิดความชัดเจนต่อผู้นำไปปฏิบัติมากขึ้น และควรมีการเก็บข้อมูลพื้นฐานก่อนทำการทดลองและหลังทำการทดลอง เพื่อให้เห็น การพัฒนาในเชิงเปรียบเทียบ

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้คู่มือการใช้รูปแบบ มีความสมบูรณ์มากขึ้น และมีตัวอย่างบทสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อคู่มือ การใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียน มัธยมศึกษา ดังต่อไปนี้

“...ข้อความในคู่มือจากการสังเกตเป็นข้อความแบบกว้างๆ ควรเพิ่มเติมข้อความ ย่อยให้มีรายละเอียดเพิ่มเติมขึ้นจะทำให้วิเคราะห์ได้ตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 7 (17 มิถุนายน 2566)

“...ควรมีการเก็บข้อมูลพื้นฐานก่อนทำการทดลองและหลังทำการทดลองเพื่อให้เห็น การพัฒนาในเชิงเปรียบเทียบ...”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 (17 มิถุนายน 2566)

จากนั้นจึงนำมาปรับปรุงคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ฉบับสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ก่อนนำไปใช้ ในสถานการณ์จริง (รายละเอียดคู่มือการใช้รูปแบบฯ ภาคผนวก ค หน้า 531)

### ตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา

จากการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริงกับ โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ และโรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 เป็นระยะเวลา 1 ภาคเรียน ตามคู่มือการใช้รูปแบบ โดยมีผลการทดลองใช้รูปแบบ ดังนี้

3.1 ผลการเตรียมการ พบว่า โรงเรียนที่ร่วมทดลองใช้รูปแบบฯ ได้ทำการศึกษาและทำความเข้าใจรายละเอียดของรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ก่อนที่จะทำไปปฏิบัติจริง โดยเริ่มศึกษารายละเอียดของรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบ ซึ่งประกอบไปด้วย เครื่องมือ เทคนิควิธีการ ระบบ/กลไก และกระบวนการต่างๆ ตามลำดับ

จากนั้น ทั้งสองโรงเรียนที่เข้าร่วมทดลอง เลือกบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำวงสนทนา (Facilitator) และผู้จดบันทึก (Note Taker) เพื่อให้ผู้นำวงสนทนาและผู้จดบันทึกทำหน้าที่ขับเคลื่อนกระบวนการตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ จนกระทั่งการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ร่วมพัฒนาทักษะตามกระบวนการของคู่มือที่ได้ออกแบบไว้ ซึ่งผลการพัฒนาทักษะ Facilitator และ Note Taker ทั้ง 6 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะการตั้งคำถาม 2) ทักษะการสื่อสารที่ทรงพลัง 3) ทักษะการฟัง 4) ทักษะการสะท้อนบทเรียน 5) ทักษะการแก้ไขปัญหาและแก้ไขข้อขัดแย้ง และ 6) ทักษะการสร้างบรรยากาศ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### ตาราง 33 แสดงการเปรียบเทียบทักษะผู้นำวงสนทนา (Facilitator) ระหว่างก่อนและหลังการอบรมของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม

ข้อที่	รายการพัฒนาทักษะผู้นำวงสนทนา	ก่อน (n=2)		หลัง (n=2)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
<b>ทักษะการตั้งคำถาม</b>					
1.	ท่านสามารถใช้คำถามปลายเปิดกระตุ้นให้สมาชิกในวง PLC แสดงความคิดเห็น	3.00	1.04	4.00	0.60
2.	ท่านสามารถใช้คำถาม กระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นในระดับต่างๆได้ เช่น ถามระดับความจำ ความเข้าใจ การวิเคราะห์ สร้างสรรค์ เป็นต้น	3.00	1.41	3.50	0.71
3.	ท่านสามารถใช้คำถามเจาะลึกถึงรายละเอียดของปัญหา	2.50	0.71	3.50	0.71

ข้อที่	รายการพัฒนาทักษะผู้นำวงสนทนา	ก่อน (n=2)		หลัง (n=2)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
	หรือ แนวทางต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง				
4.	ท่านสามารถใช้คำถาม ที่ทำให้สมาชิกยืนยันคำตอบของตัวเองและหรือของผู้อื่นได้	2.50	0.71	4.00	0.00
5.	ท่านสามารถใช้คำถามที่ทำให้สมาชิก ใช้ความรู้และประสบการณ์ของตนเองมาใช้ในการกำหนดแนวทางใหม่ๆ	3.00	1.41	4.00	0.00
6.	ท่านสามารถใช้คำถาม เพื่อให้สมาชิกกำหนดเป้าหมาย และแนวทางร่วมกัน	3.50	2.12	4.50	0.71
	<b>ทักษะการสื่อสารที่ทรงพลัง</b>	<b>3.25</b>	<b>1.04</b>	<b>4.25</b>	<b>0.71</b>
7.	ท่านสามารถใช้น้ำเสียงในการพูด ที่น่าฟัง น่าเคารพเชื่อถือ	3.00	1.41	4.00	1.41
8.	ท่านสื่อสารโดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย อย่างตรงไปตรงมา	3.00	1.41	4.50	0.71
9.	ท่านใช้คำพูดที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงอารมณ์ของผู้สนทนา ในเวลานั้นว่าเป็นอย่างไร	3.00	1.41	4.50	0.71
10.	ท่านรับรู้ เข้าใจและแสดงความเห็นใจผู้ฟัง โดยใช้คำพูดในเชิงบวก	4.00	0.00	4.00	0.00
	<b>ทักษะการฟัง</b>	<b>4.00</b>	<b>0.78</b>	<b>4.00</b>	<b>0.68</b>
11.	ท่านตั้งใจฟังผู้พูดได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่พูดสอดแทรก โต้แย้งหรือซักถาม เมื่อผู้พูดยังพูดไม่จบ	4.00	0.00	4.00	0.00
12.	ท่านสามารถตั้งใจฟังได้อย่างต่อเนื่องแม้ว่าผู้พูด/ผู้สื่อสาร จะห่างไกลกับท่าน	4.00	1.41	4.50	0.71
13.	ท่านเข้าใจเนื้อความและจุดประสงค์ของผู้พูดที่ต้องการสื่อสารออกมา	3.50	0.71	3.50	0.71
14.	ท่านแสดงท่าทางการรับรู้ โดยการมองสบตาผู้พูดเป็นบางจังหวะ หรือพยักหน้าเมื่อเห็นด้วย	4.50	0.71	4.00	0.00
15.	ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ในการฟัง เมื่อไม่พอใจในคำพูด หรือไม่อยากฟังผู้ร่วมวง PLC	4.00	0.00	3.50	0.71
16.	ท่านสามารถประมวลสิ่งที่ได้รับฟังเป็นความเข้าใจร่วมได้อย่างชัดเจน	4.00	1.41	4.50	0.71
17.	ท่านสามารถสังเกตเห็นพฤติกรรม สีหน้า แววตา และ อากัปกริยาของผู้พูดในคราวเดียวกัน	4.00	1.41	4.00	1.41
	<b>ทักษะการสะท้อนบทเรียน</b>	<b>2.90</b>	<b>0.88</b>	<b>3.60</b>	<b>0.52</b>
18.	ท่านสามารถใช้คำถามให้ผู้ร่วมวงสนทนาคิดใคร่ครวญเพื่อสะท้อนการกระทำของตนเอง	3.50	0.71	3.50	0.71
19.	ท่านสามารถโน้มน้าวให้สมาชิกในทีมร่วมกันสะท้อนให้	2.50	0.71	4.00	0.00

ข้อที่	รายการพัฒนาทักษะผู้นำวงสนทนา	ก่อน (n=2)		หลัง (n=2)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
	และรับข้อมูลป้อนกลับ				
20.	ท่านสามารถสะท้อนการกระทำของผู้อื่นได้ทั้งในเชิงสนับสนุนการกระทำ (Supportive Feedback) และข้อเสนอแนะการพัฒนาที่สร้างสรรค์ (Constructive Feedback)	2.50	0.71	3.50	0.71
21.	ท่านสามารถสะท้อนให้ข้อมูลป้อนกลับแก่สมาชิกได้ทันทีหลังทำกิจกรรม/สังเกตการณ์ทำกิจกรรมของสมาชิก	3.00	1.41	3.50	0.71
22.	ท่านสามารถใช้คำถามกระตุ้นและให้สมาชิกสะท้อนการเรียนรู้ตัวเองหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review) ทุกครั้งที่มีการสนทนา	3.00	1.41	3.50	0.71
	<b>ทักษะการแก้ไขปัญหาและแก้ไขข้อขัดแย้ง</b>	<b>3.25</b>	<b>1.00</b>	<b>3.94</b>	<b>0.77</b>
23.	ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้ง ในประเด็น ลักษณะ คู่ขัดแย้ง และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	3.50	0.71	4.00	0.00
24.	ท่านสามารถสร้างความเข้าใจกับสมาชิกเกี่ยวกับความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในวงสนทนา	3.00	1.41	3.50	0.71
25.	ท่านมีเทคนิคการสร้างข้อตกลงและสร้างแนวปฏิบัติร่วมกัน เพื่อลดความขัดแย้ง	3.50	2.12	4.50	0.71
26.	ท่านไวต่อการรับรู้ของอารมณ์สมาชิก และสถานการณ์ความขัดแย้งในวง PLC	3.00	1.41	4.50	0.71
27.	ท่านมีเทคนิคการเตือนหรือ สร้างให้สมาชิกรู้ว่ากำลังจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้น	3.50	0.71	4.00	1.41
28.	เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งท่านสามารถจัดการตีกรอบความขัดแย้งเฉพาะคู่ขัดแย้ง และยกเลิกวงสนทนาชั่วคราว โดยกำหนดให้คู่ขัดแย้งทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้น	3.50	0.71	3.50	0.71
29.	ท่านสามารถนำความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาให้สมาชิกทุกคนได้เรียนรู้ เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งหรือเพื่อเกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์	3.00	1.41	3.50	0.71
30.	ท่านสามารถจูงใจให้สมาชิกสร้างแนวปฏิบัติ/ปรับปรุงการปฏิบัติเพื่อไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น	3.00	1.41	4.00	1.41
	<b>ทักษะการสร้างบรรยากาศ</b>	<b>2.70</b>	<b>0.82</b>	<b>3.60</b>	<b>0.52</b>
31.	ท่านสามารถสร้างข้อตกลงเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสนทนาด้วยกันอย่างเท่าเทียม	3.00	1.41	3.50	0.71
32.	ท่านสามารถสร้างบรรยากาศที่ผู้ร่วมวง PLC เชื่อมมั่นใน	3.00	1.41	3.50	0.71

ข้อที่	รายการพัฒนาทักษะผู้นำวงสนทนา	ก่อน (n=2)		หลัง (n=2)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
	ตนเองและเกิดความยอมรับนับถือเห็นคุณค่าในตนเอง				
33.	ท่านสามารถสร้างบรรยากาศที่มีความอบอุ่น (Warmth) เป็นบรรยากาศทางด้านจิตใจ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในวง PLC	2.50	0.71	3.50	0.71
34.	ท่านสามารถสร้างบรรยากาศที่มีอิสระ (Freedom) เป็นบรรยากาศที่ผู้ร่วมวงสนทนามีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น โดยปราศจากความกลัวและวิตกกังวล	2.50	0.71	4.00	0.00
35.	ท่านสามารถจัดกิจกรรมสร้างความพร้อมและความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มสนทนาที่เหมาะสมก่อนการสนทนา	2.50	0.71	3.50	0.71
	<b>ค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมด</b>	<b>3.23</b>	<b>1.00</b>	<b>3.90</b>	<b>0.66</b>

จากตาราง 33 พบว่า ทักษะการเป็นผู้นำวงสนทนา Facilitator ของโรงเรียนวังใหญ่ วิทยาคม ก่อนอบรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.23$ ) โดยทักษะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะการฟัง ( $\bar{X} = 4.00$ ) รองลงมา คือ การสื่อสารที่ทรงพลังและทักษะการแก้ปัญหาและข้อขัดแย้ง ( $\bar{X} = 3.25$ ) และที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะการสร้างบรรยากาศ ( $\bar{X} = 2.70$ )

สำหรับทักษะการเป็นผู้นำวงสนทนา Facilitator หลังการอบรม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสื่อสารที่ทรงพลัง ( $\bar{X} = 4.25$ ) รองลงมา คือ ทักษะการตั้งคำถาม และทักษะการฟัง ( $\bar{X} = 4.00$ ) และที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะการสร้างบรรยากาศและทักษะการสะท้อนบทเรียน ( $\bar{X} = 3.60$ )

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและความต่างของทักษะผู้นำวงสนทนา Facilitator ระหว่าง ก่อนและหลังการอบรม โดยพิจารณาจาก 6 ทักษะ คือ 1) ทักษะการตั้งคำถาม 2) ทักษะการสื่อสารที่ทรงพลัง 3) ทักษะการฟัง 4) ทักษะการสะท้อนบทเรียน 5) ทักษะการแก้ไขปัญหาและแก้ไขข้อขัดแย้ง และ 6) ทักษะการสร้างบรรยากาศ พบว่า โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคมมีทักษะการเป็นผู้นำวงสนทนา Facilitator หลังร่วมอบรม สูงกว่าก่อนการอบรม ทั้งโดยภาพรวมและเมื่อจำแนกเป็นรายข้อ



ตาราง 34 แสดงการเปรียบเทียบทักษะผู้นำวงสนทนา (Facilitator) ระหว่างก่อนและหลังการอบรมของโรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก

ข้อที่	รายการพัฒนาทักษะผู้นำวงสนทนา	ก่อน (n=2)		หลัง (n=2)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
<b>ทักษะการตั้งคำถาม</b>		<b>3.58</b>	<b>0.51</b>	<b>4.42</b>	<b>0.51</b>
1.	ท่านสามารถใช้คำถามปลายเปิดกระตุ้นให้สมาชิกในวง PLC แสดงความคิดเห็น	3.50	0.71	5.00	0.00
2.	ท่านสามารถใช้คำถาม กระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นในระดับต่างๆได้ เช่น ถามระดับความจำ ความเข้าใจ การวิเคราะห์ สร้างสรรค์ เป็นต้น	3.50	0.71	4.00	0.00
3.	ท่านสามารถใช้คำถามเจาะลึกถึงรายละเอียดของปัญหา หรือแนวทางต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง	4.00	0.00	4.50	0.71
4.	ท่านสามารถใช้คำถาม ที่ทำให้สมาชิกยืนยันคำตอบของตัวเอง และหรือของผู้อื่นได้	3.50	0.71	4.50	0.71
5.	ท่านสามารถใช้คำถามที่ทำให้สมาชิก ใช้ความรู้และประสบการณ์ของตนเองมาใช้ในการกำหนดแนวทางใหม่ๆ	3.50	0.71	4.00	0.00
6.	ท่านสามารถใช้คำถาม เพื่อให้สมาชิกกำหนดเป้าหมายและแนวทางร่วมกัน	3.50	0.71	4.50	0.71
<b>ทักษะการสื่อสารที่ทรงพลัง</b>		<b>3.75</b>	<b>0.71</b>	<b>4.13</b>	<b>0.64</b>
7.	ท่านสามารถใช้น้ำเสียงในการพูด ที่น่าฟัง น่าเคารพเชื่อถือ	3.50	0.71	4.50	0.71
8.	ท่านสื่อสารโดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย อย่างเป็นตรงไปตรงมา	3.50	0.71	4.00	0.00
9.	ท่านใช้คำพูดที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงอารมณ์ของผู้สนทนาในเวลานั้นว่าเป็นอย่างไร	4.00	0.00	4.00	0.00
10.	ท่านรับรู้ เข้าใจและแสดงความเห็นใจผู้ฟัง โดยใช้คำพูดในเชิงบวก	4.00	1.41	4.00	1.41
<b>ทักษะการฟัง</b>		<b>3.79</b>	<b>0.58</b>	<b>4.14</b>	<b>0.36</b>
11.	ท่านตั้งใจฟังผู้พูดได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่พูดสอดแทรกโต้แย้ง หรือซักถาม เมื่อผู้พูดยังพูดไม่จบ	4.50	0.71	4.50	0.71
12.	ท่านสามารถตั้งใจฟังได้อย่างต่อเนื่องแม้ว่าผู้พูด/ผู้สื่อสารจะห่างไกลกับท่าน	4.00	0.00	4.50	0.71
13.	ท่านเข้าใจเนื้อความและจุดประสงค์ของผู้พูดที่ต้องการสื่อสารออกมา	4.00	0.00	4.00	0.00
14.	ท่านแสดงท่าทางการรับรู้ โดยการมองสบตาผู้พูดเป็นบางจังหวะ หรือพยักหน้าเมื่อเห็นด้วย	3.50	0.71	4.00	0.00

ข้อที่	รายการพัฒนาทักษะผู้นำวงสนทนา	ก่อน (n=2)		หลัง (n=2)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
15.	ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ในการฟัง เมื่อไม่พอใจในคำพูดหรือไม่อยากฟังผู้ร่วมวง PLC	3.50	0.71	4.00	0.00
16.	ท่านสามารถประมวลสิ่งที่ได้รับฟังเป็นความเข้าใจร่วมได้อย่างชัดเจน	3.50	0.71	4.00	0.00
17.	ท่านสามารถสังเกตเห็นพฤติกรรม สีหน้า แววตา และอากัปกริยาของผู้พูดในคราวเดียวกัน	3.50	0.71	4.00	0.00
<b>ทักษะการสะท้อนบทเรียน</b>		<b>3.50</b>	<b>0.53</b>	<b>4.00</b>	<b>0.47</b>
18.	ท่านสามารถใช้คำถามให้ผู้ร่วมวงสนทนาคิดใคร่ครวญเพื่อสะท้อนการกระทำของตนเอง	3.50	0.71	4.00	0.00
19.	ท่านสามารถโน้มน้าวให้สมาชิกในทีมร่วมกันสะท้อนให้และรับข้อมูลป้อนกลับ	3.50	0.71	4.00	0.00
20.	ท่านสามารถสะท้อนการกระทำของผู้อื่นได้ทั้งในเชิงสนับสนุน การกระทำ (Supportive Feedback) และข้อเสนอแนะการพัฒนาที่สร้างสรรค์ (Constructive Feedback)	3.50	0.71	3.50	0.71
21.	ท่านสามารถสะท้อนให้ข้อมูลป้อนกลับแก่สมาชิกได้ทันที หลังทำกิจกรรม/สังเกตการณ์ทำกิจกรรมของสมาชิก	3.50	0.71	4.00	0.00
22.	ท่านสามารถใช้คำถามกระตุ้นและให้สมาชิกสะท้อนการเรียนรู้ตัวเองหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review) ทุกครั้งที่มีการสนทนา	3.50	0.71	4.50	0.71
<b>ทักษะการแก้ไขปัญหาและแก้ไขข้อขัดแย้ง</b>		<b>3.94</b>	<b>0.25</b>	<b>4.25</b>	<b>0.45</b>
23.	ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้ง ในประเด็นลักษณะคู่ขัดแย้ง และการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้ง	4.00	0.00	4.50	0.71
24.	ท่านสามารถสร้างความเข้าใจกับสมาชิกเกี่ยวกับความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในวงสนทนา	4.00	0.00	4.00	0.00
25.	ท่านมีเทคนิคการสร้างข้อตกลงและสร้างแนวปฏิบัติร่วมกันเพื่อลดความขัดแย้ง	4.00	0.00	4.00	0.00
26.	ท่านไวต่อการรับรู้ของอารมณ์สมาชิก และสถานการณ์ความขัดแย้งในวง PLC	4.00	0.00	4.50	0.71
27.	ท่านมีเทคนิคการเตือนหรือ สร้างให้สมาชิกรู้ว่ากำลังจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้น	4.00	0.00	4.50	0.71
28.	เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งท่านสามารถจัดการตีกรอบความขัดแย้งเฉพาะคู่ขัดแย้ง และยกเลิวงสนทนาชั่วคราว	3.50	0.71	4.50	0.71

ข้อที่	รายการพัฒนาทักษะผู้นำวงสนทนา	ก่อน (n=2)		หลัง (n=2)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
	โดยกำหนดให้คู่ขัดแย้งทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้น				
29.	ท่านสามารถนำความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาให้สมาชิกทุกคนได้เรียนรู้ เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งหรือเพื่อเกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์	4.00	0.00	4.00	0.00
30.	ท่านสามารถจูงใจให้สมาชิกสร้างแนวปฏิบัติ/ปรับปรุงการปฏิบัติ เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นซ้ำ	4.00	0.00	4.00	0.00
<b>ทักษะการสร้างบรรยากาศ</b>		<b>4.40</b>	<b>0.52</b>	<b>4.40</b>	<b>0.52</b>
31.	ท่านสามารถสร้างข้อตกลงเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสนทนา ร่วมกันอย่างเท่าเทียม	4.00	0.00	4.00	0.00
32.	ท่านสามารถสร้างบรรยากาศที่ผู้ร่วมวง PLC เชื่อมมั่นในตนเอง และเกิดความยอมรับนับถือเห็นคุณค่าในตนเอง	4.50	0.71	4.50	0.71
33.	ท่านสามารถสร้างบรรยากาศที่มีความอบอุ่น (Warmth) เป็นบรรยากาศทางด้านจิตใจ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในวง PLC	4.50	0.71	4.50	0.71
34.	ท่านสามารถสร้างบรรยากาศที่มีอิสระ (Freedom) เป็นบรรยากาศที่ผู้ร่วมวงสนทนามีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นโดยปราศจากความกลัวและวิตกกังวล	4.50	0.71	4.50	0.71
35.	ท่านสามารถจัดกิจกรรมสร้างความพร้อมและความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มสนทนาที่เหมาะสมก่อนการสนทนา	4.50	0.71	4.50	0.71
<b>ค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมด</b>		<b>3.83</b>	<b>0.56</b>	<b>4.22</b>	<b>0.49</b>

จากตาราง 34 พบว่า ทักษะการเป็นผู้นำวงสนทนา Facilitator ของโรงเรียนวัดปากพิง ตะวันตก ก่อนอบรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ ) โดยทักษะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะการสร้างบรรยากาศ ( $\bar{X} = 4.40$ ) รองลงมาคือ การสื่อสารที่ทรงพลังและทักษะการแก้ปัญหาและข้อขัดแย้ง ( $\bar{X} = 3.94$ ) และที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะการสะท้อนบทเรียน ( $\bar{X} = 3.50$ )

สำหรับทักษะการเป็นผู้นำวงสนทนา Facilitator หลังการอบรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะการตั้งคำถาม ( $\bar{X} = 4.42$ ) รองลงมา คือ ทักษะการสร้างบรรยากาศ ( $\bar{X} = 4.40$ ) และที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะการสร้างบรรยากาศและทักษะการสะท้อนบทเรียน ( $\bar{X} = 4.00$ )

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและความต่างของทักษะผู้นำวงสนทนา Facilitator ของโรงเรียนวัดปากพิง ตะวันตก ระหว่างก่อนและหลังการอบรม โดยพิจารณาจาก 6 ทักษะ คือ 1) ทักษะการตั้งคำถาม 2) ทักษะการสื่อสารที่ทรงพลัง 3) ทักษะการฟัง 4) ทักษะการสะท้อน

บทเรียน 5) ทักษะการแก้ไขปัญหาและแก้ไขข้อขัดแย้ง และ6) ทักษะการสร้างบรรยากาศ พบว่าโรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก มีทักษะการเป็นผู้นำวงสนทนา Facilitator หลังร่วมอบรม สูงกว่าก่อนการอบรม ทั้งโดยภาพรวมและเมื่อจำแนกเป็นรายข้อ

ตาราง 35 แสดงการเปรียบเทียบทักษะผู้นำวงสนทนา (Facilitator) ระหว่างก่อนและหลังการอบรม ภาพรวมทั้ง 2 โรงเรียน

ข้อที่	รายการพัฒนาทักษะผู้นำวงสนทนา	ก่อน (n=4)		หลัง (n=4)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
<b>ทักษะการตั้งคำถาม</b>		<b>3.29</b>	<b>0.86</b>	<b>4.21</b>	<b>0.59</b>
1.	ท่านสามารถใช้คำถามปลายเปิดกระตุ้นให้สมาชิกในวง PLC แสดงความคิดเห็น	3.50	0.58	4.75	0.50
2.	ท่านสามารถใช้คำถาม กระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นในระดับต่างๆ ได้ เช่น ถามระดับความจำ ความเข้าใจ การวิเคราะห์ สร้างสรรค์ เป็นต้น	3.25	0.96	3.75	0.50
3.	ท่านสามารถใช้คำถามเจาะลึกถึงรายละเอียดของปัญหา หรือแนวทางต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง	3.25	0.96	4.00	0.82
4.	ท่านสามารถใช้คำถาม ที่ทำให้สมาชิกยืนยันคำตอบของตัวเอง และหรือของผู้อื่นได้	3.00	0.82	4.25	0.50
5.	ท่านสามารถใช้คำถามที่ทำให้สมาชิก ใช้ความรู้และประสบการณ์ของตนเองมาใช้ในการกำหนดแนวทางใหม่ๆ	3.25	0.96	4.00	0.00
6.	ท่านสามารถใช้คำถาม เพื่อให้สมาชิกกำหนดเป้าหมายและแนวทางร่วมกัน	3.50	1.29	4.5	0.58
<b>ทักษะการสื่อสารที่ทรงพลัง</b>		<b>3.50</b>	<b>0.89</b>	<b>4.19</b>	<b>0.66</b>
7.	ท่านสามารถใช้น้ำเสียงในการพูด ที่น่าฟัง น่าเคารพเชื่อถือ	3.25	0.96	4.25	0.96
8.	ท่านสื่อสารโดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย อย่างตรงไปตรงมา	3.25	0.96	4.25	0.50
9.	ท่านใช้คำพูดที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงอารมณ์ของผู้สนทนาในเวลานั้นว่าเป็นอย่างไร	3.50	1.00	4.25	0.50
10.	ท่านรับรู้ เข้าใจและแสดงความเห็นใจผู้ฟัง โดยใช้คำพูดในเชิงบวก	4.00	0.82	4.00	0.82
<b>ทักษะการฟัง</b>		<b>3.89</b>	<b>0.69</b>	<b>4.07</b>	<b>0.54</b>
11.	ท่านตั้งใจฟังผู้พูดได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่พูดสอดแทรก โต้แย้ง หรือซักถาม เมื่อผู้พูดยังพูดไม่จบ	4.25	0.50	4.25	0.50
12.	ท่านสามารถตั้งใจฟังได้อย่างต่อเนื่องแม้ว่าผู้พูด/ผู้สื่อสารจะห่างไกลกับท่าน	4.00	0.82	4.50	0.58
13.	ท่านเข้าใจเนื้อความและจุดประสงค์ของผู้พูดที่ต้องการสื่อสารออกมา	3.75	0.50	3.75	0.50

ข้อที่	รายการพัฒนาทักษะผู้นำวงสนทนา	ก่อน (n=4)		หลัง (n=4)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
14.	ท่านแสดงท่าทางการรับรู้ โดยการมองสบตาผู้พูดเป็นบางจังหวะ หรือพยักหน้าเมื่อเห็นด้วย	4.00	0.82	4.00	0.00
15.	ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ในการฟัง เมื่อไม่พอใจในคำพูด หรือไม่อยากฟังผู้ร่วมวง PLC	3.75	0.50	3.75	0.50
16.	ท่านสามารถประมวลสิ่งที่ได้รับฟังเป็นความเข้าใจร่วมได้อย่างชัดเจน	3.75	0.96	4.25	0.50
17.	ท่านสามารถสังเกตเห็นพฤติกรรม สีหน้า แววตา และ อากัปกิริยาของผู้พูดในคราวเดียวกัน	3.75	0.96	4.00	0.82
<b>ทักษะการสะท้อนบทเรียน</b>		<b>3.20</b>	<b>0.77</b>	<b>3.80</b>	<b>0.52</b>
18.	ท่านสามารถใช้คำถามให้ผู้ร่วมวงสนทนาคิดใคร่ครวญเพื่อสะท้อนการกระทำของตนเอง	3.50	0.58	3.75	0.50
19.	ท่านสามารถโน้มน้าวให้สมาชิกในทีมร่วมกันสะท้อนให้และรับข้อมูลป้อนกลับ	3.00	0.82	4.00	0.00
20.	ท่านสามารถสะท้อนการกระทำของผู้อื่นได้ทั้งในเชิงสนับสนุน การกระทำ (Supportive Feedback) และข้อเสนอแนะการพัฒนาที่สร้างสรรค์ (Constructive Feedback)	3.00	0.82	3.50	0.58
21.	ท่านสามารถสะท้อนให้ข้อมูลป้อนกลับแก่สมาชิกได้ทันที หลัง ทำกิจกรรม/สังเกตการณ์ทำกิจกรรมของสมาชิก	3.25	3.25	3.75	0.50
22.	ท่านสามารถใช้คำถามกระตุ้นและให้สมาชิกสะท้อนการเรียนรู้ ตัวเองหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review) ทุกครั้งที่มีการสนทนา	0.96	0.96	4.00	0.82
<b>ทักษะการแก้ไขปัญหาและแก้ไขข้อขัดแย้ง</b>		<b>3.59</b>	<b>0.80</b>	<b>4.09</b>	<b>0.64</b>
23.	ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้ง ในประเด็นลักษณะ คู่ขัดแย้ง และการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง	3.75	0.50	4.25	0.50
24.	ท่านสามารถสร้างความเข้าใจกับสมาชิกเกี่ยวกับความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในวงสนทนา	3.50	1.00	3.75	0.50
25.	ท่านมีเทคนิคการสร้างข้อตกลงและสร้างแนวปฏิบัติร่วมกัน เพื่อลดความขัดแย้ง	3.75	1.26	4.25	0.50
26.	ท่านไวต่อการรับรู้ของอารมณ์สมาชิก และสถานการณ์ความขัดแย้งในวง PLC	3.50	1.00	4.50	0.58
27.	ท่านมีเทคนิคการเตือนหรือ สร้างให้สมาชิกรู้ว่ากำลังจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้น	3.75	0.50	4.25	0.96
28.	เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งท่านสามารถจัดการตีกรอบความขัดแย้งเฉพาะคู่ขัดแย้ง และยกเลิวงสนทนาชั่วคราว โดยกำหนดให้คู่ขัดแย้งทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้น	3.50	0.58	4.00	0.82
29.	ท่านสามารถนำความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาให้สมาชิกทุกคนได้เรียนรู้ เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งหรือเพื่อเกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์	3.50	1.00	3.75	0.50

ข้อที่	รายการพัฒนาทักษะผู้นำวงสนทนา	ก่อน (n=4)		หลัง (n=4)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
30.	ท่านสามารถช่วยให้สมาชิกสร้างแนวปฏิบัติ/ปรับปรุงการปฏิบัติ เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น	3.50	1.00	4.00	0.82
<b>ทักษะการสร้างบรรยากาศ</b>		<b>3.55</b>	<b>1.10</b>	<b>4.00</b>	<b>0.65</b>
31.	ท่านสามารถสร้างข้อตกลงเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสนทนา ร่วมกันอย่างเท่าเทียม	3.50	1.00	3.75	0.50
32.	ท่านสามารถสร้างบรรยากาศที่ผู้ร่วมวง PLC เชื่อมั่นในตนเอง และเกิดความยอมรับนับถือเห็นคุณค่าในตนเอง	3.75	1.26	4.00	0.82
33.	ท่านสามารถสร้างบรรยากาศที่มีความอบอุ่น (Warmth) เป็น บรรยากาศทางด้านจิตใจ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในวง PLC	3.50	1.29	4.00	0.82
34.	ท่านสามารถสร้างบรรยากาศที่มีอิสระ (Freedom) เป็น บรรยากาศที่ผู้ร่วมวงสนทนามีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นโดย ปราศจากความกลัวและวิตกกังวล	3.50	1.29	4.25	0.50
35.	ท่านสามารถจัดกิจกรรมสร้างความพร้อมและความสัมพันธ์ของ สมาชิกในกลุ่มสนทนาที่เหมาะสมก่อนการสนทนา	3.50	1.29	4.00	0.82
<b>ค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมด</b>		<b>3.53</b>	<b>0.86</b>	<b>4.06</b>	<b>0.60</b>

จากตาราง 35 พบว่า ทักษะการเป็นผู้นำวงสนทนา Facilitator ของโรงเรียนวัดปากพิง ตะวันตก ก่อนอบรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.53$ ) โดยทักษะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะ การฟัง ( $\bar{X} = 3.89$ ) รองลงมาคือ ทักษะการแก้ไขปัญหาและแก้ไขข้อขัดแย้ง ( $\bar{X} = 3.59$ ) และ ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะการสะท้อนบทเรียน ( $\bar{X} = 3.20$ )

สำหรับทักษะการเป็นผู้นำวงสนทนา Facilitator ของโรงเรียนวัดปากพิง ตะวันตก หลังการอบรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะ การตั้งคำถาม ( $\bar{X} = 4.21$ ) รองลงมาคือ ทักษะการสื่อสารที่ทรงพลัง ( $\bar{X} = 4.19$ ) และที่มีค่าเฉลี่ย ต่ำสุด คือ ทักษะการแก้ไขปัญหาและข้อขัดแย้ง และทักษะการสะท้อนบทเรียน ( $\bar{X} = 3.80$ )

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและความต่างของทักษะผู้นำวงสนทนา Facilitator ของ โรงเรียนวัดปากพิง ตะวันตก ระหว่างก่อนและหลังการอบรม โดยพิจารณาจาก 6 ทักษะ คือ 1) ทักษะ การตั้งคำถาม 2) ทักษะการสื่อสารที่ทรงพลัง 3) ทักษะการฟัง 4) ทักษะการสะท้อนบทเรียน 5) ทักษะการแก้ไขปัญหาและแก้ไขข้อขัดแย้ง และ 6) ทักษะการสร้างบรรยากาศ พบว่า มีทักษะ การเป็นผู้นำวงสนทนา Facilitator หลังร่วมอบรม สูงกว่าก่อนการอบรม ทั้งโดยภาพรวมและ เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ

3.2 ผลการวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ ระยะที่ 1) พบว่า ทั้ง 2 โรงเรียนมีการจัดทำ ประสานนโยบายผ่านทางเว็บไซต์โรงเรียน และได้จัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความตระหนัก

ในการดำเนินงาน มีความรู้ ความเข้าใจในและสามารถดูแลช่วยเหลือนักเรียนตามบทบาทหน้าที่ของตนเองได้ โดยทั้งสองโรงเรียนมีการจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครือข่ายผู้ปกครอง ครู นักเรียน ตำรวจ และผู้แทนโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพประจำตำบล เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจและข้อตกลงเบื้องต้น ก่อนที่จะร่วมกันวางแผนการดำเนินการต่อไป

จากผลการดำเนินการตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ ระยะที่ 2) เป็นการดำเนินการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ รายละเอียดของทิศทางกลยุทธ์ แผนงาน หรือรูปแบบการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยทั้งสองโรงเรียนเลือกผู้ที่ทำหน้าที่หลักในการขับเคลื่อนกระบวนการ (Facilitator) คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้เข้าร่วมกระบวนการในครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และเครือข่าย ดังตาราง 36 และ 37

ตาราง 36 จำนวนผู้เข้าร่วม Workshop การวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ ระยะที่ 2)

ลำดับที่	โรงเรียน	จำนวน					รวม
		ผู้บริหาร	ครู	ผู้ปกครอง	นักเรียน	เครือข่าย	
1	โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม	1	12	2	2	2	19
2	โรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก	1	12	5	3	3	24
	รวม	2	24	7	5	5	43

ตาราง 37 แสดงบุคคลที่ทำหน้าที่ Facilitator & Note Taker

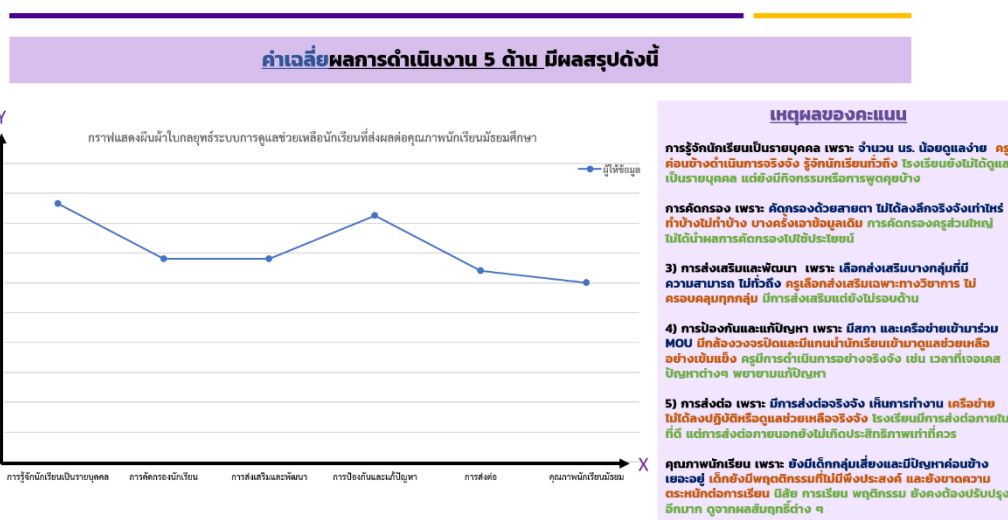
ลำดับที่	โรงเรียน	Facilitator / Note taker
1	โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม	FA : นายมนูญ สิงห์คำ ผู้อำนวยการโรงเรียน
2	โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม	Note/taker : นางสาวกนกวรรณ บุญรินทร์
3	โรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก	FA : นางสาวกิตติยา ทองแกมมาก ผู้อำนวยการโรงเรียน
4	โรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก	Note/taker : นางจุฑาทิพย์ ระลึกจิตตระกูล

**ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้วยผืนผ้าใบกลยุทธ์ (Strategy Canvas)**  
เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ผ่านมา ซึ่งภาพรวมของสภาพปัจจุบันของทั้งสองโรงเรียน ดังตาราง 38 และภาพ 28, 29 และ 30

ตาราง 38 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้วยผืนผ้าใบกลยุทธ์ (Strategy Canvas)

ข้อที่	รายการ	โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม (N = 19)			โรงเรียนปากพืงตะวันตก (N = 24)		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปล
							ความ
1.	ด้านการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล	4.33	0.49	มาก	4.42	0.50	มาก
2.	ด้านการคัดกรอง	3.40	0.51	ปานกลาง	4.58	0.50	มากที่สุด
3.	ด้านการส่งเสริมและพัฒนา	3.40	0.51	ปานกลาง	3.54	0.51	มาก
4.	ด้านการป้องกันและแก้ปัญหา	4.13	0.64	มาก	3.25	0.44	ปาน กลาง
5.	ด้านการส่งต่อ	3.20	0.68	ปานกลาง	4.71	0.46	มากที่สุด
6.	ด้านคุณภาพนักเรียน	3.00	0.65	ปานกลาง	3.83	0.56	มาก
	รวม	3.58	0.09	มาก	4.06	0.04	มาก

### ผืนผ้าใบกลยุทธ์ (Strategy Canvas)

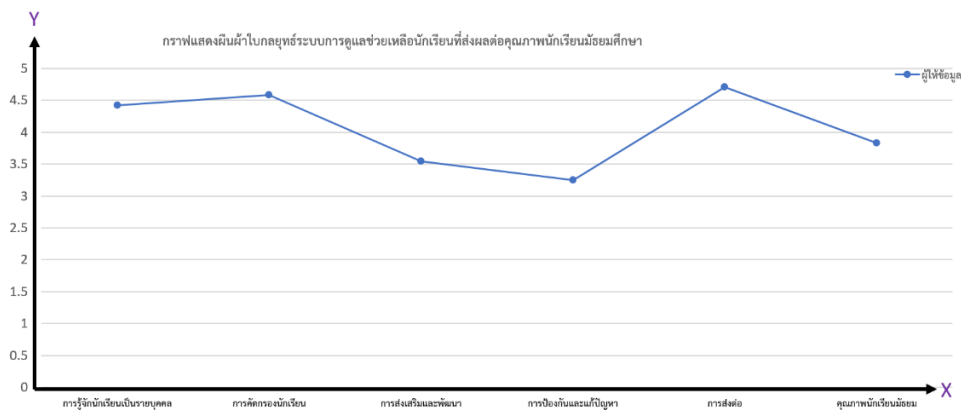


ภาพ 28 แสดงผืนผ้าใบกลยุทธ์ของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม



## พื้นผ้าใบกลยุทธ์ (Strategy Canvas)

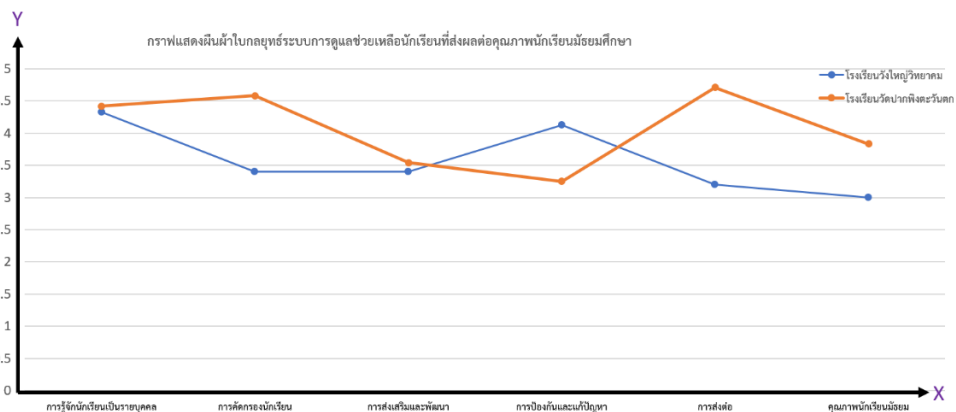
ค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงาน 5 ด้าน มีผลสรุปดังนี้



ภาพ 29 แสดงพื้นผ้าใบกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดปากฟิงตะวันออก

## พื้นผ้าใบกลยุทธ์ (Strategy Canvas)

ค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงาน 5 ด้าน มีผลสรุปดังนี้



ภาพ 30 แสดงพื้นผ้าใบกลยุทธ์ของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคมและโรงเรียนวัดปากฟิงตะวันออก

จากตาราง 38 ภาพแสดงพื้นผ้าใบกลยุทธ์ของทั้ง 2 โรงเรียน พบว่า โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม สภาพการดำเนินงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.58$ ) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล ( $\bar{X} = 4.33$ ) รองลงมา คือ ด้านการป้องกันและแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 4.13$ ) ด้านการส่งเสริมและพัฒนา ( $\bar{X} = 3.40$ ) ด้านการคัดกรอง ( $\bar{X} = 3.40$ ) ด้านการส่งต่อ ( $\bar{X} = 3.20$ ) และที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านคุณภาพนักเรียน ( $\bar{X} = 3.00$ )

สำหรับโรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก พบว่า มีสภาพการดำเนินงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ ) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการส่งต่อ ( $\bar{X} = 4.71$ ) รองลงมาคือ ด้านการคัดกรอง ( $\bar{X} = 4.58$ ) ด้านการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล ( $\bar{X} = 4.42$ ) ด้านคุณภาพนักเรียน ( $\bar{X} = 3.83$ ) ด้านการส่งเสริมและพัฒนา ( $\bar{X} = 3.54$ ) และที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการป้องกันและแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 3.25$ )

แม้ภาพรวมของผลการประเมินสภาพปัจจุบันบนผืนผ้าใบกลยุทธ์ของทั้ง 2 โรงเรียน จะอยู่ในระดับมาก ถ้าพิจารณาในด้านคุณภาพนักเรียน เห็นได้ว่าทั้ง 2 โรงเรียนมีสภาพการประเมินด้านคุณภาพนักเรียนอยู่ในระดับที่ปานกลาง ซึ่งเป็นการบ่งชี้ว่าการปฏิบัติที่ผ่านมาอาจยังไม่ตอบโจทย์หรือไม่สามารถส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนได้เท่าที่ควร

นอกจากนี้ทั้ง 2 โรงเรียนมีการให้เหตุผลของระดับคะแนนในประเด็นสำคัญๆ ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ดังนี้

ด้านการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล พบว่า โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม ให้เหตุผลของระดับคะแนน คือ โรงเรียนยังขาดการดูแลเป็นรายบุคคลอย่างจริงจัง แต่ก็ยังมีกิจกรรมหรือการพูดคุยบ้างผ่านการโฮมรูม แต่บางครั้งยังขาดการวางแผนการโฮมรูม และนอกจากนี้ยังไม่มีข้อมูลที่เชิงลึกของนักเรียน

ในส่วนของโรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก ให้เหตุผลของระดับคะแนน คือ เป็นครูประจำชั้นเด็กมา 4 ปี ทำให้รู้จักเด็กทั้งนิสัย และความชอบ ไม่ชอบ ได้ลงเยี่ยมบ้านทำให้คัดกรองเด็ก นำผลมาวิเคราะห์และมีการดูแลเด็กเสมือนเป็นบุตรหลานและเด็กมีความไว้วางใจ ได้วิเคราะห์ถึงสภาพปัญหาของเด็ก และเจาะปัญหาเป็นรายบุคคล และได้ให้ความช่วยเหลือเด็กการสร้างพื้นที่ปลอดภัยให้กับเด็ก ทำให้เด็กสามารถเข้าหาครู ภาพสัมพันธ์ในการมองเด็กแต่ละคนมีความแตกต่างกัน และมีการช่วยเหลือและส่งเสริมเด็กเป็นรายบุคคลมีการเยี่ยมบ้านและมีการส่งต่อจากชั้นเดิม และการเยี่ยมบ้านทำให้ได้ทราบถึงสภาพปัญหาของเด็กเป็นรายบุคคล และได้แก้ไขปัญหาและช่วยเหลือเด็กรู้ว่าเด็กๆ ทำกิจกรรมอะไรที่โรงเรียน มีความไว้วางใจ บอกถึงปัญหา ชอบอะไร ไม่ชอบอะไร นิสัยของเด็กเป็นอย่างไร รู้ว่าเด็กมีความรับผิดชอบ สามารถคุยกับลูกได้ทุกเรื่อง นอกจากนี้ยังมีมุมมองเหตุผลเชิงลบอื่นคือ ด้านความสัมพันธ์ในครอบครัว นักเรียนยังไม่กล้าพูดคุยกับครู นักเรียนยังไม่กล้าเปิดใจ สภาพปัญหาครอบครัวทำให้ครูยังไม่สามารถเข้าไปแก้ปัญหาได้ จำนวนเด็กมีเยอะทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการทำความรู้จักกับนักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการทำความรู้จักนักเรียน เป็นต้น

ด้านการคัดกรองนักเรียน พบว่า โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม ให้เหตุผลของระดับคะแนน คือ บางครั้งครูยังใช้วิธีการคัดกรองด้วยสายตา ไม่ได้ลงลึกจริงจังเท่าไร มีการดำเนินการอยู่

แต่ไม่ต่อเนื่อง และในบางครั้งมีการนำเอาข้อมูลเดิมมาใช้ ไม่มีการอัปเดตข้อมูลส่วนตัวของนักเรียน นอกจากนี้การคัดกรองครูส่วนใหญ่ไม่ได้นำผลการคัดกรองไปใช้ประโยชน์

ในส่วนของโรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก ให้เหตุผลของระดับคะแนน คือ อาจเป็นเพราะโรงเรียนมีเครื่องมือประเมินที่ดี เช่น SDQ, MIS วัดแววความสามารถ (MI-test) แบบประเมิน DSMP เด็กปฐมวัย แบบคัดกรองเขตพื้นที่ เช่น อ่านคิดวิเคราะห์ การคิดคำนวณ (PISA) ทำให้สามารถคัดกรองนักเรียนได้อย่างรอบด้านและหลากหลาย

ด้านการส่งเสริมและพัฒนา พบว่า โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม ให้เหตุผลของระดับคะแนน คือ ยังมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมเฉพาะบางกลุ่มที่มีความสามารถ ไม่ทั่วถึง เน้นส่งเสริมในด้านวิชาการมากเกินไป ไม่ครอบคลุมทุกกลุ่ม ไม่รอบด้าน

ในส่วนของกรณีศึกษาที่ 2 ให้เหตุผลของระดับคะแนน คือ การส่งเสริมในด้านการเรียน เรื่องที่นักเรียนสนใจ สนับสนุนในด้านความสามารถต่างๆ โดยไม่ให้เกิดกดดันตัวเอง มีการดูแลเอาใจใส่ให้คำปรึกษา แต่ยังมีบางประเด็นมุมมองสะท้อนเชิงลบ คือ ครูยังไม่มีความชำนาญในบางเรื่อง การสอนอาจจะไม่ตรงตามความต้องการของนักเรียน กิจกรรมยังไม่หลากหลายยังไม่เจาะนักเรียนเป็นรายบุคคล เนื่องจากเด็กมีจำนวนมากเวลาในการส่งเสริมเด็กที่เก่ง ไม่เพียงพอ การสอนของครูไม่ตรงสาขาวิชา การเรียนรู้ PBL ครูยังไม่มีความชำนาญในด้านนั้นๆเช่น การต่อไฟฟ้า การเลื่อยไม้ เป็นต้น

ด้านการป้องกันและแก้ปัญหา พบว่า โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม ให้เหตุผลของระดับคะแนน คือ มีการดำเนินการอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ เนื่องจากมีสภา และเครือข่ายเข้ามาร่วม MOU โรงเรียนมีกล้องวงจรปิดและมีแกนนำนักเรียนเข้ามาดูแลช่วยเหลืออย่างเข้มแข็ง ครูมีการดำเนินการอย่างจริงจัง เช่น เวลาที่เจอเคสปัญหาต่างๆ พยายามแก้ปัญหา แต่ยังมีปัญหาในด้านของงบประมาณ และครูที่ปรึกษาขาดความต่อเนื่องในการร่วมแก้ปัญหา

ในส่วนของโรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก ให้เหตุผลของระดับคะแนน คือ โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมด้านความปลอดภัย และการใช้โทรศัพท์อย่างถูกวิธี มีการจัดกิจกรรมที่ป้องกันและแก้ปัญหาอยู่บ้าง แต่ยังมีมุมมองเชิงลบที่สะท้อนคือ เด็กเล็กมีปัญหาด้านการเรียน เช่น การอ่านออกเขียนได้ เนื่องจากที่บ้านยังไม่ให้ความร่วมมือในการช่วยสอนดูแล ปล่อยละเลยการพัฒนาการตามวัย ขาดการให้ความรู้การป้องกัน เรื่อง ยา นอกจากนี้ ยังมีเหตุผลอื่นคือการเข้าไม่ถึงสื่อออนไลน์ที่เด็กใช้ เช่น การมีแพนผ่าน Social ไม่สามารถเข้าถึงเรื่องของเด็กได้เป้าหมายของครูกับผู้ปกครองไม่เท่ากัน ปัญหาใหญ่เกินกว่าที่ครูจะแก้ได้ ด้านเศรษฐกิจทางบ้านของนักเรียนการเปิดใจคุยกัน ยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ขาดการเน้นด้านระเบียบวินัย ขาดเครือข่ายร่วมแก้ปัญหาในด้านพฤติกรรมส่วนตัว ครอบครัว เป็นต้น

ด้านการส่งต่อ พบว่า โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม ให้เหตุผลของระดับคะแนน คือ มีการส่งต่อจริง แต่ยังไม่มีการแก้ปัญหา เครือข่ายยังขาดการปฏิบัติหรือดูแลช่วยเหลือจริงจัง อาจเพราะยังไม่เข้าใจบทบาทของตนเอง ทำให้การส่งต่อภายนอกยังไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร ในส่วนของโรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก ให้เหตุผลของระดับคะแนน คือ โรงเรียนมีการส่งต่อ ในหลายระดับ เช่น ส่งต่อให้ครูประจำชั้น ครูแนะแนว ครูประจำวิชา และกรณีส่งต่อภายนอก เช่น ตำรวจ หมอ เป็นต้น ซึ่งทางโรงเรียนมีระบบการส่งต่อข้อมูลระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นประจำ และมีการติดตามนักเรียนเป็นรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง

ด้านคุณภาพของนักเรียน พบว่า โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม ให้เหตุผลของระดับคะแนน คือ ยังมีเด็กกลุ่มเสี่ยงและมีปัญหาค่อนข้างเยอะอยู่ เด็กยังมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ และยังขาดความตระหนักต่อการเรียน นิสัย การเรียน พฤติกรรมยังคงต้องปรับปรุงอีกมากดูจากผลสัมฤทธิ์ต่างๆ

ในส่วนของโรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก ให้เหตุผลของระดับคะแนน คือ จากผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและการประเมินภาพรวมของการประเมินคุณภาพของโรงเรียน ในด้านคุณภาพนักเรียนยังอยู่ในระดับที่ต้องส่งเสริมและพัฒนาอยู่อีกมาก เนื่องจากนักเรียนยังมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ และปัญหาด้านการเรียนและพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ยังพบอยู่

**ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ความซับซ้อน (Systems Thinking)** พบว่า ทั้ง 2 โรงเรียนได้มีการนำเครื่องมือวิเคราะห์ความซับซ้อนเข้ามาวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่พบในการดำเนินงานระบบ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน ปัจจุบันไม่สามารถบรรลุได้ตามเป้าหมาย และเพื่อสร้างแนวทางที่อยากให้เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมาย (Vision)

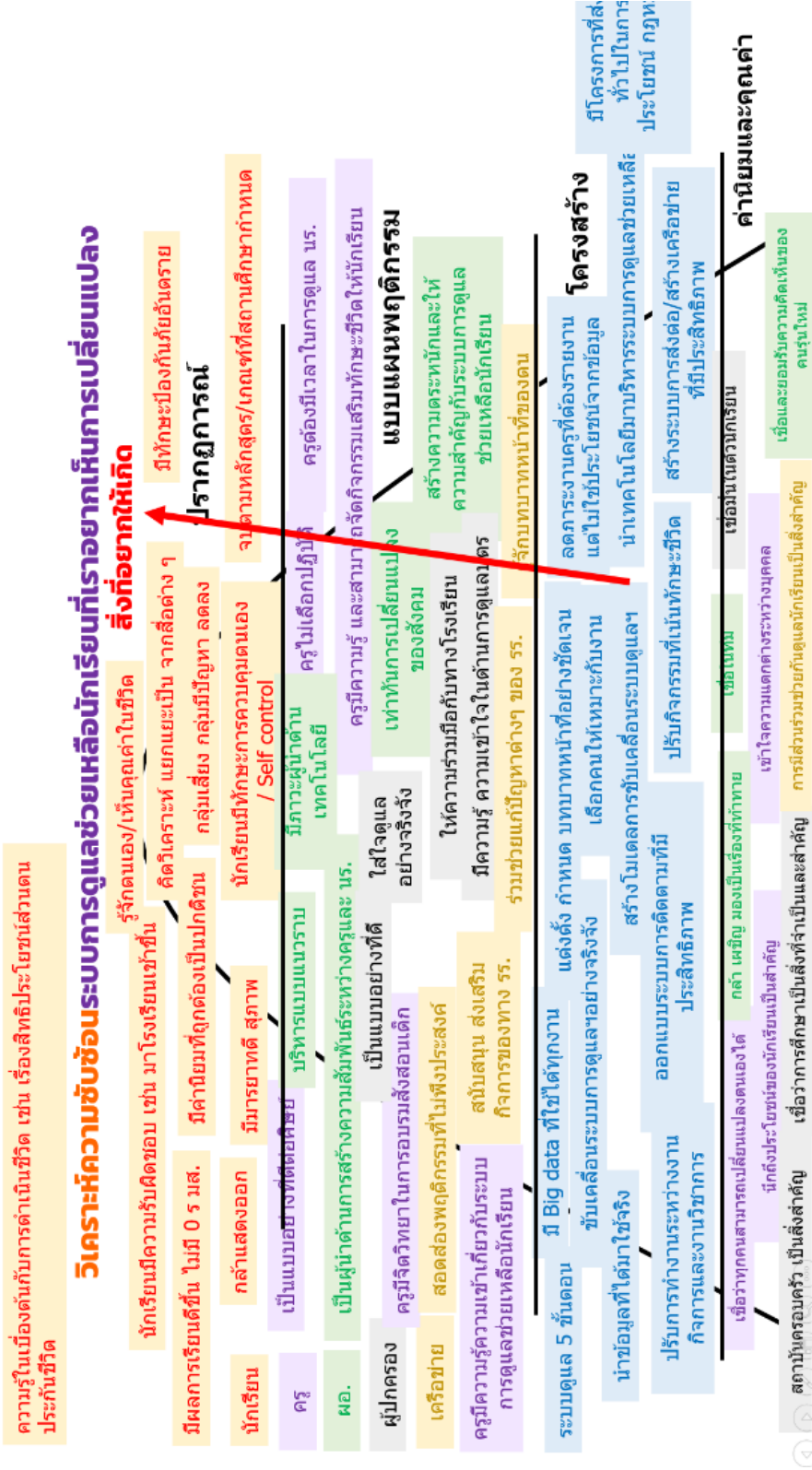
ผลการวิเคราะห์ความซับซ้อน (Systems Thinking) ของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม  
 ดังภาพ 31 และ 32

# วิเคราะห์ความซับซ้อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เรายากเห็นการเปลี่ยนแปลง

## สิ่งที่เป็นอย่าง



ภาพ 31 แสดงผลการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค/สิ่งที่เป็นอยู่ ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ความซับซ้อนของโรงเรียนวังใหญ่วิญญาคาม



ภาพ 32 แสดงผลการวิเคราะห์แนวทางที่ยากให้เกิดขึ้น ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ที่ความซับซ้อนของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม

จากภาพ 31 และ 32 ปัญหาอุปสรรค/สิ่งที่เป็นอยู่ และแนวทางที่อยากให้เกิดขึ้นของโรงเรียน วิทยาลัยวิทยาคม ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์และการเลือกปัญหาอุปสรรคที่ชัดเจนและมุ่งแก้ไข ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยสรุปได้ดังนี้

### **ปัญหาอุปสรรค/สิ่งที่เป็นอยู่**

**ปรากฏการณ์** พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ของโรงเรียนวิทยาลัยวิทยาคม คือ นักเรียนบางส่วนแสดง พฤติกรรมไม่พึงประสงค์ เช่น มาสาย ไม่เคารพครู ขาดเรียน หนีเรียน ทะเลาะวิวาท เลียนแบบพฤติกรรมจาก โซเชียล ซึ่งอาจเป็นเพราะนักเรียนมีมโนทัศน์ที่คลาดเคลื่อนต่อการเรียน หรือติดโทรศัพท์มือถือ ส่งผลให้ สมาธิสั้น ไม่จดจ่อต่อการเรียน ไม่มีแรงบันดาลใจ เป้าหมายในชีวิต ส่งผลให้เรียนไม่จบตามหลักสูตรและออก กลางคัน

**แบบแผนพฤติกรรม** พบว่า โรงเรียนวิทยาลัยวิทยาคม ได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค เกี่ยวกับ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และเครือข่าย พบปัญหาคือ ด้านผู้บริหารยังไม่ได้ลงไปปฏิบัติอย่างจริงจัง มองแต่ภาพรวม ขาดการติดตามอย่างต่อเนื่อง แก้ปัญหาไม่ตรงจุด ด้านครู พบว่า ครูไม่ได้จริงจัง เรื่องการอบรมแนะแนวทักษะชีวิต ครูบางส่วนขาดจิตวิทยาในการสื่อสารและดูแลช่วยเหลือนักเรียน เลือกปฏิบัติ ทำให้ไม่เกิดความศรัทธา ติดการใช้อำนาจ ด้านผู้ปกครอง พบว่า ยังขาดการให้ความร่วมมือ เท่าที่ควร ไม่เป็นแบบอย่างที่ดี ไม่ส่งเสริมด้านการเรียนของนักเรียน การเลี้ยงดูยังมีการปล่อยปละละเลย และ ด้านเครือข่าย พบว่า ยังขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

**โครงสร้าง** พบว่า โรงเรียนวิทยาลัยวิทยาคม ได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับ โครงสร้าง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พบปัญหาส่วนใหญ่คือ ระบบโครงสร้างของทีมยังไม่ชัดเจน โรงเรียนยังไม่ได้ดำเนินการรู้จักนักเรียนอย่างจริงจัง ไม่ได้คัดกรองอย่างจริงจัง และไม่มีระบบคัดกรองที่มี คุณภาพ ได้ข้อมูลเยอะแต่ไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์ มีการส่งเสริมและพัฒนาจริงแต่เน้นเฉพาะด้านวิชาการ ไม่มีระบบการส่งต่อที่ชัดเจน บุคลากรไม่เพียงพอและมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ/เวลา

**ค่านิยม และคุณค่า** พบว่า โรงเรียนวิทยาลัยวิทยาคม ได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค เกี่ยวกับ ค่านิยมและคุณค่าของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องส่วนใหญ่พบ คือ มุมมองของผู้บริหารมักมองว่าไม่ใช่หน้าที่ ของตนสักเท่าไร และให้ความสนใจเฉพาะเด็กที่เรียนเก่ง ชอบเปรียบเทียบกับเด็กเก่ง-อ่อน ส่วนมุมมองของครู พบว่า มีมุมมองต่อการดูแลเด็กแบบผิดๆ โดยลึกลับๆ เชื่อว่าหน้าที่ดูแลนักเรียนควรเป็นเรื่องของผู้ปกครอง ด้วย ครูจะทำอะไรได้เยอะ และบางส่วนอยู่ใน Save Zone ไม่กล้าทำสิ่งใหม่ ไม่พัฒนาตนเอง มุมมองของ นักเรียนคือ เป็นวัยที่อยากรู้อยากลอง อยากรับที่ยอมรับ ที่สนใจของหมู่เพื่อน ทำให้แสดงพฤติกรรมออกมา มีความเชื่อค่านิยมที่ผิดๆ ไม่เห็นคุณค่าของชีวิตตนเองเท่าที่ควร

### **แนวทางที่อยากให้เกิดขึ้น**

**ปรากฏการณ์** พบว่า ปรากฏการณ์หรือสิ่งที่ยากให้เกิดขึ้นของโรงเรียนวิทยาลัยวิทยาคม คือ รู้จักตนเองและเห็นคุณค่าในชีวิต สามารถคิดวิเคราะห์ แยกแยะเป็น จากสื่อต่างๆ มีทักษะป้องกันภัย

อันตราย มีทักษะการควบคุมตนเอง (Self Control) กล้าแสดงออก มีมารยาท สุภาพอ่อนน้อม นอกจากนี้ นักเรียนที่เป็นกลุ่มเสี่ยง กลุ่มมีปัญหาลดลง และสามารถจบตามหลักสูตรตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

**แบบแผนพฤติกรรม** พบว่า โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม ได้ทำการวิเคราะห์แนวทาง ที่อยากให้เกิดขึ้นเกี่ยวกับ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และเครือข่าย พบคือ ด้านผู้บริหารเป็นผู้นำ ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน มีภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยี สามารถบริหารแบบแนวราบ สร้างความตระหนักและให้ความสำคัญกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนและเท่าทัน การเปลี่ยนแปลงของสังคม ด้านครูเป็นแบบอย่างที่ดีต่อศิษย์ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ครูมีจิตวิทยาในการอบรมสั่งสอนเด็ก มีความรู้และสามารถจัดกิจกรรมเสริมทักษะชีวิตให้ นักเรียนได้และไม่เลือกปฏิบัติ ด้านผู้ปกครอง เป็นแบบอย่างที่ดี ใส่ใจดูแลอย่างจริงจัง มีความรู้ ความเข้าใจ ในด้านการดูแลบุตร และที่สำคัญคือต้องให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียน และด้านเครือข่าย ต้องรู้จักบทบาท หน้าที่ของตนด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ช่วยเหลือ สอดส่องพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ สนับสนุน ส่งเสริม สนับสนุน และร่วมแก้ปัญหา

**โครงสร้าง** พบว่า โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม ได้ทำการวิเคราะห์แนวทางที่อยากให้เกิดขึ้น เกี่ยวกับโครงสร้างของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน คือ มีการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน อย่างจริงจัง มีการนำเทคโนโลยีมาบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือ มีคลังข้อมูล (Big Data) ที่สามารถเชื่อมต่อ ข้อมูลอย่างทั่วถึง มีการสร้างโมเดลการขับเคลื่อนระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีคุณภาพ สร้างระบบการส่ง ต่อ/สร้างเครือข่าย มีการแต่งตั้ง/กำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน นำข้อมูลที่ได้มาใช้จริง ลดภาระงานครู ที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อน โดยให้มีการบูรณาการข้อมูล เพิ่มกิจกรรมที่เน้นทักษะชีวิตและส่งเสริมให้รู้จักความรู้ ทั่วไปในการดำเนินชีวิต สิทธิประโยชน์ กฎหมายที่เกี่ยวข้องเบื้องต้น

**ค่านิยม และคุณค่า** พบว่า โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม ได้ทำการวิเคราะห์ค่านิยมและคุณค่าของ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นสิ่งคาดหวังอยากให้เป็นคือ ผู้บริหารกล้าเผชิญ มองปัญหาเป็นเรื่องที่ทำหาย เชื่อและ ยอมรับความคิดเห็นของคนรุ่นใหม่ และเชื่อมั่นในทีม ด้านครู เชื่อว่าทุกคนสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองได้ นึกถึงประโยชน์ของนักเรียนเป็นสำคัญและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านผู้ปกครอง เชื่อว่าสถาบัน ครอบครัวยุคและการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น และเชื่อมั่นในตัวนักเรียน เชื่อในความสามารถของนักเรียน และด้านเครือข่ายคือ เชื่อว่าตนมีหนึ่งในกำลังสำคัญที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

ผลการวิเคราะห์ความซับซ้อน (Systems Thinking) ของโรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก



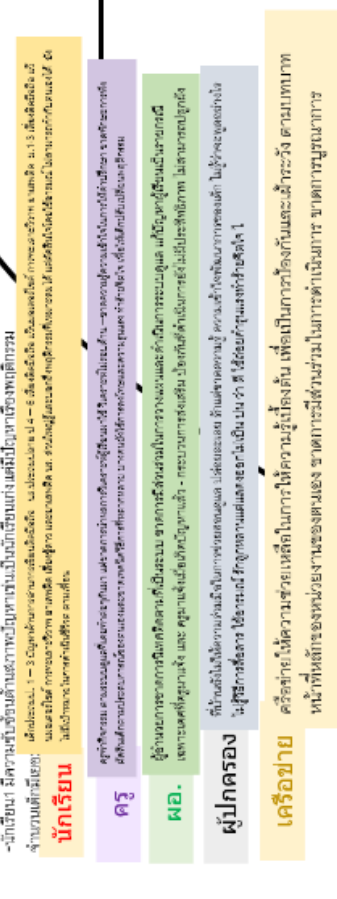
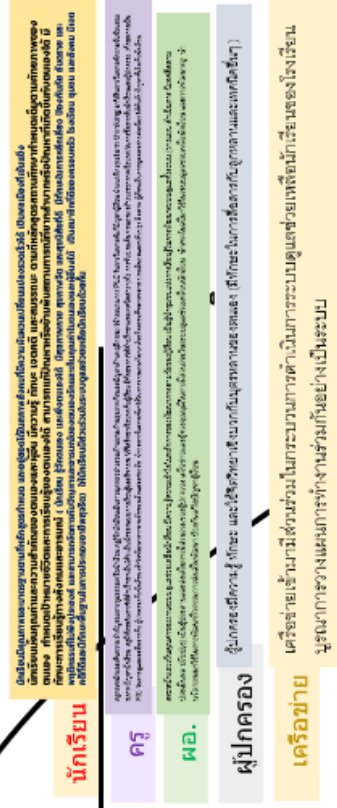
# วิเคราะห์ความซับซ้อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เรายากเห็นการเปลี่ยนแปลง

## สภาพที่เป็นอยู่

- นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ภาวะทุพพลภาพ
- นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น
- นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น
- นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น

## สิ่งที่อยากให้เกิด

โรงเรียนที่ผู้ปกครอง มีภาระงานหนักมาก นักเรียนเรียนยาก และผู้เรียน ครูคนละไม่ได้รับการดูแลช่วยเหลือจากผู้ปกครอง นักเรียนเรียนยาก และผู้เรียน ครูคนละไม่ได้รับการดูแลช่วยเหลือจากผู้ปกครอง นักเรียนเรียนยาก และผู้เรียน ครูคนละไม่ได้รับการดูแลช่วยเหลือจากผู้ปกครอง



**นักเรียน**

**ครู**

**ผ.อ.**

**ผู้ปกครอง**

**เครือข่าย**

**มีระบบข้อมูลสารสนเทศระบบดูแลช่วยเหลือ**

**มีระบบข้อมูลสารสนเทศระบบดูแลช่วยเหลือ**

มีข้อมูล (google drive) เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนและผู้ปกครอง (รวมข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน)

(การที่โรงเรียนขาด) **มีข้อมูลของครูที่ดูแลช่วยเหลือ**

ผู้สอนไม่ได้รับการดูแลช่วยเหลือจากผู้ปกครอง ผู้สอนไม่ได้รับการดูแลช่วยเหลือจากผู้ปกครอง

**พัฒนาครูเรื่องงานดูแลช่วยเหลือ** **พัฒนาครูเรื่องงานดูแลช่วยเหลือ** **พัฒนาครูเรื่องงานดูแลช่วยเหลือ**

- โรงเรียน ผู้ปกครองและเครือข่าย มีหน้าที่ประสานงานกันเพื่อส่งเสริมและสนับสนุน
- แก้ปัญหาการเรียน
- เด็กไม่เคยเป็นผู้ใหญ่
- ไม่มีครูคอยเป็นเด็กไม่ดี ไม่มีครูคอยเป็นเด็กไม่ดี ไม่มีครูคอยเป็นเด็กไม่ดี

ภาพ 33 แสดงผลการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค/สิ่งที่ต้องเป็นอยู่และแนวทางการที่อยากให้เกิดขึ้น ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ความซับซ้อนของโรงเรียนวัดปากฟิ่งตะวันออก

จากภาพ 33 ปัญหาอุปสรรค/สิ่งที่เป็นอยู่ และแนวทางที่อยากให้เกิดขึ้นของโรงเรียน วัดปากพิงตะวันตก โดยสรุปได้ดังนี้

### ปัญหาอุปสรรค/สิ่งที่เป็นอยู่

**ปรากฏการณ์** พบว่า โรงเรียนวัดปากพิงตะวันตกส่วนใหญ่มีพฤติกรรมคือ ไม่กล้าเปิดใจ เสี่ยงเป็นโรคซึมเศร้า ขาดทักษะทางสังคม มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ เช่น การบูลลี่ พฤติกรรมเสี่ยงทางเพศ ยาเสพติด โดยมีการจำแนกนักเรียนเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) นักเรียนกลุ่มปกติ ได้รับการพัฒนาไม่ตรงกับความต้องการ 2) นักเรียนกลุ่มกลาง ไม่ได้ได้รับการพัฒนาถูกละเลย และ 3) นักเรียนกลุ่มเสี่ยง นักเรียนที่มีปัญหายังได้รับการช่วยเหลือ และมีความซับซ้อนด้านสภาพปัญหา เช่น เป็นนักเรียนเก่งแต่มีปัญหาเรื่องพฤติกรรมจำนวนมากทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการทำควมรู้จักกับนักเรียน

**แบบแผนพฤติกรรม** พบว่า **ด้านนักเรียน** นักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 1 – 3 มีปัญหาด้านการอ่านการเขียนติดมือถือ นักเรียนประถมศึกษาปีที่ 4 – 6 และนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 เสี่ยงติดมือถือ แวนมอเตอร์ไซด์ การทะเลาะวิวาท ยาเสพติด เสี่ยงชู้สาว และยาเสพติด ไม่สามารถกำกับตนเองได้ ยังไม่มีเป้าหมายในการดำเนินชีวิต **ด้านครู** ครูทำกิจกรรมตามระบบดูแลที่เคยมทำต่อๆ กันมา แต่ขาดการนำผลการวิเคราะห์ผู้เรียนมาใช้ วิเคราะห์ไม่รอบด้าน ขาดความรู้ความเข้าใจในการให้คำปรึกษา ขาดทักษะการฟัง ตัดสินเด็กตามประสบการณ์ของตนเองและขาดเทคนิควิธีการที่หลากหลาย บางคนยังใช้การลงโทษและความรุนแรง ทำร้ายจิตใจ เพื่อให้เด็กปรับเปลี่ยนพฤติกรรม **ด้านผู้อำนวยการ** ขาดการนิเทศติดตามที่เป็นระบบ ขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินการระบบดูแล แก้ปัญหาผู้เรียนเป็นรายกรณีเฉพาะคนที่ครูมาแจ้งขาดกระบวนการส่งเสริม ป้องกันที่ดำเนินการยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร **ด้านผู้ปกครอง** ยังไม่ให้ความร่วมมือในการช่วยสอนดูแล ปลอ่ยละเลย รักแต่ขาดความรู้ ความเข้าใจพัฒนาการของเด็ก ไม่รู้วิธีการสื่อสาร ใช้อารมณ์ รักลูกหลานแต่แสดงออกไม่เป็น บ่น ว่า ตี ใช้ถ้อยคำรุนแรงทำร้ายจิตใจ **ด้านเครือข่าย** เครือข่ายให้ความช่วยเหลือในการให้ความรู้เบื้องต้น เพื่อเป็นการป้องกันและเฝ้าระวังตามบทบาทหน้าที่หลักของหน่วยงานของตนเอง ขาดการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ขาดการบูรณาการ

**โครงสร้าง** พบว่า **ด้านการรู้จักนักเรียนรายบุคคล** ความสัมพันธ์ในครอบครัวไม่ค่อยดี นักเรียนยังไม่กล้าพูดคุยกับครู นักเรียนยังไม่กล้าเปิดใจสภาพปัญหาครอบครัวทำให้ครูยังไม่สามารถเข้าไปแก้ปัญหาได้ นักเรียนมีจำนวนมากทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการทำควมรู้จักกับนักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการทำควมรู้จักนักเรียน **ด้านการคัดกรอง** มีการสัมภาษณ์เด็กแค่บางคน มีเครื่องมือ ประเมิน SDQ, MIS, วัดแววความสามารถ (MI-Test), แบบประเมิน DSMPเด็กปฐมวัย, แบบคัดกรองเขตพื้นที่ เช่น อ่านคิดวิเคราะห์, การคิดคำนวณ (PISA) แต่ไม่มีเครื่องมือประเมินสุขภาพจิต ของเด็ก (Mental Health) **ด้านการส่งเสริมและพัฒนา** ครูยังไม่มีความ

ชำนาญในบางเรื่อง การสอนอาจจะไม่ตรงตามความต้องการของนักเรียน กิจกรรมยังไม่หลากหลาย ยังไม่เจ้านักเรียนเป็นรายบุคคล เนื่องจากเด็กมีจำนวนมาก เวลาในการส่งเสริมเด็กที่เก่ง ไม่เพียงพอ **ด้านการป้องกันและการแก้ปัญหา** ยังเข้าไม่ถึงสื่อออนไลน์ที่เด็กใช้ เช่น การมีแฟนผ่าน Social ไม่สามารถเข้าถึงเรื่องของเด็กได้ เป้าหมายของครูกับผู้ปกครองไม่เท่ากัน ปัญหาใหญ่เกินกว่าที่ครู จะแก้ได้ด้านเศรษฐกิจทางบ้านของนักเรียน การเปิดใจคุยกันยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ระเบียนวินัย ยังไม่สามารถแก้ได้ ขาดเครือข่ายในการแก้ปัญหาในด้านพฤติกรรม ส่วนตัว ครอบครัว **ด้านการส่งต่อ** ขาดการส่งต่อให้ครูประจำชั้น ครูแนะแนว ครูประจำวิชา ส่งบุคคลภายนอก ตำรวจ หมอ มีการส่งต่อ ข้อมูลด้านการเรียน ข้อมูลระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร ขาดการติดตาม นักเรียนเป็นรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง

**ค่านิยม และคุณค่า** พบว่า โรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก ได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาและ อุปสรรคเกี่ยวกับ ค่านิยมและคุณค่าของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องส่วนใหญ่พบคือ มุมมองของโรงเรียนและครู มองว่า พ่อแม่ยังไม่สามารถดูแลนักเรียนได้เลย ครูจะทำอะไรได้ ค่านิยมใด มุมมองของผู้บริหาร มักมองว่าไม่ใช่หน้าที่ของตนสักเท่าไร และให้ความสนใจเฉพาะเด็กที่เรียนเก่ง ชอบเปรียบเทียบกับเด็ก เก่ง-อ่อน ส่วนมุมมองของครู พบว่า มีมุมมองต่อการดูแลเด็กแบบผิดๆ โดยลึกลับ เชื่อว่าหน้าที่ดูแล นักเรียนควรเป็นเรื่องของผู้ปกครองด้วย ครูจะทำอะไรได้เยอะ และบางส่วนอยู่ใน Save Zone ไม่กล้าทำสิ่งใหม่ ไม่พัฒนาตนเอง มุมมองของนักเรียนคือ เป็นวัยที่อยากรู้ อยากลอง อยากเป็น ที่ยอมรับ ที่สนใจของหมู่เพื่อน ทำให้แสดงพฤติกรรมออกมา มีความเชื่อค่านิยมที่ผิดๆ ไม่เห็นคุณค่า ของชีวิตตนเองเท่าที่ควร

#### **แนวทางที่อยากให้เกิดขึ้น**

**ปรากฏการณ์** พบว่า ปรากฏการณ์หรือสิ่งที่อยากให้เกิดขึ้นของโรงเรียนวัดปากฟิง ตะวันตก คือ โรงเรียนเป็นพื้นที่ปลอดภัย มีสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงบวก นักเรียนเห็นคุณค่า ในตนเอง และผู้อื่น กำกับตนเองได้ มีความยืดหยุ่นเมื่อเผชิญสถานการณ์ที่เป็นปัญหา มีคุณภาพและ สมรรถนะที่สำคัญจำเป็น ในการดำเนินชีวิตในสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นักเรียน แต่ละกลุ่ม ทั้งกลุ่มปกติ กลุ่มเสี่ยง และกลุ่มมีปัญหา ได้รับการส่งเสริมพัฒนา ป้องกัน และแก้ไข ปัญหาได้อย่างตรงตามความต้องการ นักเรียนมีคุณภาพและมาตรฐานตามที่หลักสูตรกำหนด และ อยู่รอดได้ในสภาพสังคมที่มีความผันผวนเปลี่ยนแปลงรวดเร็วได้ เป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง นักเรียนเห็น คุณค่าและความสำคัญของตนเองและผู้อื่น มีความรู้ ทักษะ เจตคติ และสมรรถนะ ตามที่หลักสูตร สถานศึกษากำหนดเต็มตามศักยภาพของตนเอง กำหนดเป้าหมายชีวิตและการเรียนรู้ของตนเองได้ สามารถแก้ปัญหาหรือข้ามพ้นสถานการณ์ที่ยากลำบากหรือปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ มีทักษะ การเรียนรู้ทางสังคมและอารมณ์ นักเรียน รู้จักตนเอง และฟังตนเองได้ มีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และ สุขนิสัยที่ดี มีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ และสามารถ

จัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองรัก และเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่นได้ เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม มีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนด้วยกัน

**แบบแผนพฤติกรรม** พบว่า โรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก ได้ทำการวิเคราะห์แนวทางที่อยากให้เกิดขึ้นเกี่ยวกับ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และเครือข่าย พบคือ **ด้านผู้บริหาร** ตระหนักและเห็นคุณค่าของงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีความรู้ความเข้าใจในหลักการของพัฒนาการตามวัยของผู้เรียน เป็นผู้นำชุมชนแห่งการเรียนรู้ในการพัฒนาระบบดูแลทั้งระบบ (วางแผน ดำเนินการ นิเทศติดตาม ประเมินผล ปรับปรุง) เป็นผู้ประสานและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง เครือข่าย และผู้ทรงคุณวุฒิในการมีส่วนร่วมในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน นำเทคโนโลยีมาใช้ในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และการพัฒนาครู นำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนากิจกรรมการส่งเสริมพัฒนา ป้องกันแก้ไขปัญหาผู้เรียน **ด้านครู** ตระหนักและเห็นความสำคัญของการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ครูรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคลอย่างรอบด้าน (รวมด้านสุขภาพจิตและปัญหาด้านพฤติกรรม) ใช้กระบวนการ PLC ในการวิเคราะห์แก้ปัญหาผู้เรียน นำแนวคิด Systems Thinking มาใช้ในการวิเคราะห์ความซับซ้อนของสภาพปัญหานักเรียน ครูมีทักษะในการให้คำปรึกษาเป็นโค้ช เป็นนักร้องแบบการเรียนรู้และกิจกรรม ใช้จิตวิทยาเชิงบวกกับผู้เรียน มีทักษะการให้คำปรึกษาและเทคนิคต่างๆ (ฟัง การจับประเด็น ทวนถาม สร้างบรรยากาศเชิงบวก) ในการสื่อสารกับนักเรียนและผู้ปกครอง (ทักษะการเป็น Fa) ในการดูแลและสื่อสารกับผู้ปกครองกับนักเรียน เข้าใจพัฒนาการตามวัยของเด็กแต่ละช่วงวัย นำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการวางแผนพัฒนาด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย ประเมินผลและปรับปรุง ติดตาม ผู้เรียนเป็นรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง ให้ทันกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักเรียน **ด้านผู้ปกครอง** มีความรู้ ทักษะ และใช้จิตวิทยาเชิงบวกกับบุตรหลานของตนเอง (มีทักษะในการสื่อสารกับลูกหลานและเทคนิคอื่นๆ) และ **ด้านเครือข่าย** เครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียน บูรณาการวางแผนการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบสนับสนุน ส่งเสริม สนับสนุน และร่วมแก้ปัญหา

**โครงสร้าง** พบว่า ได้ทำการวิเคราะห์แนวทางที่อยากให้เกิดขึ้นเกี่ยวกับโครงสร้างของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน คือ มีระบบข้อมูลสารสนเทศงานระบบดูแลช่วยเหลือ มีโฟลเดอร์ (Google Drive เก็บรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานระบบดูแลช่วยเหลือ) ระบบข้อมูลสารสนเทศงานระบบดูแลช่วยเหลือ มีการคัดกรอง ในด้านของสุขภาพจิตและพฤติกรรมต่างๆ การส่งเสริมให้จัดกิจกรรมหลากหลายในการเฝ้าระวังป้องกัน ส่งเสริมและแก้ปัญหานักเรียน และมีการพัฒนาครูในเรื่องการให้คำปรึกษา การใช้จิตวิทยาเชิงบวกเพื่อพัฒนาผู้เรียน

**ค่านิยม และคุณค่า** พบว่า โรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก ได้ทำการวิเคราะห์ค่านิยมและคุณค่าของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นสิ่งคาดหวังอยากให้เป็นคือ โรงเรียน ผู้ปกครองและเครือข่าย มีหน้าที่

ประสานงานกันเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนแก้ปัญหานักเรียน และอยากให้ความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวเด็ก โดยเชื่อว่า “ไม่มีใครอยากเป็นเด็กไม่ดี ไม่มีใครไม่อยากเป็นที่รักของครูและผู้ปกครอง”

จากผลการวิเคราะห์ความซับซ้อนของทั้ง 2 โรงเรียน มีประเด็นที่คล้ายคลึงกัน และมีประเด็นที่แตกต่างกันตามบริบท โดยมีประเด็นสำคัญที่มีความคล้ายคลึงกันคือ มุ่งพัฒนาให้นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ทั้ง 6 ด้าน แต่ที่มีความแตกต่างคือ โรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตกเป็นพื้นที่ปลอดภัย มีสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงบวก และมีการจำแนกนักเรียนออกเป็น 3 กลุ่ม อย่างชัดเจน เพื่อให้ง่ายต่อการพัฒนาและแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด

**ขั้นที่ 3 การตกลงเป้าหมายร่วมกัน (Share Vision)** การกำหนดเป้าหมายการทำงาน ของโรงเรียน เพื่อวางแผนทางการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ในระยะเวลา 1 ภาคเรียน โรงเรียนทั้ง 2 โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ โดยมีบทบาทของผู้เกี่ยวข้องร่วมอยู่ด้วย โดยทั้ง 2 โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายไว้ ดังนี้

“โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคมมีระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ ช่วยเสริมสร้างให้นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีความผิดชอบและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น ส่งผลให้นักเรียนสามารถจบการศึกษาตามหลักสูตรที่กำหนด”

“โรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตกเป็น Safe Zone ของนักเรียน นักเรียนทุกกลุ่มได้รับการส่งเสริม ป้องกัน พัฒนามีคุณภาพเต็มตามศักยภาพและมีความสุข มีสมรรถนะที่จำเป็น ครูรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล เป็นโค้ชสร้างแรงบันดาลใจ ใช้จิตวิทยาเชิงบวก เป็นนักออกแบบกิจกรรม เป็นนักเรียนรู้ ผู้อำนวยการ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ใช้การบริหารงานในแนวราบอย่างมีส่วนร่วม นิเทศติดตามเชิงรุก ผู้ปกครองมีความรู้และใช้วิธีการที่ถูกต้องมีส่วนร่วมกับครูในการพัฒนานร ชุมชน และเครือข่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินการ”

ซึ่งการวางทิศทางเป้าหมายที่ชัดเจนจะนำไปสู่การกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

**ขั้นที่ 4 การกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์** การกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ หรือ พฤติกรรมบ่งชี้ (KPI) เป็นการกำหนดร่วมกันในส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Key Result Area: KRA) ในโรงเรียนประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและเครือข่าย รายละเอียด ดังตาราง 39

ตาราง 39 การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม

ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด
KRA 1 นักเรียน	<p>KPI 1.1 : นักเรียนรู้จักตนเองและเห็นคุณค่าในชีวิต</p> <p>KPI 1.1.1 : รู้ความสนใจความถนัด ความสามารถ จุดเด่น จุดด้อยของตัวเองและการตรวจสอบทบทวนเพื่อปรับปรุงตัวเอง</p> <p>KPI 1.1.2 : สามารถวิเคราะห์ ตัดสินเลือกประเพณีปฏิบัติตนและเข้าร่วมกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม</p> <p>KPI 1.1.3 : กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมเชิงสร้างสรรค์และมั่นใจในตนเอง</p> <p>KPI 1.1.4 : สามารถบริหารจัดการตัวเองในด้านการเรียนและการดำเนินชีวิต</p> <p>KPI 1.1.5 : แก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม</p> <p>KPI 1.2 : นักเรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขุณิสัยที่ดี</p> <p>KPI 1.2.1 : มีน้ำหนัก ส่วนสูง ตามเกณฑ์มาตรฐาน (กรมอนามัย)</p> <p>KPI 1.2.2 : มีสมรรถภาพทางกาย ตามเกณฑ์มาตรฐาน</p> <p>KPI 1.2.3 : มีสุขุณิสัยในการดำรงชีวิตประจำวัน</p> <p>KPI 1.2.4 : สามารถป้องกัน ดูแลสุขภาพตนเองได้</p> <p>KPI 1.2.5 : ร่าเริง แจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ ปรับตัวได้</p> <p>KPI 1.2.6 : เป็นแบบอย่างที่ดี ให้คำแนะนำแก่ผู้อื่น</p> <p>KPI 1.3 : นักเรียนมีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์</p> <p>KPI 1.3.1 : มีความรู้ความเข้าใจ ในสิ่งที่เป็พิษภัย อันตรายและพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์</p> <p>KPI 1.3.2 : สามารถวิเคราะห์และจำแนกสิ่งที่เป็นพิษภัยอันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์</p> <p>KPI 1.3.3 : รู้เท่าทันและกล้าที่จะปฏิเสธสิ่งที่เป็นพิษภัยอันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์</p> <p>KPI 1.3.4 : สามารถป้องกันตนเองจากสิ่งเสพติดให้โทษ และหลีกเลี่ยงสภาวะเสี่ยงต่อความรุนแรง โรคภัย อุบัติเหตุ และปัญหาทางเพศ</p> <p>KPI 1.3.5 : สามารถชักชวนหรือส่งเสริมให้เพื่อน ประพฤติตนตามแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม</p> <p>KPI 1.3.6 : มีความรู้ในเบื้องต้นการดำเนินชีวิต เช่น เรื่องสิทธิประโยชน์ส่วนตน ประกันชีวิต</p> <p>KPI 1.4 : นักเรียนรักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้</p> <p>KPI 1.4.1 : ศรัทธาและเชื่อมั่นในตนเอง เห็นคุณค่าและเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของตนเองและผู้อื่น</p>

ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด
	<p>KPI 1.4.2 แสดงออกทางอารมณ์ความรู้สึกได้อย่างเหมาะสม</p> <p>KPI 1.4.3 สามารถใช้หลักเหตุผลในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง</p> <p>KPI 1.4.4 สามารถจัดการกับปัญหาและสามารถควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์ของตนเอง</p> <p>KPI 1.4.5 มีทักษะในการสื่อสาร รับรู้รับความเข้าใจ ถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดการ ทักทาย การแสดงความชื่นชม การปฏิเสธ การรับคำวิพากษ์วิจารณ์</p> <p>KPI 1.5 : นักเรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม</p> <p>KPI 1.5.1 รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ในฐานะสมาชิกของครอบครัว</p> <p>KPI 1.5.2 ปฏิบัติตามกฎระเบียบของสถานศึกษา</p> <p>KPI 1.5.3 ปฏิบัติตามกฎ กติกา ประเพณี วัฒนธรรม</p> <p>KPI 1.5.4 เป็นแบบอย่างที่ดีและมีจิตสาธารณะ</p> <p>KPI 1.6 : นักเรียนมีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต</p> <p>KPI 1.6.1 รู้จักงานและอาชีพ</p> <p>KPI 1.6.2 รู้ความสนใจด้านอาชีพของตนเอง</p> <p>KPI 1.6.3 มีแนวทาง และมีเหตุผลในการตัดสินใจเลือกอาชีพ</p> <p>KPI 1.6.4 มีทักษะพื้นฐานอาชีพที่ถนัดและสนใจ เห็นคุณค่าในอาชีพสุจริต</p> <p>KPI 1.7 : นักเรียนสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรและจำนวนการออกกลางคันลดลง</p>
KRA 2 ผอ.	<p>KPI 2.1 : ผอ.เป็นผู้นำด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</p> <p>KPI 2.1.1 : มีทักษะการสื่อสารที่ทรงพลัง</p> <p>KPI 2.1.2 : สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งของคนในองค์กร / ผู้ปกครอง</p> <p>KPI 2.1.3 : มีการสร้างเครือข่ายในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p> <p>KPI 2.1.4 : คอยสนับสนุน ให้กำลังใจ บุคลากร</p> <p>KPI 2.1.5 : เป็นแบบอย่างที่ดี</p> <p>KPI 2.2 : ผอ.มีภาวะผู้นำด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p> <p>KPI 2.2.1 : มีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะการใช้เทคโนโลยี</p> <p>KPI 2.2.2 : มีทักษะการออกแบบนวัตกรรม</p> <p>KPI 2.2.3 : ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p>
KRA 3 ครู	<p>KPI 3.1 : ครูเป็นแบบอย่างที่ดีของศิษย์ และไม่เลือกปฏิบัติ</p> <p>KPI 3.1.1 : หมั่นดูแลเอาใจใส่นักเรียน</p> <p>KPI 3.1.2 : ประพฤติ ปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม</p> <p>KPI 3.1.3 : สามารถให้คำปรึกษาแก่นักเรียนได้</p> <p>KPI 3.1.4 : ไม่ปฏิเสธ หรือพยายามหลีกเลี่ยง/หนีปัญหา</p>

ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด
	<p>KPI 3.2 : ภาวะผู้นำและอุดมการณ์ความเป็นครู</p> <p>KPI 3.2.1 : มีความรู้ ความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน</p> <p>KPI 3.2.2 : มีทักษะการให้คำปรึกษา สามารถใช้จิตวิทยาในการให้คำปรึกษา นักเรียนได้เป็นอย่างดี</p> <p>KPI 3.2.3 : มีเจตคติที่ดีต่อนักเรียน</p> <p>KPI 3.3 : ครูสามารถใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p> <p>KPI 3.3.1 : มีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะการใช้เทคโนโลยี</p>
KRA 4 ผู้ปกครอง	<p>KPI 4.1 : ผู้ปกครองมีความรู้ความเข้าใจและสามารถสนับสนุนให้ความร่วมมือในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p> <p>KPI 4.1.1 : มีความรู้พื้นฐานด้านการดูแลนักเรียน</p> <p>KPI 4.1.2 : สามารถใช้จิตวิทยาเชิงบวกได้</p> <p>KPI 4.1.3 : สนับสนุน และให้ความร่วมมือกับโรงเรียนในการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน</p>
KRA 5 เครือข่าย	<p>KPI 5.1 : เครือข่ายมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ส่งเสริมสนับสนุนให้ความร่วมมือในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p> <p>KPI 5.1.1 : สนับสนุนการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของทางโรงเรียน</p> <p>KPI 5.1.2 : รู้บทบาทหน้าที่ของเครือข่ายในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p> <p>KPI 5.1.3 : เป็นเครือข่ายในการส่งต่อที่มีประสิทธิภาพ</p>
KRA 6 ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน	<p>KPI 6.1 : ระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียนมีประสิทธิภาพ</p> <p>KPI 6.1.1 : มีการกำหนดเป้าหมายของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนร่วมกัน</p> <p>KPI 6.1.2 : มีการแต่งตั้งคณะทำงาน ทุกคนรู้บทบาทหน้าที่</p> <p>KPI 6.1.3 : มีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p> <p>KPI 6.1.4 : มีฐานข้อมูลสารสนเทศของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p> <p>KPI 6.2 : มีโครงการกิจกรรมครอบคลุมกระบวนการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 5 ขั้นตอน</p> <p>KPI 6.2.1 มีการขั้นตอน/วิธีการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล</p> <p>KPI 6.2.2 มีการขั้นตอน/วิธีการคัดกรองนักเรียนในแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>KPI 6.2.3 มีการส่งเสริมและพัฒนา</p> <p>KPI 6.2.4 มีการป้องกันและแก้ปัญหา</p> <p>KPI 6.2.5 มีการส่งต่อ</p>



จากตาราง 39 พบว่า โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม ได้กำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ หรือ พฤติกรรมบ่งชี้ (KPIs) (Key Result Area: KRA) ซึ่งประกอบด้วย 1) KRA นักเรียน มีพฤติกรรมบ่งชี้ (KPI 1.1 – 1.7) 2) KRA ผู้อำนวยการ มีพฤติกรรมบ่งชี้ (KPI 2.1 – 2.2) 3) KRA ครู มีพฤติกรรมบ่งชี้ (KPI 3.1 – 3.3) 4) KRA ผู้ปกครอง มีพฤติกรรมบ่งชี้ (KPI 4.1) 5) KRA ชุมชนและเครือข่าย มีพฤติกรรมบ่งชี้ (KPI 5.1) และ 6) KRA ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีพฤติกรรมบ่งชี้ (KPI 6.1 – 6.2)

ตาราง 40 การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก

ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด
KRA 1 นักเรียน	<p>KPI 1.1 : นักเรียนรู้จักตนเองและเห็นคุณค่าในชีวิต</p> <p>KPI 1.1.1 : รู้ความสนใจความถนัด ความสามารถ จุดเด่น จุดด้อยของตัวเองและการตรวจสอบทบทวนเพื่อปรับปรุงตัวเอง</p> <p>KPI 1.1.2 : สามารถวิเคราะห์ ตัดสินเลือกประพฤติกฎปฏิบัติตนและเข้าร่วมกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม</p> <p>KPI 1.1.3 : กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมเชิงสร้างสรรค์และมั่นใจในตนเอง</p> <p>KPI 1.1.4 : สามารถบริหารจัดการตัวเองในด้านการเรียนและการดำเนินชีวิต</p> <p>KPI 1.1.5 : แก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม</p> <p>KPI 1.2 : นักเรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี</p> <p>KPI 1.2.1 : มีน้ำหนัก ส่วนสูง ตามเกณฑ์มาตรฐาน (กรมอนามัย)</p> <p>KPI 1.2.2 : มีสมรรถภาพทางกาย ตามเกณฑ์มาตรฐาน</p> <p>KPI 1.2.3 : มีสุขนิสัยในการดำรงชีวิตประจำวัน</p> <p>KPI 1.2.4 : สามารถป้องกัน ดูแลสุขภาพตนเองได้</p> <p>KPI 1.2.5 : ร่าเริง แจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ ปรับตัวได้</p> <p>KPI 1.2.6 : เป็นแบบอย่างที่ดี ให้คำแนะนำแก่ผู้อื่น</p> <p>KPI 1.3 : นักเรียนมีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์</p> <p>KPI 1.3.1 : มีความรู้ความเข้าใจ ในสิ่งที่เป็พิษภัย อันตรายและพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์</p> <p>KPI 1.3.2 : สามารถวิเคราะห์และจำแนกสิ่งที่เป็นพิษภัยอันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์</p> <p>KPI 1.3.3 : รู้เท่าทันและกล้าที่จะปฏิเสธสิ่งที่เป็นพิษภัยอันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์</p> <p>KPI 1.3.4 : สามารถป้องกันตนเองจากสิ่งเสพติดให้โทษ และหลีกเลี่ยงสภาวะเสี่ยงต่อ</p>

ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด
	<p>ความรุนแรง โรคภัย อุบัติเหตุ และปัญหาทางเพศ</p> <p>KPI 1.3.5 : สามารถชักชวนหรือส่งเสริมให้เพื่อน ประพฤติตนตามแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม</p> <p>KPI 1.3.6 : มีความรู้ในเบื้องต้นการดำเนินชีวิต เช่น เรื่องสิทธิประโยชน์ส่วนตน ประกันชีวิต</p> <p>KPI 1.4 : นักเรียนรักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้</p> <p>KPI 1.4.1 : ศรัทธาและเชื่อมั่นในตนเอง เห็นคุณค่าและเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของตนเองและผู้อื่น</p> <p>KPI 1.4.2 แสดงออกทางอารมณ์ความรู้สึกได้อย่างเหมาะสม</p> <p>KPI 1.4.3 สามารถใช้หลักเหตุผลในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง</p> <p>KPI 1.4.4 สามารถจัดการกับปัญหาและสามารถควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์ของตนเอง</p> <p>KPI 1.4.5 มีทักษะในการสื่อสาร ได้รับความเข้าใจ ถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดการ ทักทาย การแสดงความชื่นชม การปฏิเสธ การรับคำวิพากษ์วิจารณ์</p> <p>KPI 1.5 : นักเรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม</p> <p>KPI 1.5.1 รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ในฐานะสมาชิกของครอบครัว</p> <p>KPI 1.5.2 ปฏิบัติตามกฎระเบียบของสถานศึกษา</p> <p>KPI 1.5.3 ปฏิบัติตามกฎ กติกา ประเพณี วัฒนธรรม</p> <p>KPI 1.5.4 เป็นแบบอย่างที่ดีและมีจิตสาธารณะ</p> <p>KPI 1.6 : นักเรียนมีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต</p> <p>KPI 1.6.1 รู้จักงานและอาชีพ</p> <p>KPI 1.6.2 รู้ความสนใจด้านอาชีพของตนเอง</p> <p>KPI 1.6.3 มีแนวทาง และมีเหตุผลในการตัดสินใจเลือกอาชีพ</p> <p>KPI 1.6.4 มีทักษะพื้นฐานอาชีพที่ถนัดและสนใจ เห็นคุณค่าในอาชีพสุจริต</p> <p>KPI 1.7 : นักเรียนได้รับการ ส่งเสริม ป้องกัน พัฒนาตรงกับสภาพความต้องการและ ปัญหาของแต่ละบุคคล</p> <p>KPI 1.7.1 กลุ่มปกติ ร้อยละ 100ได้รับการ พัฒนาและส่งเสริมตามความสามารถและความถนัดและความต้องการของแต่ละบุคคล (พหุปัญญา จุดแข็ง เชื่อมกิจกรรมของโรงเรียนต่างๆ ) ตามแผนส่งเสริมและพัฒนา กลุ่มปกติ</p> <p>KPI 1.7.2 กลุ่มเสี่ยงร้อยละ 100 ได้รับการเฝ้าระวังและป้องกัน ตามแผนป้องกันและเฝ้าระวังกลุ่มเสี่ยง</p> <p>KPI 1.7.3 กลุ่ม มีปัญหา (ร้อยละ100 ของนักเรียนที่มีปัญหาได้รับการแก้ปัญหาและพัฒนาและส่งต่อหน่วยงานภายนอก ตามสภาพปัญหาของนักเรียนรายบุคคล ตามแผน</p>

ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด
	แก้ไขปัญหาและพัฒนากลุ่มมีปัญหา )
KRA 2 ผอ.	<p>KPI 1.8 : นักเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาร่วมกับครูและผู้ปกครอง</p> <p>KPI 2.1 : ผู้บริหารตระหนักและเห็นคุณค่าของงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (ประกาศเป็นนโยบาย แต่งตั้งคณะกรรมการ ประชุม วางแผน ประสานเครือข่าย)</p> <p>KPI 2.2 : ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในหลักการของพัฒนาการตามวัยของผู้เรียน และส่งเสริมการใช้จิตวิทยาเชิงบวกของครู</p> <p>KPI 2.3 : ผู้บริหารเป็นผู้นำชุมชนแห่งการเรียนรู้ในการพัฒนาระบบดูแลทั้งระบบ (วางแผน ดำเนินการ นิเทศติดตาม (ปฏิทินการนิเทศ) ประเมินผล ปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง)</p> <p>KPI 2.4 : ผู้บริหารเป็นผู้ประสานและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง เครือข่ายและผู้ทรงคุณวุฒิในการมีส่วนร่วมในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p> <p>KPI 2.5 : ผู้บริหารนำเทคโนโลยีมาใช้ในการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และการพัฒนาครู</p> <p>KPI 2.6 : ผู้บริหารนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p>
KRA 3 ครู	<p>KPI 3.1 : ครูรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล</p> <p>KPI 3.1.1 : ครูตระหนักและเห็นความสำคัญของการดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p> <p>KPI 3.1.2 : ครูรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคลอย่างรอบด้าน (รวมด้านสุขภาพจิตและปัญหาด้านพฤติกรรม)</p> <p>KPI 3.1.3 : ครูเข้าใจพัฒนาการตามวัยของเด็กแต่ละช่วงวัย</p> <p>KPI 3.2 : ครูเป็นโค้ชสร้างแรงบันดาลใจ ใช้จิตวิทยาเชิงบวก</p> <p>KPI 3.2.1 : ใช้กระบวนการ PLC ในการวิเคราะห์แก้ปัญหาผู้เรียน นำแนวคิด Systems Thinking มาใช้ในการวิเคราะห์ความซับซ้อนของสภาพปัญหานักเรียน</p> <p>KPI 3.2.2 : ครูมีทักษะในการให้คำปรึกษาและสื่อสารเชิงบวกแก่นักเรียนและผู้ปกครอง</p> <p>KPI 3.3 : ครูเป็นนักออกแบบกิจกรรม เป็นนักเรียนรู้</p> <p>KPI 3.3.1 : ครูออกแบบการเรียนรู้และกิจกรรมการส่งเสริมพัฒนา ป้องกันและเฝ้าระวัง และ แก้ไขปัญหาและพัฒนา นักเรียนแต่ละกลุ่มได้อย่างตรงตามสภาพปัญหาและความต้องการของผู้เรียนแต่ละกลุ่ม (ปกติ เสี่ยง มีปัญหา)</p> <p>KPI 3.3.2 : ครูนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการวางแผนพัฒนาด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย ประเมินผลและปรับปรุง ติดตาม ผู้เรียนเป็นรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง ให้ออกห่างจากปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักเรียน</p> <p>KPI 3.3.3 : ครูประสานงานกับผู้ปกครองและเครือข่ายในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p>
KRA 4 ผู้ปกครอง	<p>KPI 4.1 : ผู้ปกครองมีความรู้ ทักษะ และใช้จิตวิทยาเชิงบวกกับบุตรหลานของตนเอง (ACT อบรมและพัฒนาให้ผู้ปกครอง มีทักษะการพูดใช้ I massage ทักษะการฟัง การชื่นชม การลงโทษ การเสริมแรงให้รางวัล หรืออื่นๆ )</p> <p>KPI 4.2 : ผู้ปกครองเข้าใจพัฒนาการของนักเรียนแต่ละช่วงวัย</p>

ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด
	KPI 4.3 : ผู้ปกครองร่วมวางแผนและดำเนินการ ประเมินผลปรับปรุง เพื่อส่งเสริมพัฒนา ป้องกันและแก้ปัญหาของนักเรียนร่วมกับครู KPI 4.4 : มีเครือข่ายผู้ปกครองแกนนำเลี้ยงลูกเชิงบวก
KRA 5 เครือข่าย	KPI 5.1 : ชุมชนและเครือข่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินการระบบดูแลช่วยเหลือ KPI 5.1.1 : เครือข่ายเข้าใจการดำเนินการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของ โรงเรียน (ACT ประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจ ร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ของตนเองใน การเข้ามามีส่วนร่วม) KPI 5.1.2 : ร่วมวางแผน ดำเนินการนิเทศติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงพัฒนา ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียน (ACT จัดทำแผนบูรณาการความร่วมมือดูแล ช่วยเหลือนักเรียนร่วมกับทางสถานศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการ ทำ MOU สร้างสัมพันธ์ เชิงบวกระดับเครือข่าย เสริมแรง ให้กับเครือข่าย) KPI 5.1.3 : ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการระบบดูแลช่วยเหลือตามศักยภาพ ของแต่ละเครือข่าย
KRA 6 ระบบดูแล ช่วยเหลือ นักเรียน	KPI 6.1 : มีระบบข้อมูลสารสนเทศงานระบบดูแลช่วยเหลือ ACT โพลเดอร์ (google drive เก็บรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานระบบดูแลช่วยเหลือ) KPI 6.2 มีข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียนหลายด้าน เพิ่มในด้านของสุขภาพจิตและพฤติกรรม ต่างๆ และพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับ ความรุนแรงของสภาพ ความเสี่ยง และ สภาพ ปัญหาที่นักเรียน ที่คัดกรองเจอ จากนักเรียนกลุ่มเสี่ยงและ กลุ่มมีปัญหา KPI 6.3 : ส่งเสริมให้จัดกิจกรรมหลากหลายในการเฝ้าระวังป้องกัน ส่งเสริมและแก้ปัญหา นักเรียน พัฒนาครูในเรื่องการให้คำปรึกษา การใช้จิตวิทยาเชิงบวกเพื่อพัฒนาผู้เรียน

จากตาราง 40 พบว่า โรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก ได้กำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ หรือ พฤติกรรมบ่งชี้ (KPIs) (Key Result Area : KRA) ซึ่งประกอบด้วย 1) KRA นักเรียน มีพฤติกรรมบ่งชี้ (KPI 1.1 – 1.8) 2) KRA ผู้อำนวยการ มีพฤติกรรมบ่งชี้ (KPI 2.1 – 2.6) 3) KRA ครู มีพฤติกรรมบ่งชี้ (KPI 3.1 – 3.3) 4) KRA ผู้ปกครอง มีพฤติกรรมบ่งชี้ (KPI 4.1- 4.4) 5) KRA ชุมชน และเครือข่าย มีพฤติกรรมบ่งชี้ (KPI 5.1) และ 6) KRA ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีพฤติกรรม บ่งชี้ (KPI 6.1 – 6.3)

**ขั้นที่ 5 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy)** เป็นการนำผลของการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ด้วยการวาดฝันผ้าใบกลยุทธ์ และการวิเคราะห์ความซับซ้อน มาเป็นข้อมูล ในการกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือ กรอบปฏิบัติ 4 ประการ (Four Action Framework) และ การจัดลำดับ Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

1) ผลการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) ของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม มีรายละเอียด

ดังภาพ 34



ภาพ 34 แสดงกรอบปฏิบัติ 4 ประการ (Four Action Framework) ของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม

จากภาพ 34 พบว่า การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้กรอบปฏิบัติ 4 ประการของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม สามารถสรุปประเด็นได้ดังนี้

**ประเด็นที่ 1 ตัด (Eliminate)** หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณาตัดอะไรในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ การรายงานข้อมูลซ้ำซ้อน ไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์ กิจกรรมเข้าแถวหลังเลิกเรียน ตัดกิจกรรมที่ไม่ส่งผลต่อเป้าหมาย เช่น กิจกรรมที่กำหนดไว้เฉยๆ แต่ไม่ได้ทำ หรือทำแล้วไม่เกิดประโยชน์ การรายงานเอกสารที่ใช้กระดาษ เป็นภาระครู เป็นต้น

**ประเด็นที่ 2 ลด (Reduce)** หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณาตัดอะไรในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ ลดภาระงานครูที่ต้องรายงาน แต่ไม่ใช้ประโยชน์จากข้อมูล ลดโครงสร้างการบริหาร ใช้การบริหารแนวราบ เน้นการมีส่วนร่วม การคัดกรองข้อมูล เน้นเฉพาะสาระที่สำคัญ ลดกิจกรรมที่ไม่ค่อยส่งผลต่อเป้าหมายของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นต้น

**ประเด็นที่ 3 ยก/เพิ่มระดับ (Raise)** หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณายกระดับอะไรในแต่ละองค์ประกอบให้สูงกว่าระดับมาตรฐานในปัจจุบัน ได้แก่ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของครู เน้นลงมือจริงทักษะ/จิตวิทยาในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

บุคลากร/งบประมาณ/การสนับสนุน เพิ่มระบบการติดตามที่มีประสิทธิภาพ เพิ่มกิจกรรมเกี่ยวกับทักษะชีวิต/การป้องกันและแก้ปัญหา เพิ่มโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนกว่าเดิม และเลือกคนให้เหมาะกับงาน เป็นต้น

**ประเด็นที่ 4 สร้าง (Create Grid)** หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณาสร้างอะไรใหม่ในแต่ละองค์ประกอบที่ไม่เคยสร้างมาก่อน ได้แก่ สร้างเทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุนการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 5 ขั้นตอน สร้างโมเดลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มาขับเคลื่อน สร้าง Big Data ฐานข้อมูลใหญ่ที่สามารถใช้ประโยชน์ได้ทั้งหมด สร้างระบบการส่งต่อและเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ สร้างสนามพลังบวกในโรงเรียน สร้างกิจกรรมที่เน้นพัฒนา Self Control นักเรียน เป็นต้น

2) ผลการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) ของโรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก มีรายละเอียด

ดั่งภาพ 35



ภาพ 35 แสดงกรอบปฏิบัติ 4 ประการ (Four Action Framework) ของโรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก

จากภาพ 35 พบว่า การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้กรอบปฏิบัติ 4 ประการของโรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก สามารถสรุปประเด็นได้ดังนี้

**ประเด็นที่ 1 ตัด (Eliminate)** หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณาตัดอะไรในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ การตัดสินใจเด็กตามประสบการณ์ของตนเองไม่สอบถามข้อมูล การใช้การลงโทษและความรุนแรง ทำร้ายจิตใจ เพื่อให้เด็กปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เป็นต้น

**ประเด็นที่ 2 ยก/เพิ่มระดับ (Raise)** หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณากระดับอะไรในแต่ละองค์ประกอบให้สูงกว่าระดับมาตรฐานในปัจจุบัน ได้แก่ ส่งเสริมให้นักเรียนทุกกลุ่มได้รับการส่งเสริม ป้องกัน พัฒนามีคุณภาพเต็มตามศักยภาพ นักเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาและสร้างการเรียนรู้ของตนเอง มีสมรรถนะที่จำเป็น พัฒนาครูให้รู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล เป็นโค้ชสร้างแรงบันดาลใจ ใช้จิตวิทยาเชิงบวก เป็นนักร้องแบบกิจกรรม เป็นนักเรียนผู้ส่งเสริมและพัฒนาผู้อำนวยการ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ใช้การบริหารงานในแนวราบอย่างมีส่วนร่วม นิเทศติดตามเชิงรุก

**ประเด็นที่ 3 สร้าง (Create Grid)** หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณาสร้างอะไรใหม่ในแต่ละองค์ประกอบที่ไม่เคยสร้างมาก่อน ได้แก่ พัฒนาให้ผู้ปกครองมีความรู้และใช้วิธีการที่ถูกต้องมีส่วนร่วมกับครูในการพัฒนานักเรียน พัฒนาชุมชนและเครือข่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินการ และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการข้อมูลสารสนเทศในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

**ขั้นที่ 6 การออกแบบโครงการ/กิจกรรม** จากประเด็นการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ ตามกรอบปฏิบัติ 4 ประการทำให้ได้กลยุทธ์ และโครงการกิจกรรมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานให้บรรลุตัวชี้วัด เป็นการออกแบบกลยุทธ์และการดำเนินงานในโครงการต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ในขั้นที่ 4 โดยผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะร่วมกันแสดงความคิดเห็นว่ามีกลยุทธ์และโครงการกิจกรรมใดที่ตอบโจทย์ตัวชี้วัดได้บ้าง โดยขอสรุปตาม KRA จากตัวชี้วัดทั้งทั้ง 2 โรงเรียน ดังนี้

#### 1) โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม

**นักเรียน** ตามตัวชี้วัด KPI 1.1 – 1.7 นักเรียนรู้จักตนเองและเห็นคุณค่าในชีวิต มีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี มีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัยอันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ รักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้ เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม มีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต และสามารถสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรและจำนวนการออกกลางคันลดลง

**ผู้อำนวยการ** ตามตัวชี้วัด KPI 2.1 – 2.2 ผู้อำนวยการเป็นผู้นำด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีภาวะผู้นำด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

**ครู** ตามตัวชี้วัด KPI 3.1 – 3.3 ครูต้องสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีของศิษย์ และไม่เลือกปฏิบัติ มีภาวะผู้นำและอุดมการณ์ความเป็นครู และสามารถใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้เป็นอย่างดี

**ผู้ปกครอง** ตามตัวชี้วัด KPI 4.1 ผู้ปกครองมีความรู้ความเข้าใจและสามารถสนับสนุนให้ความร่วมมือในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีความรู้พื้นฐานด้านการดูแลนักเรียนสามารถใช้จิตวิทยาเชิงบวกได้ สนับสนุนและให้ความร่วมมือกับโรงเรียนในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

**เครือข่าย** ตามตัวชี้วัด KPI 5.1 เครือข่ายมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ความร่วมมือในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน รู้บทบาทหน้าที่ของเครือข่ายในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และสามารถเป็นเครือข่ายในการส่งต่อที่มีประสิทธิภาพ

**ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน** ตามตัวชี้วัด KPI 6.1 - 6.2 ระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียนมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดเป้าหมายของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนร่วมกัน มีการแต่งตั้งคณะทำงาน ทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ มีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีฐานข้อมูลสารสนเทศของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และมีโครงการกิจกรรมครอบคลุมกระบวนการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 5 ขั้นตอน

จากการตัวชี้วัด ดังกล่าวนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์และโครงการกิจกรรม เพื่อใช้ในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ทำให้ได้กลยุทธ์การบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จำนวน 5 กลยุทธ์หลัก และได้โครงการและกิจกรรมในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จำนวน 10 โครงการ 13 กิจกรรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### **กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 5 ขั้นตอน**

- 1.1 โครงการพัฒนาศักยภาพนักเรียนสู่ความเป็นเลิศ
- 1.2 โครงการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน
- 1.3 โครงการพัฒนางานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 1.4 กิจกรรมเยี่ยมบ้าน
- 1.5 กิจกรรมคัดกรองนักเรียน (SDQ)
- 1.6 กิจกรรมโฮมรูม (Home Room)
- 1.7 กิจกรรมคลินิกเสมารักษ์ เพื่อการป้องกันและแก้ไขปัญหา นักเรียน
- 1.8 กิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตยและสถานนักเรียน
- 1.9 กิจกรรมค่ายคุณธรรมนำชีวิตสวดใส ห้างไกลยาเสพติด
- 1.10 โครงการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 1.11 กิจกรรมส่งเสริมศักยภาพนักเรียน (ลานกิจกรรม)



## นักเรียน

### กลยุทธ์ที่ 2 สร้างระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือ

- 2.1 โครงการผลิตสื่อและนวัตกรรมที่ใช้ในงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 2.2 กิจกรรมพัฒนาการใช้ App Sheet ในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

### กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพของทีมระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

- 3.1 โครงการพัฒนาศักยภาพของ ผอ./ครู ในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือ
- นักเรียน

- 3.2 โครงการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 3.3 โครงการพัฒนาทักษะการให้คำปรึกษาของครูและบุคลากรทางการศึกษา

### กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างเครือข่ายการส่งต่อที่มีประสิทธิภาพ

- 4.1 กิจกรรมประชุมผู้ปกครองสัมพันธ์
  - 4.2 กิจกรรมการบันทึกข้อตกลง (MOU) ในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนทุกด้าน
  - 4.3 กิจกรรมเครือข่ายร่วมพัฒนา
  - 4.4 กิจกรรมถอดบทเรียน เวทีรับฟังความต้องการและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ของ
- เครือข่ายการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

### กลยุทธ์ที่ 5 การส่งเสริมสภาพแวดล้อมและการสร้างสนามพลัง

- 5.1 โครงการพัฒนาอาคารสถานที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 5.2 โครงการสถานศึกษาปลอดภัย
- 5.3 กิจกรรมจัดภูมิทัศน์ เพื่อความปลอดภัย
- 5.4 กิจกรรมห้องเรียนสีขาว ปลอดภัยสะอาด และอบายมุข

## 2) โรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก

**นักเรียน** ตามตัวชี้วัด KPI 1.1 – 1.8 นักเรียนรู้จักตนเองและเห็นคุณค่าในชีวิต มีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี มีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ รักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้ เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม มีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต นักเรียนได้รับการ ส่งเสริม ป้องกัน พัฒนาตรงกับสภาพความต้องการและมีส่วนร่วมในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาพร้อมกับครูและผู้ปกครอง

**ผู้อำนวยการ** ตามตัวชี้วัด KPI 2.1 – 2.6 ผู้อำนวยการตระหนักและเห็นคุณค่าของงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (ประกาศเป็นนโยบาย แต่งตั้งคณะกรรมการ ประชุม วางแผน ประสานเครือข่าย) มีความรู้ความเข้าใจในหลักการของพัฒนาการตามวัยของผู้เรียน และส่งเสริมการใช้จิตวิทยาเชิงบวกของครู เป็นผู้นำชุมชนแห่งการเรียนรู้ในการพัฒนาระบบดูแลทั้งระบบ

(วางแผน ดำเนินการ นิเทศติดตาม (ปฏิทินการนิเทศ) ประเมินผล ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) เป็นผู้ประสานและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง เครือข่ายและผู้ทรงคุณวุฒิในการมีส่วนร่วมในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน สามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและการพัฒนาครู

**ครู** ตามตัวชี้วัด KPI 3.1 – 3.3 ครูครูรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล เป็นโค้ชสร้างแรงบันดาลใจ ใช้จิตวิทยาเชิงบวกและเป็นนักออกแบบกิจกรรม เป็นนักเรียนรู้

**ผู้ปกครอง** ตามตัวชี้วัด KPI 4.1- 4.4 ผู้ปกครองมีความรู้ ทักษะ และใช้จิตวิทยาเชิงบวกกับบุตรหลานของตนเอง (ACT อบรมและพัฒนาให้ผู้ปกครอง มีทักษะการพูดใช้ I Massage ทักษะการฟัง การชื่นชม การลงโทษ การเสริมแรงให้รางวัล หรืออื่นๆ) เข้าใจพัฒนาการของนักเรียน แต่ละช่วงวัย ร่วมวางแผนและดำเนินการ ประเมินผลปรับปรุง เพื่อส่งเสริมพัฒนา ป้องกันและแก้ปัญหาของนักเรียนร่วมกับครู และมีเครือข่ายผู้ปกครองแกนนำเลี้ยงลูกเชิงบวก

**เครือข่าย** ตามตัวชี้วัด KPI 5.1 ชุมชนและเครือข่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินการระบบดูแลช่วยเหลือ

**ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน** ตามตัวชี้วัด KPI 6.1 - 6.3 มีระบบข้อมูลสารสนเทศงานระบบดูแลช่วยเหลือ ACT โพลเดอร์ (google drive เก็บรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานระบบดูแลช่วยเหลือ) มีข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียนหลายด้าน เพิ่มในด้านของสุขภาพจิตและพฤติกรรมต่างๆ และพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับ ความรุนแรงของสภาพ ความเสี่ยง และสภาพปัญหาที่นักเรียน ที่คัดกรองเจอ จากนักเรียนกลุ่มเสี่ยงและ กลุ่มมีปัญหา และส่งเสริมให้จัดกิจกรรมหลากหลายในการเฝ้าระวังป้องกัน ส่งเสริมและแก้ปัญหานักเรียน พัฒนาครูในเรื่องการให้คำปรึกษาการใช้จิตวิทยาเชิงบวกเพื่อพัฒนาผู้เรียน

จากการตัวชี้วัด ดังกล่าวนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์และโครงการกิจกรรม เพื่อใช้ในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ทำให้ได้กลยุทธ์การบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก จำนวน 6 กลยุทธ์หลัก และได้โครงการและกิจกรรมในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จำนวน 4 โครงการ 9 กิจกรรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนา ผู้เรียนให้มีคุณภาพเต็มตามศักยภาพ สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ**

- 1.1 กิจกรรมจิตศึกษา (บูรณาการ เพศวิถี จุดแข็ง)
- 1.2 กิจกรรมหน่วยการเรียนรู้บูรณาการ PBL
- 1.3 กิจกรรมสถานศึกษาสีขาว
- 1.4 กิจกรรมโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ

1.5 กิจกรรมเยี่ยมบ้าน

1.6 กิจกรรมคัดกรองผู้เรียน

1.7 กิจกรรม YC เพื่อนที่ปรึกษาโครงการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน

### **กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารในการบริหารงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน**

2.1 กิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการ พัฒนาการของนักเรียน การใช้จิตวิทยาเชิงบวกให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.2 กิจกรรม ส่งเสริมการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ PLC เพื่อยกระดับการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

### **กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพครูในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน**

3.1 กิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการ พัฒนาการของนักเรียน การใช้จิตวิทยาเชิงบวกให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.2 กิจกรรมจัดทำแผนและดำเนินตามแผนส่งเสริมพัฒนา ป้องกันเฝ้าระวัง และแก้ปัญหา นักเรียนกลุ่มปกติ กลุ่มเสี่ยง กลุ่มมีปัญหา

3.3 กิจกรรม ส่งเสริมการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ PLC เพื่อยกระดับการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

### **กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาผู้ปกครองพลังบวกและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง**

4.1 โครงการ ส่งเสริมและพัฒนาผู้ปกครองเชิงบวก

### **กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเครือข่ายในการดำเนินการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน**

5.1 โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเครือข่ายในการดำเนินการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

### **กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเครือข่ายในการดำเนินการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน**

6.1 โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

**ขั้นที่ 7 การทำบันทึกข้อตกลง (MOU) พบว่า ทั้ง 2 โรงเรียนได้มีการทำบันทึกข้อตกลง นำโดย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และสร้างความเข้าใจด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียน**

**ขั้นที่ 8 การสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection)** พบว่า ทั้ง 2 โรงเรียนได้ดำเนินการสะท้อนผลการดำเนินงานในช่วงแรก โดยคนยิงประเด็นคำถามจะเป็น Facilitator ของทั้ง 2 โรงเรียน คือ ผู้อำนวยการ และมีผู้จัดประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บันทึกและสรุปประเด็นแบบภาพรวม ซึ่งการสะท้อนผลการดำเนินงานในช่วงแรก มีการพูดคุยประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 รู้สึกที่เกิดขึ้น พบว่า ทั้ง 2 โรงเรียนได้สะท้อนความรู้สึกไปในทิศทางเป็นบวก เช่น รู้สึกตื่นเต้นที่ได้ร่วมกระบวนการ รู้สึกสนุกกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รู้สึกมีความหวังเป็นต้น และนอกจากนี้ยังมีความรู้สึกเป็นลบ เช่น รู้สึกมีงานที่ต้องทำอะไร รู้สึกง่วง รู้สึกเหนื่อยล้ากับกระบวนการ รู้สึกปวดหัว เป็นต้น

ประเด็นที่ 2 การเรียนรู้/ความเข้าใจใหม่ พบว่า ทั้ง 2 โรงเรียนได้ทำการสะท้อนประเด็นของกระบวนการไปใน 2 มุมมอง คือ มุมมองทางบวก เช่น เป็นกระบวนการที่ดีที่ได้นำผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมาร่วมกันคิดและออกแบบ เพราะที่ผ่านมาจากโรงเรียนคิดอยู่ฝ่ายเดียว ทำให้ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนไม่มีเครือข่ายร่วมแก้ปัญหาอย่างจริงจัง เป็นกระบวนการที่มีเครื่องมือที่ชัดเจน และทำให้ได้กลยุทธ์ โครงการที่ไปตอบสนองความต้องการของทุกคน เป็นกระบวนการที่เจาะถึงปัญหาหลักๆ ของนักเรียนจริงๆ เช่น ภูเขาน้ำแข็ง ทำให้มองภาพชัดมากกว่าจริงๆ แล้วเราเข้าใจนักเรียนมากขึ้นเพียงใดและฝันผ้าใบกลยุทธ์ทำให้เราได้สะท้อนว่า โรงเรียนคิดอย่างไร และชุมชน ผู้ปกครองคิดอย่างไร ภาพที่มองเหมือนกันใหม่ต่างฝ่ายต่างให้เหตุผล เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีบางส่วนที่ให้มุมมองในเชิงลบ เช่น กระบวนการขั้นแรกมีรายละเอียดมากเกินไป อาจต้องลดกระบวนการลง วิเคราะห์ข้อมูลเยอะ ได้กลยุทธ์และโครงการอาจทำให้การบริหารจัดการด้านงบประมาณมีจำกัด บางโครงการที่ได้มาอาจมีข้อจำกัดด้านบุคลากร เป็นต้น

ในส่วนประเด็นได้เรียนรู้ใหม่ พบว่า ทั้ง 2 โรงเรียน ได้เรียนรู้ใหม่คือ การใช้เครื่องมือฝันผ้าใบกลยุทธ์ Strategy Canvas ในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และการใช้เครื่องมือกรอบปฏิบัติ 4 ประการในการกำหนดกลยุทธ์ และในส่วนโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม ได้เรียนรู้กระบวนการขั้นตอนใหม่ทั้งหมด เนื่องจากยังไม่เคยใช้เครื่องมือต่างๆ มาก่อน แต่โรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก มีการใช้เครื่องมือ DE หรือกระบวนการเหล่านี้มาบ้างแล้ว ทำให้การดำเนินการและการวิเคราะห์ข้อมูลออกมาได้เชิงลึกมากกว่า

3.3 ผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) โดยมีการดำเนินการแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

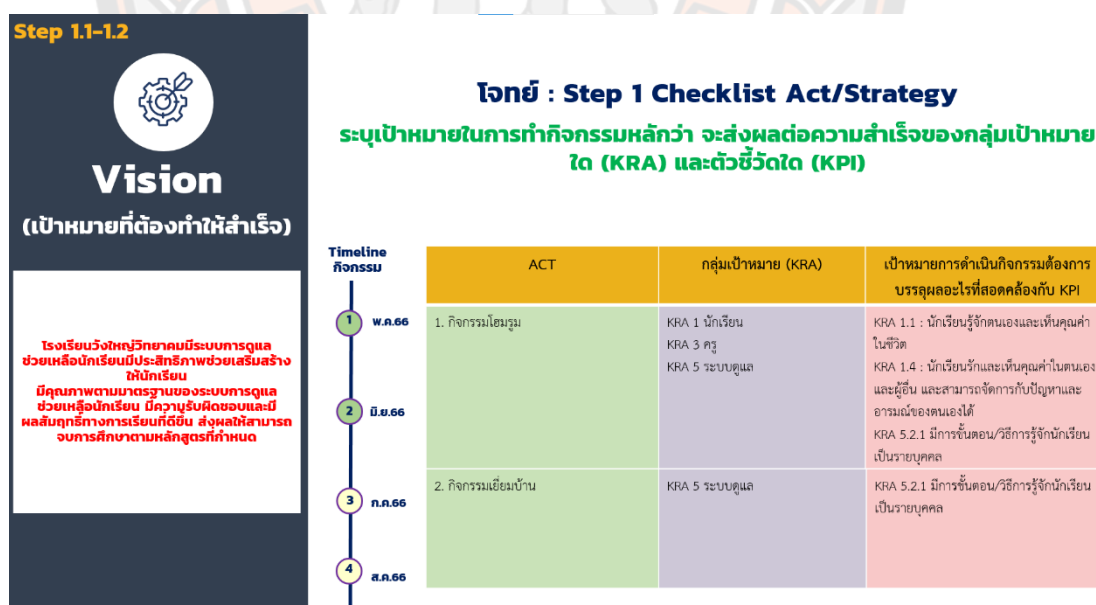
1) ผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) ระยะที่ 1 พบว่า ทั้ง 2 โรงเรียน มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมโดยทำเป็นคำสั่งของโรงเรียน ครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องศึกษาระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจากเล่มคู่มือแนวทางการดำเนินงานฯ ศึกษาวิธีการจัดกิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อดำเนินการ

เขียนรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมให้สอดคล้องกับ KRA/KPI ที่ได้กำหนดไว้ในช่วงต้นน้ำ พร้อมทั้งสรุประยะเวลาการถอดบทเรียนในช่วงกลางน้ำ ระยะที่ 2 โดยทั้ง 2 โรงเรียนได้กำหนดการถอดบทเรียนไว้ช่วงเดือนกันยายน

ในส่วนประเด็นของการดำเนินการช่วงกลางน้ำ ระยะที่ 1 ยังพบปัญหาคือโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคมมีการแต่งตั้งบุคคลรับผิดชอบหลายโครงการ เนื่องจากบุคลากรมีจำกัด ทำให้การเขียนโครงการ/กิจกรรมเสร็จไม่ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้และล่าช้า

2) ผลการถอดบทเรียนผลการดำเนินงาน (ช่วงกลางน้ำ) ระยะที่ 2 พบว่าทั้ง 2 โรงเรียน ได้ดำเนินการตามกระบวนการถอดบทเรียน ทั้ง 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) Check List Act/Strategy 2) การวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยเครื่องมือ Matrix 3) การทบทวนผลการดำเนินงาน 4) ประเมินความสามารถของทีม 5) ปรับแผนงานการดำเนินงาน/ระหว่างทาง และ 6) สรุปผลการเรียนรู้ร่วมกันสะท้อนผล (Reflection) ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปผลและถอดบทเรียนการดำเนินงานของทั้ง 2 โรงเรียน ดังนี้

**ขั้นที่ 1 Check List Act/Strategy** เป็นการทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและสะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยทั้ง 2 โรงเรียนมีการนำโครงการ/กิจกรรมที่ได้ดำเนินการที่ผ่านมาทั้งหมดมาวางบน Timeline เพื่อทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมา ดังภาพ 36



ภาพ 36 แสดงตัวอย่างผลการทบทวนผลการดำเนินงานของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม

**ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยเครื่องมือ Matrix** พบว่า ทั้ง 2 โรงเรียน ร่วมกันสะท้อนผล โดยการนำโครงการ/กิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ได้ดำเนินการไปและถูกจัดลำดับมาวิเคราะห์ความซับซ้อน โดยมีประเด็น ดังนี้

**ความไม่แน่นอน** คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยคาดหมายไม่ได้มีสิ่งที่คุณควบคุมไม่ได้ เช่น COVID-19/มีการกิจกรรมที่ซ้ำซ้อนกันของต้นสังกัด เกิดการแย่งชิงกลุ่มเป้าหมาย

**ความยุ่งยาก** การดำเนินงานเกี่ยวข้องกับตัวแปรหลายด้านการจัดการที่ยุ่งยาก เช่น จำนวนคนมากเกินไป/ทีมครูไม่เพียงพอ/งบประมาณไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรม/กิจกรรมที่ต้องการผู้ที่เกี่ยวข้องเฉพาะ มีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง

**ความเข้าใจเป้าหมายไม่ตรงกัน** เช่น ทำให้มีหลายเป้า เกิดจุดเน้นคนละจุด มีวิธีการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายไม่ตรงกัน เกิดความขัดแย้งในทีม

โดยร่วมกันวิเคราะห์และทบทวน Act ที่ได้ดำเนินการไปแล้วมีความซับซ้อนมาก น้อยเพียงใด โดย สีแดง = ซับซ้อนมาก สีเหลือง = ซับซ้อนปานกลาง สีเขียว = ไม่ซับซ้อน พร้อมให้ เหตุผลประกอบ แล้วนำ Act ที่ได้ทำการวิเคราะห์ความซับซ้อนมาจัดลำดับอยู่ในตาราง Matrix ถ้า Act ไหนอยู่ใน Red Zone นั้นหมายความว่ามีความสำคัญมากและซับซ้อนมากเช่นกัน โดยนำ ผลรวมของคะแนนทั้งหมดมาสรุปภาพรวมให้สมาชิกทุกคนเห็นภาพร่วมกัน **ยกตัวอย่าง** ของโรงเรียน วังใหญ่วิทยาคม เช่น ACT 1 : การเยี่ยมบ้านนักเรียน ครูคนที่ 1 ให้สีเหลือง โดยให้เหตุผลคือ กระบวนการไม่ค่อยซับซ้อน แต่อาจมีความยุ่งยากตอนใช้ app เยี่ยมบ้าน สถานการณ์โควิดหรือ โรคระบาดทำให้เกิดความยุ่งยากนิดหน่อย ครูคนที่ 2 ให้สีเขียว โดยให้เหตุผลคือ ไม่มีความซับซ้อน แต่อาจมีเรื่องความลำบากการเดินทาง ระยะทางไกลพอสมควร ครูคนที่ 3 ให้สีเขียว โดยให้เหตุผลคือ เป็นกิจกรรมที่เข้าใจง่าย ปฏิบัติง่ายไม่ซับซ้อน แต่อาจต้องใช้เวลา และครูที่คน 4 ให้สีเขียว โดยให้ เหตุผลคือ ไม่ซับซ้อน ทุกคนทำเป็นประจำทุกปี แต่จะมีความลำบากหน่อย ถ้านักเรียนในชั้นเรียน มีจำนวนมาก

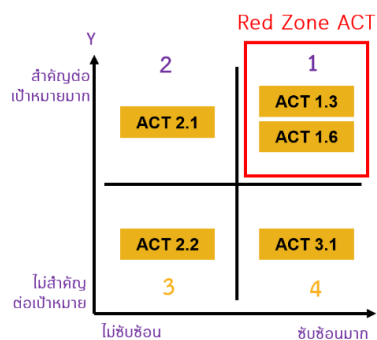
ผลของการวิเคราะห์ความซับซ้อนของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม พบว่า โครงการ/ กิจกรรมที่มีความสำคัญต่อเป้าหมายและความซับซ้อน คือ ACT 1.3 และ 1.6 ซึ่งถูกกำหนดไว้ใน Red Zone จำเป็นเร่งด่วนที่ต้องปรับเปลี่ยน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ดังภาพ 37



## โจทย์ : Step 2 วิเคราะห์ความซับซ้อน

นำ 5 ACT มาจัดกลุ่มลงใน Matrix ความซับซ้อน  
โดยพิจารณาจากสำคัญต่อเป้าหมายและความซับซ้อน

1. Quadrant ขวา-บน  
= สำคัญมาก-ซับซ้อนมาก
2. Quadrant ซ้าย-บน  
= สำคัญมาก-ซับซ้อนน้อย
3. Quadrant ซ้าย-ล่าง  
= สำคัญน้อย-ซับซ้อนน้อย
4. Quadrant ขวา-ล่าง  
= สำคัญน้อย-ซับซ้อนมาก



ภาพ 37 แสดงกราฟวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยเครื่องมือ Matrix ของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม

**ขั้นที่ 3 การทบทวนผลการดำเนินงาน** เป็นการทบทวนผลการดำเนินงานของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของทั้ง 2 โรงเรียน พบว่า โครงการ/กิจกรรมที่ได้ดำเนินการไปช่วงต้นน้ำ ส่วนใหญ่บรรลุตามวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด (KPI) แต่ยังมีบาง ACT ที่ยังไม่บรรลุเท่าที่ควร และพบปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินงานที่มีความเร่งด่วนจำเป็นต้องปรับ ดังภาพ 38 แสดงตัวอย่างของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม

โจทย์ : วิเคราะห์ว่า สาเหตุที่เป็นอุปสรรค ทำให้ยังไม่สำเร็จ คือ ? นำอิทธิพลความซับซ้อนจาก Step ที่ 2 มาร่วมในการวิเคราะห์หาสาเหตุด้วย

กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเปลี่ยนแปลงในโครงการ (KRA) ร้อยละ	ตัวชี้วัดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มเป้าหมายที่เห็นมีการเปลี่ยนแปลง (KPI)	ผลการดำเนินงานที่ได้ตามตัวชี้วัด	ปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ทำไม่ได้ตามเป้าหมาย
KRA ผอ.	KPI 1.1 : มีทักษะการสื่อสารที่ทรงพลัง KPI 1.2 : สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งของคนในองค์กร KPI 1.4 : คอยสนับสนุน ให้กำลังใจ บุคลากร KPI 1.5 : เป็นแบบอย่างที่ดี	- ไม่มีทักษะที่จำเป็นในการเป็นผู้อำนวยการ เรียนรู้ สามารถสื่อสาร และแก้ปัญหาความขัดแย้งของคนในองค์กรได้เป็นอย่างดี รวมถึงมีภาวะผู้นำและมีการสนับสนุนให้กำลังใจในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน สูงกว่าก่อนพัฒนา	- การสื่อสาร และสร้างความเข้าใจ และตระหนักให้แก่นักเรียน และผู้ปกครอง
KRA ครู	KPI 1.3 : สามารถให้คำปรึกษาแก่นักเรียนได้ KPI 1.4 : ไม่ปฏิเสธ หรือพยายามหลีกเลี่ยง/หนีปัญหา KPI 2.1 : มีความรู้ ความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน KPI 2.2 : มีทักษะการให้คำปรึกษา สามารถใช้จิตวิทยาในการให้คำปรึกษานักเรียนได้เป็นอย่างดี	- ร้อยละ 80 % ของครูที่ปรึกษา ที่ผ่านการพัฒนาทักษะการให้คำปรึกษา สามารถให้คำปรึกษานักเรียนของตนเองได้เป็นอย่างดี - ร้อยละ 100 ของครูที่ปรึกษาเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทักษะการให้คำปรึกษา และมีผลการพัฒนาทักษะ สูงกว่าก่อนพัฒนา	- ครูยังมีภาระงานนอกเหนือจากการสอนมาก ทำให้ไม่มีเวลาดูแลให้คำปรึกษานักเรียนเท่าที่ควร
KRA นักเรียน	KPI 3 : นักเรียนมีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัยอันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ KPI 4 : นักเรียนรักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้	- ร้อยละ 85 ของนักเรียน กลุ่มเสี่ยง และกลุ่มมีปัญหา ได้รับการดูแลแก้ไขให้กลับมาเป็นกลุ่มปกติ - ร้อยละ 85 ของนักเรียนได้รับการส่งเสริมพัฒนา ดูแลแก้ไข ให้มีทักษะการหลีกเลี่ยงภัยอันตรายและเห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่นได้ในระดับ ดี	- นักเรียนบางส่วน ยังไม่ได้รับการพัฒนาและช่วยเหลือ เนื่องจากบางส่วนของนักเรียนเป็นเวลานาน และไม่สามารถติดตามได้ทั้งหมด

ภาพ 38 แสดงการวิเคราะห์ ปัญหาอุปสรรค ของการดำเนินระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม

จากภาพ 38 แสดงการดำเนินการตามโครงการ/กิจกรรม ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มเป้าหมาย KRA ทั้ง 6 เช่น **KRA ผอ.** พบว่า มีทักษะที่จำเป็นในการเป็นผู้อำนวยการเรียนรู้ สามารถสื่อสาร และแก้ปัญหาความขัดแย้งของคนในองค์กรได้เป็นอย่างดี รวมถึงมีภาวะผู้นำและมีการสนับสนุนให้กำลังใจในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน สูงกว่าก่อนพัฒนา **KRA ครู** พบว่า ครูที่ปรึกษาที่ผ่านการพัฒนาทักษะการให้คำปรึกษา สามารถให้คำปรึกษานักเรียนของตนเองได้เป็นอย่างดี และสามารถเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทักษะการให้คำปรึกษา และมีผลการพัฒนาทักษะสูงกว่าก่อนพัฒนา **KRA นักเรียน** พบว่า ร้อยละ 85 ของนักเรียน กลุ่มเสี่ยง และกลุ่มมีปัญหา ได้รับการดูแลแก้ไขให้กลับมาเป็นกลุ่มปกติ และนักเรียนได้รับการส่งเสริม พัฒนา ดูแลแก้ไขให้มีทักษะการหลีกเลี่ยงภัยอันตรายและเห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่นได้ อยู่ในระดับดี

ในส่วนประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ไม่บรรลุตามเป้าหมาย เช่น **KRA ผอ.** พบว่า ผู้บริหารยังขาดการสื่อสาร การสร้างความเข้าใจและความตระหนักให้แก่นักเรียนและผู้ปกครอง **KRA ครู** พบว่า ครูยังมีภาระงานนอกเหนือจากการสอนมาก ทำให้ไม่มีเวลาดูแลให้คำปรึกษานักเรียนเท่าที่ควร **KRA นักเรียน** พบว่า นักเรียนบางส่วนยังไม่ได้รับการพัฒนาและช่วยเหลือ เนื่องจาก บางส่วนขาดเรียนเป็นเวลานาน และไม่สามารถติดตามได้ทันท่วงที

**ขั้นที่ 4 การประเมินความสามารถของทีม** เป็นการอธิบายถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จและล้มเหลวของการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของทุกคนในทีม เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนแผนงาน กลไกการทำงาน และองค์ประกอบของทีมให้ดีขึ้น โดยภาพรวมของการประเมินความสามารถของทีมของ ทั้ง 2 โรงเรียน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกเป็นรายโรงเรียนคือ โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม ภาพรวมของการให้คะแนนองค์ประกอบของทีม มีค่าคะแนนเฉลี่ยของอยู่ในระดับ 8.75 และโรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก ภาพรวมอยู่ในระดับ 8 ซึ่งทั้ง 2 โรงเรียนถือว่ามีผลการประเมินความสามารถอยู่ในระดับคะแนนค่อนข้างสูง โดยมีการให้เหตุผลของคะแนนตามประเด็นปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 2) งบประมาณ 3) ความร่วมมือ 4) การนิเทศ ติดตาม และสนับสนุน และ 5) ระบบ IT ดังตัวอย่างภาพ 39



### Step 4.3 ตัวอย่าง

ACT1	ปัจจัย	เหตุผลที่เราให้คะแนน				
		ที่ฟิล์ม	ที่น้อย	ที่ดู	ที่ต่อ	เฉลี่ย
1.การเยี่ยมบ้านนักเรียน	1.ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 2.งบประมาณ 3.ความร่วมมือ 4.การนิเทศ ติดตาม และสนับสนุน 5. ระบบ IT	9 <ul style="list-style-type: none"> <li>ทีมระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีความเข้มแข็ง มีการกำหนดปฏิทินได้อย่างชัดเจน</li> <li>ได้รับความร่วมมือจากผู้นำชุมชน ออสม และผู้ปกครองเป็นอย่างดี</li> </ul>	9 <ul style="list-style-type: none"> <li>ทีมระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน</li> <li>มีผ.ตามไปเยี่ยมบ้านด้วย ถือเป็นกำลังใจที่ดี</li> <li>ปีนี้มีงบประมาณจัดสรรสนับสนุนค่าน้ำมัน ทำให้คล่องตัวมากขึ้น</li> </ul>	8 <ul style="list-style-type: none"> <li>App เยี่ยมบ้านยังใช้ไม่ได้มันหนัก แล้วก็ต้องเสียอินเทอร์เน็ตใหม่</li> <li>ไปเยี่ยมบ้านคนเดียวค่อนข้างบ่อย</li> </ul>	9 <ul style="list-style-type: none"> <li>ทีมระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีความเข้าใจกระบวนการ วาง step การดำเนินการได้ดี</li> <li>มีทีม IT ที่ช่วย Support ได้เป็นอย่างดี</li> <li>มีการวางแผนไปเยี่ยมบ้านกับผอ.</li> <li>ระยะเวลาอาจไม่ได้เป็นไปตามแผนที่วางไว้</li> <li>ได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครองเป็นอย่างดี</li> </ul>	8.75

ภาพ 39 แสดงตัวอย่างเหตุผลการให้คะแนนในการประเมินความสามารถของทีมของโรงเรียนวังใหญ่ วิทยาลัย

ขั้นที่ 5 ปรับแผนงานการดำเนินงาน/ระหว่างทาง พบว่า ทั้ง 2 โรงเรียนได้มีการนำผลการปัจจัยการดำเนินงานทั้งหมดมากำหนดแนวทางการปรับกิจกรรมที่ยังไม่ได้ดำเนินการให้ดีขึ้น หรือเพิ่มโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้การดำเนินการช่วงหลังมีประสิทธิภาพมากขึ้นและบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนด โดยการวิเคราะห์สาเหตุที่เป็นอุปสรรคของการดำเนินงาน ใน 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) เวลาที่เหมาะสมในการดำเนินงาน 2) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจด้านหลักจิตวิทยา 3) กำลังคน 4) สิ่งอำนวยความสะดวก 5) เครื่องมือและการติดตามผล 6) อื่นๆ ดังภาพ 40

### Step 5.2 (ตัวอย่าง)

โจทย์ : 2. กิจกรรมที่เห็น**ควรทำเพิ่มเติม** เพื่อ**ให้บรรลุเป้าหมาย** (จะมีหรือไม่มีก็ได้)

#### ตัวอย่าง

กิจกรรม	1. เวลาที่เหมาะสมในการดำเนินงาน	2. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และ ความเข้าใจด้านหลักจิตวิทยา	3.กำลังคน	4. สื่อการเรียนรู้/สิ่งอำนวยความสะดวก	5. เครื่องมือและการติดตามผล	6. อื่นๆ
1.ปรับพฤติกรรมนักเรียนกลุ่มเสี่ยงหลังเลิกเรียน	ช่วงเวลาหลังเลิกเรียน	เพิ่มความรู้ ความเข้าใจทักษะการให้คำปรึกษาของครูที่จะเข้าบ้านทำหน้าที่ครูปกครอง	แบ่งกลุ่มครู 1 คน ต่อ เด็ก เสี่ยง 3 คน	- app บันทึกพฤติกรรม/ปรับพฤติกรรม	- เครื่องมือในการเพิ่ม/ลดคะแนนนักเรียนเปรียบเทียบก่อน-หลัง	-

ภาพ 40 แสดงตัวอย่างการวิเคราะห์สาเหตุที่เป็นอุปสรรคของการดำเนินงาน ใน 6 ปัจจัย

**ขั้นที่ 6 สะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection) พบว่า ทั้ง 2 โรงเรียนได้สะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection) ในประเด็น ดังนี้**

ประเด็นที่ 1 ความรู้สึกที่เกิดขึ้น พบว่า ส่วนใหญ่มีความรู้สึกเป็นบวก เช่น รู้สึกมีกำลังใจ รู้สึกดีที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ รู้สึกเวลาน้อย รู้สึกสนิทกันมากขึ้น ได้พูดคุยกันมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีความรู้สึกเป็นลบ เช่น รู้สึกงงกับขั้นตอน รู้สึกเหนื่อยล้า เป็นต้น

ประเด็นที่ 2 การเรียนรู้/ความเข้าใจใหม่ที่เกิดขึ้น พบว่า ส่วนใหญ่มองว่าเป็นกระบวนการที่ดี มีเครื่องมือในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนที่ละเอียด สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีกระบวนการปรับเปลี่ยนกิจกรรมระหว่างทาง ทำให้สามารถแก้ปัญหาได้ทันที่ แต่บางขั้นตอนมีความยุ่งยากซับซ้อน และใช้เวลากับการดำเนินกิจกรรมตามกระบวนการมากเกินไป นอกจากนี้ยังมีการสะท้อนในประเด็นการเรียนรู้ใหม่ของผู้เข้าร่วมทดลองคือ การได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ได้เห็นมุมมองของเครือข่าย ได้เรียนรู้เทคนิคการจัดลำดับ Matrix เพื่อวิเคราะห์ความซับซ้อนและความสำคัญของปัญหา ก่อน-หลัง และได้ประเมินความสามารถของตนเอง เพื่อให้เห็นการพัฒนา เป็นต้น

ประเด็นที่ 3 : การกำหนด Timeline การดำเนินการช่วงการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ช่วงปลายน้ำ พบว่า กรณีศึกษาที่ 1 ได้กำหนด Timeline การถอดบทเรียนช่วงปลายน้ำ ช่วงเดือนตุลาคม และในส่วนของกรณีศึกษาที่ 2 กำหนดไว้ช่วงต้นเดือนพฤศจิกายน เพื่อสรุปผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ตั้งแต่ช่วงวางแผนกลยุทธ์

#### 3.4 ผลการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ)

จากการถอดบทเรียนผลการประเมิน ติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนตั้งแต่ช่วงแรกจนถึงช่วงสุดท้าย โดยทั้ง 2 โรงเรียน ได้นำข้อมูลผลลัพธ์ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินงานมาสะท้อน เพื่อตรวจสอบการพัฒนาของกลุ่มเป้าหมาย (KRA) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง KRA ด้านผู้เรียน ผู้วิจัยได้ถอดบทเรียนและสรุปรายละเอียดผลการดำเนินงานที่เกิดจากการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติที่ส่งผลลัพธ์สู่คุณภาพผู้เรียน ทั้ง 6 ด้าน ที่ได้กำหนดไว้เบื้องต้น ได้แก่ (1) รู้จักตนเอง และพึ่งตนเองได้ (2) มีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี (3) มีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (4) รักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้ (5) เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม (6) มีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต นอกจากนี้ยังพบตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมที่เพิ่มขึ้นมาจากการกำหนด KPIs ในช่วงวางแผนกลยุทธ์ของในแต่ละโรงเรียน

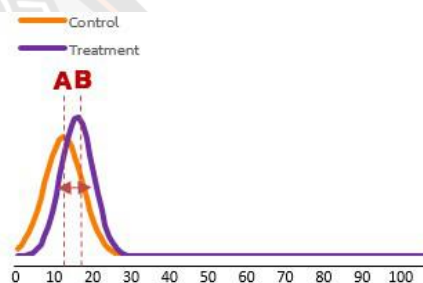
ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ผลการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของนักเรียนตาม KPIs ที่กำหนดไว้ โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงด้วยเครื่องมือ Effect Size ซึ่งเป็น

การเปรียบเทียบผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมของนักเรียนกลุ่มเดียวกัน (ก่อน - หลัง) เพื่อตรวจสอบกระบวนการแทรกแซงหรือกลยุทธ์และโครงการ/กิจกรรมที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ของนักเรียน ซึ่งหาก Effect Size มีค่าตั้งแต่ 0.4 ขึ้นไป (ค่า 0.40 เรียกว่า Hinge Point) นั้นหมายความว่า น่าจะเชื่อได้ว่ามาตรการหรือกลยุทธ์นั้นก่อผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนได้จริง โดยจำแนกตาม KPIs แต่ละด้าน ดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของนักเรียนโรงเรียนวังใหญ่ วิทยาลัย

1.1) Effect Size (ES) จากแบบทดสอบวัดความก้าวหน้าของ KPI: 1 นักเรียนรู้จักตนเอง และพึ่งตนเองได้ของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาลัย

โรงเรียนวังใหญ่วิทยาลัย (N=187)		
การทำกราฟกระจาย (Distribution Curve)		
	Pre-test	Post-test
ค่าเฉลี่ย	13.01	16.56
ค่า S.D.	5.05	4.32
ค่า Effect Size	0.70	
KPI : 1 นักเรียนรู้จักตนเองและพึ่งตนเองได้		



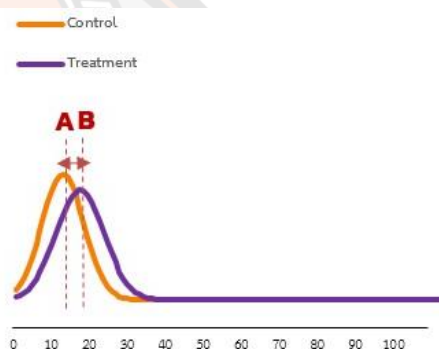
จากตารางและกราฟแสดง Effect Size KPI ที่ 1 นักเรียนรู้จักตนเองและพึ่งตนเองได้ มีค่าเฉลี่ยของการประเมินผล ก่อนการพัฒนาที่นักเรียนอยู่ที่ 13.01 และหลังการพัฒนาที่นักเรียนอยู่ที่ 16.56 เมื่อนำผลค่าเฉลี่ยคะแนนก่อนและหลังมาวิเคราะห์การพัฒนา โดยการใช้เครื่องมือ Effect Size พบว่า ค่า Effect Size อยู่ที่ 0.70

ผลการเรียนรู้ของครูที่ได้จากการวัดและใช้เครื่องมือ ES พบว่า เห็นการเปลี่ยนแปลงของนักเรียน KPI 1 ด้านรู้จักตนเองและสามารถพึ่งตนเองได้ โดยมีตัวบ่งชี้ย่อย ได้แก่ KPI 1.1 รู้ความสนใจความถนัด ความสามารถ จุดเด่น จุดด้อยของตัวเองและการตรวจสอบทบทวนเพื่อปรับปรุงตัวเอง KPI 1.2 สามารถวิเคราะห์ ตัดสินเลือกประพฤติกฎปฏิบัติตนและเข้าร่วมกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม KPI 1.3 กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมเชิงสร้างสรรค์และมั่นใจในตนเอง KPI 1.4 สามารถบริหารจัดการตัวเองในด้านการเรียนและการดำเนินชีวิต และ KPI 1.5 แก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งผลลัพธ์คุณภาพของผู้เรียนดังกล่าวเกิดจากการนำกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือให้นักเรียนสู่การปฏิบัติ โดยมีกลยุทธ์ โครงการและกิจกรรมที่เป็นกระบวนการแทรกแซง หรือช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียน ซึ่งประกอบด้วย 1) กิจกรรมโฮมรูม (Home Room) 2) โครงการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน 3) กิจกรรมแนะแนว 4) กิจกรรมห้องเรียนสีขาวปลอดยาเสพติด และอบายมุข เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม จากผลการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของนักเรียน KPI ที่ 1 แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงของนักเรียนเพิ่มขึ้น แต่ยังมีบางประเด็นที่ทำยังไม่สำเร็จและมีความจำเป็นต้องทำต่อ ซึ่งครูได้สะท้อนผล เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับแผนการดำเนินงานครั้งต่อไป คือ **กิจกรรมโฮมรูม** ครูบางคนยังไม่ลงจริงจังเท่าที่ควร และไม่มีการวางแผนในการโฮมรูมนักเรียน ควรแทรกเนื้อหาการแนะแนวด้านการพฤติกรรมมากขึ้น **กิจกรรมแนะแนว** ควรจัดกิจกรรมที่หลากหลาย อาจจะทำนอกชั้นเรียน หรืออาจจะจัดกิจกรรมแนะแนวให้นักเรียนไปทัศนศึกษาสถานที่จริง เพื่อให้นักเรียนมีแรงบันดาลใจ และครูควรเตรียมเนื้อหาการแนะแนวไว้ก่อน

1.2) Effect Size (ES) จากแบบทดสอบวัดความก้าวหน้าของ KPI: 2 นักเรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี

โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม (N=187)		
การทำกราฟระฆังคว่ำ (Distribution Curve)		
	Pre-test	Post-test
ค่าเฉลี่ย	15.59	19.27
ค่า S.D.	5.45	5.19
ค่า Effect Size	0.68	
KPI : 2 นักเรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี		



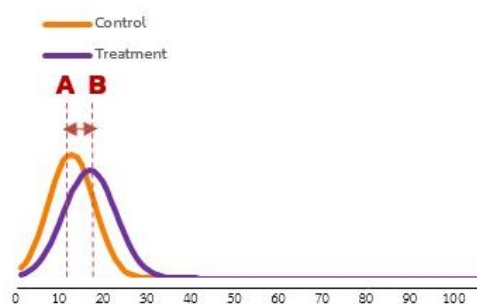
จากตารางและกราฟแสดง Effect Size KPI ที่ 2 นักเรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี มีค่าเฉลี่ยของการประเมินผล ก่อนการพัฒนาที่นักเรียนอยู่ที่ 15.59 และหลังการพัฒนาที่นักเรียนอยู่ที่ 19.27 เมื่อนำผลค่าเฉลี่ยคะแนนก่อนและหลังมาวิเคราะห์การพัฒนาโดยใช้เครื่องมือ Effect Size พบว่า ค่า Effect Size อยู่ที่ 0.68

ผลการเรียนรู้ของครูที่ได้จากการวัดและใช้เครื่องมือ ES พบว่า เห็นการเปลี่ยนแปลงของนักเรียน KPI 2 ด้านนักเรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี โดยมีตัวบ่งชี้ย่อย ได้แก่ KPI 2.1 มีน้ำหนัก ส่วนสูง ตามเกณฑ์มาตรฐาน (กรมอนามัย) KPI 2.2 มีสมรรถภาพทางกาย ตามเกณฑ์มาตรฐาน KPI 2.3 มีสุขนิสัยในการดำรงชีวิตประจำวัน KPI 2.4 สามารถป้องกัน ดูแลสุขภาพตนเองได้ KPI 2.5 ร่าเริง แจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ ปรับตัวได้ และ KPI 2.6 เป็นแบบอย่างที่ดี ให้คำแนะนำแก่ผู้อื่น ซึ่งผลลัพธ์คุณภาพของผู้เรียนดังกล่าวเกิดจากการนำกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนสู่การปฏิบัติ โดยมีกลยุทธ์ โครงการและกิจกรรมที่เป็นกระบวนการแทรกแซง หรือช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียน ซึ่งประกอบด้วย 1) โครงการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน 2) โครงการพัฒนาอาคารสถานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) กิจกรรมจัดภูมิทัศน์ เพื่อความปลอดภัย 4) กิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตยและสภานักเรียน และ 5) กิจกรรมคัดกรองนักเรียน (SDQ)

จากผลการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของนักเรียน KPI ที่ 2 มีผลการเปลี่ยนแปลงของนักเรียนเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากอาจเป็นเพราะโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม ได้มีการดำเนินงานสถานศึกษาปลอดภัยอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลา 9 ปี ส่งผลให้ค่าเฉลี่ยคะแนนในด้านสุขภาพกาย สุขภาพจิต ค่อนข้างสูง แต่ยังพบบางประเด็นที่ทำยังไม่สำเร็จและมีความจำเป็นต้องทำต่อ ซึ่งครูได้สะท้อนผล เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับแผนการดำเนินงานครั้งต่อไป คือ **โครงการพัฒนาอาคารสถานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และกิจกรรมจัดภูมิทัศน์ เพื่อความปลอดภัย** ควรมีการวางแผน ด้านงบประมาณกับฝ่ายงบประมาณให้ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน เนื่องจากเป็นงบประมาณถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมให้มีความปลอดภัย น่าอยู่ ไม่มีจุดเสี่ยงต่อการกระทำความผิด หรืออันตราย นอกจากนี้ ยังมีการเสนอแนะประเด็นที่ควรทำต่อคือ ควรมีกิจกรรมหรือโครงการที่ส่งเสริมความปลอดภัยด้านจิตใจ กิจกรรมส่งเสริมให้นักเรียนรักการออกกำลังกาย เป็นต้น

1.3) Effect Size (ES) จากแบบทดสอบวัดความก้าวหน้าของ KPI: 3 นักเรียนมีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม		
การทำกราฟระฆังคว่ำ (Distribution Curve)		
	Pre-test	Post-test
ค่าเฉลี่ย	12.77	17.07
ค่า S.D.	5.28	6.05
ค่า Effect Size	0.81	
KPI : 3 นักเรียนมีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์		



จากตารางและกราฟแสดง Effect Size KPI ที่ 3 นักเรียนมีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ มีค่าเฉลี่ยของการประเมินผล ก่อนการพัฒนา นักเรียนอยู่ที่ 12.77 และหลังพัฒนานักเรียนอยู่ที่ 17.07 เมื่อนำผลค่าเฉลี่ยคะแนนก่อนและหลัง มาวิเคราะห์การพัฒนา โดยการใช้เครื่องมือ Effect Size พบว่า ค่า Effect Size อยู่ที่ 0.81

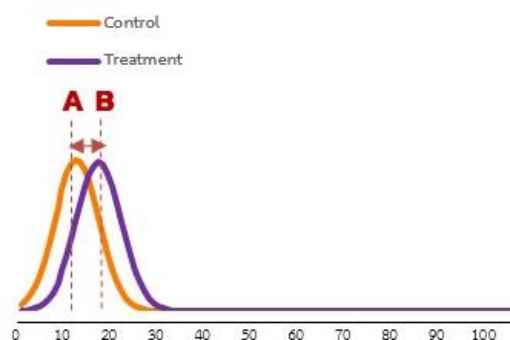
ผลการเรียนรู้ของครูที่ได้จากการวัดและใช้เครื่องมือ ES พบว่า เห็นการเปลี่ยนแปลงของนักเรียน KPI 3 ด้านนักเรียนมีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ โดยมีตัวบ่งชี้ย่อย ได้แก่ KPI 3.1 มีความรู้ความเข้าใจ ในสิ่งที่เป็นพิษภัย อันตรายและพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ KPI 3.2 สามารถวิเคราะห์และจำแนกสิ่งที่เป็นพิษภัยอันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ KPI 3.3 รู้เท่าทันและกล้าที่จะปฏิเสธสิ่งที่เป็นพิษภัยอันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ KPI 3.4 สามารถป้องกันตนเองจากสิ่งเสพติดให้โทษ และหลีกเลี่ยงสภาวะเสี่ยงต่อ

ความรุนแรง โรคร้าย อุบัติเหตุ และปัญหาทางเพศ KPI 3.5 สามารถชักชวนหรือส่งเสริมให้เพื่อน ประพฤติตนตามแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม และ KPI 3.6 นักเรียนมีความรู้ในเบื้องต้นการดำเนินชีวิต เช่น เรื่องสิทธิประโยชน์ส่วนตัว ประกันชีวิต ซึ่งผลลัพธ์คุณภาพของผู้เรียนดังกล่าวเกิดจากการนำ กลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนสู่การปฏิบัติ โดยมีกลยุทธ์ โครงการและกิจกรรมที่เป็น กระบวนการแทรกแซง หรือช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียน ซึ่งประกอบด้วย 1) กิจกรรมคลินิก เสมาร์กซ์ เพื่อการป้องกันและแก้ไขปัญหานักเรียน 2) กิจกรรมห้องเรียนสีขาว ปลอดภัยเสถียร และ อายมูข 3) โครงการสถานศึกษาปลอดภัย 4) กิจกรรมคลินิกเสมาร์กซ์ เพื่อการป้องกันและแก้ไข ปัญหานักเรียน และ 5) กิจกรรมเยี่ยมบ้าน

จากผลการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของนักเรียน KPI ที่ 3 มีผลการเปลี่ยนแปลง ของนักเรียนเพิ่มขึ้น แต่ยังมีบางประเด็นที่ยังไม่สำเร็จและมีความจำเป็นต้องทำต่อ ซึ่งครูได้ สะท้อนผล เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับแผนการดำเนินงานครั้งต่อไป คือ **กิจกรรมเยี่ยมบ้าน** ครูที่ปรึกษาบางท่าน ประสบปัญหา คือ ไปเยี่ยมบ้านไม่พบผู้ปกครองนักเรียน และนักเรียนบางส่วน พยายามเลี่ยงไม่ให้ครูพบผู้ปกครอง และการวางแผนทำกิจกรรมเยี่ยมบ้านยังมีข้อจำกัด คือ ช่วงที่ ออกเยี่ยมบ้านเป็นช่วงของฤดูฝน ส่งผลให้ไม่สามารถเยี่ยมบ้านนักเรียนได้ครบตามระยะเวลา ที่กำหนด **กิจกรรมคลินิกเสมาร์กซ์ เพื่อการป้องกันและแก้ไขปัญหานักเรียน** มีการแต่งตั้งนักเรียน สภา และ GenZ เข้าไปช่วยในการดำเนินการ แต่ยังมีปัญหาคือ นักเรียนยังไม่สามารถให้คำแนะนำ ด้วยตัวเองได้ และการจัดกิจกรรมอบรมนักเรียน ควรมีการส่งต่อเครือข่ายภายนอกที่มีความสามารถ เฉพาะทางมากขึ้น ไม่ควรให้คำแนะนำเอง กรณีนักเรียนที่เป็นเคสหนัก

1.4) Effect Size (ES) จากแบบทดสอบวัดความก้าวหน้าของ KPI: 4 นักเรียนรักและ เห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้

โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม		
การทำการประังคว่ำ (Distribution Curve)		
	Pre-test	Post-test
ค่าเฉลี่ย	13.23	18.04
ค่า S.D.	4.86	4.96
ค่า Effect Size	0.99	
KPI : 4 นักเรียนรักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้		



จากตารางและกราฟแสดง Effect Size พบว่า KPI ที่ 4 นักเรียนรักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้ มีค่าเฉลี่ยของ

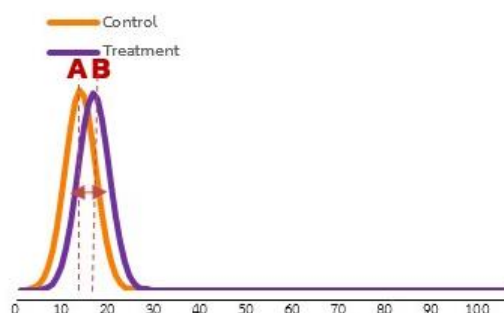
การประเมินผล ก่อนการพัฒนานักเรียนอยู่ที่ 13.23 และหลังการพัฒนานักเรียนอยู่ที่ 18.04 เมื่อนำผลค่าเฉลี่ยคะแนนก่อนและหลังมาวิเคราะห์การพัฒนา โดยการใช้เครื่องมือ Effect Size พบว่าค่า Effect Size อยู่ที่ 0.99

ผลการเรียนรู้ของครูที่ได้จากการวัดและใช้เครื่องมือ ES พบว่า เห็นการเปลี่ยนแปลงของนักเรียน KPI 4 ด้านนักเรียนรักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้ โดยมีตัวบ่งชี้ย่อย ได้แก่ KPI 4.1 ศรัทธาและเชื่อมั่นในตนเอง เห็นคุณค่าและเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของตนเองและผู้อื่น KPI 4.2 แสดงออกทางอารมณ์ความรู้สึกได้อย่างเหมาะสม KPI 4.3 สามารถใช้หลักเหตุผลในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง KPI 4.4 สามารถจัดการกับปัญหาและสามารถควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์ของตนเอง KPI 4.5 มีทักษะในการสื่อสาร รับรู้รับความเข้าใจ ถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดการท้าทาย การแสดงความชื่นชม การปฏิเสธ การรับคำวิพากษ์วิจารณ์ ซึ่งผลลัพธ์คุณภาพของผู้เรียนดังกล่าวเกิดจากการนำกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือให้นักเรียนสู่การปฏิบัติ โดยมีกลยุทธ์ โครงการและกิจกรรมที่เป็นกระบวนการแทรกแซง หรือช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียน ซึ่งประกอบด้วย 1) โครงการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน 2) กิจกรรมแนะแนว 3) กิจกรรมโฮมรูม (Home Room) 4) กิจกรรมค่ายคุณธรรมนำชีวิตสดใส ท่างไกลยาเสพติด 5) โครงการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 6) กิจกรรมส่งเสริมศักยภาพนักเรียน (ลานกิจกรรม)

จากผลการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของนักเรียน KPI ที่ 4 มีผลการเปลี่ยนแปลงของนักเรียนเพิ่มขึ้น สิ่งที่ได้ดีคือ นักเรียนได้รับการพัฒนาด้านพฤติกรรม สามารถจัดการกับอารมณ์และรู้สึกของตนเองได้ดีขึ้น มีความกล้าแสดงออก เชื่อมั่นในตนเอง และรู้จักชื่นชมและเคารพผู้อื่นมากขึ้น แต่ยังมีบางประเด็นที่ยังไม่สำเร็จและมีความจำเป็นต้องทำต่อ ซึ่งครูได้สะท้อนผล เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับแผนการดำเนินงานครั้งต่อไป คือ **กิจกรรมส่งเสริมศักยภาพนักเรียน (ลานกิจกรรม)** ควรมีการทำตารางกิจกรรมที่ชัดเจน เนื่องจากที่ผ่านมา มีการแสดงความสามารถของนักเรียนแค่เฉพาะบางกลุ่มเท่านั้น อยากรให้มีการลำดับกิจกรรม โดยให้นักเรียนเป็นผู้เสนอกิจกรรมก่อน ควรมีรางวัลและเกียรติบัตรสำหรับผู้ที่เข้าร่วมในกิจกรรม เพื่อให้ นักเรียนมีแรงบันดาลใจในการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ และได้แสดงความสามารถของตนเอง รู้สึกภูมิใจในตนเอง

1.5) Effect Size (ES) จากแบบทดสอบวัดความก้าวหน้าของ KPI: 5 เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม

โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม		
การทำกราฟระฆังคว่ำ (Distribution Curve)		
	Pre-test	Post-test
ค่าเฉลี่ย	14.19	17.12
ค่า S.D.	3.43	3.48
ค่า Effect Size	0.85	
KPI : 5	เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม	



จากตารางและกราฟแสดง Effect Size พบว่า KPI ที่ 5 นักเรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม มีค่าเฉลี่ยของการประเมินผล ก่อนการพัฒนา นักเรียนอยู่ที่ 14.19 และหลังการพัฒนานักเรียนอยู่ที่ 17.12 เมื่อนำผลค่าเฉลี่ยคะแนนก่อนและหลัง มาวิเคราะห์การพัฒนา โดยการใช้เครื่องมือ Effect Size พบว่า ค่า Effect Size อยู่ที่ 0.85

ผลการเรียนรู้ของครูที่ได้จากการวัดและใช้เครื่องมือ ES พบว่า เห็นการเปลี่ยนแปลงของนักเรียน KPI 5 ด้านนักเรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม โดยมีตัวบ่งชี้ย่อย ได้แก่ KPI 5.1 รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ในฐานะสมาชิกของครอบครัว KPI 5.2 ปฏิบัติตามกฎระเบียบของสถานศึกษา KPI 5.3 ปฏิบัติตามกฎ กติกา ประเพณี วัฒนธรรม และ KPI 5.4 เป็นแบบอย่างที่ดีและมีจิตสาธารณะ ซึ่งผลลัพธ์คุณภาพของผู้เรียนดังกล่าว เกิดจากการนำกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนสู่การปฏิบัติ โดยมีกลยุทธ์ โครงการและ กิจกรรมที่เป็นกระบวนการแทรกแซง หรือช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียน ซึ่งประกอบด้วย 1) โครงการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน 2) กิจกรรมประชุมผู้ปกครองสัมพันธ์ 3) กิจกรรมการบันทึกข้อตกลง (MOU) ในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนทุกด้าน 4) กิจกรรมเครือข่าย ร่วมพัฒนา และ 5) กิจกรรมถอดบทเรียน เวทีรับฟังความต้องการและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ของ เครือข่ายการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

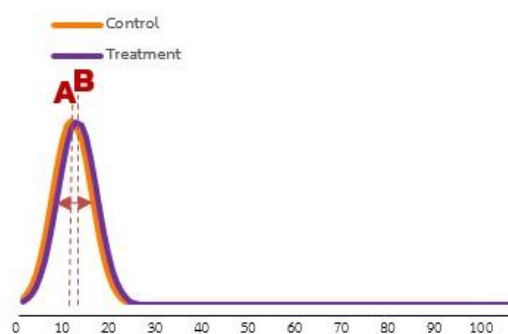
จากผลการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของนักเรียน KPI ที่ 5 มีผล การเปลี่ยนแปลงของนักเรียนเพิ่มขึ้น และสิ่งที่ทำได้ดีคือ เมื่อทางโรงเรียนได้ทำกิจกรรมการบันทึก ข้อตกลงระหว่าง โรงเรียน ผู้ปกครอง และเครือข่าย ด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ส่งผลให้โรงเรียน ได้รับการสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณ และการให้ความร่วมมือ เมื่อผู้ปกครองและเครือข่ายเข้าใจ บทบาทหน้าที่ของตน นักเรียนได้รับการดูแลที่ดีขึ้น ได้รับการใส่ใจจากทางบ้านมากขึ้น แต่ยังมีบาง ประเด็นที่ยังไม่สำเร็จและมีความจำเป็นต้องทำต่อ ซึ่งครูและเครือข่ายได้สะท้อนผล เพื่อนำไปเป็น แนวทางในการปรับแผนการดำเนินงานครั้งต่อไป คือ **กิจกรรมเครือข่ายร่วมพัฒนา** ควรมีการเสนอ จัดทำแผนดำเนินกิจกรรม โดยให้เครือข่ายร่วมพัฒนา ได้เสนอโครงการร่วมกัน และสนับสนุน งบประมาณกับทางโรงเรียนและควรวางแผนการจัดกิจกรรม หากกิจกรรมบางกิจกรรมสามารถ



บูรณาการร่วมกันได้ ไม่ควรจัดซ้ำซ้อน เพราะจะสิ้นเปลืองงบประมาณ นอกจากนี้ ควรมีการสะท้อนผลการดำเนินงาน ประเมินความพึงพอใจในการจัดกิจกรรม เพื่อให้เครือข่ายได้ชื่นชมความสำเร็จร่วมกัน

1.6) Effect Size (ES) จากแบบทดสอบวัดความก้าวหน้าของ KPI : 6 นักเรียนมีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต

โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม		
การทำกราฟระฆังคว่ำ (Distribution Curve)		
	Pre-test	Post-test
ค่าเฉลี่ย	11.99	13.18
ค่า S.D.	4.26	4.29
ค่า Effect Size	0.28	
KPI : 6 นักเรียนมีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต		



จากตารางและกราฟแสดง Effect Size พบว่า KPI ที่ 6 นักเรียนมีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต มีค่าเฉลี่ยของการประเมินผล ก่อนการพัฒนา นักเรียนอยู่ที่ 11.99 และหลังการพัฒนานักเรียนอยู่ที่ 13.18 เมื่อนำผลค่าเฉลี่ยคะแนนก่อนและหลังมาวิเคราะห์การพัฒนา โดยการใช้เครื่องมือ Effect Size พบว่า ค่า Effect Size อยู่ที่ 0.28

ผลการเรียนรู้ของครูที่ได้จากการวัดและใช้เครื่องมือ ES พบว่า เห็นการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยในส่วน KPI ที่ 6 ด้านนักเรียนมีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต โดยมีตัวบ่งชี้ย่อย ได้แก่ KPI 6.1 รู้จักงานและอาชีพ KPI 6.2 รู้ความสนใจด้านอาชีพของตนเอง KPI 6.3 มีแนวทางและมีเหตุผลในการตัดสินใจเลือกอาชีพ KPI 6.4 มีทักษะพื้นฐานอาชีพที่ถนัดและสนใจ เห็นคุณค่าในอาชีพสุจริต ซึ่งผลลัพธ์คุณภาพของผู้เรียนดังกล่าวเกิดจากการนำกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนสู่การปฏิบัติ โดยมีกลยุทธ์ โครงการและกิจกรรมที่เป็นกระบวนการแทรกแซง หรือช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียน ซึ่งประกอบด้วย 1) โครงการพัฒนาศักยภาพนักเรียนสู่ความเป็นเลิศ และ 2) กิจกรรมแนะแนว

จากผลการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของนักเรียน KPI ที่ 6 มีผลการเปลี่ยนแปลงของนักเรียนเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย โดยมีค่า effect size **ต่ำกว่า 0.4** นั้นหมายความว่า กิจกรรมที่ได้ดำเนินการอาจยังส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนไม่มากนัก หรืออาจไม่ส่งผลเลย โดยครูได้สะท้อนปัญหา เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับแผนการดำเนินงานครั้งต่อไป คือ **โครงการพัฒนาศักยภาพนักเรียนสู่ความเป็นเลิศ** ควรบูรณาการร่วมกับรายวิชาการงานอาชีพ โดยการเปิดชุมนุม

หรือชมรมตามความถนัดของนักเรียนด้านอาชีพ เพื่อให้นักเรียนได้มีโอกาสได้ฝึกจากการปฏิบัติจริง จะช่วยให้นักเรียนสามารถเห็นคุณค่าของอาชีพและมีเจตคติที่ดี นอกจากนี้ ในกิจกรรมแนะแนว ควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมด้านอาชีพ ก็หาเพิ่มเติม เพื่อสร้างทางเลือกให้นักเรียนได้ตัดสินใจ และควรมี กิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักเรียนได้หารายได้ระหว่างเรียน เป็นต้น

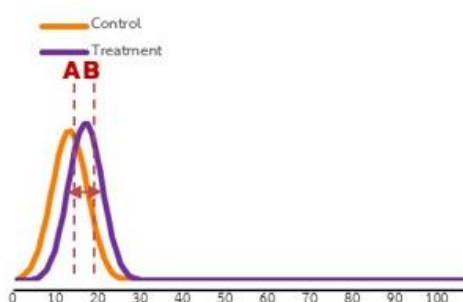
1.7) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตาม KPI ที่ 7 นักเรียนสามารถสำเร็จการศึกษาตาม หลักสูตรและจำนวนการออกกลางคันลดลง พบว่า จากการดำเนินงานที่ผ่านมา โรงเรียนวังใหญ่ วิทยาคม มีนักเรียนออกกลางคันในปีการศึกษา 2565 จำนวน 1 คน แต่ทางโรงเรียนได้มีกระบวนการ ติดตามจนนักเรียนดังกล่าวได้กลับเข้ามาเรียนในระบบ นอกจากนี้ นักเรียนสามารถจบการศึกษา ตามหลักสูตรในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ 6 คิดเป็นร้อยละ 100 ของนักเรียน และ ในปีการศึกษา 1/2566 ยังไม่พบนักเรียนออกกลางคัน

ผลกระทบจากการดำเนินการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการทดลองใช้ รูปแบบเพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนแล้ว ยังส่งผลกระทบเชิงบวกให้แก่สถานศึกษาคือ โรงเรียน วังใหญ่วิทยาคม ได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระดับ เขตพื้นที่การศึกษา ยอดเยี่ยม อันดับที่ 1 และได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระดับ เขตตรวจราชการที่ 17 ยอดเยี่ยม อันดับที่ 2 ของปีการศึกษา 2566 ส่งผลให้โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคมได้รับการยอมรับในด้านการ บริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และเป็นสถานศึกษาต้นแบบด้านการดูแลช่วยเหลือ นักเรียนในทุกมิติ นอกจากนี้ยังเป็นสถานศึกษาต้นแบบที่วิธีการบริหารที่เป็นเลิศด้านความปลอดภัย ส่งผลให้ได้รับรางวัลสถานศึกษาปลอดภัย 9 ปี ติดต่อกัน

2) ผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของนักเรียนโรงเรียนวัดปากฟิง ตะวันตก

2.1) Effect Size (ES) จากแบบทดสอบวัดความก้าวหน้าของ KPI: 1 นักเรียนรู้จัก ตนเอง และพึ่งตนเองได้ของวัดปากฟิงตะวันตก

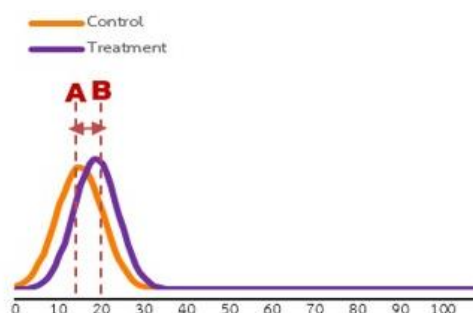
โรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก (N=151)		
การทำกราฟระฆังคว่ำ (Distribution Curve)		
	Pre-test	Post-test
ค่าเฉลี่ย	13.61	17.42
ค่า S.D.	4.29	4.08
ค่า Effect Size	0.89	
KPI : 1 นักเรียนรู้จักตนเอง และพึ่งตนเอง		



จากตารางและกราฟแสดง Effect Size KPI ที่ 1 นักเรียนรู้จักตนเองและฟังตนเองได้ มีค่าเฉลี่ยของการประเมินผล ก่อนการพัฒนา นักเรียนอยู่ที่ 13.61 และหลังการพัฒนา นักเรียนอยู่ที่ 17.42 เมื่อนำผลค่าเฉลี่ยคะแนนก่อนและหลังมาวิเคราะห์การพัฒนา โดยการใช้เครื่องมือ Effect Size พบว่า ค่า Effect Size อยู่ที่ 0.89

2.2) Effect Size (ES) จากแบบทดสอบวัดความก้าวหน้าของ KPI : 2 นักเรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี

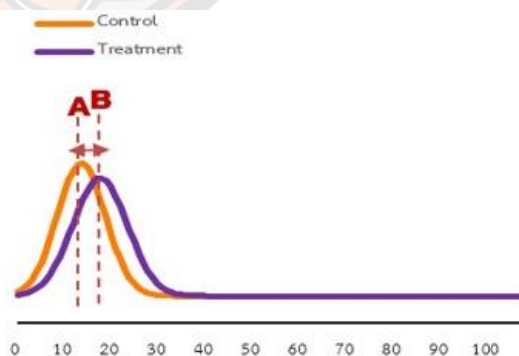
โรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก		
การทำกราฟระฆังคว่ำ (Distribution Curve)		
	Pre-test	Post-test
ค่าเฉลี่ย	15.73	19.50
ค่า S.D.	5.52	5.19
ค่า Effect Size	0.68	
KPI : 2 นักเรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี		



จากตารางและกราฟแสดง Effect Size พบว่า KPI ที่ 2 นักเรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี มีค่าเฉลี่ยของการประเมินผล ก่อนการพัฒนา นักเรียนอยู่ที่ 15.73 และหลังการพัฒนา นักเรียนอยู่ที่ 19.50 เมื่อนำผลค่าเฉลี่ยคะแนนก่อนและหลังมาวิเคราะห์การพัฒนา โดยการใช้เครื่องมือ Effect Size พบว่า ค่า Effect Size อยู่ที่ 0.68

2.3) Effect Size (ES) จากแบบทดสอบวัดความก้าวหน้าของ KPI : 3 นักเรียนมีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

โรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก		
การทำกราฟระฆังคว่ำ (Distribution Curve)		
	Pre-test	Post-test
ค่าเฉลี่ย	14.64	18.68
ค่า S.D.	5.20	5.85
ค่า Effect Size	0.78	
KPI : 3 นักเรียนมีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์		

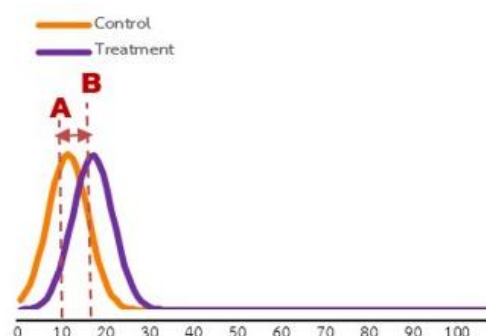


จากตารางและกราฟแสดง Effect Size พบว่า KPI ที่ 3 นักเรียนมีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ มีค่าเฉลี่ยของการประเมินผล ก่อนการพัฒนา นักเรียนอยู่ที่ 14.64 และหลังการพัฒนา นักเรียนอยู่ที่ 18.68 เมื่อนำผลค่าเฉลี่ย

คะแนนก่อนและหลังมาวิเคราะห์การพัฒนา โดยการใช้เครื่องมือ Effect Size พบว่า ค่า Effect Size อยู่ที่ 0.78

2.4) Effect Size (ES) จากแบบทดสอบวัดความก้าวหน้าของ KPI: 4 นักเรียนรักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้

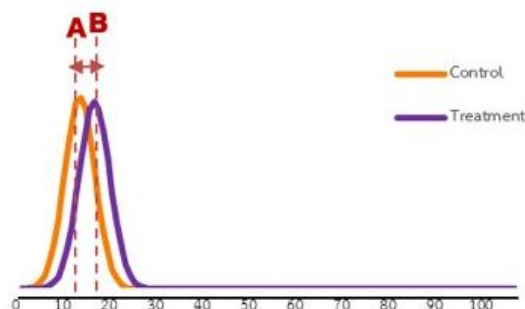
โรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก		
การทำกราฟระฆังคว่ำ (Distribution Curve)		
	Pre-test	Post-test
ค่าเฉลี่ย	11.95	17.65
ค่า S.D.	4.65	4.68
ค่า Effect Size	1.23	
KPI : 4 นักเรียนรักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้		



จากตารางและกราฟแสดง Effect Size พบว่า KPI ที่ 4 นักเรียนรักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้ มีค่าเฉลี่ยของการประเมินผล ก่อนการพัฒนานักเรียนอยู่ที่ 11.95 และหลังการพัฒนานักเรียนอยู่ที่ 17.65 เมื่อนำผลค่าเฉลี่ยคะแนนก่อนและหลังมาวิเคราะห์การพัฒนา โดยการใช้เครื่องมือ Effect Size พบว่า ค่า Effect Size อยู่ที่ 1.23

2.5) Effect Size (ES) จากแบบทดสอบวัดความก้าวหน้าของ KPI : 5 เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม

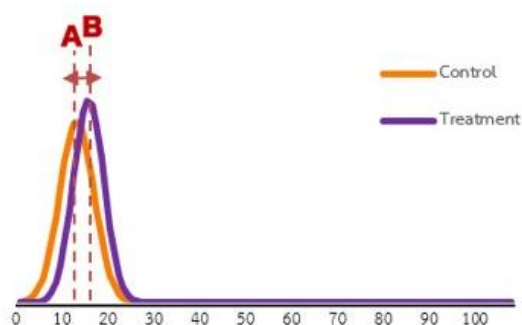
โรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก		
การทำกราฟระฆังคว่ำ (Distribution Curve)		
	Pre-test	Post-test
ค่าเฉลี่ย	13.81	17.02
ค่า S.D.	3.35	3.42
ค่า Effect Size	0.96	
KPI : 5 เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม		



จากตารางและกราฟแสดง Effect Size พบว่า KPI ที่ 5 นักเรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม มีค่าเฉลี่ยของการประเมินผล ก่อนการพัฒนานักเรียนอยู่ที่ 13.81 และหลังการพัฒนานักเรียนอยู่ที่ 17.02 เมื่อนำผลค่าเฉลี่ยคะแนนก่อนและหลังมาวิเคราะห์การพัฒนา โดยการใช้เครื่องมือ Effect Size พบว่า ค่า Effect Size อยู่ที่ 0.96

2.6) Effect Size (ES) จากแบบทดสอบวัดความก้าวหน้าของ KPI: 6 นักเรียนมีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต

โรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก		
การทำกราฟระฆังคว่ำ (Distribution Curve)		
	Pre-test	Post-test
ค่าเฉลี่ย	13.64	16.26
ค่า S.D.	3.78	3.38
ค่า Effect Size	0.69	
KPI : 6 นักเรียนมีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต		



จากตารางและกราฟแสดง Effect Size พบว่า KPI ที่ 6 นักเรียนมีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต มีค่าเฉลี่ยของการประเมินผล ก่อนการพัฒนา นักเรียนอยู่ที่ 13.64 และหลังการพัฒนานักเรียนอยู่ที่ 16.26 เมื่อนำผลค่าเฉลี่ยคะแนนก่อนและหลังมาวิเคราะห์การพัฒนา โดยการใช้เครื่องมือ Effect Size พบว่า ค่า Effect Size อยู่ที่ 0.69

ผลการเรียนรู้ของครูที่ได้จากการวัดและใช้เครื่องมือ ES พบว่า ภาพรวมเห็นการเปลี่ยนแปลงตาม KPI ที่ 1.1 – 1.6 ด้านนักเรียน ได้แก่ นักเรียนรู้จักตนเองและเห็นคุณค่าในชีวิต มีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี มีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ รักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้ เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม มีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต นักเรียนได้รับการ ส่งเสริม ป้องกัน พัฒนาตรงกับสภาพความต้องการและมีส่วนร่วมในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาพร้อมกับครูและผู้ปกครอง ซึ่งผลลัพธ์คุณภาพของผู้เรียนดังกล่าว เกิดจากการนำกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนสู่การปฏิบัติ โดยมีกลยุทธ์ โครงการและกิจกรรมที่เป็นกระบวนการแทรกแซง หรือช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียน ซึ่งประกอบด้วย 1) กิจกรรมจิตศึกษา (บูรณาการ เพศวิถี จุดแข็ง) 2) กิจกรรมหน่วยการเรียนรู้บูรณาการ PBL 3) กิจกรรมสถานศึกษาสีขาว 4) กิจกรรมโรงเรียนส่งเสริมสุขภาวะ 5) กิจกรรมเยี่ยมบ้าน 6) กิจกรรมคัดกรองผู้เรียน และ 7) กิจกรรม YC เพื่อนที่ปรึกษา

จากผลการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของนักเรียน KPI ที่ 1.1-1.6 มีผลการเปลี่ยนแปลงของนักเรียนเพิ่มขึ้นทุก KPIs โดยภาพรวม ค่า Effect Size สูงกว่า 0.4 ขึ้นไปทุก KPIs นั้นหมายความว่ากิจกรรมที่ได้ดำเนินการมีประสิทธิภาพสูงและส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน อาจเป็นเพราะ โรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก มีจุดเน้นในการพัฒนา Self ของนักเรียน เช่น Self Esteem คือการเห็นคุณค่าของตนเอง Self Control คือทักษะการควบคุมตนเอง Self EF

การพัฒนาทักษะทางสมอง และ Self Perception คือการรับรู้ตนเอง โดยการพัฒนาทักษะต่างๆ ของนักเรียน ผ่านโครงการและกิจกรรมระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนดังที่กล่าวมาข้างต้น ส่งผลให้นักเรียนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น แต่ยังมีบางประเด็นที่ยังไม่สำเร็จและมีความจำเป็นต้องทำต่อ ซึ่งครูและเครือข่ายได้สะท้อนผล เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับแผนการดำเนินงานครั้งต่อไป คือ **กิจกรรม YC เพื่อนที่ปรึกษา** ควรมีการจัดกิจกรรมอบรมนักเรียนแกนนำ เพื่อให้นักเรียนแกนนำมีทักษะการให้คำปรึกษาเบื้องต้น และกิจกรรมการคัดกรอง ควรปรับใช้ระบบการคัดกรอง โดยใช้โปรแกรม School Health Hero เพิ่มกิจกรรมพัฒนาบุคลากรและสร้างความเข้าใจในการใช้โปรแกรมให้กับคุณครูที่ปรึกษาทุกคน นอกจากนี้ ควรกำหนดแนวทางการคัดกรองนักเรียนผ่านระบบ School Health Hero พร้อมกับกำหนดปฏิทินระยะเวลาให้ชัดเจนมากขึ้น

2.7) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตาม KPI ที่ 7 นักเรียนได้รับการ ส่งเสริม ป้องกัน พัฒนา ตรงกับสภาพความต้องการและปัญหาของแต่ละบุคคล การส่งเสริม ป้องกัน พัฒนาตรงกับสภาพความต้องการ โดยมีการจำแนกนักเรียนออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มปกติ กลุ่มเสี่ยง และกลุ่มมีปัญหา พบว่า นักเรียนโรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก ได้รับการส่งเสริม ป้องกัน และพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 100 ของนักเรียนทั้งหมด ทั้งนี้ เป็นผลจากการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ คือ **กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนา ผู้เรียนให้มีคุณภาพเต็มตามศักยภาพ สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ** โดยมีโครงการและกิจกรรมต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย 1) กิจกรรมจิตศึกษา (บูรณาการ เพศวิถี จุดแข็ง) 2) กิจกรรมหน่วยการเรียนรู้บูรณาการ PBL 3) กิจกรรมสถานศึกษาสีขาว 4) กิจกรรมโรงเรียนส่งเสริมสุขภาวะ 5) กิจกรรมเยี่ยมบ้าน 6) กิจกรรมคัดกรองผู้เรียน และ 7) กิจกรรม YC เพื่อนที่ปรึกษา ส่งผลให้นักเรียนทั้ง 3 กลุ่ม ได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง เช่น นักเรียนกลุ่มมีปัญหาทางโรงเรียนได้ดำเนินการจัดกิจกรรม YC เพื่อนที่ปรึกษา และคัดกรองนักเรียนกลุ่มดังกล่าวเป็นพิเศษ เพื่อช่วยเหลือให้นักเรียนกลับมาอยู่ในกลุ่มปกติ และนักเรียนกลุ่มเสี่ยง ทางโรงเรียนมีการเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง จัดกิจกรรมที่เป็นการเสริมสร้างภูมิคุ้มกันให้กับนักเรียน เพื่อไม่ให้นักเรียนดังกล่าวกลายเป็นนักเรียนที่อยู่ในกลุ่มมีปัญหา และนักเรียนกลุ่มปกติ ทางโรงเรียนได้จัดกิจกรรมส่งเสริมตามความถนัด ความสนใจ อย่างเต็มความสามารถ นอกจากนี้ทางโรงเรียนมีกิจกรรมที่ทำอย่างสม่ำเสมอ คือ กิจกรรมจิตศึกษา เป็นกิจกรรมที่ถือว่าเป็นจุดแข็งของทางโรงเรียน ที่ช่วยขัดเกลานักเรียน ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีคุณภาพตามมาตรฐานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และมีความตระหนัก เห็นคุณค่าของชีวิตตนเอง สามารถควบคุมตัวเอง กิจกรรมเหล่านี้จะหล่อหลอมให้นักเรียน เติบโตเป็นนักเรียนที่มีคุณภาพของสังคมได้

2.8) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตาม KPI ที่ 8 คือ นักเรียนเป็นแกนนำและมีส่วนร่วมในการพัฒนาและแก้ไขปัญหา ร่วมกับครูและผู้ปกครอง จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า ภาพรวมการมีส่วนร่วมของนักเรียนและผู้ปกครองในการพัฒนาและแก้ไขปัญหา อยู่ในระดับดี

ซึ่งที่ผ่านมา นักเรียนแกนนำและผู้ปกครองเข้ามามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน โรงเรียนวัดปากพิงตะวันตกมากขึ้น เนื่องจากทางโรงเรียนได้มีการประกาศนโยบายที่ชัดเจน และให้ความสำคัญกับผู้ปกครอง เครือข่าย ในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนานักเรียน ส่งผลให้โรงเรียน ได้รับการสนับสนุนในด้านต่างๆ

จากผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษาข้างต้น สามารถสรุปผลการดำเนินการในแต่ละกระบวนการของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ได้ดังนี้

**ตาราง 41 แสดงผลการดำเนินการตามกระบวนการของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของกลุ่มทดลอง**

ที่	กระบวนการ	โรงเรียนวังใหญ่ วิทยาคม	โรงเรียนวัดปากพิง ตะวันตก
<b>1. ผลการเตรียมการ</b>			
1.1	กิจกรรม Check in	✓	✓
1.2	กิจกรรมการฝึกทักษะ Fa/Note	✓	✓
1.3	กิจกรรม Prepare	✓	✓
<b>2. ผลการวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ)</b>			
2.1	กิจกรรมประกาศและกำหนดนโยบาย	✓	✓
2.2	กิจกรรมสร้างความรู้ ความเข้าใจ	✓	✓
2.3	กิจกรรมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้วยผืนผ้าใบกลยุทธ์ (Strategy Canvas)	✓	✓
2.4	กิจกรรมการวิเคราะห์ความซับซ้อน (Systems Thinking)	✓	✓
2.5	กิจกรรมการตกลงเป้าหมายร่วมกัน (Share Vision)	✓	✓
2.6	กิจกรรมการกำหนดปัจจัยความสำเร็จ (Key Result Areas: KRAs) และดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPIs)	✓	✓
2.7	กิจกรรมการกำหนดกลยุทธ์	✓	✓
2.8	กิจกรรมการกำหนด Act	✓	✓
2.9	กิจกรรมการบันทึกข้อตกลงร่วมกัน (MOU)	✓	✓
2.10	กิจกรรมสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection)	✓	✓
<b>3. ผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) ระยะที่ 1</b>			
3.1	แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ	✓	✓
3.2	ศึกษาแนวปฏิบัติและเตรียมการก่อนลงสู่การปฏิบัติจริง	✓	✓
3.3	กำหนดปฏิทินการถอดบทเรียนผลการดำเนินงานระยะที่ 2	✓	✓
<b>4. ผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) ระยะที่ 2</b>			
4.1	กิจกรรม Check List Act/Strategy	✓	✓

ที่	กระบวนการ	โรงเรียนวังใหญ่	โรงเรียนวัดปากพิง
		วิทยาคม	ตะวันตก
4.2	กิจกรรมการวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยเครื่องมือ Matrix	✓	✓
4.3	กิจกรรมทบทวนผลการดำเนินงาน	✓	✓
4.4	กิจกรรมการประเมินความสามารถของทีม	✓	✓
4.5	กิจกรรมปรับแผนการดำเนินงาน	✓	✓
4.6	กิจกรรมสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection)	✓	✓
<b>5. ผลการการควบคุม และประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ)</b>			
5.1	กิจกรรมการทบทวนกิจกรรม	✓	✓
5.2	กิจกรรมการสะท้อนผลการดำเนินงาน	✓	✓
5.3	กิจกรรมการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap)	✓	✓
5.4	กิจกรรมการปรับแผนการดำเนินการครั้งถัดไป	✓	✓
5.5	กิจกรรมสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection)	✓	✓

จากผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของนักเรียนในโรงเรียนกลุ่มทดลองทั้ง 2 โรงเรียนดังกล่าว สามารถสรุปค่าขนาดอิทธิพล (Effect Size) ได้ดังนี้

ตาราง 42 แสดงผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของนักเรียน โดยการวิเคราะห์ขนาดอิทธิพล (ES)

KRA /KPI ด้านคุณภาพนักเรียน	โรงเรียนวังใหญ่		โรงเรียนปากพิง	
	วิทยาคม		ตะวันตก	
	ค่า Effect Size	เกณฑ์ ES ตั้งแต่ 0.4 ขึ้นไป	ค่า Effect Size	เกณฑ์ ES ตั้งแต่ 0.4 ขึ้นไป
KPI : 1 นักเรียนรู้จักตนเอง และพึ่งตนเองได้	0.70	ผ่าน	0.89	ผ่าน
KPI : 2 นักเรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี	0.68	ผ่าน	0.68	ผ่าน
KPI : 3 นักเรียนมีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัยอันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์	0.81	ผ่าน	0.78	ผ่าน
KPI : 4 นักเรียนรักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้	0.99	ผ่าน	1.23	ผ่าน
KPI : 5 เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม	0.85	ผ่าน	0.96	ผ่าน
KPI : 6 นักเรียนมีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต	0.28	ไม่ผ่าน	0.69	ผ่าน



สรุปผลการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน พบว่า Effect Size (ES) ภาพรวมของ KPIs 1 – 6 ด้านคุณภาพนักเรียนของทั้ง 2 โรงเรียน หลังการใช้รูปแบบมีการเปลี่ยนแปลงจากก่อนทดลองใช้รูปแบบ โดยมีค่า ES อยู่ระหว่าง 0.28 - 1.23 และนอกจากผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของนักเรียน ด้วยการวิเคราะห์ค่าขนาดอิทธิพล (Effect Size) ดังกล่าว ยังมีผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนักเรียนที่บรรลุตาม KPI ด้านคุณภาพของนักเรียนนอกเหนือจาก KPIs 1 – 6 ดังกล่าว สามารถสรุป ได้ดังนี้

#### ตาราง 43 แสดงสรุปผลการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของนักเรียนที่บรรลุตาม KPI ด้านคุณภาพนักเรียน

KRA /KPI ด้านคุณภาพนักเรียน (เพิ่มเติม)	โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม	โรงเรียนปากพิงตะวันตก
	ปฏิบัติได้สูงกว่าหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด	
KPI : 7 นักเรียนสามารถสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรและจำนวนการออกกลางคันลดลง	✓	✓
KPI : 8 นักเรียนได้รับการ ส่งเสริม ป้อนกัน พัฒนาตรงกับสภาพความต้องการและปัญหาของแต่ละบุคคล การส่งเสริม ป้อนกัน พัฒนาตรงกับสภาพความต้องการ โดยมีการจำแนกนักเรียนออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มปกติ กลุ่มเสี่ยง และกลุ่มมีปัญหา		✓
KPI : 9 นักเรียนเป็นแกนนำและมีส่วนร่วมในการพัฒนาและแก้ไขปัญหา ร่วมกับครูและผู้ปกครอง		✓

3) ผลการสะท้อนผลการดำเนินการ และแนวทางการพัฒนา โดยทั้ง 2 โรงเรียน ได้ดำเนินการถอดบทเรียนสะท้อนผลการดำเนินการ สามารถสรุปได้ดังนี้

ตาราง 44 แสดงผลการสะท้อนผลการดำเนินการ และแนวทางการพัฒนา

กระบวนการ บริหารเชิงกลยุทธ์	โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม		โรงเรียนปากพืงตะวันตก	
	GAP	แนวทางการพัฒนา	GAP	แนวทางการพัฒนา
1. ชั้นเตรียมการ	- กระบวนการของ รูปแบบมีความ ซับซ้อน หลาย ขั้นตอน จำเป็นต้อง ใช้ระยะเวลาใน การศึกษาและสร้าง ความเข้าใจทุก เครื่องมือ	- ควรมีการขยายเวลา ในชั้นการเตรียมการ	- ระยะเวลาการ พัฒนาทักษะของ ผู้წานวสนทนน้อย เกินไป	- ควรปรับเพิ่ม ระยะเวลาการพัฒนา ทักษะให้มีระยะเวลา มากขึ้น และควรให้ ทุกคนที่เป็น
	- การพัฒนาทักษะ ของผู้წานวสนทนา บางทักษะต้องใช้ ระยะเวลาในการ ฝึกฝน เช่น ทักษะ การฝึกตั้งคำถาม ทักษะการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้ง ในวงสนทนา	- ควรเพิ่มระยะเวลา การพัฒนาทักษะต่าง	- ผู้เข้าร่วมยังมี ปัญหาการฝึกทักษะ การตั้งคำถาม เนื่องจากในชั้น เตรียมการพัฒนา ทักษะ FA ไม่ได้มี การจำลอง สถานการณ์การใช้ คำถามใน สถานการณ์จริง	- อาจมีการกำหนด กิจกรรมเพิ่มเติม โดย อาจใช้วิธีการทำ PLC ในกลุ่มย่อย เพื่อให้ ผู้เข้าร่วมได้ฝึกการใช้ คำถามผ่านวงสนทนา
	- ยังมีการสะท้อน บทเรียนได้ไม่ดี เท่าที่ควร	- ควรจัดกิจกรรมให้ฝึก สะท้อนบทเรียน (Reflection) บ่อยขึ้น		
2. ชั้นการวางแผน กลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ)	- ความเข้าใจไม่ ตรงกันของการใช้ เครื่องมือผืนผ้าใบ กลยุทธ์ ทำให้ช่วง แรกเริ่มมีความ คลาดเคลื่อนเรื่อง การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมบน ผืนผ้าใบกลยุทธ์	- ศึกษาคู่มือการใช้ เครื่องมืออย่าง ละเอียด	- ยังมีความเข้าใจ คลาดเคลื่อน เกี่ยวกับเครื่องมือ ผืนผ้าใบกลยุทธ์	- ผู้წานวสนทนาควรมี การศึกษาเครื่องมือการ ใช้ก่อนจากนั้นค่อย อธิบายเครื่องมือการใช้ ในกับสมาชิกในวง สนทนาทราบถึง เป้าหมายและ จุดประสงค์สำคัญของ เครื่องมือ

กระบวนการ บริหารเชิงกลยุทธ์	โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม		โรงเรียนปากฟิงตะวันตก	
	GAP	แนวทางการพัฒนา	GAP	แนวทางการพัฒนา
			- ผู้ปกครอง และ เครือข่าย ส่วนใหญ่ ยังไม่เข้าใจบริบท ทำให้การสะท้อน ผลไปในทิศทางบวก ซึ่งจะไม่ได้ประเด็น ที่ควรแก้ปัญหา	- Facilitator ควรมี การสร้างความเข้าใจ ในกระบวนการและ เครื่องมือให้ชัดเจน กว่านี้
	- กิจกรรมวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมบน ผืนผ้าใบกลยุทธ์ สมาชิกไม่กล้า สะท้อนผลตาม สภาพจริงเท่าที่ควร	- ชี้แจงถึงความสำคัญ ในการทำกิจกรรมนี้ ในการทำกิจกรรมนี้		
	- แม่ภาพรวมของ กิจกรรมผืนผ้าใบกล ยุทธ์ของโรงเรียนวัง ใหญ่วิทยาคม อยู่ใน ระดับ มาก แต่ คุณภาพนักเรียนอยู่ ในระดับปานกลาง บ่งบอกว่ากิจกรรม ระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียนที่ ได้ดำเนินการที่ผ่าน มายังไม่ตอบโจทย์ กับการพัฒนา คุณภาพของ นักเรียน	- จัดกิจกรรมที่ เสริมสร้างคุณภาพ ของนักเรียนมัธยมที่ ครอบคลุมทั้ง 6 ด้าน	- การกำหนด ผลลัพธ์คุณภาพ นักเรียนยังไม่ ครอบคลุมทุกกลุ่ม ของนักเรียน เนื่องจากโรงเรียน ได้แบ่งนักเรียน ออกเป็น 3 กลุ่ม	- ควรกำหนด KPI ด้านคุณภาพนักเรียน แยกส่วนออกมาให้ ชัดเจนในแต่ละกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมี KPI ตัวชี้วัดแตกต่างกัน
	- กลยุทธ์ โครงการ หรือกิจกรรม เกี่ยวกับการพัฒนา คุณภาพนักเรียน โดยตรงมีไม่มาก	- ควรเพิ่มกลยุทธ์ โครงการหรือกิจกรรม เกี่ยวกับการส่งเสริม คุณภาพนักเรียนให้ มากกว่านี้ อย่างน้อยควร มีกลยุทธ์ที่ลงไปพัฒนา นักเรียนอย่างน้อย 2 กลยุทธ์ขึ้นไป	- การออกแบบ กิจกรรม ยังไม่ หลากหลาย เท่าที่ควร บาง กิจกรรมอาจ บูรณาการกันได้ไม่ ควรแยกกัน	- ควรเชื่อมโยง กิจกรรม และในบาง กิจกรรมสามารถตอบ KPI ได้หลายข้อ

กระบวนการ บริหารเชิงกลยุทธ์	โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม		โรงเรียนปากพิงตะวันตก	
	GAP	แนวทางการพัฒนา	GAP	แนวทางการพัฒนา
3. ขั้นการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ	- ปัญหาด้าน บุคลากร เนื่องจาก บุคลากรมีจำกัด ครู บางคนรับผิดชอบ โครงการและ กิจกรรมเยอะ ส่งผล ให้บางกิจกรรมไม่ ประสบความสำเร็จ เท่าที่ควร	- บูรณาการกิจกรรม บางกิจกรรม ที่มี เป้าหมายคล้ายกัน เพื่อลดภาระการ ดำเนินงานซ้ำซ้อน และสิ้นเปลือง งบประมาณ	- ปัญหาในการจัด กิจกรรมปรับ พฤติกรรมกลุ่มเสี่ยง หลังเลิกเรียน มี ประเด็นที่ควรต้อง ปรับการดำเนินการ	- ควรจัดให้มีการ อบรมความรู้และ ทักษะการให้ คำปรึกษาของครูที่เข้า มาทำหน้าที่ครู ปกครอง และควร แบ่งกลุ่มครู 1 คน ต่อ เด็กเสี่ยง 3 คน - ควรมีสื่อการเรียนรู้ เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวก เช่น App บนทีก พฤติกรรมนักเรียน และเครื่องมือการ เพิ่ม-ลด คะแนน
	- การประเมิน ความสามารถของ ทีม มีระยะเวลาการ ประเมินค่อนข้าง น้อย ทำให้การ สะท้อนของสมาชิก ในทีมยังขาดความ ละเอียดในแต่ละ ส่วนไป	- เพิ่มระยะเวลาการ สะท้อนผลให้มากขึ้น หรืออาจทำระยะ กลางน้ำ มากกว่า 1 Loop	- มีกิจกรรมที่ยัง ดำเนินการไม่สำเร็จ ในช่วงกลางน้ำ ค่อนข้างเยอะ และ ไม่เป็นไปตาม ปฏิทินที่กำหนดไว้ ช่วงต้นน้ำ เนื่องจาก มีกิจกรรมที่แทรก เข้ามาตาม นโยบายของ สพฐ. ส่งผลให้การ ดำเนินการตามแผน ที่วางแผนถูกเลื่อน ระยะเวลาออกไป	- อาจมีการทบทวน หรือวางแผนปรับ กิจกรรมล่วงหน้า โดย ใช้วิธีการทำ PLC กลุ่มย่อย เพื่อหารือ และปรับแผนการ ดำเนินการก่อน ระยะเวลาที่กำหนดได้

กระบวนการ บริหารเชิงกลยุทธ์	โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม		โรงเรียนปากพิงตะวันตก	
	GAP	แนวทางการพัฒนา	GAP	แนวทางการพัฒนา
4. ชั้นควบคุมและ ประเมินกลยุทธ์	- KPI ด้านนักเรียน บางส่วนไม่บรรลุ เนื่องจาก กระบวนการ แทรกแซงอาจยังไม่ เกิดประสิทธิ ภาพเพียงพอที่จะ ส่งผลต่อการ เปลี่ยนแปลงเชิง พฤติกรรมของ นักเรียนได้	- ครรนำผลการ วิเคราะห์ไปปรับ กิจกรรมใหม่ เพื่อให้ได้ กิจกรรมที่จะสามารถ พัฒนาคุณภาพนักเรียน ให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด	- แม้ภาพรวม KPI ด้านนักเรียนมีค่า ES สูงขึ้นทุก รายการ แต่ยังมีบาง KPI ที่ยังมีผลค่า ES ต่ำอยู่ คือ ด้าน นักเรียนมีความสุข กาย สุขภาพจิต และสุนิษยที่ดี	- นำผลการวิเคราะห์ ES ไปปรับกิจกรรมใน ปีถัดไป เพื่อส่งเสริม ให้นักเรียนมีความสุข กาย สุขภาพจิต และ สุนิษยที่ดี
	พบบางประเด็นที่ ทำยังไม่สำเร็จและมี ความจำเป็นต้องทำ ต่อ คือ กิจกรรม เครือข่ายร่วมพัฒนา	- ควรมีการเสนอ จัดทำแผนดำเนิน กิจกรรม โดยให้ เครือข่ายร่วมพัฒนา ได้เสนอโครงการ ร่วมกัน และสนับสนุน งบประมาณกับทาง โรงเรียน  - ควรวางแผนการจัด กิจกรรม หากกิจกรรม บางกิจกรรมสามารถ บูรณาการร่วมกันได้ ไม่ควรจัดซ้ำซ้อน เพราะจะสิ้นเปลือง งบประมาณ  - ควรมีการสะท้อนผล การดำเนินงาน ประเมินความพึง พอใจในการจัด กิจกรรม เพื่อให้ เครือข่ายได้ชื่นชม ความสำเร็จร่วมกัน	- พบบางประเด็นที่ ทำยังไม่สำเร็จและมี ความจำเป็นต้องทำ ต่อ คือกิจกรรม YC เพื่อนที่ปรึกษา	- ควรมีการจัด กิจกรรมอบรม นักเรียนแกนนำ เพื่อให้นักเรียนแกน นำมีทักษะการให้ คำปรึกษาเบื้องต้น และกิจกรรมการคัด กรอง  - ควรปรับใช้ระบบ การคัดกรอง โดยใช้ โปรแกรม School health hero เพิ่ม กิจกรรมพัฒนา บุคลากรและสร้าง ความเข้าใจในการใช้ โปรแกรมให้กับคุณครู ที่ปรึกษาทุกคน  - ควรกำหนดแนว ทางการคัดกรอง นักเรียนผ่านระบบ School health hero พร้อมกับ กำหนดปฏิทิน ระยะเวลาให้ชัดเจน มากขึ้น

#### ตอนที่ 4 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา

4.1 ผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา หลังการทดลองใช้

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเพื่อประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบ จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการนำรูปแบบไปใช้ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และเครือข่าย จำนวน 43 คน ตามแบบมาตรฐานการประเมินของ McMillan and Schumacher (2001) โดยผู้วิจัยได้จัดประชุมกลุ่มย่อย ในวันที่ 27 ตุลาคม 2566 เพื่อสัมภาษณ์กลุ่ม ถึงปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา และข้อเสนอแนะ โดยมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำรูปแบบไปใช้ จำนวน 43 คน โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตาราง 45

ตาราง 45 ผลการประเมินคุณภาพรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา จากการทดลองใช้ในสถานการณ์จริงกับ โรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม

ที่	รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับคุณภาพ (N=19)
1.	มาตรฐานความถูกต้อง	4.80	0.40	มากที่สุด
1.1	รูปแบบนี้ได้รับการพัฒนาจากกระบวนการวิจัยและพัฒนาได้อย่างถูกต้อง ตามหลักการ	4.89	0.32	มากที่สุด
1.2	รูปแบบนี้มีความถูกต้องกับการปฏิบัติงานจริงในโรงเรียน	4.84	0.37	มากที่สุด
1.3	มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างเหมาะสมถูกต้อง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.79	0.42	มากที่สุด
1.4	การตัดสินใจผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา มีความน่าเชื่อถือ สมเหตุ สมผล และมีเอกสารอ้างอิงครบถ้วน	4.68	0.48	มากที่สุด
2.	มาตรฐานด้านความเหมาะสม	4.80	0.40	มากที่สุด
2.1	รูปแบบนี้มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	4.89	0.32	มากที่สุด

ที่	รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับคุณภาพ
2.2	รูปแบบนี้มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามขอบข่ายการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูผู้สอนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา	4.95	0.23	มากที่สุด
2.3	รูปแบบนี้ได้ระบุกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และเหมาะสมนำไปปฏิบัติได้	4.89	0.32	มากที่สุด
2.4	รูปแบบนี้ได้ระบุภาระงานและขอบข่ายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ชัดเจน และเหมาะสมนำไปปฏิบัติได้	4.68	0.48	มากที่สุด
2.5	รูปแบบนี้ได้รายงานผลการประเมินคุณภาพของผู้เรียน มีความสมบูรณ์ ยุติธรรม และเสนอจุดเด่น และจุดที่ควรพัฒนา	4.58	0.51	มากที่สุด
<b>3.</b>	<b>มาตรฐานด้านความเป็นไปได้</b>	<b>4.92</b>	<b>0.27</b>	<b>มากที่สุด</b>
3.1	การบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ได้จริง	5.00	0.00	มากที่สุด
3.2	รูปแบบสามารถยอมรับได้	5.00	0.00	มากที่สุด
3.3	มีกลไกในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้	4.84	0.37	มากที่สุด
3.4	รูปแบบการดำเนินงานมีความชัดเจน เข้าใจงาน ไม่ซับซ้อน	4.84	0.37	มากที่สุด
<b>4.</b>	<b>มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์</b>	<b>4.96</b>	<b>0.20</b>	<b>มากที่สุด</b>
4.1	รูปแบบนี้มีประโยชน์ต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	5.00	0.00	มากที่สุด
4.2	การนำรูปแบบไปใช้ จะทำให้โรงเรียนมัศึกษามีกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีเหมาะกับบริบทเชิงพื้นที่ เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน	5.00	0.00	มากที่สุด
4.3	รูปแบบได้ระบุวัตถุประสงค์ หลักการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนไว้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5.00	0.00	มากที่สุด
4.4	การดำเนินการตามรูปแบบมีความชัดเจน และสารสนเทศที่ได้จากการดำเนินงานตามแบบมีประโยชน์สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา	4.89	0.32	มากที่สุด
4.5	สารสนเทศที่ได้จากการรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ช่วยทำให้ ผู้บริหาร และครูมีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพิ่มขึ้น และนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนได้อย่างต่อเนื่อง	4.89	0.32	มากที่สุด
	<b>ค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมด</b>	<b>4.87</b>	<b>0.34</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 45 พบว่า ผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ มาตรฐานด้านมาตรฐานความถูกต้อง และมาตรฐานด้านความเหมาะสม ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา จากการทดลองใช้ในสถานการณ์จริงของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม โดยภาพรวมทุกมาตรฐานมีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.87$ , S.D. = 0.34) และเมื่อพิจารณาคุณภาพตามมาตรฐานแต่ละด้าน พบว่า มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.96$ , S.D. = 0.20) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.92$ , S.D. = 0.27) มาตรฐานความถูกต้อง อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.40) และมาตรฐานด้านความเหมาะสม อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณารายละเอียดของรายด้านของมาตรฐานแต่ละด้าน พบว่า

ข้อที่อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุดของมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ ได้แก่ รูปแบบนี้มีประโยชน์ต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{X} = 5.00$ , S.D. = 0.00) การนำรูปแบบไปใช้ จะทำให้โรงเรียนมัศึกษามีกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีเหมาะสมกับบริบทเชิงพื้นที่ เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน ( $\bar{X} = 5.00$ , S.D. = 0.00) และรูปแบบได้ระบุวัตถุประสงค์ หลักการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนไว้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 5.00$ , S.D. = 0.00) รองลงมาคือการดำเนินการตามรูปแบบมีความชัดเจน และสารสนเทศที่ได้จากการดำเนินงานตามรูปแบบมีประโยชน์สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ( $\bar{X} = 4.89$ , S.D. = 0.32) และสารสนเทศที่ได้จากการรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ช่วยทำให้ ผู้บริหาร และครุมีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพิ่มขึ้น และนำผลไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนได้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.89$ , S.D. = 0.32)

ข้อที่อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุดของมาตรฐานด้านความเป็นไปได้ ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ได้จริง ( $\bar{X} = 5.00$ , S.D. = 0.00) และรูปแบบสามารถยอมรับได้ ( $\bar{X} = 5.00$ , S.D. = 0.00) รองลงมาคือ มีกลไกในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ ( $\bar{X} = 4.84$ , S.D. = 0.37) และรูปแบบการดำเนินงานมีความชัดเจนเข้าใจงาน ไม่ซับซ้อน ( $\bar{X} = 4.84$ , S.D. = 0.37)

ข้อมูลที่อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุดของมาตรฐานด้านความถูกต้อง ได้แก่ รูปแบบนี้ได้รับการพัฒนาจากกระบวนการวิจัยและพัฒนาได้อย่างถูกต้อง ตามหลักการ ( $\bar{X} = 4.89$ , S.D. = 0.07) รองลงมาคือ รูปแบบนี้มีความถูกต้องกับการปฏิบัติงานจริงในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.84$ , S.D. = 0.37) และมีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างเหมาะสมถูกต้อง สอดคล้อง



กับวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.79$ , S.D. = 0.42) สุดท้ายคือ การตัดสินใจผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา มีความน่าเชื่อถือ สมเหตุ สมผล และมีเอกสารอ้างอิงครบถ้วน ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = 0.48)

ข้อที่อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุดของด้านมาตรฐานด้านความเหมาะสม ได้แก่ รูปแบบนี้มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามขอบข่ายการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูผู้สอนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา ( $\bar{X} = 4.95$ , S.D. = 0.23) รองลงมาคือรูปแบบนี้มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 4.89$ , S.D. = 0.32) รูปแบบนี้ได้ระบุกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และเหมาะสมนำไปปฏิบัติได้ ( $\bar{X} = 4.89$ , S.D. = 0.32) และรูปแบบนี้ได้ระบุภาระงานและขอบข่ายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ชัดเจน และเหมาะสมนำไปปฏิบัติได้ ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = 0.48) สุดท้ายคือ รูปแบบนี้ได้รายงานผลการประเมินคุณภาพของผู้เรียนมีความสมบูรณ์ ยุติธรรม และเสนอจุดเด่น และจุดที่ควรพัฒนา ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.51)

**ตาราง 46 ผลการประเมินคุณภาพรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา จากการทดลองใช้ในสถานการณ์จริงของโรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก**

(N=24)				
ที่	รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับคุณภาพ
1.	<b>มาตรฐานความถูกต้อง</b>	<b>4.63</b>	<b>0.49</b>	<b>มากที่สุด</b>
1.1	รูปแบบนี้ได้รับการพัฒนาจากกระบวนการวิจัยและพัฒนาได้อย่างถูกต้อง ตามหลักการ	4.58	0.50	มากที่สุด
1.2	รูปแบบนี้มีความถูกต้องกับการปฏิบัติงานจริงในโรงเรียน	4.71	0.46	มากที่สุด
1.3	มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างเหมาะสมถูกต้อง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.58	0.50	มากที่สุด
1.4	การตัดสินใจผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา มีความน่าเชื่อถือ สมเหตุ สมผล และมีเอกสารอ้างอิงครบถ้วน	4.63	0.49	มากที่สุด
2.	<b>มาตรฐานด้านความเหมาะสม</b>	<b>4.76</b>	<b>0.43</b>	<b>มากที่สุด</b>
2.1	รูปแบบนี้มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	4.71	0.46	มากที่สุด

ที่	รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับคุณภาพ
2.2	รูปแบบนี้มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามขอบข่ายการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูผู้สอนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา	4.75	0.44	มากที่สุด
2.3	รูปแบบนี้ได้ระบุกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และเหมาะสมนำไปปฏิบัติได้	4.83	0.38	มากที่สุด
2.4	รูปแบบนี้ได้ระบุภาระงานและขอบข่ายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ชัดเจน และเหมาะสมนำไปปฏิบัติได้	4.67	0.48	มากที่สุด
2.5	รูปแบบนี้ได้รายงานผลการประเมินคุณภาพของผู้เรียน มีความสมบูรณ์ ยุติธรรม และเสนอจุดเด่น และจุดที่ควรพัฒนา	4.83	0.38	มากที่สุด
<b>3.</b>	<b>มาตรฐานด้านความเป็นไปได้</b>	<b>4.83</b>	<b>0.37</b>	<b>มากที่สุด</b>
3.1	การบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ได้จริง	4.83	0.38	มากที่สุด
3.2	รูปแบบสามารถยอมรับได้	4.83	0.38	มากที่สุด
3.3	มีกลไกในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้	4.83	0.38	มากที่สุด
3.4	รูปแบบการดำเนินงานมีความชัดเจน เข้าใจงาน ไม่ซับซ้อน	4.83	0.38	มากที่สุด
<b>4.</b>	<b>มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์</b>	<b>4.93</b>	<b>0.25</b>	<b>มากที่สุด</b>
4.1	รูปแบบนี้มีประโยชน์ต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.96	0.20	มากที่สุด
4.2	การนำรูปแบบไปใช้ จะทำให้โรงเรียนมัศึกษามีกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีเหมาะกับบริบทเชิงพื้นที่ เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน	4.96	0.20	มากที่สุด
4.3	รูปแบบได้ระบุวัตถุประสงค์ หลักการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนไว้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.96	0.20	มากที่สุด
4.4	การดำเนินการตามรูปแบบมีความชัดเจน และสารสนเทศที่ได้จากการดำเนินงานตามแบบมีประโยชน์สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา	4.88	0.34	มากที่สุด
4.5	สารสนเทศที่ได้จากการรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ช่วยทำให้ ผู้บริหาร และครูมีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพิ่มขึ้น และนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนได้อย่างต่อเนื่อง	4.92	0.28	มากที่สุด
	<b>ค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมด</b>	<b>4.79</b>	<b>0.40</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 46 พบว่า ผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ มาตรฐานด้านความเหมาะสม และมาตรฐานด้านความถูกต้องของ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา จากการทดลองใช้ในสถานการณ์จริงของโรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก โดยภาพรวมทุกมาตรฐานมีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.79$ , S.D. = 0.40) และเมื่อพิจารณาคุณภาพตามมาตรฐานแต่ละด้าน พบว่า มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.93$ , S.D. = 0.25) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.37) มาตรฐานด้านความเหมาะสม อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.76$ , S.D. = 0.43) และมาตรฐานความถูกต้อง อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณารายละเอียดของรายด้านของมาตรฐานแต่ละด้าน พบว่า

ข้อที่อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุดของมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ ได้แก่ รูปแบบที่มีประโยชน์ต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{X} = 4.96$ , S.D. = 0.20) การนำรูปแบบไปใช้ จะทำให้โรงเรียนมัศึกษามีกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีเหมาะกับบริบทเชิงพื้นที่ เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน ( $\bar{X} = 4.96$ , S.D. = 0.20) และรูปแบบได้ระบุวัตถุประสงค์ หลักการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนไว้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 4.96$ , S.D. = 0.20) รองลงมาคือ สารสนเทศที่ได้จากการรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ช่วยทำให้ ผู้บริหาร และครูมีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพิ่มขึ้น และนำผลไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนได้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.92$ , S.D. = 0.28) สุดท้ายคือ การดำเนินการตามรูปแบบมีความชัดเจน และสารสนเทศที่ได้จากการดำเนินงานตามรูปแบบมีประโยชน์สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ( $\bar{X} = 4.88$ , S.D. = 0.34)

ข้อมูลที่อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุดของมาตรฐานด้านความเป็นไปได้ ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ได้จริง ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.38) รูปแบบสามารถยอมรับได้ ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.38) มีกลไกในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.38) และรูปแบบการดำเนินงานมีความชัดเจน เข้าใจงานไม่ซับซ้อน ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.38)

ข้อที่อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุดของด้านมาตรฐานด้านความเหมาะสม ได้แก่ รูปแบบนี้ได้ระบุกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และเหมาะสมนำไปปฏิบัติได้ ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.38) และรูปแบบนี้ได้รายงานผลการประเมินคุณภาพของผู้เรียน มีความสมบูรณ์ ยุติธรรม และเสนอจุดเด่น และจุดที่ควรพัฒนา ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.38) รองลงมาคือ รูปแบบ

นี้มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามขอบข่ายการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูผู้สอน ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.44) และรูปแบบนี้มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.46) สุดท้ายคือ รูปแบบนี้ได้รับภาระงานและขอบข่ายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ชัดเจน และเหมาะสมนำไปปฏิบัติได้ ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.48)

ข้อที่อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุดของมาตรฐานความถูกต้อง ได้แก่ รูปแบบนี้มีความถูกต้องกับการปฏิบัติงานจริงในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.46) รองลงมาคือ การตัดสินใจผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา มีความน่าเชื่อถือ สมเหตุ สมผล และมีเอกสารอ้างอิงครบถ้วน ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D. = 0.49) สุดท้ายคือ รูปแบบนี้ได้รับการพัฒนาจากกระบวนการวิจัยและพัฒนาได้อย่างถูกต้อง ตามหลักการ ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.50) และมีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างเหมาะสมถูกต้อง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.50)

ตาราง 47 ผลการประเมินคุณภาพรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา จากการทดลองใช้ในสถานการณ์จริงของ ทั้ง 2 โรงเรียน

(N=43)				
ที่	รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับคุณภาพ
1.	<b>มาตรฐานความถูกต้อง</b>	<b>4.70</b>	<b>0.46</b>	<b>มากที่สุด</b>
1.1	รูปแบบนี้ได้รับการพัฒนาจากกระบวนการวิจัยและพัฒนาได้อย่างถูกต้อง ตามหลักการ	4.72	0.45	มากที่สุด
1.2	รูปแบบนี้มีความถูกต้องกับการปฏิบัติงานจริงในโรงเรียน	4.77	0.37	มากที่สุด
1.3	มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างเหมาะสม ถูกต้อง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.67	0.42	มากที่สุด
1.4	การตัดสินใจผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา มีความน่าเชื่อถือ สมเหตุ สมผล และมีเอกสารอ้างอิงครบถ้วน	4.65	0.48	มากที่สุด
2.	<b>มาตรฐานด้านความเหมาะสม</b>	<b>4.78</b>	<b>0.42</b>	<b>มากที่สุด</b>
2.1	รูปแบบนี้มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	4.79	0.41	มากที่สุด

ที่	รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับคุณภาพ
2.2	รูปแบบนี้มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามขอบข่ายการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูผู้สอนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา	4.84	0.37	มากที่สุด
2.3	รูปแบบนี้ได้ระบุกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และเหมาะสมนำไปปฏิบัติได้	4.86	0.35	มากที่สุด
2.4	รูปแบบนี้ได้ระบุภาระงานและขอบข่ายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ชัดเจน และเหมาะสมนำไปปฏิบัติได้	4.67	0.47	มากที่สุด
2.5	รูปแบบนี้ได้รายงานผลการประเมินคุณภาพของผู้เรียน มี ความสมบูรณ์ ยุติธรรม และเสนอจุดเด่น และจุดที่ควรพัฒนา	4.72	0.45	มากที่สุด
<b>3.</b>	<b>มาตรฐานด้านความเป็นไปได้</b>	<b>4.87</b>	<b>0.33</b>	<b>มากที่สุด</b>
3.1	การบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ได้จริง	4.91	0.29	มากที่สุด
3.2	รูปแบบสามารถยอมรับได้	4.91	0.29	มากที่สุด
3.3	มีกลไกในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้	4.84	0.37	มากที่สุด
3.4	รูปแบบการดำเนินงานมีความชัดเจน เข้าใจงาน ไม่ซับซ้อน	4.84	0.37	มากที่สุด
<b>4.</b>	<b>มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์</b>	<b>4.94</b>	<b>0.23</b>	<b>มากที่สุด</b>
4.1	รูปแบบนี้มีประโยชน์ต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.98	0.15	มากที่สุด
4.2	การนำรูปแบบไปใช้ จะทำให้โรงเรียนมัศึกษามีกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีเหมาะกับบริบทเชิงพื้นที่ เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน	4.98	0.15	มากที่สุด
4.3	รูปแบบได้ระบุวัตถุประสงค์ หลักการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนไว้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.98	0.15	มากที่สุด
4.4	การดำเนินการตามรูปแบบมีความชัดเจน และสารสนเทศที่ได้จากการดำเนินงานตามรูปแบบมีประโยชน์สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา	4.88	0.32	มากที่สุด
4.5	สารสนเทศที่ได้จากการรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ช่วยทำให้ ผู้บริหาร และครูมีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพิ่มขึ้น และนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนได้อย่างต่อเนื่อง	4.91	0.29	มากที่สุด
	<b>ค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมด</b>	<b>4.83</b>	<b>0.38</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 47 พบว่า ผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ มาตรฐานด้านความเหมาะสม และมาตรฐานด้านความถูกต้อง ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา จากการทดลองใช้ในสถานการณ์จริง โดยภาพรวมทุกมาตรฐานมีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.38) และเมื่อพิจารณาคุณภาพตามมาตรฐานแต่ละด้าน พบว่า มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.94$ , S.D. = 0.23) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.87$ , S.D. = 0.33) มาตรฐานด้านความเหมาะสม อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = 0.42) และมาตรฐานความถูกต้อง อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณารายละเอียดของรายด้านของ มาตรฐานแต่ละด้าน พบว่า

ข้อที่อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุดของมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ ได้แก่ รูปแบบ นี้มีประโยชน์ต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{X} = 4.98$ , S.D. = 0.15) การนำรูปแบบไปใช้ จะทำให้โรงเรียนมัศึกษามีกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียนที่มีเหมาะกับบริบทเชิงพื้นที่ เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน ( $\bar{X} = 4.98$ , S.D. = 0.15) และ รูปแบบได้ระบุวัตถุประสงค์ หลักการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนไว้อย่างชัดเจนและ สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 4.98$ , S.D. = 0.15) รองลงมาคือ สารสนเทศ ที่ได้จากการรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ช่วยทำให้ ผู้บริหาร และครุมีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงาน ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพิ่มขึ้น และนำผลไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนได้ อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.91$ , S.D. = 0.29) สุดท้ายคือ การดำเนินการตามรูปแบบมีความชัดเจน และ สารสนเทศที่ได้จากการดำเนินงานตามรูปแบบมีประโยชน์สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาและโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา ( $\bar{X} = 4.88$ , S.D. = 0.32)

ข้อมูลที่อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุดของมาตรฐานด้านความเป็นไปได้ ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ได้จริง ( $\bar{X} = 4.91$ , S.D. = 0.29) และรูปแบบสามารถยอมรับได้ ( $\bar{X} = 4.91$ , S.D. = 0.29) รองลงมาคือ มีกลไกในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ ( $\bar{X} = 4.84$ , S.D. = 0.37) และรูปแบบการดำเนินงานมีความชัดเจน เข้าใจงาน ไม่ซับซ้อน ( $\bar{X} = 4.84$ , S.D. = 0.37)

ข้อที่อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุดของด้านมาตรฐานด้านความเหมาะสม ได้แก่ รูปแบบ นี้ได้ระบุกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และเหมาะสมนำไปปฏิบัติได้ ( $\bar{X} = 4.86$ , S.D. = 0.35) รองลงมาคือ รูปแบบนี้มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามขอบข่าย การปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูผู้สอนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา

( $\bar{X} = 4.84$ , S.D. = 0.37) รูปแบบนี้มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา และตอบสนองความต้องการ ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 4.79$ , S.D. = 0.41) และรูปแบบนี้ได้รายงาน ผลการประเมินคุณภาพของผู้เรียน มีความสมบูรณ์ ยุติธรรม และเสนอจุดเด่น และจุดที่ควรพัฒนา ( $\bar{X} = 4.72$ , S.D. = 0.45) สุดท้ายคือ รูปแบบนี้ได้ระบุภาระงานและขอบข่ายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ชัดเจน และเหมาะสมนำไปปฏิบัติได้ ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.47)

ข้อที่อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุดของมาตรฐานด้านความถูกต้อง ได้แก่ รูปแบบนี้มีความถูกต้องกับการปฏิบัติงานจริงในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D. = 0.37) รองลงมาคือ รูปแบบนี้ได้รับการพัฒนาจากกระบวนการวิจัยและพัฒนาได้อย่างถูกต้อง ตามหลักการ ( $\bar{X} = 4.72$ , S.D. = 0.45) และมีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างเหมาะสมถูกต้อง สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.42) สุดท้ายคือ การตัดสินใจผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียน มัธยมศึกษา มีความน่าเชื่อถือ สมเหตุ สมผล และมีเอกสารอ้างอิงครบถ้วน ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.48)

ผู้วิจัยหาข้อมูลเพิ่มเติม โดยการจัดประชุมย่อย เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการนำรูปแบบไปใช้ในโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคมและโรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และเครือข่าย จำนวน 43 คน โดยสรุปประเด็น บทเรียนที่เกิดขึ้น ดังต่อไปนี้

#### ตาราง 48 แสดงผลการวิเคราะห์บทเรียนที่เกิดขึ้นจากการประเมินการใช้รูปแบบ

ประเด็น บทเรียนที่เกิดขึ้นจากการประเมินการใช้รูปแบบ	ความถี่
<b>1. ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์</b>	
1.1 การเตรียมการพัฒนาทักษะผู้წานวสนทนา สามารถสรุปประเด็นที่เกิดขึ้นได้ดังนี้	
1) ผู้บริหารและครูที่ได้เข้าร่วมพัฒนาทักษะผู้წานวสนทนาและผู้จัดบันทึกมีทักษะสูงขึ้น เช่น ทักษะ การตั้งคำถาม ทักษะการฟัง และการสะท้อนบทเรียน เป็นต้น แต่มีบางประเด็นที่อยากให้เพิ่มเติมคือ ควรขยายระยะเวลาการทำกิจกรรมขั้นการพัฒนาทักษะ FA>Note มากขึ้น อย่างน้อย 1 – 2 วัน	43
2) กระบวนการพัฒนาทักษะผู้წานวสนทนาเป็นกระบวนการที่เขียนรายละเอียดออกมาชัดเจน มี คู่มือการดำเนินงาน พร้อมกิจกรรม ทำให้โรงเรียนสามารถนำไปปรับใช้ได้ แต่การพัฒนาที่ผ่านมา มีการ พัฒนาแค่สมาชิกบางส่วนเท่านั้น จึงขอเสนอแนะให้สมาชิกทุกคนเข้าร่วมพัฒนาทักษะดังกล่าว	43
3) ได้เรียนรู้กระบวนการฟังเชิงลึก Deep Listening ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการสนทนา และเป็น หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนกระบวนการตามรูปแบบ	43
1.2 การวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) สามารถสรุปประเด็นที่เกิดขึ้นได้ดังนี้	
1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้วยผืนผ้าใบกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ทำให้โรงเรียนได้หันกลับมา	38

ประเด็น บทเรียนที่เกิดขึ้นจากการประเมินการใช้รูปแบบ	ความถี่
<p>สะท้อนการดำเนินงานของโรงเรียนที่ผ่านมา ซึ่งทำให้ทราบว่ากิจกรรมบางอย่างได้ดำเนินการแต่ไม่ตอบ โจทย์เท่าที่ควร และทำให้โรงเรียนเห็นสภาพปัจจุบันปัญหาได้ง่ายและชัด โดยมีการให้เหตุผลของค่า คะแนนด้วย แต่อย่างไรก็ดี ในส่วนประเด็นนี้ยังมี Gap บางอย่าง เช่น ผู้ปกครองหรือเครือข่ายอาจไม่ได้ ปฏิบัติ หรือยังไม่เข้าใจความหมายของการดำเนินงานตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ส่งผลให้การ สะท้อนยังมีความคลาดเคลื่อนอยู่บ้าง</p>	
<p>2) การวิเคราะห์ความซับซ้อนด้วยภูเขาน้ำแข็ง ทำให้เห็นประเด็นหลายอย่างที่เชื่อมโยงกัน เนื่องจาก บางครั้งปัญหาของนักเรียนไม่สามารถมองแค่มุมใดมุมหนึ่งได้ แต่เครื่องมือนี้ทำให้การมองภาพนักเรียน เปลี่ยนไป เป็นระบบมากขึ้น</p>	43
<p>3) การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่มีความละเอียดและสามารถเชื่อมโยงไปสู่ขั้นตอนต่อไปได้ อย่างเป็น Step โดยกระบวนการเหล่านี้ เน้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมาร่วมกันคิดและออกแบบ ทำให้ ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีเครือข่ายร่วมแก้ปัญหาอย่างจริงจัง แต่ยังมีเสียงสะท้อนบางส่วนคือ กระบวนการหลายขั้นตอน ควรให้มีการปรับลดบางขั้นตอนที่ไม่จำเป็นลง เนื่องจากบางขั้นตอนใช้เวลาใน การดำเนินงานพอสมควร</p>	36
<p>4) เป็นกระบวนการที่มีเครื่องมือที่ชัดเจน และทำให้ได้กลยุทธ์ โครงการที่ไปตอบสนองความ ต้องการของทุกคน</p>	43
<p>5) เป็นกระบวนการที่เจาะถึงปัญหาหลักๆ ของนักเรียนจริงๆ เช่น ภูเขาน้ำแข็ง ทำให้มองภาพ ชัดมากกว่าจริงๆ แล้วเราเข้าใจนักเรียนมากขึ้นเพียงใดและผืนผ้าใบกลยุทธ์ทำให้เราได้สะท้อนว่า โรงเรียนคิดอย่างไร และชุมชน ผู้ปกครองคิดอย่างไร ภาพที่มองเหมือนกันไหมต่างฝ่ายต่างให้ เหตุผล เป็นต้น</p>	43
<p>6) กลยุทธ์และโครงการบางส่วน อาจส่งผลกระทบหรือมีข้อจำกัดในการบริหารจัดการด้าน งบประมาณมีจำกัด</p>	15
<p>1.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) สามารถสรุปประเด็นที่เกิดขึ้นได้ดังนี้</p>	
<p>1) มีเครื่องมือในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนที่ละเอียด สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็น รูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบฟอร์มที่เขียนโครงการ/กิจกรรมที่ระบุไว้ในคู่มือการใช้รูปแบบ สามารถนำไปตอบตัวชี้วัดตาม KPI ได้อย่างชัดเจน</p>	43
<p>2) กระบวนการสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมระหว่างทาง ทำให้สามารถแก้ปัญหาได้ทันเวลาที่ แต่บางขั้นตอนมีความยุ่งยากซับซ้อน และใช้เวลากับการดำเนินกิจกรรมตามกระบวนการมาก เกินไป</p>	43
<p>3) การสร้างการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ได้เห็นมุมมองของเครือข่าย</p>	43
<p>4) ได้เรียนรู้เทคนิคการจัดลำดับ Matrix เพื่อวิเคราะห์ความซับซ้อนและความสำคัญของ ปัญหา ก่อน-หลัง และได้ประเมินความสามารถของตนเอง เพื่อให้เห็นการพัฒนา</p>	43
<p>5) เสนอแนะควรตัด/ลด หรือปรับขั้นตอนให้ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา หรืออาจจะบูรณาการเพิ่มเติมไว้ให้สามารถทบทวนระหว่างการทำงานได้ อาจใช้การ PLC กลุ่ม ย่อย ซึ่งไม่จำเป็นต้องทำเพียงแค่ครั้งเดียว อาจทำมากกว่า 1 ครั้งก็ได้</p>	38



ประเด็น บทเรียนที่เกิดขึ้นจากการประเมินการใช้รูปแบบ	ความถี่
<b>1.4 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ) สามารถสรุปประเด็นที่เกิดขึ้นได้ดังนี้</b>	
1) การสะท้อนผลการดำเนินงาน ถือเป็นกิจกรรมที่ทำให้สมาชิกทุกคนได้นำผลการดำเนินงานทั้งหมดมาทบทวนผลลัพธ์ รวมถึงการสรุปผลความก้าวหน้าของกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ ทำให้เห็นถึงความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) ในการพัฒนาในครั้งต่อไป	43
2) ได้ประเมินกลยุทธ์ โครงการหรือกิจกรรมอย่างแท้จริง โดยนำผลการประเมินไปเป็นฐานข้อมูลในการสร้างแนวทางพัฒนาในครั้งต่อไป	43
3) โรงเรียนได้พัฒนากลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรม ที่ตรงกับวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ อย่างเป็นรูปธรรม และได้ออกแบบกลยุทธ์ โครงการ และกิจกรรมที่ตรงกับวัตถุประสงค์ตามตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้	43
4) ได้พัฒนาตนเองและร่วมพัฒนาสมาชิกในทีม เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน เนื่องจากสมาชิกทุกคนล้วนเป็นกลไกที่สำคัญต่อการพัฒนานักเรียน	43
<b>2. การมีส่วนร่วมของกลุ่มเป้าหมายและผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปประเด็นที่เกิดขึ้นได้ดังนี้</b>	
1) สมาชิกทุกคนมีการพัฒนาความสามารถของตนเองจำแนกตาม KRA ต่างๆ มีการพัฒนาเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการดูแลช่วยเหลือนักเรียนทุกด้าน	43
2) กระบวนการนี้ทำให้เครือข่าย และผู้ปกครองได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ร่วมคิดร่วมทำมากขึ้น	43
3) ได้มุมมองของการระดมความคิดเห็นที่หลากหลายมากขึ้น มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมที่สนับสนุนโรงเรียน โดยเชื่อมจุดแข็งทุกภาคส่วน	43
4) ผู้ปกครองบางส่วนยังไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเท่าที่ควร ทำให้ได้ประเด็นสะท้อนของผู้ปกครองค่อนข้างน้อย	24
5) สมาชิกทุกคนในความร่วมมือในทุกกิจกรรมเป็นอย่างดี แต่มีบางส่วนอาจติดภารกิจไม่สามารถอยู่ร่วมครบทุกกิจกรรมของกระบวนการได้	43
<b>3. การใช้เครื่องมือ สามารถสรุปประเด็นที่เกิดขึ้นได้ดังนี้</b>	
1) มีการใช้เครื่องมือสิ้นผ้าใบกลยุทธ์ Strategy Canvas ในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และการใช้เครื่องมือรอบปฏิบัติ 4 ประการในการกำหนดกลยุทธ์	43
2) การใช้เครื่องมือ DE ทำให้การดำเนินการและการวิเคราะห์ข้อมูลออกมาได้เชิงลึกมากขึ้น	43
3) เครื่องมือบางส่วนอาจไม่มีความจำเป็นต่อใช้ เช่น การวิเคราะห์ Matrix หรือ การวิเคราะห์ Red Zone เป็นต้น	43
4) ส่วนใหญ่มองว่าเป็นกระบวนการที่ดี มีเครื่องมือในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนที่ละเอียด สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	43
5) เครื่องมืออย่างการวิเคราะห์ความซับซ้อน Systems Thinking เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาได้อย่างลึกและมีการเชื่อมโยงไปถึงการสร้างแนวทางการแก้ปัญหาได้ดี	43

ประเด็น บทเรียนที่เกิดขึ้นจากการประเมินการใช้รูปแบบ	ความถี่
<p>6) เครื่องมือการวิเคราะห์ขนาดอิทธิพล (Effect Size) เป็นเครื่องมือที่สามารถเห็นการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการแทรกแซงได้อย่างชัดเจน สามารถเปรียบเทียบผลลัพธ์การพัฒนาของนักเรียนได้เป็นอย่างดี และเป็นเครื่องมือที่ใช้ง่าย เนื่องจากมีโปรแกรมสำเร็จรูปเพียงแคใส่ข้อมูล แต่มีบางประเด็นที่ยังมีข้อเสนอแนะคือ บางกิจกรรมหรือบาง KPI อาจไม่เหมาะกับการใช้ค่า ES ในการวัดเสมอไป และควรใช้การประเมินรูปแบบอื่นเพิ่มเติมเข้าไป เช่น การประเมินด้วยการสังเกต การประเมินพฤติกรรม อาจใช้รูปแบบเชิงปริมาณหรือคุณภาพประกอบด้วยก็ได้</p>	43



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การพัฒนารูปแบบบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อการศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อออกแบบสร้างและตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา 3) เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา และ 4) เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งสามารถสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยและพัฒนา เรื่อง การพัฒนารูปแบบบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษา และรายงานตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ชั้นย่อย ดังนี้

1.1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการศึกษาเอกสาร พบว่า

1) หลักการและแนวความคิดการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ส่วนใหญ่ยึดหลักการที่สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาและเป็นไปตามบทบัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาคนผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และมีการนำนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้กำหนดให้สถานศึกษาในสังกัดทุกแห่งจัดให้มีระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกำหนดมาตรการสนับสนุนส่งเสริมศักยภาพนักเรียนที่เน้นกิจกรรมส่งเสริมพัฒนา ป้องกันและแก้ไขปัญหาการคุ้มครองสิทธิเด็ก โดยมีมาตรการให้สถานศึกษามีมาตรฐานในการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จัดกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัยด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ทางสังคมสิทธิเด็ก ตลอดจน

ป้องกันแก้ไขปัญหาสารเสพติด ปัญหาพฤติกรรมนักเรียน ปัญหาทางเพศและปัญหาอื่นๆ โดยให้เน้นการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรในท้องถิ่น ในการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อพัฒนา ส่งเสริม แก้ไข และส่งต่อนักเรียนอย่างเป็นระบบ

2) ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวม พบว่า 2.1) สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดแคลนบุคลากร ระบบงานไม่เอื้อให้ปฏิบัติตามขั้นตอน เนื่องจากจำนวนครูมีไม่พอภาระงานนอกเหนือจากงานสอนก็มีมาก ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนลดลง ไม่มีเวลาที่จะกำกับ ติดตามนักเรียนเป็นรายบุคคลได้ 2.2) การดำเนินการ 5 ขั้นตอนขาดความต่อเนื่อง เป็นระบบ และไม่มีให้นำผลของข้อมูลไปใช้ประโยชน์ 2.3) ผู้บริหาร และครูไม่ค่อยให้ความสำคัญ 2.4) ขาดการสนับสนุนอย่างจริงจัง ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก และ 2.5) ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

3) เทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สถานศึกษามีการใช้แนวคิดการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ดังนี้ 3.1) มีการนำทฤษฎีระบบ (System Theory) เข้ามาใช้ในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (Output) หรือ ผลผลิต (Product) และการสะท้อนผลกลับ (Feedback) 3.2) มีการนำกระบวนการ 5 ขั้นตอนของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้กำหนดไว้ 3) มีการนำทฤษฎีวงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA) เข้ามาบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ซึ่งประกอบด้วย 1) Plan คือ การวางแผน 2) Do คือ การปฏิบัติตามแผน 3) Check คือ การตรวจสอบ และ 4) Act คือ การปรับปรุงการดำเนินการ และนอกจากนี้ยังพบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่นิยมออกแบบรูปแบบการบริหารแบบผสมผสานแนวคิดทฤษฎีต่างๆ โดยการกำหนดชื่อเรียกรูปแบบตามชื่อคำสำคัญ หรือคำที่มีความหมาย อาทิ ชื่อสถานศึกษา หรือชื่อสถานที่สำคัญตามบริบทของพื้นที่นั้นๆ

1.2 ผลการศึกษาปัญหา และแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) จากพหุกรณีศึกษา ในสถานศึกษาต้นแบบระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ได้รับรางวัลระดับประเทศ ทั้ง 5 โรงเรียน ในประเด็นดังต่อไปนี้

#### 1) สภาพทั่วไปของสถานศึกษา

กรณีศึกษาที่ 1 และ 2 เป็นสถานศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษา จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับก่อนประถม จนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และกรณีศึกษาที่ 3, 4 และ 5 จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สภาพบริบท

ทั่วไปที่คล้ายคลึงกันของสถานศึกษา คือ สภาพบริบทที่ตั้งของสถานศึกษา ส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาประจำตำบลที่ห่างไกลตัวอำเภอเมืองหรือจังหวัด ส่งผลให้นักเรียนขาดแรงจูงใจด้านการเรียน และยิ่งพบว่า นักเรียนส่วนใหญ่มีฐานะปานกลาง จนถึงยากจน

2) ผลการศึกษาปัญหาการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สถานศึกษา เคยเผชิญก่อนที่จะค้นพบแนวปฏิบัติที่ดี ในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก โดยภาพรวมของทั้ง 5 กรณีศึกษา ดังนี้

2.1) ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในสถานศึกษา **ด้านนักเรียน** พบปัญหา คือ นักเรียนมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น มาโรงเรียนสาย ขาดเรียนบ่อย หนีเรียน ทะเลาะวิวาท เป็นต้น และพบปัญหาที่มีความรุนแรงมากขึ้นในกรณีโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ นักเรียนสูบบุหรี่ ดิดเกม ชู้สาว การออกกลางคัน ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งเสพติดและอบายมุข และซิมเคร้า ขาดความตระหนัก ความสนใจด้านการเรียน และทำกิจกรรมต่างๆ และผลกระทบที่มาจากสถานการณ์โควิด 19 เกิดการมีไวรัส เลียนแบบพฤติกรรมจากสื่อโซเชียลต่างๆ **ด้านครู** พบปัญหา ครูมีภาระงานมาก ต้องทิ้งห้องเรียนเพื่อไปทำงานพิเศษ นักจิตวิทยาประจำสถานศึกษาแค่คนเดียว ขาดความรู้ ความเข้าใจในด้านการใช้หลักจิตวิทยา ทำให้ไม่สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง **ด้านผู้บริหาร** พบปัญหา ฝ่ายบริหารขาดความชัดเจนในด้านนโยบาย ส่งผลให้ครูไม่มีแนวทางการดำเนินงานการดูแลช่วยเหลือ นักเรียนที่เป็นระบบ **ด้านระบบ/โครงสร้างการบริหารจัดการ** พบปัญหา ไม่มีโมเดลหรือกระบวนการ ในการขับเคลื่อนเฉพาะงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ชัดเจน

2.2) ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกสถานศึกษา **ด้านครอบครัว** พบปัญหาส่วนใหญ่ นักเรียนมีฐานะปานกลางถึงยากจน และมีปัญหาครอบครัวแตกแยก พ่อแม่หย่า ส่งผลให้นักเรียนเหล่านี้ ขาดความอบอุ่น ขาดการดูแลเอาใจใส่ ถูกปล่อยปละละเลย **ด้านการเลี้ยงดู** พบปัญหา คือ ผู้ปกครองนักเรียนไม่ค่อยมีเวลาดูแลเอาใจใส่ เลี้ยงดูแบบผิดวิธี ผู้ปกครองไม่ได้เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่เด็กนักเรียน ซึ่งส่งผลให้นักเรียนเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่ไม่ดีจากคนรอบตัว **ด้านสภาพแวดล้อม** พบปัญหา สภาพบริบทที่ตั้งของทางโรงเรียนมีความเสี่ยง อยู่ในพื้นที่เฝ้าระวัง เรื่องของยาเสพติด อาจถูกชักจูงไปทำพฤติกรรมเสี่ยงได้ง่าย และการคบเพื่อน การใช้โซเชียลต่างๆ ส่งผลให้มีการชักชวนให้กระทำในเรื่องที่ไม่ดี

3) แนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย หลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ เทคนิคและวิธีการ ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และปัจจัยความสำเร็จ ในประเด็นดังนี้

3.1) หลักการ แนวคิด และวัตถุประสงค์ คือ การจัดการศึกษาต้องเป็นไป เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกายจิตใจ สติปัญญาความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข บนพื้นฐานความแตกต่าง

ระหว่างบุคคล ผสมผสานกับแนวนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ 1) ด้านความปลอดภัย 2) ด้านโอกาส 3) ด้านคุณภาพ และ 4) ด้านประสิทธิภาพ

3.2) เทคนิคและวิธีการ กรณีศึกษาทุกแห่งจะสร้างโมเดลหรือรูปแบบในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนโดยมีชื่อเรียกโมเดลของแต่ละกรณีศึกษา เช่น “CHP Model” “LITP Model” “LANHOI 5G Model” “TSA Model” “การส่งเสริมปรับทัศนคติที่ดีสู่มิติทางสังคม ด้วยกระบวนการ 3 ต้อง 2 ไม่” โดยใช้ตัวอักษรย่อภาษาอังกฤษที่มีความหมายต่างๆ เป็นกระบวนการขับเคลื่อนโมเดล ยกเว้นกรณีศึกษาที่ 5 ใช้กระบวนการ 3 ต้อง 2 ไม่ ซึ่งเป็นหลักการของการดำเนินงานในโครงการสถานศึกษาสีขาว ปลอดภัย เสพติดและอบายมุข เข้ามาประยุกต์เป็นโมเดล และใช้กระบวนการ 5 ขั้นตอนของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมาใช้ในการขับเคลื่อนโมเดล โดยมีการนำทฤษฎีวงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA) เข้ามาบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3.3) ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ 1) นักเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษา ได้รับการดูแลเอาใจใส่ ได้รับการแก้ไขปัญหามาผ่านโครงการที่ช่วยเสริมสร้างให้นักเรียนมีภูมิคุ้มกัน เช่น ทักษะการหลีกเลี่ยงภัย การปฏิเสธสิ่งที่เป็นอันตราย การไม่ไปยุ่งเกี่ยวกับสิ่งเสพติด 2) การได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนระดับประเทศ เป็นสถานศึกษาต้นแบบในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 3) อัตราการจบตามหลักสูตรสูงกว่าเกณฑ์ที่สถานศึกษาได้กำหนด และอัตราการมีงานทำของนักเรียนหลังจบการศึกษาเพิ่มขึ้น 4) นักเรียนมีความสุขที่ได้มาโรงเรียน ส่งผลให้ผู้ปกครอง และชุมชนเกิดความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานของโรงเรียน 5) ภาครัฐและเอกชนให้ความร่วมมือ และสนับสนุนอย่างเต็มความสามารถ

3.4) ผลการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน **ด้านความรู้** นักเรียนได้รับการส่งเสริมและพัฒนาด้านวิชาการ ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น **ด้านทักษะ** นักเรียนได้รับการส่งเสริมและพัฒนาทักษะที่หลากหลาย ตามแนวคิดพหุปัญญา เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข และได้มีโอกาสได้แสดงศักยภาพของตนเอง ผ่านโครงการช่วยเสริมสร้างทักษะต่างๆ อาทิ ทักษะอาชีพ ทักษะการป้องกันหลีกเลี่ยงภัยอันตราย การจัดค่ายอบรม กิจกรรมเปิดบ้านวิชาการ Open House **ด้านคุณลักษณะนิสัย** มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี และมีคุณธรรมจริยธรรมผ่านโครงการต่างๆ อาทิ โครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ โครงการสถานศึกษาสีขาว ปลอดภัย เสพติดและอบายมุข โครงการงานยาวิ บุญดี บาทเดียว โครงการศูนย์เพื่อนใจ To Be Number One กิจกรรม CHP Band **ด้านเศรษฐกิจ** การช่วยเหลือนักเรียนอย่างจริงจังเรื่องการเงินพื้นฐานต่างๆ ทั้งของภาครัฐและเอกชน ทำให้นักเรียนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

3.5) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ 1) การสนับสนุน และให้ความร่วมมือจากทุกฝ่าย 2) ผู้บริหารให้ความสำคัญของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

มีการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครู 3) การมีระบบและโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน 4) การไม่ทิ้งปัญหาหรือละเลยต่อการแก้ปัญหา

4) นำเสนอแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมัธยมศึกษา

จากข้อสรุปผลการวิจัย สามารถนำเสนอแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้

4.1) การบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ควรนำวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้เป็นกระบวนการบริหาร จะสามารถขับเคลื่อนงานได้อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง ประกอบด้วย 1) ขั้นการวางแผน (Plan) ได้แก่ 1.1) ประกาศและกำหนดนโยบายที่ชัดเจน 1.2) ผู้บริหารสร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนักให้แก่คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง เพื่อรับทราบนโยบายเกี่ยวกับการดำเนินการ 1.3) วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และการแสดงออกถึงพฤติกรรมของนักเรียนในด้านต่างๆ 1.4) กำหนดวิสัยทัศน์ที่สะท้อนถึงความสำคัญของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 1.5) จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ โครงการ/กิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พร้อมทั้งออกแบบเครื่องมือที่มีคุณภาพ 1.6) ผู้บริหารสถานศึกษา และครูและบุคลากรทางการศึกษา นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยการทำบันทึกข้อตกลง (MOU) 2) ขั้นการปฏิบัติ (Do) ได้แก่ 2.1) แต่งตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน 2.2) คณะทำงาน (ทีม) ศึกษาระเบียบ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้การดำเนินงานสู่การปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพสูงสุด 2.3) ปฏิบัติตามโครงการ/กิจกรรม และกระบวนการ 5 ขั้นตอน 3) ขั้นการนิเทศ ติดตาม และตรวจสอบ (Check) ได้แก่ 3.1) จัดทำปฏิทินการนิเทศ ติดตาม 3.2) แต่งตั้งทีมนิเทศ ติดตาม 3.3) จัดทำเครื่องมือการประเมินและแบบประเมินความพึงพอใจในการดำเนินงานต่างๆ และ 4) ขั้นการปรับปรุงการดำเนินการ (Act) ได้แก่ 4.1) สรุปและรายงานผล 4.2) นำผลการดำเนินงานมาสะท้อน เพื่อชื่นชมความสำเร็จ และหาแนวทางในการปรับแผนการดำเนินงานในครั้งต่อไป 4.3) ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ

4.2) ปัจจัยความสำเร็จหรือปัจจัยสนับสนุน ประกอบด้วย 1) การสนับสนุนและให้ความร่วมมืออย่างจริงจังของทุกฝ่าย การร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมแก้ปัญหา 2) ผู้บริหารให้ความสำคัญของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 3) ผู้บริหารต้องสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครูที่ทำหน้าที่ดูแลช่วยเหลือนักเรียน 4) การไม่ทิ้งปัญหา หรือละเลยต่อการแก้ปัญหา มองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย 5) การมีระบบและโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน และ 6) การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม

4.3) ผลลัพธ์ของนักเรียนมัธยมศึกษา ควรประกอบด้วย 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านคุณลักษณะนิสัย และ 4) ด้านเศรษฐกิจ

2. ผลการออกแบบ สร้าง และตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา พบว่า

2.1 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบจำลองที่เป็นแนวทางการพัฒนา องค์ประกอบ และขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ซึ่งมีส่วนประกอบ 5 ส่วน ได้แก่ 1) ทิศทางของรูปแบบ 2) ระบบและกลไกของรูปแบบ 3) กระบวนการของรูปแบบ 4) ผลลัพธ์ของรูปแบบ และ 5) เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้ ซึ่งมีผลการตรวจสอบความถูกต้อง ครบคลุม และความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.51) ส่วนประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย

1) ทิศทางของรูปแบบประกอบด้วย ความเป็นมา หลักการ และวัตถุประสงค์  
2) ระบบและกลไกของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และ 2) การออกแบบโครงสร้างการบริหารงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3) กระบวนการของรูปแบบ เป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่เกิดจากการประยุกต์กระบวนการกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) และการประเมินเชิงพัฒนา (Development Evaluation) เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) ซึ่งมีการดำเนินการ 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ ระยะที่ 2 การถอดบทเรียนผลการดำเนินงาน และการควบคุม และประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ)

4) ผลลัพธ์ของรูปแบบ เป็นผลจากการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ส่งผลให้นักเรียนได้รับการส่งเสริม พัฒนา และแก้ไขปัญหาอย่างเต็มศักยภาพและมีคุณภาพตามมาตรฐานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ครอบคลุมทั้ง 6 ด้าน 30 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ ด้านที่ 1 รู้จักตนเอง และพึ่งตนเองได้ มี 6 พฤติกรรมบ่งชี้ ด้านที่ 2 มีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี มี 6 พฤติกรรมบ่งชี้ ด้านที่ 3 มีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ มี 5 พฤติกรรมบ่งชี้ ด้านที่ 4 รักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้ มี 5 พฤติกรรมบ่งชี้ ด้านที่ 5 เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม มี 4 พฤติกรรมบ่งชี้ และด้านที่ 6 มีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต มี 4 พฤติกรรมบ่งชี้

5) เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้ โรงเรียนต้องดำเนินการขั้นเตรียมการเพื่อสร้างความเข้าใจ และเพื่อพัฒนาทักษะการเป็น Facilitator และ Note Taker ของทีมที่เข้าร่วม



ทดลองก่อนเริ่มกระบวนการ และมีการดำเนินระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 5 ขั้นตอน เป็นพื้นฐาน ได้แก่ 1) การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล 2) คัดกรองนักเรียน 3) การส่งเสริม และพัฒนา 4) การป้องกันและแก้ไขปัญหา และ 5) การส่งต่อ

2.2 คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา มีองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบ และส่วนที่ 3 แนวทางการใช้รูปแบบ ซึ่งมีผลการตรวจสอบความถูกต้อง ครบคลุม และความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$ , S.D. = 0.39)

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมพบว่า ทั้ง 2 โรงเรียนมีการดำเนินการ ตามกระบวนการของรูปแบบครบทุกขั้นตอน

3.1 ผลการเตรียมการ พบว่า โรงเรียนที่ร่วมทดลองใช้รูปแบบฯ ได้ทำการศึกษาและทำความเข้าใจรายละเอียดของรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ก่อนที่จะทำไปปฏิบัติจริง โดยเริ่มศึกษารายละเอียดของรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบ ซึ่งประกอบไปด้วย เครื่องมือ เทคนิควิธีการ ระบบ/กลไก และกระบวนการ ซึ่งผลการประเมินทักษะการเป็นผู้นำวงสนทนา Facilitator ของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม และโรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก จากการเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลัง การอบรม โดยพิจารณาจาก 6 ทักษะ คือ 1) ทักษะการตั้งคำถาม 2) ทักษะการสื่อสารที่ทรงพลัง 3) ทักษะการฟัง 4) ทักษะการสะท้อนบทเรียน 5) ทักษะการแก้ไข้ปัญหาและแก้ไขข้อขัดแย้ง และ 6) ทักษะการสร้างบรรยากาศ พบว่า ทั้ง 2 โรงเรียน มีทักษะการเป็นผู้นำวงสนทนา Facilitator หลังร่วมอบรม สูงกว่าก่อนการอบรม ทั้งโดยภาพรวม และเมื่อจำแนกเป็นรายข้อ

สำหรับการสะท้อนผล (Reflection) จากผู้ร่วมกระบวนการทดลองใช้รูปแบบ ในขั้นตอนการเตรียมการ พบว่า กระบวนการของรูปแบบมีความซับซ้อน มีขั้นตอน มากเกินจำเป็น ระยะเวลาการพัฒนาทักษะของผู้นำวงสนทนาน้อยเกินไป ส่งผลให้การฝึกทักษะต่างๆ ยังไม่เกิด ประสิทธิภาพเท่าที่ควร และในส่วนแนวทางการพัฒนา ทั้ง 2 โรงเรียนได้ทำการเสนอคือ ควรขยาย/ เพิ่มเวลาในขั้นการเตรียมการให้มากขึ้น ควรมีการกำหนดกิจกรรมเพิ่มเติม โดยใช้วิธีการทำ PLC ในกลุ่มย่อย เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้ฝึกการใช้คำถามผ่านวงสนทนา และควรจัดกิจกรรมให้ฝึกสะท้อน บทเรียน (Reflection) มากขึ้น

3.2 ผลการดำเนินงานทดลองใช้รูปแบบฯ พบว่า ทั้ง 2 โรงเรียนได้ดำเนินการตาม กระบวนการของรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบฯ

3.2.1 ผลการวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) พบว่า ทั้ง 2 โรงเรียนได้มีการวิเคราะห์ สภาพปัจจุบันบนพื้นผ้าใบกลยุทธ์ ภาพรวมของทั้ง 2 โรงเรียน อยู่ในระดับมาก ถ้าพิจารณาในด้าน

คุณภาพนักเรียน เห็นได้ว่าทั้ง 2 โรงเรียนมีสภาพการประเมินด้านคุณภาพนักเรียนอยู่ในระดับที่ปานกลาง ซึ่งเป็นการบ่งชี้ว่าการปฏิบัติที่ผ่านมามีไม่ตอบโจทย์หรือไม่สามารถส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนได้เท่าที่ควร การวิเคราะห์ความซับซ้อน พบว่า ทั้ง 2 โรงเรียนมีการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค/สิ่งที่เป็นอยู่ และแนวทางที่อยากให้เกิดขึ้น มีการวิเคราะห์และการเลือกปัญหาอุปสรรคที่ชัดเจนและมุ่งแก้ไขในระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยภาพรวมส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญของการเร่งแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของนักเรียนและการเสี่ยงต่อการหลุดออกจากระบบของเรียน นอกจากนี้ทั้ง 2 โรงเรียนได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม กลยุทธ์ โครงการและกิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ทำให้ทั้ง 2 โรงเรียนได้กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่เหมาะกับบริบทเชิงพื้นที่ด้วยเครื่องมือ กรอบปฏิบัติ 4 ประการ ประเด็นตัด ลด เพิ่ม และสร้าง ซึ่งโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคมได้กลยุทธ์ จำนวน 5 กลยุทธ์หลัก ได้โครงการและกิจกรรม จำนวน 10 โครงการ 13 กิจกรรม ในส่วนของโรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก ได้กลยุทธ์ จำนวน 6 กลยุทธ์หลัก ได้โครงการและกิจกรรม จำนวน 4 โครงการ 9 กิจกรรม

สำหรับการสะท้อนผล (Reflection) จากผู้ร่วมกระบวนการทดลองใช้รูปแบบในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) พบว่า ไม่เข้าใจวิธีใช้เครื่องมือผืนผ้าใบกลยุทธ์ ทำให้ช่วงแรกเริ่มมีความคลาดเคลื่อน เรื่องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมบนผืนผ้าใบกลยุทธ์ สมาชิกไม่กล้าสะท้อนผลตามสภาพจริงเท่าที่ควร แม้ภาพรวมของกิจกรรมผืนผ้าใบกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก แต่คุณภาพนักเรียนอยู่ในระดับปานกลาง บ่งบอกว่ากิจกรรมระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ได้ดำเนินการที่ผ่านมายังไม่ตอบโจทย์กับการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน และในส่วนของแนวทางการพัฒนา ทั้ง 2 โรงเรียน คือ ควรมีการศึกษาเครื่องมือการใช้อย่างละเอียด สร้างความเข้าใจในกับสมาชิก วิธีการใช้เครื่องมือต่างๆ ควรกำหนด KPI ด้านคุณภาพนักเรียน แยกส่วนออกมาให้ชัดเจนในแต่ละกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมี KPI ตัวชี้วัดแตกต่างกัน และเน้นกิจกรรมที่เสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมที่ครอบคลุมทั้ง 6 ด้าน ควรเพิ่มกลยุทธ์ โครงการหรือกิจกรรมเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณภาพนักเรียนให้มากกว่านี้ อย่างน้อยควรมีกลยุทธ์ที่ลงไปพัฒนานักเรียนอย่างน้อย 2 กลยุทธ์ขึ้นไป

3.2.2 ผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) พบว่า ทั้ง 2 โรงเรียนได้มีการนำไปสู่การปฏิบัติ โดยการกำหนดและแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ กำหนดระยะเวลา บประมาณ รวมถึงการวัดผล ประเมิน และติดตามผลการดำเนินงาน มีการประชุมถอดบทเรียนสะท้อนผลการดำเนินงานระหว่างทาง เพื่อให้เห็นสถานการณ์ปัญหา ความก้าวหน้า และสามารถปรับแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ดำเนินงานช่วงหลังมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

สำหรับการสะท้อนผล (Reflection) จากผู้ร่วมกระบวนการทดลองใช้รูปแบบในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) พบว่า ปัญหาด้านบุคลากร ครูบางคน

รับผิดชอบหลายโครงการ ส่งผลให้บางกิจกรรมไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ปัญหาในการจัดกิจกรรมปรับพฤติกรรมกลุ่มเสียงหลังเลิกเรียน มีประเด็นที่ควรต้องปรับการดำเนินการ ระยะเวลาการประเมินความสามารถของทีม และการดำเนินกิจกรรมบางกิจกรรมไม่เป็นไปตามแผน และมีบางกิจกรรมที่ไม่สำเร็จ และในส่วนของแนวทางการพัฒนา ทั้ง 2 โรงเรียน คือ ควรบูรณาการกิจกรรมบางกิจกรรมที่มีเป้าหมายคล้ายกัน เพื่อลดภาระการดำเนินงานซ้ำซ้อน และสิ้นเปลืองงบประมาณ ควรจัดให้มีการอบรมความรู้และทักษะการให้คำปรึกษาของครูที่เข้ามาทำหน้าที่ครูปกครอง และควรแบ่งกลุ่มครู 1 คน ต่อเด็กเสียง 3 คน ควรมีส่วนการเรียนรู้เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวก เช่น App บันทึกพฤติกรรมนักเรียน และเครื่องมือการเพิ่ม-ลด คะแนน ควรเพิ่มระยะเวลาการสะท้อนผลให้มากขึ้น หรืออาจทำระยะกลางน้ำ มากกว่า 1 loop และควรมีการทบทวนหรือวางแผนปรับกิจกรรมล่วงหน้า โดยใช้วิธีการทำ PLC กลุ่มย่อย เพื่อหารือและปรับแผนการดำเนินการก่อนระยะเวลาที่กำหนดได้

3.3.3 ผลการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ) พบว่า ทั้ง 2 โรงเรียนได้นำข้อมูลผลลัพธ์ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินงานมาสะท้อน เพื่อตรวจสอบการพัฒนาของกลุ่มเป้าหมาย (KRA) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง KRA ด้านผู้เรียน ทั้ง 6 ด้าน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสรุปผลการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของนักเรียนตาม KPIs ที่กำหนดไว้ โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงด้วยเครื่องมือ Effect Size ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมของนักเรียนกลุ่มเดียวกัน (ก่อน - หลัง) เพื่อตรวจสอบกระบวนการแทรกแซงหรือกลยุทธ์และโครงการ/กิจกรรมที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ของนักเรียน ผลการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของนักเรียนโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม ด้านคุณภาพนักเรียน พบว่า Effect Size (ES) ภาพรวมของ KPIs นักเรียนของทั้ง 2 โรงเรียน หลังการใช้รูปแบบมีการเปลี่ยนแปลงจากก่อนทดลองใช้รูปแบบ โดยมีมีค่า ES อยู่ระหว่าง 0.28-1.23 เมื่อจำแนกเป็นรายโรง พบว่า

คุณภาพนักเรียนของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม มีค่า ES อยู่ระหว่าง 0.28-0.99 โดยคุณภาพนักเรียน KPI : 4 นักเรียนรักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้มีค่า ES สูงสุด (ES = 0.99) รองลงมาเป็น KPI : 5 เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม มีค่า ES = 0.85 และ KPI : 6 นักเรียนมีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต มีค่า ES ต่ำสุด ES = 0.28) และเมื่อเทียบกับเกณฑ์ ES ตั้งแต่ 0.4 ขึ้นไป พบว่าส่วนใหญ่ผ่านเกณฑ์ ยกเว้น KPI : 6 มีค่า ES ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

ในขณะที่คุณภาพนักเรียนของโรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก มีค่า ES อยู่ระหว่าง 0.68-1.23 โดยคุณภาพนักเรียน KPI : 4 นักเรียนรักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้มีค่า ES สูงสุด (ES = 1.23) รองลงมาเป็น

KPI : 5 เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม มีค่า ES = 0.96 และ KPI : 6 นักเรียนมีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต มีค่า ES ต่ำสุด ES = 0.69) และเมื่อเทียบกับเกณฑ์ ES ตั้งแต่ 0.4 ขึ้นไป พบว่า KPI ทุกด้านผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

สำหรับการสะท้อนผล (Reflection) จากผู้ร่วมกระบวนการทดลองใช้รูปแบบในขั้นการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ) พบว่า KPI ด้านนักเรียน บางส่วนไม่บรรลุเนื่องจากกระบวนการแทรกแซงอาจยังไม่เกิดประสิทธิภาพเพียงพอที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของนักเรียนได้ เช่น กิจกรรมเครือข่ายร่วมพัฒนา กิจกรรม YC เพื่อนที่ปรึกษา เป็นต้น ซึ่งในภาพรวม KPI ด้านนักเรียนแม้จะมีค่า ES สูงขึ้นทุกรายการ แต่ยังมีบาง KPI ที่ทั้ง 2 โรงเรียนมีผลค่า ES ต่ำ คือ ด้านนักเรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี และในส่วนของแนวทางการพัฒนา ทั้ง 2 โรงเรียน คือ ควรนำผลการวิเคราะห์ไปปรับกิจกรรมใหม่ เพื่อให้ได้กิจกรรมที่จะสามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ควรนำผลการวิเคราะห์ ES ไปปรับกิจกรรมในปีถัดไป เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี ควรมีการเสนอจัดทำแผนดำเนินกิจกรรม โดยให้เครือข่ายร่วมพัฒนา ได้เสนอโครงการร่วมกัน และสนับสนุนงบประมาณกับทางโรงเรียน ควรวางแผนการจัดกิจกรรม หากกิจกรรมบางกิจกรรมสามารถบูรณาการร่วมกันได้ ไม่ควรจัดซ้ำซ้อน เพราะจะสิ้นเปลืองงบประมาณ ควรมีการสะท้อนผลการดำเนินงาน ประเมินความพึงพอใจในการจัดกิจกรรม เพื่อให้เครือข่ายได้ชื่นชมความสำเร็จร่วมกัน ควรมีการจัดกิจกรรมอบรมนักเรียนแกนนำ เพื่อให้นักเรียนแกนนำมีทักษะการให้คำปรึกษาเบื้องต้น และกิจกรรมการคัดกรอง ควรปรับใช้ระบบการคัดกรอง โดยใช้โปรแกรม School Health Hero เพิ่มกิจกรรมพัฒนาบุคลากรและสร้างความเข้าใจในการใช้โปรแกรมให้กับคุณครูที่ปรึกษาทุกคน ควรกำหนดแนวทางการคัดกรองนักเรียนผ่านระบบ School Health Hero พร้อมกับกำหนดปฏิทินระยะเวลาให้ชัดเจนมากขึ้น

4. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา

4.1 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวม มีคุณภาพมาตรฐานของการใช้รูปแบบฯ ทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.38) เมื่อจำแนกเป็นคุณภาพมาตรฐานรายด้านพบว่า มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.94$ , S.D. = 0.23) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.87$ , S.D. = 0.33) มาตรฐานด้านความเหมาะสม อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = 0.42) และมาตรฐานความถูกต้อง อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.46) ตามลำดับ

4.2 ผลการถอดบทเรียน เพื่อสะท้อนผลในสิ่งที่ดำเนินการได้ดี และเสนอแนะสิ่งที่ควรพัฒนา สรุปได้ดังนี้

4.2.1 การเตรียมการพัฒนาทักษะผู้นำวงสนทนา พบว่า ผู้เข้าร่วมพัฒนาทักษะผู้นำวงสนทนาและผู้จัดบันทึกมีทักษะสูงขึ้น เป็นกระบวนการที่มีรายละเอียดชัดเจน มีคู่มือการดำเนินงานพร้อมกิจกรรม ทำให้โรงเรียนสามารถนำไปปรับใช้ได้ แต่ควรมีการพัฒนาทักษะให้กับสมาชิกทุกคนที่เข้าร่วม ได้เรียนรู้กระบวนการฟังเชิงลึก Deep Listening ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการสนทนา และเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนกระบวนการตามรูปแบบ

4.2.2 การวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) พบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยผืนผ้าใบกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ทำให้โรงเรียนได้สะท้อนการดำเนินงานที่ผ่านมา ซึ่งทำให้ทราบสภาพปัจจุบันปัญหาได้ง่ายและชัด โดยการให้เหตุผลของค่าคะแนน แต่ยังมี Gap บางอย่าง เช่น ผู้ปกครองหรือเครือข่ายอาจไม่ได้ปฏิบัติ หรือยังไม่เข้าใจความหมายของการดำเนินงานตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ส่งผลให้การสะท้อนยังมีความคลาดเคลื่อนอยู่บ้าง การวิเคราะห์ความซับซ้อนด้วยภูเขาน้ำแข็ง ทำให้เห็นประเด็นหลายอย่างที่เชื่อมโยงกัน เนื่องจากบางครั้งปัญหาของนักเรียนไม่สามารถมองแค่มุมใดมุมหนึ่งได้ แต่เครื่องมือนี้ทำให้การมองภาพนักเรียนเปลี่ยนไป เป็นระบบมากขึ้นการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่มีความละเอียดและสามารถเชื่อมโยงไปสู่ขั้นตอนต่อไปได้อย่างเป็น Step โดยกระบวนการเหล่านี้ เน้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมาร่วมกันคิด และออกแบบทำให้ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีเครือข่ายร่วมแก้ปัญหาอย่างจริงจัง แต่ยังมีเสียงสะท้อนบางส่วนคือ กระบวนการหลายขั้นตอน ควรให้มีการปรับลดบางขั้นตอนที่ไม่จำเป็นลง เนื่องจากบางขั้นตอนใช้เวลาในการดำเนินงานพอสมควร นอกจากนี้ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่มีเครื่องมือที่ชัดเจน และได้กลยุทธ์ โครงการที่ไปตอบสนองความต้องการของทุกคน และเป็นเครื่องมือที่เจาะถึงปัญหาหลักๆ ของนักเรียนจริงๆ เช่น เครื่องมือ Systems Thinking ภูเขาน้ำแข็ง ทำให้มองภาพชัดมากขึ้น และเครื่องมือผืนผ้าใบกลยุทธ์ทำให้ทราบว่า โรงเรียนคิดอย่างไร และชุมชน ผู้ปกครองคิดอย่างไร ภาพที่มองเหมือนกันไหมต่างฝ่ายต่างให้เหตุผล เป็นต้น

4.2.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) พบว่า เป็นกระบวนการสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมระหว่างทาง ทำให้สามารถแก้ปัญหาได้ทันที่ การดำเนินงานแต่ละขั้นตอนที่ละเอียด สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบฟอร์มที่เขียนโครงการ/กิจกรรมที่ระบุไว้ในคู่มือการใช้รูปแบบสามารถนำไปต่อบัวชี้วัดตาม KPI ได้อย่างชัดเจน มีขั้นตอนการสร้างการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ได้เห็นมุมมองของเครือข่ายได้เรียนรู้เทคนิคการจัดลำดับ Matrix เพื่อวิเคราะห์ความซับซ้อนและความสำคัญของปัญหา ก่อน-หลัง และได้ประเมินความสามารถของตนเอง เพื่อให้เห็นการพัฒนา แต่บางขั้นตอนมีความยุ่งยากซับซ้อน และใช้เวลากับการดำเนินกิจกรรมตามกระบวนการมากเกินไป โดยมีประเด็น

เสนอแนะคือ ควรตัด/ลด หรือปรับขั้นตอนให้ยืดหยุ่นและเหมาะกับบริบทของสถานศึกษา หรืออาจจะบูรณาการเพิ่มเติมไว้ให้สามารถทบทวนระหว่างการทำโครงการได้ อาจใช้การ PLC กลุ่มย่อย ซึ่งไม่จำเป็นต้องทำเพียงแค่ครั้งเดียว อาจทำมากกว่า 1 ครั้งก็ได้

4.2.4 และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ) พบว่า การสะท้อนผลการดำเนินงาน ถือเป็นกิจกรรมที่ทำให้สมาชิกทุกคนได้นำผลการดำเนินงานทั้งหมดมาทบทวนผลลัพธ์ รวมถึงการสรุปผลความก้าวหน้าของกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ ทำให้เห็นถึงความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) ในการพัฒนาในครั้งต่อไป เป็นกระบวนการที่มีการประเมินกลยุทธ์ โครงการหรือกิจกรรมอย่างแท้จริง โดยนำผลการประเมินไปเป็นฐานข้อมูลในการสร้างแนวทางพัฒนาในครั้งต่อไป ทำให้โรงเรียนได้พัฒนากลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรม ที่ตรงกับวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ อย่างเป็นรูปธรรม และได้ออกแบบกลยุทธ์ โครงการ และกิจกรรมที่ตรงกับวัตถุประสงค์ตามตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้ และได้พัฒนาตนเองและร่วมพัฒนาสมาชิกในทีม เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน เนื่องจากสมาชิกทุกคนล้วนเป็นกลไกที่สำคัญต่อการพัฒนานักเรียน

4.2.5 การมีส่วนร่วมของกลุ่มเป้าหมายและผู้ที่เกี่ยวข้อง พบว่า สมาชิกทุกคนมีการพัฒนาความสามารถของตนเองจำแนกตาม KRA ต่างๆ มีการพัฒนาเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการดูแลช่วยเหลือนักเรียนทุกด้าน กระบวนการนี้ทำให้เครือข่าย และผู้ปกครองได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ร่วมคิดร่วมทำมากขึ้น ได้มุมมองของการระดมความคิดเห็นที่หลากหลายมากขึ้น มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมที่สนับสนุนโรงเรียน โดยเชื่อมจุดแข็งทุกภาคส่วน ผู้ปกครองบางส่วนยังไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเท่าที่ควร ทำให้ได้ประเด็นสะท้อนของผู้ปกครองค่อนข้างน้อย และสมาชิกทุกคนในความร่วมมือในทุกกิจกรรมเป็นอย่างดี แต่มีบางส่วนอาจติดภารกิจไม่สามารถอยู่ร่วมครบทุกกิจกรรมของกระบวนการได้

4.2.6 การใช้เครื่องมือย่อยๆ ของรูปแบบ พบว่า ส่วนใหญ่มองว่าเป็นกระบวนการที่ดี มีเครื่องมือในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนที่ละเอียด สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี เป็นรูปธรรม เช่น การใช้เครื่องมือผืนผ้าใบกลยุทธ์ Strategy Canvas ในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน การใช้เครื่องมือรอบปฏิบัติ 4 ประการในการกำหนดกลยุทธ์ การใช้เครื่องมือ DE ทำให้การดำเนินการและการวิเคราะห์ข้อมูลออกมาได้เชิงลึกมากขึ้น เครื่องมืออย่างการวิเคราะห์ความซับซ้อน Systems Thinking เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาได้อย่างลึกและมีการเชื่อมโยงไปถึงการสร้างแนวทางการแก้ปัญหาได้ดี และมีการใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ขนาดอิทธิพล (Effect Size) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สามารถเห็นการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการแทรกแซงได้อย่างชัดเจน สามารถเปรียบเทียบผลลัพธ์การพัฒนาของนักเรียนได้เป็นอย่างดี และเป็นเครื่องมือที่ใช้ง่าย เนื่องจากมีโปรแกรมสำเร็จรูปเพียงแค่ใส่ข้อมูล แต่มี

บางประเด็นที่ยังมีข้อเสนอแนะคือ บางกิจกรรมหรือบาง KPI อาจไม่เหมาะกับการใช้ค่า ES ในการวัดเสมอไป และควรใช้การประเมินรูปแบบอื่นเพิ่มเติมเข้าไป เช่น การประเมินด้วยการสังเกต การประเมินพฤติกรรม อาจใช้รูปแบบเชิงปริมาณหรือคุณภาพประกอบด้วยก็ได้ แต่ยังมีบางประเด็นที่เกิดบทรียนและเป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ เครื่องมือบางเครื่องมืออาจไม่มีความจำเป็นต้องใช้ เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลา เช่น การวิเคราะห์ Matrix หรือ การวิเคราะห์ Red Zone เป็นต้น

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการสรุปผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาปัญหาการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สถานศึกษาเคยเผชิญ ก่อนที่จะค้นพบแนวปฏิบัติที่ดี เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เข้ามามีผลกระทบต่อ นักเรียน เช่น มาโรงเรียนสาย ขาดเรียนบ่อย หนีเรียน ทะเลาะวิวาท สูบบุหรี่ ดิตเกม ชู้สาว ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งเสพติดและอบายมุข เป็นต้น พฤติกรรมเหล่านี้ส่งผลให้นักเรียนไม่สามารถจบการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด และบางส่วนหลุดออกจากระบบการศึกษา สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ที่ว่า “ปัญหาพฤติกรรมเสี่ยง หากไม่ได้รับการแก้ไขแบบเร่งด่วน จะนำไปสู่การออกกลางคัน และไม่จบการศึกษาตามเกณฑ์ของวิชาการที่ตั้งไว้” (ภาณุวัฒน์ คະนิกา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 มีนาคม 2566) นอกจากนี้ ผลการวิจัยของ ยุพาวดี เกริกกุลธร และคณะ (2561) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาของนักเรียนมัธยมศึกษาพบปัญหาสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันคือ ดิตเกม ทะเลาะวิวาท ถูกข่มขู่ ถูกเพื่อนแกล้ง ปัญหาชู้สาว ออกหักมัดหวังจากความรัก กลัวตั้งครรภ์ ปัญหาการเรียน ปัญหาการเงิน ก้าวร้าว ทำร้ายบุคคลอื่น หนีโรงเรียน การขีดเขียนโต๊ะเรียน ฝ่าฝืน และพฤติกรรมที่มีแนวโน้มทางรกร่วมเพศ เป็นต้น ฐานะตั้งแต่ปานกลางถึงยากจนและมีปัญหาครอบครัวแตกแยก พ่อแม่หย่าร้าง นักเรียนอาศัยอยู่กับบุคคลอื่น หรืออาศัยอยู่ตามลำพัง ส่งผลให้นักเรียนขาดความอบอุ่น ขาดการดูแลเอาใจใส่ ผู้ปกครองบางคนเลี้ยงดูแบบผิดวิธี โดยการตามใจนักเรียน ไม่สามารถตักเตือนหรือสั่งสอนนักเรียนได้ ปัญหาที่พบมากที่สุดอันดับที่ 1 คือ ปัญหาครอบครัว คิดเป็นร้อยละ 41.65 สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า “ปัญหาครอบครัวเป็นปัจจัยตัวหนึ่งที่ส่งผลให้นักเรียนเกิดปัญหา เพราะว่าพื้นฐานของนักเรียนควรเริ่มจากพื้นฐานของครอบครัว ต่อให้โรงเรียนจะดูแลนักเรียนดีแค่ไหน ถ้าผู้ปกครองไม่ได้มีส่วนในการช่วยเหลือมันก็ไม่สำเร็จ” (สุกิจ เมฆประยูร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 ธันวาคม 2566) อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่าปัญหาที่พบในตัว of นักเรียน ไม่ได้เกิดขึ้นเพียงเพราะปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเท่านั้น อาจเกิดจากสาเหตุอื่นหรือปัจจัยอื่น ดังนั้น การดำเนินการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ควรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนอย่างรอบด้าน เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้อามาวางแผนในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาให้นักเรียน

2. ผลการศึกษาแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นเลิศ มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

ในประเด็นหลักการ แนวคิด และวัตถุประสงค์ของแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยรวมของสถานศึกษา พบว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกายจิตใจ สติปัญญาความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข สอดคล้องกับหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 มาตราที่ 6 ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวมมากกว่า การพัฒนาเพียงมิติใด มิติหนึ่ง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562) และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสหประชาชาติ (2566) ที่กล่าวว่า หลักการศึกษาที่มีคุณภาพ ต้องมุ่งสร้างการศึกษาที่เท่าเทียมและทั่วถึง ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต อย่างไรก็ตาม แม้ว่าข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาสภาพการดำเนินการในประเด็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับหลักการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ แต่ไม่มีปรากฏหรือถูกกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะสำหรับการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของกระทรวงศึกษาธิการที่มุ่งเป้าไปที่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียนโดยตรง ซึ่งอาจส่งผลให้เป้าหมายการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนไม่ไปในทิศทางเดียวกัน อีกข้อสังเกตหนึ่งคือจากเกณฑ์การประเมินสถานศึกษาที่เข้ารับรางวัล สถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ส่วนใหญ่เกณฑ์ที่กำหนดตามคู่มือการประเมิน เพื่อขอรับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จะเน้นการประเมินด้านกระบวนการบริหารจัดการในภาพรวม ไม่ได้เน้นการประเมินผลลัพธ์ด้านผู้เรียนเท่าที่ควร สำหรับเทคนิคและวิธีการที่ใช้ของแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีการสร้างโมเดลในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยใช้แนวคิดเบื้องหลังมาจากการนำอักษรย่อภาษาอังกฤษ หรือชื่อย่อของโรงเรียนมาเป็นตั้งเป็นโมเดล โดยมีการนำกระบวนการ 5 ขั้นตอนของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมาใช้ในการขับเคลื่อนโมเดล ข้อค้นพบดังกล่าว หากพิจารณาดูเพียงผิวเผินดูเหมือน โรงเรียนจะไม่มีแนวคิด หลักการในกำหนดองค์ประกอบโมเดล แต่หากพิจารณาอีกมุมมองหนึ่งแล้วการที่โรงเรียนใช้อักษรชื่อโรงเรียนมาเป็นองค์ประกอบของโมเดลนั้น สะท้อนบริบท และวัฒนธรรมของโรงเรียน โดยมีการนำกระบวนการวงจรคุณภาพ PDCA และกระบวนการ 5 ขั้นตอนของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เนื่องจากเป็นนโยบายของต้นสังกัด สอดคล้องกับสกุลรัตน์ โกพัฒน์ตา และคณะ (2564) ที่พบว่า การขับเคลื่อนงานด้านระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนต้องอาศัยวงจรคุณภาพ PDCA เพื่อที่จะสามารถขับเคลื่อนงานได้อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องโดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จากการศึกษา พบว่า 1) นักเรียนได้รับโอกาสทางด้านการศึกษา 2) นักเรียนที่มี



พฤติกรรมอยู่ในกลุ่มเสี่ยงและกลุ่มมีปัญหาลดลงอย่างต่อเนื่อง 3) การออกกลางคันของนักเรียนลดลง ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น 4) การได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระดับประเทศ และรับรางวัลต่างๆ สอดคล้องกับสหประชาชาติ (2566) ที่ตัวชี้วัดดังกล่าวเป็นไปตาม หลักการศึกษาที่มีคุณภาพที่มุ่งสร้างการศึกษาที่เท่าเทียม และทั่วถึง ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต แก่ทุกคน ส่วนผลการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษาอันเกิดจากแนวปฏิบัติที่ดี ด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พบว่า ด้านความรู้ นักเรียนได้รับการส่งเสริมและ พัฒนาด้านวิชาการ ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น ด้านทักษะ นักเรียนได้รับการส่งเสริมและพัฒนาทักษะที่หลากหลาย ตามแนวคิดทฤษฎีปัญญา ด้านคุณลักษณะนิสัย มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี และมีคุณธรรมจริยธรรม ด้านเศรษฐกิจ การช่วยเหลือนักเรียน อย่างจริงจังเรื่องการขอทุนปัจจัยพื้นฐานต่างๆ สอดคล้องกับสกุรัตน์ โกพัฒน์ตา และคณะ (2564) กล่าวว่า ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ นอกจากช่วยป้องกัน และแก้ไขปัญหา ต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับนักเรียน ยังช่วยให้นักเรียนได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย ใฝ่รู้ มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถเรียนจบการศึกษาภาคบังคับ และสามารถดำรงชีวิตอยู่ใน สังคมร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีคุณภาพ ถึงแม้ว่าผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจากพหุกรณีศึกษา จะพบประเด็นด้านการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา แต่ผลลัพธ์ที่เกิดจากการพัฒนา คุณภาพนักเรียนในแต่ละสถานศึกษาของพหุกรณีศึกษาพบผลการดำเนินการที่แตกต่างกันไปตาม บริบท ซึ่งในส่วนของนี้อาจเป็นเพราะเกณฑ์การประเมินของกระทรวงศึกษาธิการ ตามคู่มือการประเมิน เพื่อเข้ารับรางวัลไม่ได้ระบุตัวชี้วัด หรือเกณฑ์การประเมินคุณภาพนักเรียนที่ชัดเจน ส่งผลให้แต่ละ สถานศึกษานำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพนักเรียนแต่ละแห่งแตกต่างกันไป โดยเกณฑ์ที่กำหนด ไว้เน้นไปที่กระบวนการด้านบริหารจัดการ เช่น ประเด็นด้านการบริหารจัดการ ด้านการดำเนินการ ด้านการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย ด้านการส่งเสริม สนับสนุน และการนิเทศ และด้านความสำเร็จ ของการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ดังนั้น การพัฒนาคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ในงานวิจัยนี้จึงนำเกณฑ์การประเมินมาตรฐานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ด้านคุณภาพนักเรียน ตามเกณฑ์ของการประกันคุณภาพ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงาน และในส่วนของ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ จากการศึกษา พบว่า 1) การสนับสนุนและ ให้ความร่วมมือจากทุกฝ่าย 2) ผู้บริหารให้ความสำคัญของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครู 3) การมีระบบและโครงสร้าง การบริหารงานที่ชัดเจน และ 4) การไม่ทิ้งปัญหาหรือละเลยต่อการแก้ปัญหา สอดคล้องกับสกุรัตน์ โกพัฒน์ตา และคณะ (2564) ที่พบว่า การดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้เกิดผลสำเร็จ นั้น ต้องเริ่มจากบุคลากรทุกคน ตระหนักถึงความสำคัญของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ และวางระบบการทำงานให้เป็นแนวทางเดียวกัน สร้างบรรยากาศ

การทำงานแบบมีส่วนร่วมและมีรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันในการร่วมกันแก้ปัญหาให้กับนักเรียน มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

3. ผลการออกแบบ สร้าง และตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา

จากการที่ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มายกร่างเป็นรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ 1) ทิศทางของรูปแบบ 2) ระบบและกลไกของรูปแบบ 3) กระบวนการของรูปแบบ 4) ผลลัพธ์ของรูปแบบ และ 5) เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้ จากนั้นนำรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบฯ ไปตรวจสอบคุณภาพ ความถูกต้อง สอดคล้อง และความเหมาะสม โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ พบว่า รูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบฯ ทั้ง 2 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยรูปแบบฯ ที่ผ่านการพัฒนารูปแบบ และผ่านการรับรองคุณภาพตามมาตรฐาน ก่อนนำไปใช้ในสถานการณ์จริง ดังนั้น รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษาที่สร้างขึ้น มีความถูกต้อง สอดคล้องและเหมาะสม ต่อการนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนตามบริบทได้เป็นอย่างดี

ทิศทางของรูปแบบ เป็นองค์ประกอบส่วนนำของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ที่แสดงถึงทิศทางการขับเคลื่อน อันจะนำไปสู่กระบวนการ และผลลัพธ์ของรูปแบบที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย ความเป็นมา หลักการ และวัตถุประสงค์

ระบบและกลไกของรูปแบบ เป็นการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน การแต่งตั้งบุคคลรับผิดชอบการดำเนินงานตามกระบวนการของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา บทบาทหน้าที่ของผู้ปกครอง และชุมชน การออกแบบโครงสร้างการบริหารงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ได้แก่ คณะกรรมการอำนวยการ (ทีมนำ) คณะกรรมการดำเนินการ (ทีมทำ) และคณะกรรมการประสานงาน (ทีมประสาน) ซึ่งการกำหนดบทบาทผู้รับผิดชอบ แต่ทุกฝ่ายเข้าใจบทบาทของตนเองจะช่วยให้การขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบและสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547) ได้กล่าวว่า การดูแลช่วยเหลือนักเรียนนั้น มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียนทุกคนให้เติบโตอย่างมีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอย่างเป็นสุขในสังคม เป็นระบบที่มีกระบวนการดำเนินงานที่ชัดเจน ดังนั้น จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคล และหน่วยงานที่

เกี่ยวข้องในการดำเนินงานหลายส่วนเข้ามาช่วยกันขับเคลื่อน ซึ่งประกอบด้วย ทีมนำ ทีมประสาน และทีมทำ

กระบวนการของรูปแบบ เกิดจากการนำผลการศึกษาศาภาพ ปัญหา และแนวทางจาก พหุกรณีศึกษาที่เป็น Best Practice ในด้านระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ได้นำเสนอผลของ 5 กรณีศึกษาออกมาเป็นกระบวนการ PDCA และนำมาขยายกร่างร่วมกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เกิดจากการสังเคราะห์ทั้ง 3 ทฤษฎี ซึ่งแนวโน้มนทิศทางของโมเดล ทฤษฎีถือว่า มีความ Strong พอสมควร แม้ว่าข้อค้นพบจะได้ PDCA หรือสิ่งที่เหมาะสมเฉพาะกับที่นั้น เรื่องบางเรื่อง ที่ใหม่จริงหรือบทบริหารของผู้บริหารต่างๆ มองสิ่งใหม่ใหม่ๆ แต่ไม่สามารถนำมาใช้ได้ เพราะฉะนั้นจึงมัก อาศัยทฤษฎีที่คุ้นชิน PDCA หรืออาจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้ศึกษามา และความเฉพาะที่ศึกษา มากก็มักจะเป็นความเฉพาะ แต่กรอบใหญ่จริงๆแล้วอาจไม่ได้มีอะไรใหม่ เป็นเพียงระดับ Activity เท่านั้น ซึ่งผลของการยกร่างกระบวนการของรูปแบบฯ ทำให้ได้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เกิด จากการประยุกต์กระบวนการ กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) และการประเมิน เชิงพัฒนา (Development Evaluation) เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน ในการกำหนดเป้าหมาย แนวทางในการดำเนินงาน และการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้ และเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาให้นักเรียน มีคุณภาพ ตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ ศรีณย์ เปรมสุข (2566) ได้กล่าวว่า การเผชิญหน้ากับสถานการณ์ภายนอกที่ปรับเปลี่ยนรวดเร็ว ซับซ้อนและไม่แน่นอน หรือปัจจุบัน เรียกว่า โลกยุค VUCA World และเป็นสิ่งที่ส่งผลเข้ามาเปลี่ยนโครงสร้าง ระบบ และวิธีการของคน ในองค์กรโดยไม้อาจห้ามได้ ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร จำเป็นต้องมีเครื่องมือการบริหารที่เหมาะสม กับบริบทและสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้เรียน ดังนั้น ผู้บริหารควรนำแนวคิดทางการบริหาร เชิงกลยุทธ์แบบใหม่ ที่ผสมผสานแนวคิด การประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation: DE) ร่วมกับเทคนิคกำหนดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) ที่มีมุมมองสร้างนวัตกรรม เชิงคุณค่า ซึ่งอาจเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหารในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ตอบโจทย์ของสภาวการณ์ซับซ้อนเปลี่ยนแปลงเร็ว และแตกต่างสภาพและบริบทขององค์กร และเป็นเครื่องมือทรงพลังที่ช่วยระดมสรรพกำลังของผู้ที่เกี่ยวข้องเชิงพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างทั่วถึง ส่งผลให้องค์กรยกระดับการพัฒนาให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ระดับสูงได้ นอกจากนี้ วิจารณ์ พานิช (2563) ยังกล่าวอีกว่า การประเมินเชิงพัฒนา หรือ DE ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ ความซับซ้อนก่อนเริ่มวางแผนงาน เช่น มีความเสี่ยงอะไรบ้าง เงื่อนไขใดที่อาจเป็นอุปสรรคต่อ การปฏิบัติงานบ้าง ส่งผลให้แผนงานที่ถูกร่างขึ้นมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และสามารถนำไปใช้งานได้จริง อีกทั้งปรับเปลี่ยนแผนงานได้อย่างรวดเร็ว โดยมีหลักการดำเนินงาน

ภายใต้ความเชื่อว่าการทำงานขององค์การมีความซับซ้อน และเชื่อมโยงกันเป็นระบบที่เป็นพลวัต มีผู้เกี่ยวข้องหลากหลายฝ่าย และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และหัวใจหลักของการประเมินเชิงพัฒนาก็คือ การเคารพ รับฟังซึ่งกันและกัน การเรียนรู้ร่วม และการเกิดข้อตกลงร่วมกัน โดยมีขั้นตอนดำเนินการแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ (มูลนิธิสยามกัมมาจล, 2564)

ในส่วนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีขั้นตอนการดำเนินงานหลักๆ อยู่ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับ Hurger and Wheelen (2004); ธงชัย สันติวงษ์ (2533); ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และสมชาย ทิรัญกิตติ (2545) และศิริลักษณ์ ทิพม่อม (2559) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) การควบคุมและประเมิน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Certo and Peter (1991) และจินตนา บุญบังการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) ได้เสนอกระบวนการเชิงบริหารจัดการกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ 5) การควบคุมกลยุทธ์ องค์ประกอบย่อยของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาพรณ มั่นเกตุวิทย์ (2557) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ร่วมกัน การกำหนดกลยุทธ์ร่วมกัน การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ร่วมกันและงานวิจัยของศิริลักษณ์ ทิพม่อม (2559) ศึกษาวิจัยเรื่องพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจันทิมา บุญอนันต์วงศ์ (2561) ได้ทำการศึกษา รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา 2) การประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย การจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน การบริหาร ปฏิบัติการและบริหารการเปลี่ยนแปลง

และ 3) การติดตาม ควบคุม และประเมินผลแบบเสริมพลัง ประกอบด้วย การควบคุม ติดตามกำกับ ผลงาน การประเมินผลและสรุปทเรียน

การวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) สถานศึกษาจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้น จะต้องรู้สภาวะ หรือสภาพปัจจุบันปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ก่อนที่จะกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งอาจทำได้หลากหลายวิธี แต่วิธีการที่เหมาะสมที่สุดภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากรที่มีจำกัด การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้เทคนิค นาน้ำสี่ครามก็ถือเป็นอีกทางเลือกหนึ่ง เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และ มีความเฉพาะพื้นที่ โดยการระดมสรรพกำลังเข้ามาร่วมกันวางแผนกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนระบบ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการในขั้นวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้ 1) ประกาศและ กำหนดนโยบายที่ชัดเจน 2) สร้างความรู้ ความเข้าใจและความตระหนัก 3) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม 4) การวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยเครื่องมือการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) 5) การตกลงเป้าหมายร่วมกัน (Share Vision) 6) การกำหนดปัจจัยความสำเร็จ (Key Result Areas: Kras) และดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPIs) 7) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) 8) การออกแบบโครงการ/กิจกรรม (กำหนด Act) 9) ผู้บริหารสถานศึกษา และครูและ บุคลากรทางการศึกษา นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยการทำบันทึกข้อตกลง (MOU) และ 10) สะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection) ซึ่งสอดคล้องกับ เยาวนารถ พันธุ์เพ็ง (2565) ได้ทำการศึกษา การประเมินเชิงพัฒนา (ช่วงต้นน้ำ) เพื่อพัฒนาเป้าหมายโรงเรียน พบว่า กระบวนการวางแผน ต้นน้ำ ประกอบด้วย 1) การตกลงเป้าหมายร่วมกัน (Share Vision) 2) การวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) 3) กำหนดปัจจัยความสำเร็จ (Key Result Areas: KRAs) และดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPIs) 4) ออกแบบโครงการ/ กิจกรรม (Acts) และ 5) การสะท้อนผล (Reflection)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) นับว่ามีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จของ กลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ย่อมต้องสามารถปฏิบัติให้ลุล่วงไปได้ ซึ่งการปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องมีการกำหนดตารางเวลาปฏิบัติงาน แต่งตั้งผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Certo and Peter (1991) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็น การกำหนดลำดับขั้นตอนการทำงาน โดยมีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของกุหลาบ เกลี้ยงชุม (2557) การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบเป็นการจัดแผน ปฏิบัติงานประจำปี จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน และร่วมมือ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์ (2557) กล่าวถึง การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน ต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนสื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมาย ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุ

เป้าหมายในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติยังมีการนำผลการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมาทบทวนระหว่างทาง เพื่อให้เห็นสถานการณ์ ปัญหา และความก้าวหน้า เพื่อสามารถปรับแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้การดำเนินงานช่วงหลังมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยนำผลการดำเนินงานที่ทำได้แล้วมาวิเคราะห์ ความซับซ้อนและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ และล้มเหลว เพื่อให้เห็นว่าตรงไหนสำเร็จ หรือตรงไหนไม่สำเร็จ เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนแผนงาน กลไกการทำงาน และองค์ประกอบของทีมให้ดีขึ้น สอดคล้องกับวิจารณ์ พานิช (2563) ได้กล่าวไว้ว่า การนำข้อมูลจากการดำเนินงานมาทบทวน จะสามารถปรับแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้การดำเนินงานช่วงหลังของโครงการมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เป็นการถอดบทเรียนสะท้อนผลการประเมิน ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงาน ตั้งแต่ช่วงแรกจนถึงช่วงสุดท้าย โดยนำข้อมูลผลลัพธ์จากการดำเนินงาน มาสะท้อน เพื่อให้เห็นความสำเร็จ หรือความไม่สำเร็จ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผน การดำเนินการครั้งต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของ Certo and Peter (1991) กล่าวว่า การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ เป็นการดำเนินการ เพื่อตรวจสอบ ควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์ (2557) กล่าวว่า การควบคุมและ ประเมินกลยุทธ์ จำเป็นต้องมีการกำหนดวิธีวัด และเครื่องมือในการติดตามและประเมิน การดำเนินงาน ควบคุมตัวชี้วัด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษา ที่บกพร่อง ให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น นอกจากนี้ มูลนิธิสยามกัมมาจล (2564) ได้กล่าวว่า 3) DE ปลายน้ำ เป็นการนำเอาข้อมูลผลลัพธ์จากการดำเนินงานมาศึกษา โดยออกแบบเครื่องมือจาก ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่วางไว้ เพื่อให้เห็นพื้นที่ (Area) ความสำเร็จและความไม่สำเร็จ เพื่อให้เห็น ความท้าทายในปีถัดไป และสามารถนำผลที่ได้มาวางแผนการดำเนินงานในปีถัดไป ทำให้โครงการ สามารถปรับกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม

4. ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา มีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายผล ดังนี้

4.1 การเตรียมการ มีการศึกษาและทำความเข้าใจรายละเอียดของรูปแบบและคู่มือ การใช้รูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบฯ ก่อนที่จะทำไปปฏิบัติจริง ซึ่งในขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอน ที่มีความสำคัญที่ขาดไม่ได้ เพราะหากผู้ใช้ที่จะนำรูปแบบหรือคู่มือไปใช้ ไม่ได้ศึกษาอย่างถ่องแท้ก่อน อาจจะทำให้เข้าใจคลาดเคลื่อนและการดำเนินการจะไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยการเตรียมการ ที่สำคัญ คือ การพัฒนา ทักษะการเป็นผู้นำวงสนทนา Facilitator และ Note Taker ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ผลการประเมินทักษะการเป็นผู้นำวงสนทนา Facilitator และ Note Taker จากการเปรียบเทียบ ระหว่างก่อนและหลังการอบรม ทั้ง 2 โรงเรียน มีทักษะหลังร่วมอบรม สูงกว่าก่อนการอบรม

ทั้งโดยภาพรวม และเมื่อจำแนกเป็นรายข้อ การประเมินทักษะ FA และ Note Taker ถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับนำรูปแบบสู่การปฏิบัติ เนื่องจากกระบวนการของรูปแบบฯ เป็นกระบวนการที่ต้องใช้ทักษะของผู้นำ คือ ทักษะของผู้นำวงสนทนา (Facilitator) เข้ามาเป็นคนขับเคลื่อนหลัก ทำหน้าที่ชวนคุย ตั้งคำถาม ยิงประเด็นคำถาม และควบคุมวงสนทนาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และ Note Taker ทำหน้าที่จดบันทึกประเด็นต่างๆ และนำเสนอ เพื่อให้การแลกเปลี่ยนในวงสนทนาเป็นไปอย่างราบรื่น หาก FA ไม่มีทักษะในการควบคุมวงสนทนา ในวงสนทนานั้นก็อาจจะไม่สามารถดำเนินการตลอดจนจบกิจกรรมได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของศรีณีย์ เปรมสุข (2562) เรื่องการพัฒนาทักษะผู้นำวงสนทนาในการดำเนินการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สภามหาวิทยาลัยศรีวิเชียร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 40 พบว่า ทักษะการเป็นผู้นำวงสนทนาของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย ทักษะการตั้งคำถาม ทักษะการสื่อสาร ทักษะการฟัง ทักษะการสะท้อนบทเรียน ทักษะการสร้างบรรยากาศ และทักษะการจัดการความขัดแย้งในวงสนทนา และผลการเปรียบเทียบทักษะทั้ง 6 พบว่า ทักษะการเป็นผู้นำวงสนทนาหลังพัฒนา สูงกว่าก่อนพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากผลการพัฒนาทักษะดังกล่าว ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งที่ควรพัฒนาท่อนทักษะของผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำวงสนทนา ก่อนที่จะดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในขั้นแรก แต่อย่างไรก็ดี แม้ว่าผลการพัฒนาทักษะของผู้นำสนทนาของทั้ง 2 โรงเรียนจะสูงขึ้น แต่มีข้อสังเกตที่เห็นได้ชัดเจนคือ โรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตกที่มีผลการประเมินทักษะของผู้นำวงสนทนาอยู่ในระดับสูงตั้งแต่ก่อนการอบรมและหลังการอบรม ซึ่งอาจเป็นเพราะโรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตกค่อนข้างมีต้นทุนด้านการเป็นผู้นำวงสนทนาอยู่แล้ว เนื่องจากโรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการ TSQP และได้เป็นแกนนำในการขับเคลื่อนโรงเรียนพัฒนาตนเองเชิงระบบ และโรงเรียนแกนนำด้านการทำ PLC Online ทำให้ทักษะการเป็นผู้นำวงสนทนาของผู้บริหารและครูมีค่อนข้างสูง หากเปรียบเทียบผลการดำเนินการจากการถอดบทเรียนก็จะเห็นได้ว่า โรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตกสามารถใช้คำถามชวนคุยและกระตุ้นคิดได้เป็นอย่างดี แต่ในขณะเดียวกันยังพบประเด็นจากการสะท้อนของผู้เข้าร่วมกระบวนการในภาพรวมของทั้ง 2 โรงเรียน ก็คือ ขั้นตอนเตรียมการควรให้สมาชิกทุกคนได้เข้าร่วมพัฒนาทักษะ Facilitator และ Note Taker ด้วย เนื่องจากทุกคนยังมีความคลาดเคลื่อนด้านกระบวนการและยังขาดทักษะที่จำเป็นในการร่วมวงสนทนา

4.2 ผลการดำเนินงานทดลองใช้รูปแบบฯ พบว่า ทั้ง 2 โรงเรียนได้ดำเนินการตามกระบวนการของรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบฯ

ผลการวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันบนพื้นผ้าใบกลยุทธ์ ของการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของทั้ง 2 โรงเรียนอยู่ในระดับมาก แต่ถ้าพิจารณาในด้านคุณภาพนักเรียนจะเห็นได้ว่าทั้ง 2 โรงเรียนมีสภาพการประเมินด้านคุณภาพ

นักเรียนอยู่ในระดับที่ปานกลาง ซึ่งเป็นการบ่งชี้ว่าการปฏิบัติที่ผ่านมามีค่ายังไม่ตอบโจทย์หรือไม่สามารถส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนได้เท่าที่ควร สอดคล้องกับผลการวิจัยของปิยะพร ป้อมเกษมทร์ (2559) พบว่า คุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวม สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และในส่วนของ การวิเคราะห์ความซับซ้อนได้มีการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค/สิ่งที่เป็นอย่างอยู่ และแนวทางที่อยากให้เกิดขึ้น ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาเรื่องพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของนักเรียน และการเสี่ยงต่อการหลุดออกจากระบบของเรียน เช่น ปัญหาด้านจิตใจ ปัญหาด้านการแสดงพฤติกรรมก้าวร้าว ไม่เชื่อฟังคำสั่งสอน หนีเรียน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับการรายงานภาวะสังคมไทย ไตรมาสที่ 2 ปี 2556 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้กล่าวถึง ผลการสำรวจของสถาบันรามจิตติ เรื่องสภาวะการณ์ เด็กและเยาวชนไทยในรอบปี 2555 พบว่า สาเหตุของความเครียดส่วนใหญ่มาจากปัญหาการเรียน การดำเนินชีวิตภายใต้ สภาพแวดล้อม ในปัจจุบัน ปัญหาสุขภาพจิตที่พบมากที่สุดคือ ปัญหาความเครียด ภาวะซึมเศร้า เป็นปัจจัยนำไปสู่ ปัญหาการฆ่าตัวตาย ซึ่งเป็นความสูญเสียทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะในกลุ่มวัยรุ่น เพราะมีแนวโน้มจะมีการฆ่าตัวตายเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเด็กรุ่นใหม่มีความอดทนอดกลั้นน้อย เมื่อเจอกับเรื่องกระทบกระเทือนจิตใจทำให้ตัดสินใจฆ่าตัวตายได้ ง่ายขึ้น จากรายงานของ กรมสุขภาพจิต พบว่ากลุ่มวัยรุ่น 10-19 ปี ก็มีการฆ่าตัวตายประมาณปีละ 200 คน ซึ่งมีสาเหตุจาก ปัญหาการเรียนและปัญหาความรัก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2556) ซึ่งจากปัญหาที่ได้กล่าวมา ทำให้ทั้ง 2 โรงเรียนได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม กลยุทธ์ โครงการและกิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อที่จะนำมาใช้ในการแก้ไข ปัญหาและพัฒนา เป็นกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เหมาะสมกับบริบท เชิงพื้นที่ด้วยการใช้เครื่องมือกำหนดกลยุทธ์ที่เรียกว่า กรอบปฏิบัติ 4 ประการ ในประเด็นตัด ลด เพิ่ม และสร้าง เข้ามาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ที่จะสามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนา พฤติกรรมนักเรียนได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของธัญญภัทร์ ศิริชชนราโรจน์ (2561) ได้นำกรอบปฏิบัติ 4 ประการของกลยุทธ์น่านน้ำสี่ครามมาใช้ในการสร้างแนวทางการป้องกันการตั้งครรภ์ไม่พึงประสงค์ ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี ในมิติด้านความคิด (Cognitive Domain) มิติด้านอารมณ์ (Affective Domain) และมิติด้านพฤติกรรม (Behavioral Domain) ในการสร้าง (Create Grid) และยกระดับ (Raise) คือ การมีเป้าหมายในชีวิตการเห็นคุณค่าในตนเอง และการเคารพตนเอง สิ่งควรลดลง (Reduce) และตัด (Eliminate) ปัจจัยที่มีผลต่อการตั้งครรภ์ ไม่พึงประสงค์ของนักศึกษา คือ การคบเพื่อนต่างเพศ การคบเพื่อนรุ่นพี่รุ่นน้อง ความสัมพันธ์ที่ไม่ดีใน ครอบครัว และกลุ่มเพื่อน สมัยเรียนมัธยมศึกษา

การสร้างกลยุทธ์ที่มีความเฉพาะและเหมาะสมกับบริบทเชิงพื้นที่ เพื่อให้ได้แนวทาง และนวัตกรรมเชิงคุณค่าของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ส่งผลให้โรงเรียนทั้ง 2 โรงเรียน



ได้กลยุทธ์ที่มีความเฉพาะและตอบโต้กับสภาวะการณ์ที่กำลังเผชิญ ซึ่งสอดคล้องกับธัญญภัทร์ ศิริชนราโรจน์ (2556) ได้ทำโครงการวิจัยและพัฒนาเครือข่ายการพัฒนาคนให้มินวัตกรรมเชิงคุณค่า ตามคุณลักษณะพึงพาตนเองทางเศรษฐกิจของครอบครัวตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ด้วยกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะพึงพาตนเองทางเศรษฐกิจของครอบครัวด้วยการวิเคราะห์กรอบดำเนินการสี่ประการ เป็นแนวทางทำให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมเชิงคุณค่า และมีความเฉพาะพื้นที่ และในส่วนของกรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการกำหนดและแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ กำหนดระยะเวลา งบประมาณ รวมถึงการวัดผล ประเมิน และติดตามผลการดำเนินงาน มีการประชุมถอดบทเรียนสะท้อนผลการดำเนินงานระหว่างทาง เพื่อให้เห็นสถานการณ์ปัญหา ความก้าวหน้า และสามารถปรับแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ดำเนินงานช่วงหลังมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับจันทิมา บุญอนันต์วงศ์ (2561) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำแผน และปฏิทินการปฏิบัติงานทุกฝ่าย ร่วมปฏิบัติตามแผน รวบรวมข้อมูลและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ คือการนำข้อมูลผลลัพธ์ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินงานมาสะท้อน เพื่อตรวจสอบการพัฒนาของกลุ่มเป้าหมาย โดยงานวิจัยนี้ได้ทำการกำหนดผลลัพธ์ด้านคุณภาพผู้เรียนไว้ทั้ง 6 ด้าน ประกอบด้วย รู้จักตนเอง และพึ่งตนเองได้ มีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี มีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ รักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้ เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม และมีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต สอดคล้องกับปิยะพร ป้อมเกษตร์ (2559) ได้ทำการศึกษา การนำเสนอกิจกรรมการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา พบว่า คุณภาพนักเรียน ประกอบด้วย ด้านร่างกาย ด้านจิตใจ ด้านสติปัญญาและทักษะ และด้านคุณธรรมจริยธรรม

4.3 ผลการทดลองใช้รูปแบบที่ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียน ซึ่งวัดได้จากผลการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของนักเรียนตาม KPIs จากค่า Effect Size ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมของนักเรียนกลุ่มเดียวกัน (ก่อน - หลัง) เพื่อตรวจสอบกระบวนการแทรกแซงหรือกลยุทธ์และโครงการ/กิจกรรมที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ของนักเรียน โดยผลการวิจัยพบว่าคุณภาพนักเรียนของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม มีค่า ES อยู่ระหว่าง 0.28-0.99 โดยคุณภาพนักเรียน KPI : 4 นักเรียนรักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้มีค่า ES สูงสุด (ES = 0.99) รองลงมาเป็น KPI : 5 เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม มีค่า ES = 0.85 และ KPI : 6 นักเรียนมีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต มีค่า ES ต่ำสุด ES = 0.28) และเมื่อเทียบกับเกณฑ์ ES ตั้งแต่ 0.4 ขึ้นไป พบว่าส่วนใหญ่ผ่านเกณฑ์ ยกเว้น KPI : 6 มีค่า ES ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ในขณะที่คุณภาพนักเรียน

ของโรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก มีค่า ES อยู่ระหว่าง 0.68-1.23 โดยคุณภาพนักเรียน KPI : 4 นักเรียนรักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้ มีค่า ES สูงสุด (ES = 1.23) รองลงมาเป็น KPI : 5 เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม มีค่า ES = 0.96 และ KPI : 6 นักเรียนมีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพ สุจริต มีค่า ES ต่ำสุด ES = 0.69) และเมื่อเทียบกับเกณฑ์ ES ตั้งแต่ 0.4 ขึ้นไป พบว่า KPI ทุกด้านผ่านเกณฑ์ที่กำหนด นอกจากนี้ ทั้ง 2 โรงเรียนได้กำหนด KPIs เพิ่มเติมจากการทดลองใช้รูปแบบตามบริบทของสถานศึกษา ได้แก่ KPI : 7 นักเรียนสามารถสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรและจำนวนการออกกลางคันลดลง KPI : 8 นักเรียนได้รับการ ส่งเสริม ป้องกัน พัฒนาตรงกับสภาพความต้องการ และปัญหาของแต่ละบุคคล การส่งเสริม ป้องกัน พัฒนาตรงกับสภาพความต้องการ โดยมีการจำแนกนักเรียนออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มปกติ กลุ่มเสี่ยง และกลุ่มมีปัญหา และ KPI : 9 นักเรียนเป็นแกนนำและมีส่วนร่วมในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาพร้อมกับครูและผู้ปกครอง พบว่า เกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมด จากผลวิจัยข้างต้น กล่าวได้ว่า โดยภาพรวมนักเรียนมีผลการเปลี่ยนแปลง ES และจากการประเมินค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ เพิ่มขึ้นทุก KPI เนื่องจาก

1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ช่วงต้นน้ำ ของทั้ง 2 โรงเรียนที่เป็นกลุ่มทดลอง ซึ่งประยุกต์ใช้การประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation: DE) ทำให้เกิดผลลัพธ์ความสำเร็จหลัก ซึ่งแสดงเป็นพฤติกรรมของผู้บริหาร ครู และเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่จะต้องร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพนักเรียนที่ชัดเจน อาทิ ผู้อำนวยการตระหนักและเห็นคุณค่าของงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (ประกาศเป็นนโยบาย แต่งตั้งคณะกรรมการประชุม วางแผน ประสานเครือข่าย) มีความรู้ความเข้าใจในหลักการของพัฒนาการตามวัยของผู้เรียน และส่งเสริมการใช้จิตวิทยาเชิงบวกของครู ในขณะที่ครู ครูรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล เป็นโค้ช สร้างแรงบันดาลใจ ใช้จิตวิทยาเชิงบวกและเป็นนักออกแบบกิจกรรม เป็นนักเรียนรู้ ในขณะที่ผู้ปกครองมีความรู้ ทักษะ และใช้จิตวิทยาเชิงบวกกับบุตรหลานของตนเอง (ACT อบรมและพัฒนาให้ผู้ปกครอง มีทักษะการพูดคุย | Massage ทักษะการฟัง การชื่นชม การลงโทษ การเสริมแรงให้รางวัล หรืออื่นๆ) เป็นต้น กล่าวได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครองและเครือข่ายชุมชนเป็นผู้สร้างเปลี่ยนแปลงหลัก (Key Agent) โดยเป็นระบบนิเวศการเรียนรู้เชิงบวก (Positive Learning Eco-System) ให้กับผู้เรียนทำให้ส่งผลถึงคุณภาพผู้เรียนทั้ง 6 ด้าน

2) กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งใช้เครื่องมือการวางแผนกลยุทธ์แบบน่านน้ำสีคราม (Blue Ocean) ในการกำหนดกลยุทธ์ ในประเด็นที่ 1 ตัด (Eliminate) ประเด็นที่ 2 ยก/เพิ่มระดับ (Raise) ประเด็นที่ 3 สร้าง (Create Grid) และขั้นที่ 6 การออกแบบโครงการ/กิจกรรม (ACTs) ทำให้ได้กลยุทธ์ที่สร้างนวัตกรรมจากโครงการและกิจกรรมที่สร้างคุณค่า (Value) ต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน อาทิ กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ระบบการดูแล

ช่วยเหลือนักเรียน 5 ขั้นตอน (โครงการพัฒนาศักยภาพนักเรียนสู่ความเป็นเลิศ โครงการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ฯลฯ) กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างเครือข่ายการส่งต่อที่มีประสิทธิภาพ (กิจกรรมประชุมผู้ปกครองสัมพันธ์ กิจกรรมการบันทึกข้อตกลง (MOU) ในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนทุกด้าน ฯลฯ) กลยุทธ์ที่ 5 การส่งเสริมสภาพแวดล้อมและการสร้างสนามพลัง (โครงการพัฒนาอาคารสถานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โครงการสถานศึกษาปลอดภัย ฯลฯ)

3) การดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ครบถ้วนทุกขั้นตอน นับตั้งแต่**กิจกรรมการเตรียมการ** (1.1 กิจกรรม Check in 1.2 กิจกรรมการฝึกทักษะ Fa/Note 1.3 กิจกรรม Prepare) **การดำเนินการวางแผนวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ)** (2.1 กิจกรรมประกาศและกำหนดนโยบาย 2.2 กิจกรรมสร้างความรู้ ความเข้าใจ 2.3 กิจกรรมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยผ้าใบกลยุทธ์ (Strategy Canvas) 2.4 กิจกรรมการวิเคราะห์ความซับซ้อน (Systems Thinking) 2.5 กิจกรรมการตกลงเป้าหมายร่วมกัน (Share Vision) 2.6 กิจกรรมการกำหนดปัจจัยความสำเร็จ (Key Result Areas: KRAs) และดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPIs) 2.7 กิจกรรมการกำหนดกลยุทธ์ 2.8 กิจกรรมการกำหนด Act 2.9 กิจกรรมการบันทึกข้อตกลงร่วมกัน (MOU) 2.10 กิจกรรมสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection) **การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) ระยะที่ 1** (3.1 แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ 3.2 ศึกษาแนวปฏิบัติและเตรียมการก่อนลงสู่การปฏิบัติจริง 3.3 กำหนดปฏิทินการถอดบทเรียนผลการดำเนินงานระยะที่ 2) **ระยะที่ 2** (4.1 กิจกรรม Check List Act/Strategy 4.2 กิจกรรมการวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยเครื่องมือ Matrix 4.3 กิจกรรมทบทวนผลการดำเนินงาน 4.4 กิจกรรมการประเมินความสามารถของทีม 4.5 กิจกรรมปรับแผนการดำเนินงาน 4.6 กิจกรรมสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection) **การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ)** (5.1 กิจกรรมการทบทวนกิจกรรม 5.2 กิจกรรมการสะท้อนผลการดำเนินงาน 5.3 กิจกรรมการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) 5.4 กิจกรรมการปรับแผนการดำเนินการครั้งถัดไป 5.5 กิจกรรมสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection)

อย่างไรก็ดี มีบางประเด็นที่ค้นพบ กล่าว คือ ผลการวิเคราะห์ค่า ES KPI ที่ 6 นักเรียนมีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต ของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม ยังพบค่า Effect Size ต่ำกว่า 0.4 ( $ES = 0.28$ ) ซึ่งนั่นหมายความว่ากิจกรรมที่ได้ดำเนินการอาจยังส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนไม่มากนัก หรืออาจไม่ส่งผลเลย สอดคล้องกับวิจารณ์ พานิช (2566) ได้กล่าวว่า Effect Size เป็นค่าที่ได้จากการเปรียบเทียบ 2 แบบ คือ เปรียบเทียบ Before – After ในนักเรียนกลุ่มเดียวกัน และเปรียบเทียบนักเรียนต่างกลุ่ม แบบ Case – Control จะเห็นค่า Effect Size อาจติดลบได้ หากผลช่วงก่อนดำเนินการสูงกว่าผลหลังดำเนินการ หรือผลของกลุ่ม Control สูงกว่ากลุ่ม Case ค่า Effect Size = 1 หากผลต่างนั้นเท่ากับค่า SD ของทั้งสองกลุ่ม และค่า Effect Size ที่สะท้อนว่ามาตรการนั้นให้ผลดีอย่างมีน้ำหนัก คือ 0.4 ขึ้นไป

แต่อย่างไรก็ดียังคงกล่าวต่อว่า ในส่วนของการวิเคราะห์ค่า Effect Size ที่มากกว่าศูนย์นั้น ไม่ได้หมายความว่ามาตรการที่ใช้ก่อผลดีเสมอไป เพราะที่ดีขึ้นนั้น ส่วนหนึ่งอาจมาจากพัฒนาการของนักเรียนเอง (Developmental Effect) และอีกส่วนหนึ่งเกิดจากการกระบวนการ **แต่หาก Effect Size มีค่าตั้งแต่ 0.4 ขึ้นไป (ค่า 0.40 เรียกว่า Hinge Point) ก็น่าจะเชื่อได้ว่ามาตรการนั้นก่อผลดีต่อการเรียนรู้จริง** นั่นเอง ผลที่เกิดขึ้นหากวิเคราะห์แล้วจะเห็นว่าคุณภาพนักเรียน KPI ที่ 6 นักเรียนมีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต นั้นน่าจะเกี่ยวข้องและอาจส่งผลมาจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ส่งเสริมอาชีพที่โรงเรียนจัดขึ้นสำหรับนักเรียน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูอาจจะต้องไปทบทวนกิจกรรมและโครงการ (ACTs) ที่จะต้องเสริมเพิ่มเติมมากขึ้นในโอกาสต่อไป ซึ่งตรงกันข้ามกับผลการวิเคราะห์ค่า ES KPI ที่ 6 นักเรียนมีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต ของโรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก มีค่า  $ES = 0.69$  ซึ่งหากพิจารณากลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องจะพบว่า กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนา ผู้เรียนให้มีคุณภาพเต็มตามศักยภาพ สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ มีกิจกรรม 1.2 กิจกรรมหน่วยการเรียนรู้บูรณาการ PBL ซึ่งโรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก เข้าร่วมโครงการโรงเรียนพัฒนาตนเอง (TSQP) โดยมีมหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นพี่เลี้ยงระหว่างปี 2563-2565 โดยการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่เน้นเรื่องอาชีพมาสร้างเป็นหน่วยการเรียนรู้บูรณาการตั้งแต่ระดับประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 ซึ่งจะเห็นได้ว่าโรงเรียนวัดปากพิงตะวันตกมีต้นทุนของการดำเนินการด้านนี้ที่สอดคล้องกันทั้งระบบโรงเรียน อีกทั้งยังดำเนินการต่อเนื่องถึง 3 ปี จึงทำให้ ES KPI ที่ 6 นักเรียนมีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริตสูงกว่า 0.4 ซึ่งแตกต่างจากโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม ดังที่กล่าวในข้างต้น

5. ผลการประเมินคุณภาพรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา หลังการทดลองใช้ พบว่า โดยภาพรวมทุกมาตรฐานมีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมาตรฐานที่มีค่าคะแนนอยู่ในเฉลี่ยสูงสุดคือ มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ ซึ่งอาจเป็นเพราะได้มีการนำรูปแบบไปทดลองใช้กับกลุ่มทดลองที่มีความใจจะนำรูปแบบฯ ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน และกระบวนการของรูปแบบมีการระบุรายละเอียดชัดเจน มีคู่มือการดำเนินงาน พร้อมกิจกรรม ทำให้โรงเรียนสามารถนำไปปรับใช้ได้ตามความเหมาะสมแต่ละบริบท ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์กลุ่มของโรงเรียนที่เข้าร่วมทดลอง (มนูญ สิงห์คำ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 ตุลาคม 2566) กล่าวไว้ว่า “เป็นรูปแบบที่มีกระบวนการและขั้นตอนที่ชัดเจน สามารถนำไปใช้ได้เลย เพราะมีคู่มือการใช้พร้อมเครื่องมือมาให้อย่างละเอียด” นอกจากนี้ ยังมีประเด็นบทเรียนที่เกิดขึ้นจากการสะท้อนของกลุ่มผู้ทดลองใช้รูปแบบ คือ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ถือเป็นกระบวนการที่เป็นจุดสำคัญของการเริ่มกำหนดทิศทาง ซึ่งปัญหาที่ผ่านมาทางโรงเรียนมีการวางแผนการดำเนินงานจริง แต่ไม่มีขั้นตอนการดำเนินงานที่มีความชัดเจน

และไม่สอดคล้องเท่าที่ควร เริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ โครงการ และกิจกรรมต่างๆ ไม่ไปในทิศทางเดียวกัน แต่กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของรูปแบบ มีความเชื่อมโยงร้อยรัดกันในทุกขั้นตอนการดำเนินงานและยังเป็นการระดมสรรพกำลังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดมาร่วมแก้ไขปัญหาและพัฒนานักเรียนอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์กลุ่มของโรงเรียนที่เข้าร่วมทดลอง (กล้าบุษ อภิรักษ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 ตุลาคม 2566) กล่าวไว้ว่า “การวิเคราะห์ความซับซ้อนด้วยภูเขาน้ำแข็ง ทำให้เห็นประเด็นหลายอย่างที่เชื่อมโยงกัน เนื่องจากบางครั้งปัญหาของนักเรียนไม่สามารถมองแค่มุมใดมุมหนึ่งได้ แต่เครื่องมือนี้ทำให้การมองภาพนักเรียนเปลี่ยนไป เป็นระบบมากขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของเยาวนารถ พันธุ์เพ็ง (2565) ได้ทำการศึกษาการประเมินเชิงพัฒนา เพื่อพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียน โดยได้ศึกษาโรงเรียนที่นำการคิดเชิงระบบ Systems Thinking ด้วยรูปแบบการวิเคราะห์ภูเขาน้ำแข็ง Iceberg Model ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ พบว่า การนำทฤษฎีการวิเคราะห์ภูเขาน้ำแข็ง มาร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่พบในการดำเนินงานของผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียนที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้ และแนวทางที่อยากให้เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็นระดับปรากฏการณ์ แบบแผน พฤติกรรม โครงสร้าง และค่านิยม และคุณค่า ทำให้โรงเรียนสามารถสร้างแนวทางการแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด และในส่วนของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่มีความละเอียดและสามารถเชื่อมโยงไปสู่ขั้นตอนต่อไปได้อย่างเป็น Step โดยกระบวนการเหล่านี้ เน้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมาร่วมกันคิดและออกแบบทำให้ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีเครือข่ายร่วมแก้ปัญหาอย่างจริงจัง” และในส่วนของกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ถือว่าเป็นจุดสำคัญหนึ่งของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของงานวิจัยนี้ ซึ่งโดยปกติในบรรดาศาสตร์บริหารจะทราบว่า ขั้นตอนประเมินกลยุทธ์มักจะดำเนินการในช่วงสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทำให้บางสถานการณ์เผชิญการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดเดาได้ แต่กระบวนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การนำกลยุทธ์โครงการ หรือกิจกรรมที่วางแผนไว้ช่วงต้นน้ำ นำไปสู่การปฏิบัติ และระยะที่ 2 เป็นการทบทวนผลการดำเนินการในช่วงแรก ทำให้มีการทบทวนผลลัพธ์ความสำเร็จบางส่วน และได้สะท้อนปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างทาง เพื่อปรับแผนการดำเนินการในช่วงหลังให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์กลุ่มของโรงเรียนที่เข้าร่วมทดลอง (กิตติยา ทองแกมมาก, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 ตุลาคม 2566) กล่าวไว้ว่า “เป็นกระบวนการที่เราสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมระหว่างทาง ทำให้เวลาเจอปัญหา ก็สามารถแก้ปัญหาได้ทันท่วงที และยังมีขั้นตอนการสร้างการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ กระบวนการนี้ทำให้เราได้ Feedback ในมุมมองของเครือข่ายด้วย สอดคล้องกับวิจารณ์ พานิช (2563) ได้กล่าวว่า การร่วมกันพัฒนานวัตกรรมและการประเมิน ในลักษณะที่ถักทอเข้าด้วยกัน พึ่งพาต่อกันและกัน ทำซ้ำแล้วซ้ำอีก และร่วมสร้าง

ซึ่งความร่วมมือไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานสร้างนวัตกรรม และทีมประเมินเท่านั้น ยังมีผู้เกี่ยวข้องจากหลากหลายบทบาททำหน้าที่ผู้ “ร่วมสร้าง” ด้วย ได้แก่ ผู้สนับสนุนทุน ผู้สนับสนุนในชุมชน และอื่นๆ เพื่อให้เกิดการ “ร่วมสร้าง” อย่างมีพลัง

ยังมีบทเรียนที่เกิดขึ้นจากการประเมินใช้รูปแบบที่เป็นข้อเสนอแนะ คือ 1) ควรมีการพัฒนาทักษะให้กับสมาชิกทุกคนที่เข้าร่วม ได้เรียนรู้กระบวนการฟังเชิงลึก Deep Listening ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการสนทนา และเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนกระบวนการตามรูปแบบสอดคล้องกับวิจารณ์ พานิช (2563) กล่าวว่า กระบวนการจะต้องดำเนินการกระบวนการสะท้อนคิดสู่ข้อสรุปว่าผลการประเมินให้ความรู้ความเข้าใจอะไรบ้างและนำไปสู่ข้อเสนอแนะให้มีการเปลี่ยนแปลงที่จุดใดบ้างในระบบ และเปลี่ยนแปลงสู่สภาพใด ดังนั้น ทักษะของกระบวนการจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และสอดคล้องกับจตุพร วิศิษฐ์โชติอังกูร (2556) ได้กล่าวว่า ผู้อำนวยการเรียนรู้ หรือกระบวนการ (Facilitator, Learning Coach) คือ ผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ เป็นนักจุดประกาย ความคิด และการเป็นนักเชื่อมโยง การทำหน้าที่จะต้องใช้พลังสูงมากใน การเรียนรู้ทั้งตัวเองและกลุ่มเป้าหมาย วิวิทย์ดา สิริชีวานันท์ (2556) ได้กล่าวว่า วิทยากรกระบวนการ คือ ผู้ที่สร้างบรรยากาศของการระดมความคิดเห็นและการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดการแลกเปลี่ยนและสะท้อนปัญหาหรือประสบการณ์ รวมทั้งหาแนวทางแก้ไข โดยช่วยกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มรับฟังซึ่งกันและกัน และช่วยตั้งประเด็นให้กลุ่มมีทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ 2) ควรให้มีการปรับลดบางขั้นตอนที่ไม่จำเป็นลง เนื่องจากบางขั้นตอนใช้เวลาในการดำเนินงานพอสมควร บางขั้นตอนมีความยุ่งยากซับซ้อน และใช้เวลากับการดำเนินกิจกรรมตามกระบวนการมากเกินไป โดยมีประเด็นเสนอแนะคือ ควรตัด/ลด หรือปรับขั้นตอนให้ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา หรืออาจารย์รุ่นใหม่เพิ่มเติมไว้ให้สามารถทบทวนระหว่างดำเนินการได้ อาจใช้การ PLC กลุ่มย่อย ซึ่งไม่จำเป็นต้องทำเพียงแค่ครั้งเดียว อาจทำมากกว่า 1 ครั้งก็ได้ ซึ่งสอดคล้องกับวิจารณ์ พานิช (2563) กล่าวว่า ปัญหาที่ยาก (Wicked Problems) ที่พบเจอระหว่างทางเป็นโอกาสสร้างนวัตกรรมในการแก้ปัญหา เพราะเป็นปัญหาที่ยากซับซ้อนมาก จึงต้องการการดำเนินการแก้ไขผ่าน Learning Loops เป็นเปลาะๆ และถือเป็นโอกาสที่ต้องเอาใจใส่บริบท และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาดังกล่าวผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้นำผลการวิจัยไปปรับประยุกต์ใช้และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปดังต่อไปนี้

## 1. ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานเกี่ยวข้อง

### 1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและหน่วยงานต้นสังกัด

1) ผลการวิจัยด้านปัญหาการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่สถานศึกษาเผชิญ มักเกิดจากปัจจัยภายใน เช่น ด้านนักเรียน ด้านครู และด้านผู้บริหาร และปัจจัยภายนอก เช่น ด้านครอบครัว ด้านการเลี้ยงดู ด้านสภาพแวดล้อมที่เข้ามา มีผลกระทบต่อนักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาในระดับสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารการศึกษาในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่บริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ครูที่ปรึกษา ครูแนะแนว ครูฝ่ายปกครอง ครูที่รับผิดชอบงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และบุคลากรอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรมีการวิเคราะห์ วินิจฉัย จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และอุปสรรค ให้ละเอียดลึกซึ้ง โดยมีกระบวนการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่หลากหลายก่อนที่จะนำไปวางแผน และสามารถนำข้อค้นพบนี้ ไปใช้ในการวางแผนการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนต่อไป

2) ผลการวิจัยด้านแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี พบว่า ส่วนใหญ่นำกระบวนการ 5 ขั้นตอนของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมาใช้ในการขับเคลื่อน และเรียกโมเดลของแต่ละกรณีศึกษา โดยมีเงื่อนไขจากการสนับสนุนและให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ เป็นผู้นำออกแบบระบบและโครงสร้างคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมและสร้างขวัญกำลังใจ มองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย และนำกระบวนการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและขับเคลื่อน ดังนั้น หน่วยงานต้นสังกัด (สพฐ.) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรนำแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี จัดทำเป็นองค์ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ในรูปแบบของเอกสารและดิจิทัล แล้วนำเข้าวาระการประชุมผู้บริหารการศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การขยายผลและเพิ่มประสิทธิภาพระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้กับโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ดำเนินการอยู่

3) ข้อค้นพบด้านการเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา พบว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการพัฒนานักเรียนถือเป้าหมายของการจัดการศึกษา ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษาไปกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เน้นไปที่ผลลัพธ์ ด้านการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้ครอบคลุมทุกด้าน ทุกมิติ และควรกำหนดวิธีการและเครื่องมือการประเมินผลคุณภาพนักเรียนด้วย

## 1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนที่เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบ

1) ผลการวิเคราะห์ค่า ES KPI ที่ 6 นักเรียนมีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต ของโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม ยังพบค่า Effect Size ต่ำกว่า 0.4 ซึ่งผลที่เกิดขึ้นหากวิเคราะห์แล้วจะเห็นว่าคุณภาพนักเรียน KPI ที่ 6 นักเรียนมีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริตนั้นน่าจะเกี่ยวข้องและอาจส่งผลมาจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ส่งเสริมอาชีพที่โรงเรียนจัดขึ้นสำหรับนักเรียน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูอาจจะต้องไปทบทวนกิจกรรมและโครงการ (ACTs) ที่จะต้องเสริมเพิ่มเติมมากขึ้นในโอกาสต่อไป เช่น ควรมีกิจกรรมที่ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนในด้านอาชีพ กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือกับผู้ประกอบการ หรือมีโครงการเกี่ยวกับการส่งเสริมการแนะแนวและการสร้างอาชีพ เป็นต้น

2) ผลการวิเคราะห์ค่า ES ของโรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก พบว่า KPI ทุกด้านผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดยภาพรวมนักเรียนมีผลการเปลี่ยนแปลง ES เพิ่มขึ้นทุก KPI เนื่องจากโรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตกค่อนข้างมีต้นทุนของการดำเนินการอยู่แล้ว เพราะได้เข้าร่วมโครงการโรงเรียนพัฒนาตนเอง (TSQP) โดยมีมหาวิทยาลัยนครสวรรค์เป็นที่เลี้ยงระหว่างปี 2563-2565 แต่ยังมีข้อเสนอแนะบางประเด็นคือ การสร้างหรือออกแบบเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักเรียน ควรมีการสร้างและออกแบบเครื่องมือที่มีความหลากหลาย และเครื่องมือควรมีเกณฑ์การวัดและประเมินผลที่ชัดเจน บาง KPI อาจไม่จำเป็นต้องใช้การเก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงด้วย ES ก็ได้ สามารถทำได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

## 1.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้ในการบริหารโรงเรียน

1) โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ควรนำแนวทางการสังเคราะห์และสร้างโมเดลบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยอาจประยุกต์หรือนำกระบวนการและเครื่องมือบางส่วนที่เป็นข้อค้นพบจากงานวิจัยไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้ได้โมเดลที่มีความเฉพาะและเหมาะกับบริบทของตนเอง

2) โรงเรียนมัธยมศึกษา ควรนำข้อค้นพบที่ได้จากการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 1) ทิศทาง 2) ระบบกลไก 3) กระบวนการ ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ) 4) ผลลัพธ์ และ 5) เงื่อนไขของการนำไปใช้ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมและมีเครื่องมือการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนชัดเจน และเป็นรูปธรรม



3) โรงเรียนมัธยมศึกษา ควรนำองค์ประกอบของคุณภาพนักเรียนที่ได้จาก ข้อค้นพบของงานวิจัยนี้ ไปใช้เป็นเกณฑ์การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพของนักเรียน และควรนำ เครื่องมือการวิเคราะห์ขนาดของอิทธิพล (Effect Size) ไปใช้เป็นเครื่องมือสำหรับตรวจสอบ พัฒนาการของนักเรียน

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 จากผลการวิจัยในวัตถุประสงค์ที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบพหุกรณีศึกษา ดังนั้น ควรนำวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มาศึกษาต่อเนื่องได้ เช่น การศึกษา ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการปฏิบัติที่ดีการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมัธยมศึกษา

2.2 ควรมีการวิจัยเชิงต่อยอดจากผลการวิจัยนี้ โดยวิจัยและพัฒนาารูปแบบการบริหาร ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 เนื่องจากการวิจัยการพัฒนารูปแบบในครั้งนี้ มีได้กำหนดตัวแปรในเรื่องขนาดของ สถานศึกษา ดังนั้น ควรศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดตัวแปรในเรื่องขนาดของสถานศึกษาตามบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมี 4 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ เป็นต้น

2.4 ควรมีการวิจัยเชิงต่อยอดจากผลการวิจัยนี้ โดยวิจัยและพัฒนากลยุทธ์ระบบ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียน ตามแนวคิดน่าน้ำสีคราม

2.5 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียนในระดับการศึกษาอื่นๆ เช่น ประถมศึกษา อาชีวศึกษา เป็นต้นเพื่อให้เกิดความหลากหลาย และมีประโยชน์ครอบคลุมทุกระดับ การศึกษาของไทย

2.6 ควรมีการศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อส่งเสริมทักษะการควบคุมตนเอง (Self-Control) และการเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-Esteem) ของนักเรียน

2.7 ควรมีการวิจัย เพื่อพัฒนาเครื่องมือการประเมินคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน ตามมาตรฐานของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน และเพื่อให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถใช้พัฒนาสถานศึกษาและใช้ประกอบการ คัดเลือกสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนต่อไป

# บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กนกวรรณ เลี้ยวคลัง. (2552). การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิด  
กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ดุขฎิบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรดา มลิลลา. (2564). การบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท). ชัยภูมิ:  
มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- กรมสามัญศึกษา. (2546). คู่มือครูระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนช่วงชั้นที่ 3-ช่วงชั้นที่ 4. กรุงเทพฯ:  
กรมสามัญศึกษา.
- กรมสุขภาพจิต. (2551). คู่มือครูระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ช่วงชั้นที่ 3-4 (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6)  
(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กรมสุขภาพจิต. (2554). คู่มือครูที่ปรึกษาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน. กรุงเทพฯ: ยูเรนัสอิมเมจกรุ๊ป.
- กรรณสพร ผ่องมาศ. (2561). การศึกษาการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา  
สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตราด จันทบุรี และระยอง (วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโท). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551  
(พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม  
(ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กุลลาบ เกลี้ยงชุม. (2557). การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียน  
ขนาดเล็กในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท). กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- เกียรติชัย สังข์จันทร์. (2561). การพัฒนากลยุทธ์การมีส่วนร่วมของเครือข่ายชุมชนในการพัฒนา  
โรงเรียนขนาดเล็ก (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
พิบูลสงคราม.
- ชัตติยา ต้วงสำราญ. (2552). รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก (วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโท). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- คณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม  
แห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564). กรุงเทพฯ: คณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและ  
สังคมแห่งชาติ.

- คณิตา ศรีบุญชู. (2550). *การวางแผนของโรงเรียนพินิตประสาธน์ อำเภอเมืองพะเยา* (การศึกษา ค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ครรรชิต พุทธโกษา. (2554). *คู่มือการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- คิม ดับเบิลยู ซาน, และไมบอร์ค เรเน. (2561). *กลยุทธ์มหาสมุทรสีคราม* (จารุจรรย์ คงมีสุข, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: วีเลิร์น.
- จตุพร วิศิษฎ์โชติอังกูร. (2555). *โค้ชผู้สร้างพลังการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- จันทร์ศรี โชติชื่น. (2556). *สภาพการบริหารจัดการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- จันทิมา บุญอนันต์วงศ์. (2561). *รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์บัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- จินตนา แดงฤทธิ์. (2558). *รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). อุดรดิตถ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์.
- จินตนา บุญบังการ, และณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2548). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.
- ฉลอง ชาตรุประชีวิน. (2552). *การพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างคุณธรรม ที่พึงประสงค์ของนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์บัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชลธิชา ร่มโพธิ์รี. (2561). *การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชัยดี ยามู. (2561). *แนวทางการดำเนินการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในโรงเรียนบ้านป่าละ อําเภอเมือง ปัตตานี จังหวัดปัตตานี* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณัฐนันท์ พิทยะภัทร์. (2557). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กของ องค์ปกครองส่วนท้องถิ่นภาคกลางตอนล่าง 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

- ณัฐริณีย์ น้อยจันทร์. (2563). *การพัฒนาการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาด้วยการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 41 (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- ดวงพร อุ่ณจิตต์. (2557). *กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความผาสุกของนักเรียนประถมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา แคมมณี. (2552). *รูปแบบการเรียนการสอน : ทางเลือกที่หลากหลาย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา แคมมณี. (2560). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 21)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย ลิ้มเฉลิม. (2558). *รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญามหาบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2533). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ชนสมพร มะโนรัตน์. (2560). *รูปแบบการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติของโรงเรียนบ้านหนองวารี (นิพัทธ์ธรรมมาภรณ์อุปถัมภ์) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2. วารสารงานวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 5(1), 43-63.*
- ชญัญภัทร์ ศิริธชนราโรจน์, พรนภา เลื่อยคลัง, และนฤมล พระใหญ่. (2561). *การใช้กลยุทธ์น่านน้ำสี่ครามเพื่อป้องกันการตั้งครุฑของนักเรียนในจังหวัดฉะเชิงเทรา. Veridian E-Journal, Silpakorn University, 11(3), 702-719.*
- ชญัญภัทร์ ศิริธชนราโรจน์. (2556). *โครงการวิจัยและพัฒนาเครือข่ายการพัฒนาคนให้มีนวัตกรรมเชิงคุณค่าตามคุณลักษณะพึงพาตนเองทางเศรษฐกิจของครอบครัวตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้วยกลยุทธ์น่านน้ำสี่ครามกรณีศึกษาของจังหวัดฉะเชิงเทรา (รายงานผลการวิจัย)*. ฉะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นรรธพร จันทร์เฉลี่ย เสริบุตร. (2564). *ภาวะความรู้ถดถอย (Learning Loss) ที่ต้องเร่งแก้ไขในมุมมองของ CEO Starfish Education*. สืบค้นจาก [www.starfishlabz.com/blog/601-ภาวะความรู้ถดถอย-learning-loss-ที่ต้องเร่งแก้ไขในมุมมองของ-ceo-starfish-education](http://www.starfishlabz.com/blog/601-ภาวะความรู้ถดถอย-learning-loss-ที่ต้องเร่งแก้ไขในมุมมองของ-ceo-starfish-education)

- นลินทิพย์ พรหมสังข์, และเด่น ชะเนติยง. (2558). รูปแบบการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียน  
ประถมศึกษาให้เติบโตเป็นคนดีของสังคมไทย. *วารสารปาริชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ*, 28(1),  
31-32.
- น้ำฝน ชื่นชม. (2560). *การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7 (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2560). *หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษ 21*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิพัทธ์พนธ์ อุไรวรรณ (2563). *การพัฒนาารูปแบบการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนของกลุ่มเครือข่าย  
โรงเรียนน้ำหมันหาคดร้า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์เขต 2  
(วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต)*. อุดรดิตถ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2549). *การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับ CEO*. กรุงเทพฯ: สุขุมและบุตร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุษกร เขจรภักดิ์. (2558). *การพัฒนาารูปแบบการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการคิดเชิงระบบ สำหรับนักศึกษา  
ครุมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต)*. มหาสารคาม:  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ปรมาภรณ์ สอนิ. (2560). *แนวทางการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนระดับประถมศึกษาของ  
โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี (วิทยานิพนธ์  
ปริญญามหาบัณฑิต)*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ประวิต เอราวรรณ์. (ม.ป.ป.). *คู่มือการประเมินตนเองของโรงเรียนสุขภาวะ เรื่องแนวคิดโรงเรียนสุข  
ภาวะ*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสถาบันวิจัยระบบการศึกษา.
- ปิยะนารถ สิงห์ชู. (2554). *แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ*. สืบค้น 5 มกราคม 2565, จาก  
<https://www.gotoknow.org/posts/503317>
- ปิยะพร ป้อมเกษมตร์. (2559). *การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อเสริม  
สร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ:  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปีเตอร์ เซงเก้ และคณะ. (2560). *โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (กิตติพล เอี่ยมกมล, ผู้แปล)*. กรุงเทพฯ:  
สวนเงินมีมา.
- บุญญพัฒน์ สิงห์จารย์. (2564). *การพัฒนาารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต)* สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- พรพรม พรหมเทศ. (2554). Blue Ocean Strategy กับความจริงในโลกธุรกิจ. *วารสาร มทร.อีสาน*, 4(2), 15-28.
- พรวิมล กลิ่นศรีสุข. (2564). *แนวทางการดำเนินงานตามระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 จังหวัดนครพนม* (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พร้อมพิไล บัวสุวรรณ. (2554). *ครอบครัวและโรงเรียนหุ้นส่วนเพื่อคุณภาพของผู้เรียน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แสงดาว.
- พระสุวรรณ สุวณโณ วงศ์ดารา. (2562). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักสี่ปรัศธรรม 7 ในโรงเรียนมัธยมสงฆ์นครหลวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว* (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พล เหลืองรังสี. (2564). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักศึกษาครูในสังคมพหุวัฒนธรรม จังหวัดชายแดนใต้: การวิจัยอิงการออกแบบ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พลุ เดชะรินทร์. (2548). *แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง*. กรุงเทพฯ: ก. พลพิมพ์ (1996).
- พัชรี โพธิ์แก้ว. (2560). *สภาพและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะครู ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต). บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- พัฒนา พรหมณี, ศรีสุรางค์ เอี่ยมสะอาด, และปณิธาน กระสังข์. (2560). *แนวคิดการสร้างและพัฒนา รูปแบบเพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านการสาธารณสุขสำหรับนักสาธารณสุข. วารสารสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี*, 6(2), 128-134.
- พิบูล ทีปะปาล. (2546). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- ภควรรณ ลุนสาโรจ. (2560). *การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- มานะ ศรีสุวรรณ. (2549). *กระบวนการคิดเชิงระบบ พบความสำเร็จแบบยากที่จะอธิบาย. วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*, 2(1), 119-133.
- มานะ สีนธวงษานนท์. (2550). *ปัจจัยส่งเสริมการจัดการศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารศึกษาศาสตร์*, 18(2), 115-128.

- มูลนิธิสยามกัมมาจล. (2564). การประชุมการอบรมการประเมินเชิงพัฒนา Developmental Evaluation กองทุนเสมอภาคเพื่อการศึกษา. *วารสารสหวิทยาการสังคมศาสตร์ และการสื่อสาร*, 5(2), 5-12.
- เมธาพร ไตรกิจวัฒน์กุล. (2561). กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ยุพาวดี เกริกกุลธร, นุสรานา นามเดช, สุดา เดชพิทักษ์ศิริกุล, และกาญจนา อ่อนน่วม. (2561). การพัฒนาสมรรถนะครูที่ปรึกษาตามแนวคิดการมีสติและการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร.*, 6(4), 1541-1555.
- เยาวนารถ พันธุ์เพ็ง. (2565). การประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation: DE) ช่วงต้นน้ำเพื่อพัฒนาเป้าหมายโรงเรียน. *วารสารสหวิทยาการสังคมศาสตร์ และการสื่อสาร*, 5(2), 5-12.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2544). *วิจัยและพัฒนาการศึกษา*. พิษณุโลก: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2552). *การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คำสมัย.
- รินรดา น้ำใจสุข. (2556) *การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะประจำสายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- รุ่งนภา สุขสำแดง. (2563). *การศึกษาปัญหาการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- โรงเรียนมหาภาพระจาดทองอุปลัมภ์. (2561). *คู่มือระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน*. สมุทรปราการ: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1.
- ลลนา สิริพันธ์. (2558). กลยุทธ์การบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” จังหวัดสมุทรสาคร. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา*, 10(3), 400-414.
- ลัดดาวัลย์ โคตรพิมพ์. (2564). *แนวทางการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วนิดา ชนินทยุทวงศ์. (2544). *คู่มือที่ปรึกษาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ลักษณ์.



- วรรณพ ศิริสวัสดิ์. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนกับคุณภาพผู้เรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 จังหวัดนครพนม (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). นครพนม: มหาวิทยาลัยนครพนม.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2560). การวิจัยทางการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). สกลนคร: สมศักดิ์การพิมพ์.
- วิจารณ์ พานิช. (2563). องค์ความรู้เกี่ยวกับ DE (Developmental Evaluation). ใน เอกสาร *ประกอบการประชุมโค้ช และแนวทางการโค้ช* (26-27 ตุลาคม 2563). กรุงเทพฯ: โรงแรมอมารี.
- วิจารณ์ พานิช. (2566). *ครูเพื่อศิษย์ สอนผู้รู้เชื่อมโยง*. สืบค้น 20 เมษายน 2566, จาก [https://www.gotoknow.org/posts/675539?fbclid=IwAR2rujHQ\\_88JSxrehFUeBqSfOs6mvV4VE6ocJSY8L0\\_b2Re8Xkt1gkCHopw#google\\_vignette](https://www.gotoknow.org/posts/675539?fbclid=IwAR2rujHQ_88JSxrehFUeBqSfOs6mvV4VE6ocJSY8L0_b2Re8Xkt1gkCHopw#google_vignette)
- วิวัลย์ดา สิริชีวานันท์. (2556). การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักของวิทยาการกระบวนการในงานสาธารณสุขการวิเคราะห์ความตรงเชิงประจักษ์และความไว (ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิสูตร ฉัตรเชิดชัย. (2547). การพัฒนารูปแบบทีมงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง จังหวัดชลบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศรัณย์ เปรมสุข. (2562). การพัฒนาทักษะผู้นำวงสนทนาในการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สหวิทยาเขตศรีวิเชียร (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2557). สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 6(12), 165-184.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2562). *ทฤษฎีการประเมิน* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริรัตน์ ชุนทดคล้าย. (2558). *การบริหารจัดการองค์การตามทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริลักษณ์ ทิพม่อม. (2559). การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารราชพฤกษ์*, 14(3), 72-79.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และสมชาย หิรัญกิตติ. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศุภลักษณ์ สัตย์ไพโรศพราย. (2558). *จิตวิทยาการแนะแนวและการให้คำปรึกษา*. กาญจนบุรี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

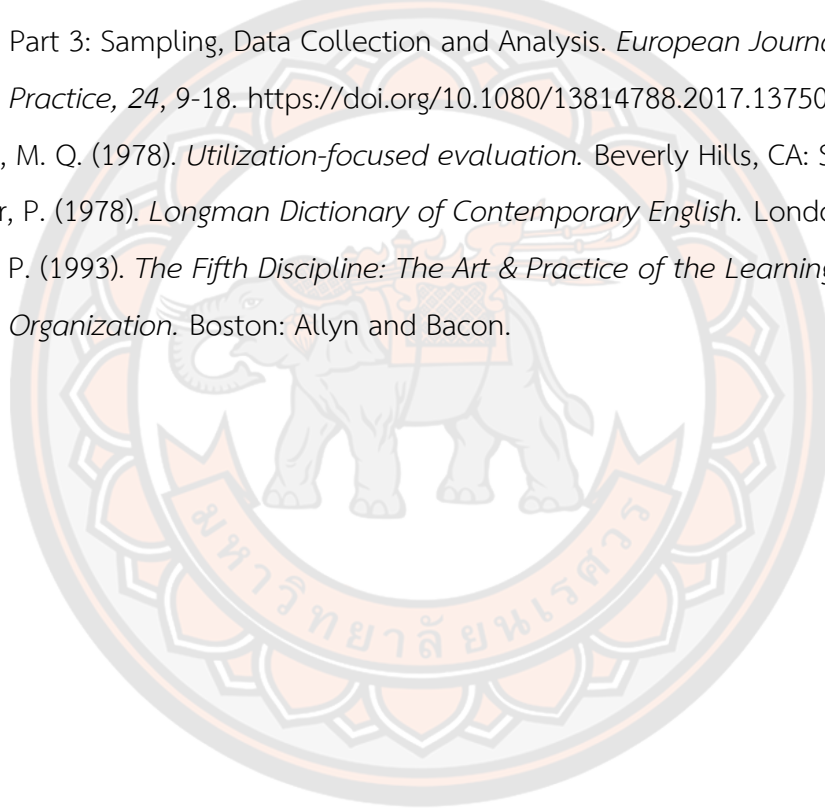
- สกุรัตน์ โกพัฒนตา, วิภาภรณ์ ภูวัฒนกุล, อัจฉรา วัฒนาณรงค์ และโกศล มีคุณ. (2564). คุณภาพนักเรียนกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษา. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 6(8), 371-387.
- สธิรพร เขาวนชัย. (2561). *กลยุทธ์การบริหารสโมสรรลูกเสือจังหวัด* (วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สมพงษ์ จิตระดับ. (2560). เด็กไทยวันนี้. *มติชนออนไลน์*. สืบค้น 15 พฤษภาคม 2565, จาก [www.matichon.co.th/news/418603](http://www.matichon.co.th/news/418603)
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2550). *การบริหารสถานศึกษาแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: วิจิตรภาพการพิมพ์.
- สมาน อัสวภูมิ. (2547). *การบริหารสถานศึกษาตามแนวการปฏิรูปการศึกษายุคใหม่*. อุบลราชธานี: อุบลกิจออฟเซทการพิมพ์.
- สยมภู เหมือนนิรุทธ์. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สหประชาชาติ. (2566). *เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในประเทศไทย : การศึกษาที่มีคุณภาพ*. สืบค้น 20 เมษายน 2566, จาก <https://thailand.un.org/th/sdgs/4>
- สันติสุข สันติศาสนสุข และคณะ. (2559). *การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน*. กรุงเทพฯ: สมาคมแนะแนวแห่งประเทศไทย.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2559). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สายพิณ ปัญญาคำ. (2562). *กลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในเครือข่ายเอกราช* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2547). *แนวทางการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ ร.ส.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). *งานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน*. สืบค้น 15 มกราคม 2565, จาก <http://academic.obec.go.th/wed/node/11>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). *แนวทางการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). *คู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2559). *การพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน*.  
กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2556). *รายงานภาวะสังคม  
ไตรมาส 2 ปี 2566*. สืบค้นจาก  
[https://www.nesdc.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=13633&filename=social\\_outlook](https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=13633&filename=social_outlook)
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2554). *รายงานการสังเคราะห์ผลการวิจัยในโครงการวิจัยและ  
พัฒนานวัตกรรมเครือข่ายการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ  
ผู้เรียน* กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2550). *การประชุมปฏิบัติการพัฒนาความเข้มแข็งระบบดูแล  
ช่วยเหลือนักเรียน 4 ภูมิภาค คู่มือการจัดการอบรมการแนะแนวสำหรับวิทยากร*. กรุงเทพฯ:  
สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา.
- สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2552). *ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หลักการ แนวคิด  
และทิศทางการดำเนินงาน*. กรุงเทพฯ: ศุภสภาลาดพร้าว.
- สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2552). *ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หลักการ แนวคิด  
และทิศทางการดำเนินงาน เอกสารสรุปองค์ความรู้สำหรับการพัฒนาทีมงานขับเคลื่อน  
ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อการก้าวอย่างยั่งยืนปี 2552*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สิรินดา แจ่มแจ้ง. (2560). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู  
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์)*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- สุธิชา ชิตกุล. (2550). *ความคิดเชิงระบบกับการพัฒนาองค์กร: กรณีศึกษาบริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด  
(มหาชน) (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์)*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุนทรสส์ เพชรรัศม์คำด้วง. (2559). *รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาทักษะการคิดของ  
นักเรียนในศตวรรษที่ 21 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์)*. นครศรีธรรมราช: มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- สุปรียา ชินพะวอ. (2562). *การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์)*.  
มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุพรรณิ ม่วงไหม. (2564). *การศึกษาปัญหาการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียน  
ขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์)*. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

- สุพรรณษา ศรีม่วง. (2563). แนวทางการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนกลุ่ม  
พุทธมณฑล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 (วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาภรณ์ มั่นเกิดวิทย์. (2557). การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับ  
โรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์). มหาสารคาม:  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุรพล พิมพ์สอน. (2557). กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์). กำแพงเพชร:  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- สุรียา ศรีโกคา. (2559). การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับ  
ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทศึกษาศาสตร์). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- หยัด ขจรเกียรติผดุง, เพิ่ม หลวงแก้ว, และกำพล วันทา. (2563). ปัญหากฎหมายเกี่ยวกับการ  
กระจายอำนาจสู่สถานศึกษา. วารสารปัญญาภิธาน, 5(1), 255-268.
- อรรธรณ ชนะศรี. (2553). การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้โดยใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้  
เพื่อพัฒนาการคิดเชิงระบบ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต). สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อวยชัย ศรีตระกูล. (2556). การพัฒนารูปแบบการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนใน  
สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์).  
พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- อำนวยการ พุทธิชาติ. (2564). การพัฒนารูปแบบการนิเทศเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในการพัฒนา  
ทักษะอาชีพและการมีงานทำสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์). มหาสารคาม:  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York: McGraw-Hill.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1991). *Strategic Management: Concepts and Application* (2nd ed). Singapoec: MCGrow - Hill.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- David, F. R. (1997). *Strategic Management* (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Elliot, W. E., & Michael, D. D. (2004). *Handbook of Research and Policy in Art Education Studies in Mathematical Thinking and Learning*. Routledge: Lawrence Erlbaum Associates.
- Glueck, W. F., & Lawrence, R. J. (1984). *Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of Education*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluating Professional Development*. California: Sage.
- Hattie, J. (1981). A Four-Stage Factor Analytic Approach to Studying Behavioral Domains. *Applied Psychological Measurement*, 5(1), 77–88.  
<https://doi.org/10.1177/014662168100500112>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2005). *Strategic Management* (6th ed.). United States of America: Thomson South-Western.
- Hurger, J. D., & Wheelen, T. L. (2004). *Strategic Management* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hitt, A. M. Ireland, D. R, & Hoskisson, E. R. (2005). *Strategic Management*. United States of America: Thomson.
- Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Gibson, J. L. (1989). *Management: Principles and Functions* (4th ed.). Boston, MA: Richard D. Irwin.
- Keefe, J. (1994). School Evaluation Using the CESE-IMS Model and Imp Process. *Studies in Educational Evaluation*, 20(1), 55-67.
- Keeves, J. P. (1997). Models and Model Building. In Keeves, J. P. (ed.). *Educational Research, Methodology And Measurement: An International Handbook* (2nd ed.). Oxford: Peraman Press.

- Kim, C. W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2001). *Research in Education: A Conceptual Introduction* (5th ed.). New York: Longman.
- Moser, A., & Korstjens, I. (2018). Series: Practical Guidance to Qualitative Research. Part 3: Sampling, Data Collection and Analysis. *European Journal of General Practice*, 24, 9-18. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375091>
- Patton, M. Q. (1978). *Utilization-focused evaluation*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Procter, P. (1978). *Longman Dictionary of Contemporary English*. London: Longman.
- Senge, P. (1993). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Boston: Allyn and Bacon.





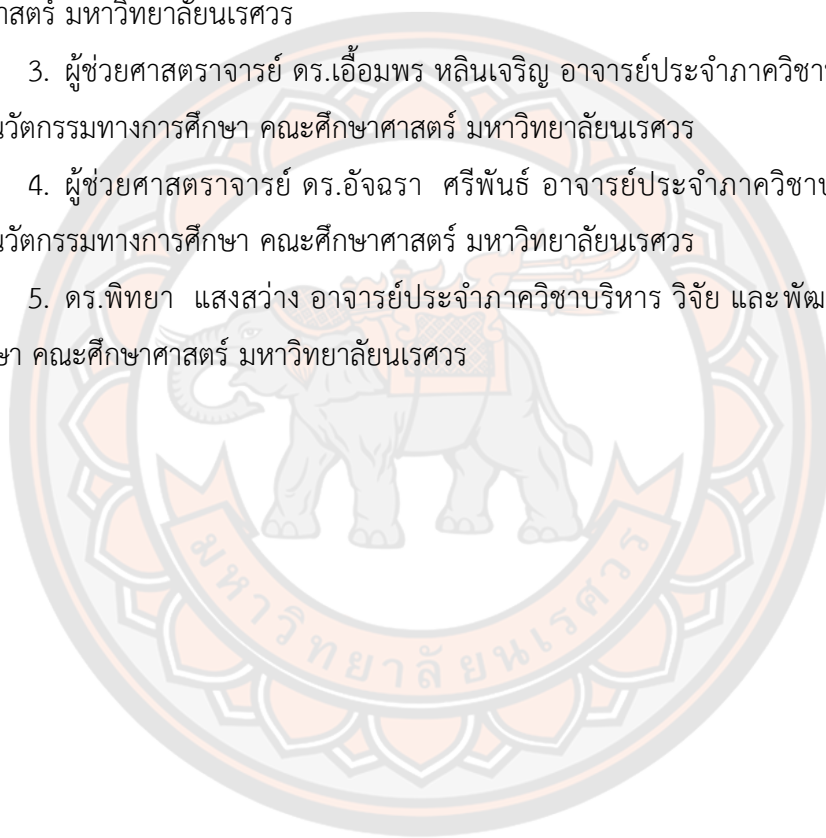
ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยนเรศวร

## ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบเครื่องมือในขั้นตอนที่ 1

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอภิชัย อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.วารินทร์ แก้วอุไร อาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอี่ยมพร หลินเจริญ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
5. ดร.พิทยา แสงสว่าง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร





## รายชื่อโรงเรียนที่ให้ความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงพื้นที่ในขั้นตอนที่ 1

ผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้บริหารโรงเรียน หรือ รองผู้บริหารโรงเรียน ครูที่รับผิดชอบงานระบบ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน ครูแนะแนว และครูปกครอง มีรายละเอียด ดังนี้

1. โรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ผู้บริหารโรงเรียน คือ นายภูรินทร์ ชนิลกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านพบพระ
2. โรงเรียนบ้านยารวี - ห้วยโป่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ผู้บริหารโรงเรียน คือ นายสุกิจ เมฆประยูร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยารวี - ห้วยโป่ง
3. โรงเรียนเมืองрадวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ ผู้บริหารโรงเรียน คือ นายสุกิจ เมฆประยูร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยารวี - ห้วยโป่ง
4. โรงเรียนเมืองрадวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ ผู้บริหารโรงเรียน คือ นางลำดวน นักดนตรี ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองрадวิทยาคม
5. โรงเรียนคณทิพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากำแพงเพชร ผู้บริหารโรงเรียน คือ นางสาวภัทราวดี บิณฑวิหค ผู้อำนวยการโรงเรียนคณทิพิทยาคม
6. โรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย ผู้บริหารโรงเรียน คือ นายเกียรติชัย สังข์จันทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา

รายนามผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบ  
การดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ในชั้นตอนที่ 2

1. ดร.โอณทัย ไทยวรรณศรี ที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้การสอน สพฐ.
2. ดร.ศราวุธ คำแก้ว รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุโขทัย
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
4. ดร.พิทยา แสงสว่าง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
5. ดร.ปัฐมาภรณ์ นรภัทรพิมล ผู้อำนวยการโรงเรียนพิชัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์
6. ดร.ภูรินทร์ ชนิลกุล รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2
7. นางสาววลีรัตน์ มิ่งศูนย์ หัวหน้าโครงการสนับสนุนกระบวนการประเมินเชิงพัฒนาคุณภาพโรงเรียนทั้งระบบ : Developmental Evaluation (DE) มูลนิธิสยามกัมมาจล
8. ดร.วรรณรักษ์ หงษ์ทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1
9. ดร.เบญจวรรณ อินตะวงค์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1

รายนามโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้รูปแบบฯ และประเมินผลตามคุณภาพมาตรฐาน  
4 ด้านของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพ  
ของนักเรียนมัธยมศึกษา หลังการทดลองใช้รูปแบบฯ ในขั้นตอนที่ 3

1. นายมนูญ สิงห์คำ ผู้อำนวยการโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์
2. นางสาวกิตติยา ทองแกมมาก ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดปากฟิงตะวันตก สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 1



## หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๒๘

ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๓๖๒๕

วันที่ ๙ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุโฆษิตชัย

ด้วย นายศรัณย์ เปรมสุข รหัสประจำตัว ๖๔๐๓๑๓๖๔ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระของวิทยานิพนธ์เรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังที่แนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.พงศ์พันธ์ กิจสนาโยธิน)

รองคณบดีฝ่ายบริหาร ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

## หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๒๘ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๓๖๒๕วันที่ ๙ ธันวาคม ๒๕๖๕เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.วารินทร์ แก้วอุไร

ด้วย นายศรัณย์ เปรมสุข รหัสประจำตัว ๖๔๐๓๑๓๖๙ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปริญญาการศึกษาดุขภูมบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระของวิทยานิพนธ์เรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังที่แนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.พงศ์พันธ์ กิจสนาโยธิน)

รองคณบดีฝ่ายบริหาร ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

## หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๒๘

ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๓๖๒๕

วันที่ ๙ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอี่ยมพร หลินเจริญ

ด้วย นายศรัณย์ เปรมสุข รหัสประจำตัว ๖๔๐๓๑๓๖๙ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระของวิทยานิพนธ์เรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังที่แนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.พงศ์พันธ์ กิจสนาโยธิน)

รองคณบดีฝ่ายบริหาร ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

## หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๒๘

ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๓๖๒๕

วันที่ ๙ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์

ด้วย นายศรัณย์ เปรมสุข รหัสประจำตัว ๖๔๐๓๑๓๖๙ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปริญา การศึกษาศุภภัตบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระของวิทยานิพนธ์เรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังที่แนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.พงศ์พันธ์ กิจสนาโยธิน)

รองคณบดีฝ่ายบริหาร ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

## หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๒๘

ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๓๖๒๕

วันที่ ๙ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.พิทยา แสงสว่าง

ด้วย นายศรัณย์ เปรมสุข รหัสประจำตัว ๖๔๐๓๑๓๖๔ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปริญญาการศึกษาดุขภูมบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระของวิทยานิพนธ์เรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังที่แนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.พงศ์พันธ์ กิจสนาโยธิน)

รองคณบดีฝ่ายบริหาร ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



## หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ



ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๑๐๐๐

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมืองฯ จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๔ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.โณทัย ไทยวรรณศรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. ร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบฯ	จำนวน ๑ ฉบับ
	๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายศรัณย์ เปรมสุข รหัสประจำตัว ๖๕๐๓๑๓๖๙ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระของวิทยานิพนธ์เรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนามัย นาอุดม)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๘

โทรสาร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๖

๒. นายศรัณย์ เปรมสุข

โทร ๐๙-๕๓๐๖-๕๔๘๐

## หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ



ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๑๐๐๐

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมืองฯ จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๔ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.ศราวุฒิ คำแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. ร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบฯ	จำนวน ๑ ฉบับ
	๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายศรัณย์ เปรมสุข รหัสประจำตัว ๖๔๐๓๑๓๖๙ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปริญญาการศึกษาดุขภูมบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระของวิทยานิพนธ์เรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนามัย นาคุดม)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๘

โทรสาร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๖

๒. นายศรัณย์ เปรมสุข

โทร ๐๙-๕๓๐๖-๕๔๘๐

## หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ



ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๑๐๐๐

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมืองฯ จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๔ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.สุรินทร์ ชนิลกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. ร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบ	จำนวน ๑ ฉบับ
	๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายศรีณีย์ เปรมสุข รหัสประจำตัว ๖๔๐๓๑๓๖๔ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปริญญาการศึกษาดุขบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระของวิทยานิพนธ์เรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนามัย นาคุดม)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๕๖-๘๘๒๘

โทรสาร ๐-๕๕๕๖-๘๘๒๖

๒. นายศรีณีย์ เปรมสุข

โทร ๐๙-๕๓๐๖-๕๔๘๐

## หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๒๘

ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๑๐๐๐

วันที่ ๒๔ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอภิชัย

ด้วย นายศรัณย์ เปรมสุข รหัสประจำตัว ๖๔๐๓๑๓๖๙ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระของวิทยานิพนธ์เรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังที่แนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนามัย นาอุตม)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

## หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๒๘

ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๑๐๐๐

วันที่ ๒๔ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.พิทยา แสงสว่าง

ด้วย นายศรัณย์ เปรมสุข รหัสประจำตัว ๖๔๐๓๑๓๖๙ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปริญญาการศึกษาดุขภูบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระของวิทยานิพนธ์เรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังที่แนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนามัย นาคุดม)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

## หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ



ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๑๐๐๐

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมืองฯ จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๔ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.ปัฐมาภรณ์ นรภัทรพิมล

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. ร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบฯ	จำนวน ๑ ฉบับ
	๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายศรัณย์ เปรมสุข รหัสประจำตัว ๖๔๐๓๑๓๖๙ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระของวิทยานิพนธ์เรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนามัย นาอุดม)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย  
โทร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๘  
โทรสาร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๖
๒. นายศรัณย์ เปรมสุข  
โทร ๐๙-๕๓๐๖-๕๔๘๐

## หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ



ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๑๐๐๐

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมืองฯ จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๔ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.วรรณรักษ์ หงษ์ทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. ร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบฯ	จำนวน ๑ ฉบับ
	๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายศรัณย์ เปรมสุข รหัสประจำตัว ๖๔๐๓๑๓๖๙ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระของวิทยานิพนธ์เรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนามัย นาอุดม)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๘

โทรสาร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๖

๒. นายศรัณย์ เปรมสุข

โทร ๐๙-๕๓๐๖-๕๕๘๐

## หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ



ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๑๐๐๐

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมืองฯ จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๔ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.เบญจวรรณ อินตะวงค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. ร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบฯ	จำนวน ๑ ฉบับ
	๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายศรัณย์ เปรมสุข รหัสประจำตัว ๖๔๐๓๑๓๖๙ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระของวิทยานิพนธ์เรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนามัย นาอุดม)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย  
โทร ๐-๕๕๕๖-๘๘๒๘  
โทรสาร ๐-๕๕๕๖-๘๘๒๖
๒. นายศรัณย์ เปรมสุข  
โทร ๐๙-๕๓๐๖-๕๕๘๐



## หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ



ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๑๐๐๐

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมืองฯ จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๔ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นางสาวสิริตม์ มิ่งสุนย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. ร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบฯ	จำนวน ๑ ฉบับ
	๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายศรัณย์ เปรมสุข รหัสประจำตัว ๖๔๐๓๑๓๖๙ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปริญญาการศึกษาดุขภูบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระของวิทยานิพนธ์เรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนามัย นาคูตม)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย  
โทร ๐-๕๕๕๖-๘๘๒๘  
โทรสาร ๐-๕๕๕๖-๘๘๒๖
๒. นายศรัณย์ เปรมสุข  
โทร ๐๙-๕๓๐๖-๕๔๘๐

## หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ



ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๑๐๐๐

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมืองฯ จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๔ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.ศราวุฒ คำแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. ร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบฯ	จำนวน ๑ ฉบับ
	๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายศรัณย์ เปรมสุข รหัสประจำตัว ๖๔๐๓๑๓๖๙ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระของวิทยานิพนธ์เรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนามัย นาอุตม)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๘

โทรสาร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๖

๒. นายศรัณย์ เปรมสุข

โทร ๐๙-๕๓๐๖-๕๔๘๐

## หนังสือขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย



ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๑๐๐๑

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมืองฯ จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๔ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดปากพิงตะวันตก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน.....ฉบับ

ด้วย นายศรัณย์ เปรมสุข รหัสประจำตัว ๖๔๐๓๑๓๖๔ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรปริญญาปริญาการศึกษาคุชฎบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนามัย นาอุดม)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๕๖-๘๘๒๘

โทรสาร ๐-๕๕๕๖-๘๘๒๖

๒. นายศรัณย์ เปรมสุข

โทร ๐๙-๕๓๐๖-๕๕๘๐

## หนังสือขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๑๐๐๑

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมืองฯ จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๔ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวังใหญ่วิทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน.....ฉบับ

ด้วย นายศรัณย์ เปรมสุข รหัสประจำตัว ๖๔๐๓๑๓๖๙ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนามัย นาอุดม)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๘

โทรสาร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๖

๒. นายศรัณย์ เปรมสุข

โทร ๐๙-๕๓๐๖-๕๕๘๐

ภาคผนวก ข รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อเสริมสร้าง  
คุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา



รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน  
เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์

(ภาษาไทย)

การพัฒนาารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือ  
นักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา

(ภาษาอังกฤษ)

A DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT  
MODEL OF STUDENT CARE-TAKING SYSTEM TO  
ENHANCE THE QUALITY OF SECONDARY SCHOOL  
STUDENTS

ชื่อนิสิิต

นายศรัณย์ เปรมสุข

รหัสประจำตัว

64031369

ปริญญา

การศึกษาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา

ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง

กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ศาสตราจารย์ ดร.รัตนะ บัวสนธิ์

กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ประจันบาน

ปีการศึกษา

2566

## รายละเอียดและที่มาของ (ร่างรูปแบบฯ)

การออกแบบและสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา เป็นการนำผลการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาออกแบบ “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา” และนำผลของการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 ขั้นที่ 1.1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จากการศึกษา เอกสาร และขั้นที่ 1.2 ผลการศึกษาปัญหา และแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) จากพหุกรณีศึกษา ในสถานศึกษาต้นแบบระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ได้รับรางวัล ระดับประเทศ มากร่าง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา” ตามลำดับ

การออกแบบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยออกแบบโดยนำผลการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 3 ส่วน คือ 1) ผลการศึกษาระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์น่านน้ำสี่คราม และการประเมินเชิงพัฒนา 2) ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และ 3) ผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพของนักเรียนมัศึกษามาออกแบบองค์ประกอบของรูปแบบในเบื้องต้น ซึ่งผลการออกแบบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษาทำให้ได้ประเด็นสำคัญขององค์ประกอบของรูปแบบ และได้รายละเอียดในบางประเด็นย่อย

สำหรับการยกกร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยนำผลจากการศึกษาขั้นที่ 1.1 ผลการศึกษา สภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และขั้นที่ 1.2 ผลการศึกษา ปัญหา และแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) จากพหุกรณีศึกษา ในสถานศึกษาต้นแบบ ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ได้รับรางวัลระดับประเทศมาเพิ่มเติมในประเด็นย่อยของ องค์ประกอบของรูปแบบ ซึ่งการออกแบบและยกกร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษาที่สัมพันธ์กับข้อมูลสำคัญข้างต้น แสดงดังตาราง 1 และภาพ 1

ตาราง 1 แนวคิดทฤษฎี และผลการวิจัยที่นำมาใช้ออกแบบและยกย่องรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบของรูปแบบ (การสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ)	แนวคิดทฤษฎี จากการทบทวนวรรณกรรม (บทที่ 2)			ผลการศึกษาระดับชั้นตอนที่ 1	
	ผลการศึกษาระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ นำนาน้ำสีคราม และการประเมินเชิงพัฒนา (1)	ผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน (2)	ผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา (3)	1.1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร (4)	1.2 ผลการศึกษาปัญหาและแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) (5)
<b>1. ทิศทางของรูปแบบ</b>					
1.1 ความเป็นมา สมาน อัครภูมิ (2547); สุรพล พิมพ์สอน (2557); พล เหลืองรังสี (2564) และ ชีระ รุญเจริญ (2550)	- แนวทางการแก้ไข ปัญหา โดยการใช้ จุดเด่นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ร่วมกับเทคนิคกลยุทธ์ นำนาน้ำสีคราม Blue Ocean Strategy และการประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation) Wheelen et al., (2018); Kim and Mauborgne (2015); จารุจรรย์ คมมีสุข (2561); วิจารณ์ พานิช (2563) และ มุลนิธิสยามกัมมาจล (2564)	- ความสำคัญของการ พัฒนานักเรียนให้เป็น บุคคลที่สมบูรณ์ และระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน สำนักวิชาการ และมาตรฐานการศึกษา, 2552 หน้า 11-13, สำนัก คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2547, น. 3-4) - ปัญหาพฤติกรรมที่ไม่พึง ประสงค์ของนักเรียนที่ ระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียนยังแก้ไขไม่ได้ครอบคลุม (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559)		- ผลการการศึกษา สภาพปัญหาหรือ อุปสรรคในการ ดำเนินงานระบบ การดูแลช่วยเหลือ นักเรียนของ สถานศึกษาใน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษา ขั้นพื้นฐาน	- ผลการการศึกษา ปัญหาเกี่ยวกับ พฤติกรรม นักเรียน และ ปัญหาเกี่ยวกับ ระบบการดูแล ช่วยเหลือ นักเรียน ที่เกิด จากปัจจัย ภายในและ ภายนอก ของ พหุกรณีศึกษา - ผลการการศึกษา แนวปฏิบัติที่ดี ของพหุ กรณีศึกษา (Best Practice)
1.2 หลักการ สมาน อัครภูมิ (2547); สุรพล พิมพ์สอน (2557); ชีระ รุญเจริญ (2550) และ พล เหลืองรังสี (2564)	- หลักการบูรณาการ (Integration) : การ ประสานกลมกลืนกัน ของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการ วิเคราะห์ เพื่อ	- หลักความเสมอภาค (Equity) : ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการ ศึกษาจะต้องปฏิบัติ หน้าที่และให้ประโยชน์ อันพึงมีในเรื่องต่างๆกับ ผู้เรียนและบุคคลที่ เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียม และเป็นธรรม (กรม		- หลักความเสมอภาค (Equity) : เด็กทุกคนมีสิทธิ และโอกาสเสมอ กันในการรับ การศึกษาขั้น พื้นฐาน ที่รัฐต้อง จัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดย	

องค์ประกอบของ รูปแบบ (การสังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับ รูปแบบ)	แนวคิดทฤษฎี จากการพัฒนาวรรณกรรม (บทที่ 2)			ผลการศึกษาระดับชั้นตอนที่ 1	
	ผลการศึกษาระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ นานาน้ำสีคราม และการประเมินเชิงพัฒนา (1)	ผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน (2)	ผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา (3)	1.1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร (4)	1.2 ผลการศึกษาปัญหาและแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) (5)
สนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญในการดำเนินงานของรูปแบบการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยอาศัยหลักการบูรณาการทั้งเรื่องของคน เงิน วัสดุ และวิธีการต่างๆ เพื่อให้สามารถนำรูปแบบไปใช้ได้เหมาะกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และไม่ตายตัว ซึ่งมีหัวใจสำคัญคือการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) ตามสภาพบริบทของพื้นที่ ซึ่งหลักการบูรณาการนั้น ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของแต่ละองค์ประกอบจะต้องมีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์และอยู่บนพื้นฐานของหลักการ ภายใต้ความเชื่อว่าการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อน และเชื่อมโยงกันเป็นระบบที่เป็นพลวัต มีผู้เกี่ยวข้องหลากหลายฝ่าย (จารุจรรย์ คงมีสุข,	สุขภาพจิต , 2554) - หลักการประสานพลัง (Synergy) : ความสำเร็จของงาน ต้องอาศัยการมีส่วนร่วม ทั้งการร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำของทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรโรงเรียนในทุกระดับ ผู้ปกครอง หรือชุมชน (กรมสุขภาพจิต, 2554)		ไม่เก็บค่าใช้จ่าย รวมถึงการจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคมการสื่อสาร และการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ หรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาส ต้องจัดให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ การปฏิบัติต่อเด็กตามความในพระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2546 ไม่ว่าการณีใดให้คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของเด็กเป็นสำคัญ และไม่ให้มีการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม สอดรับกับสิทธิขั้นพื้นฐานที่เด็กต้องได้รับตามความแห่งอนุสัญญาว่าด้วย		



องค์ประกอบของ รูปแบบ (การสังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับ รูปแบบ)	แนวคิดทฤษฎี จากการพัฒนาวรรณกรรม (บทที่ 2)			ผลการศึกษาระดับชั้นตอนที่ 1	
	ผลการศึกษา กระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ น่านน้ำสีคราม และ การประเมินเชิง พัฒนา (1)	ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการ ดูแล ช่วยเหลือนักเรียน (2)	ผลการศึกษา แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับคุณภาพ นักเรียนมัธยมศึกษา (3)	1.1 ผลการศึกษา สภาพ ปัญหา และ แนวทางการ บริหารระบบการ ดูแลช่วยเหลือ นักเรียน ที่ได้จาก การศึกษาเอกสาร (4)	1.2 ผล การศึกษาปัญหา และแนวทางการ บริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) (5)
	<p>2561) และ (วิจารณ์ พานิช, 2563) - หลักการประสาน พลัง (Synergy) : ระดมสรรพกำลังหรือ รวมพลัง (Synergy) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาร่วมดำเนินการ ต่างๆ เช่น กำหนด ทิศทาง วิเคราะห์ ความซับซ้อน ร่วม แลกเปลี่ยน รับฟัง สร้างวิสัยทัศน์ และสร้างจุดเปลี่ยน ร่วมกัน ในลักษณะที่ ถักทอเข้าด้วยกัน พึ่งพาต่อกันและกัน เพื่อให้ทุกคน กลายเป็นส่วนหนึ่ง ของกระบวนการสร้าง การเปลี่ยนแปลง (วิจารณ์ พานิช, 2563) - หลักการประเมิน เพื่อพัฒนา (Formative Evaluation for development) : การประเมินที่มุ่งเน้น ให้เกิดการเรียนรู้ ร่วมกันและมี เป้าหมาย เพื่อค้นหา สู่ทางสู่การ เปลี่ยนแปลงร่วมกัน ของผู้เกี่ยวข้อง เป็น</p>			<p>สิทธิเด็ก อันได้แก่ 1) สิทธิในการอยู่ รอด 2) สิทธิที่จะ ได้รับการปกป้อง คุ้มครอง 3) สิทธิที่ จะได้รับการพัฒนา และ 4) สิทธิใน การมีส่วนร่วม ทั้งนี้ เด็กแต่ละคน มีความแตกต่างกัน โดยพื้นฐานทาง ครอบครัว สภาพ ปัญหาเศรษฐกิจ ครอบครัวแตกแยก ขาดการดูแลเอาใจ ใส่ในนักเรียน ทำให้ เกิดปัญหาที่มีความ ต้องการช่วยเหลือ ที่แตกต่างกันไป</p>	

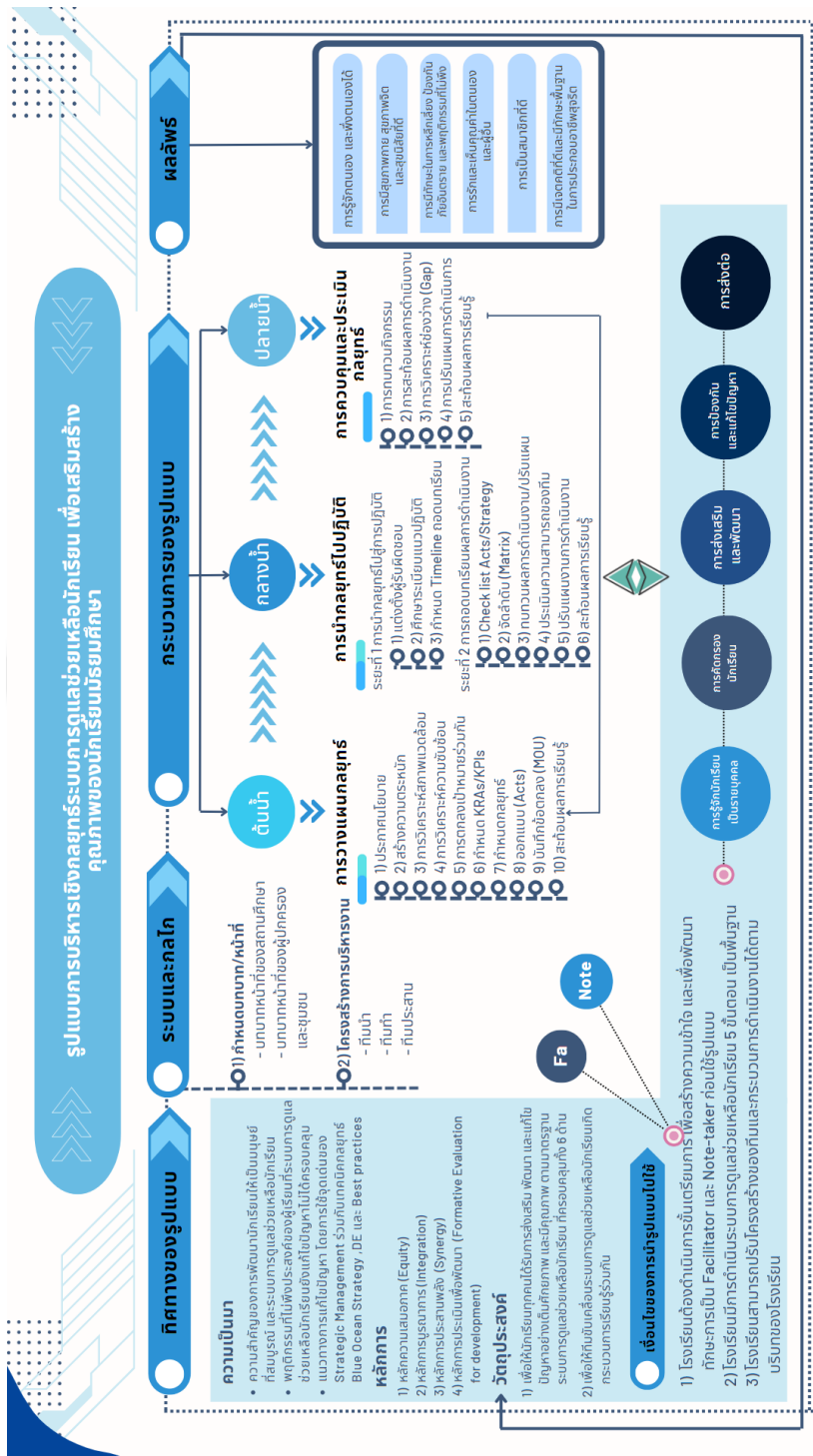
องค์ประกอบของ รูปแบบ (การสังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับ รูปแบบ)	แนวคิดทฤษฎี จากการพัฒนาวรรณกรรม (บทที่ 2)			ผลการศึกษาระดับต้นที่ 1	
	ผลการศึกษา กระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ น่านน้ำสีคราม และ การประเมินเชิง พัฒนา (1)	ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการ ดูแล ช่วยเหลือนักเรียน (2)	ผลการศึกษา แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับคุณภาพ นักเรียนมัธยมศึกษา (3)	1.1 ผลการศึกษา สภาพ ปัญหา และ แนวทางการ บริหารระบบการ ดูแลช่วยเหลือ นักเรียน ที่ได้จาก การศึกษาเอกสาร (4)	1.2 ผล การศึกษาปัญหา และแนวทางการ บริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) (5)
	การประเมินเพื่อใช้ ประโยชน์ และเป็น เครื่องมือที่ใช้สำหรับ ขับเคลื่อนพัฒนาการ เชิงระบบของระบบที่ มีความซับซ้อนและ เป็นพลวัต (Complex- Adaptive Systems) (วิจารณ์ พานิช, 2563)				
1.3 วัตถุประสงค์ Ivancevich et al. (1989); สมาน อัครภูมิ (2547); ธีระ รุญเจริญ (2550); สุรพล พิมพ์สอน (2557); บุญญพัฒน์ สิงห์จรรย์ (2564) และพล เทืองรังสี (2564)	- ทีมเกิดกระบวนการ เรียนรู้ร่วมกัน (มูลนิธิสยามกัมมาจล, 2564)	- นักเรียนทุกคนได้รับ การส่งเสริม พัฒนา และ แก้ไขปัญหาย่างเต็ม ศักยภาพ (สำนักวิชาการ และมาตรฐานการศึกษา, 2552)	- คุณภาพของ นักเรียน มัธยมศึกษาตาม มาตรฐานระบบ การดูแลช่วยเหลือ นักเรียน ครอบคลุม 6 ด้าน ได้แก่ 1) การรู้จัก ตนเอง และ พึ่งตนเองได้ 2) การมีสุขภาพ กาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี 3) การมีทักษะใน การหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และ พฤติกรรมที่ไม่พึง ประสงค์ 4) การรัก และเห็นคุณค่าใน ตนเองและผู้อื่น และสามารถ จัดการกับปัญหา และอารมณ์ของ ตนเองได้		

องค์ประกอบของรูปแบบ (การสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ)	แนวคิดทฤษฎี จากการทบทวนวรรณกรรม (บทที่ 2)			ผลการศึกษาจากขั้นตอนที่ 1	
	ผลการศึกษากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ นาน้ำสคราม และการประเมินเชิงพัฒนา (1)	ผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน (2)	ผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา (3)	1.1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร (4)	1.2 ผลการศึกษาปัญหาและแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) (5)
			5) การเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม และ 6) การมีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2550)		
<b>2. ระบบและกลไกการดำเนินการ</b>					
2.1 บทบาทหน้าที่ Ivancevich et al. (1989); สมาน อัครภูมิ (2547); ชีระ รุญเจริญ (2550); สุรพล พิมพ์สอน (2557); ปุญญพัฒน์ สิงห์จรรย์ (2564) และพล เหลืองรังสี (2564)		- บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร 2) ครู 3) นักเรียน 4) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน - บทบาทหน้าที่ของผู้ปกครอง และชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547)			- บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
2.2 โครงสร้าง Ivancevich et al. (1989); สมาน อัครภูมิ (2547); ชีระ รุญเจริญ (2550); สุรพล พิมพ์สอน (2557); ปุญญพัฒน์ สิงห์จรรย์		- โรงเรียนจะดำเนินการให้เป็นรูปธรรม จำเป็นต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในชัดเจน จึงกำหนดให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบดูแล ช่วยเหลือนักเรียน ตามกระบวนการและขั้นตอน จำนวน 3 คณะ			- การกำหนดและแต่งตั้งบุคคลปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วย 1) ทีมนำ 2) ทีมทำ และ 3) ทีมประสาน

องค์ประกอบของ รูปแบบ (การสังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับ รูปแบบ)	แนวคิดทฤษฎี จากการพัฒนาวรรณกรรม (บทที่ 2)			ผลการศึกษาจากขั้นตอนที่ 1	
	ผลการศึกษา กระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ น่านน้ำสีคราม และ การประเมินเชิง พัฒนา (1)	ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการ ดูแล ช่วยเหลือนักเรียน (2)	ผลการศึกษา แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับคุณภาพ นักเรียนมัธยมศึกษา (3)	1.1 ผลการศึกษา สภาพ ปัญหา และ แนวทางการ บริหารระบบการ ดูแลช่วยเหลือ นักเรียน ที่ได้จาก การศึกษาเอกสาร (4)	1.2 ผล การศึกษาปัญหา และแนวทางการ บริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) (5)
(2564) และพล เหลืองรังสี (2564)		ประกอบด้วย 1) คณะกรรมการ อำนวยการ (ทีมนำ) 2) คณะกรรมการ ดำเนินการ (ทีมทำ) และ 3) คณะกรรม การประสานงาน (ทีมประสาน) (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559)			
<b>3. กระบวนการของรูปแบบ</b>					
สมาน อัครภูมิ (2547); สุรพล พิมพ์สอน (2557); ธีระ รุญเจริญ (2550); บุญญพัฒน์ สิงห์จรรย์ (2564) และพล เหลืองรังสี (2564)	- ผลการสังเคราะห์ กระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) และการประเมินเชิง พัฒนา (Developmental Evaluation) เพื่อใช้เป็น กระบวนการในการ บริหารระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน 1) การวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) 2) การนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) และ 3) การควบคุมและ ประเมินกลยุทธ์ (ช่วง ปลายน้ำ) Wheelen et al., (2018); Kim and Mauborgne (2015);	- กระบวนการระบบการ ดูแลช่วยเหลือนักเรียน 5 ขั้นตอน 1) การรู้จัก นักเรียนเป็นรายบุคคล 2) การคัดกรองนักเรียน 3) การส่งเสริมและ พัฒนา 4) การป้องกัน และแก้ไขปัญหา และ 5) การส่งต่อ กรมสามัญศึกษา (2546); กรมสุขภาพจิต (2551); สำนักวิชาการและ มาตรฐานการศึกษา (2552); สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2559); พรวิมล กลิ่นศรีสุข (2564) และพรวิมล กลิ่นศรีสุข (2564)		- ผลการศึกษาแนว ทางการบริหาร ระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้น พื้นฐาน	- ผลการ สังเคราะห์ แนวทาง การบริหาร ระบบการดูแล ช่วยเหลือ นักเรียนที่เป็น เลิศของพหุ กรณีศึกษา (Best Practice)

องค์ประกอบของรูปแบบ (การสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ)	แนวคิดทฤษฎี จากกรอบทฤษฎี (บทที่ 2)			ผลการศึกษาระดับต้นที่ 1	
	ผลการศึกษากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ นานาน้ำสีคราม และการประเมินเชิงพัฒนา (1)	ผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน (2)	ผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา (3)	1.1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร (4)	1.2 ผลการศึกษาปัญหาและแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) (5)
	จารุจรรย์ คงมีสุข (2561); วิจารณ์ พานิช (2563) และมูลนิธิสยามกัมมาจล (2564)				
<b>4. ผลลัพธ์ของรูปแบบ</b>					
lvancevich et al. (1989); สมาน อัครวุฒิ (2547); ธีระ รุณเจริญ (2550); สุรพล พิมพ์สอน (2557); บุญญพัฒน์ สิงห์จรรย์ (2564) และพล เหลืองรังสี (2564)			- นักเรียนได้รับการส่งเสริมพัฒนา และแก้ไขปัญหาย่างเต็มศักยภาพและมีคุณภาพตามมาตรฐานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ครอบคลุมทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ 1) การรู้จักตนเอง และพึ่งตนเองได้ 2) การมีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี 3) การมีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัยอันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึง 4) การรักและเห็นคุณค่าในตนเอง และผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้ 5) การเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน		

องค์ประกอบของ รูปแบบ (การสังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับ รูปแบบ)	แนวคิดทฤษฎี จากการพัฒนาวรรณกรรม (บทที่ 2)			ผลการศึกษาจากชั้นตอนที่ 1	
	ผลการศึกษา กระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ น่านน้ำสีคราม และ การประเมินเชิง พัฒนา (1)	ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการ ดูแล ช่วยเหลือนักเรียน (2)	ผลการศึกษา แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับคุณภาพ นักเรียนมัธยมศึกษา (3)	1.1 ผลการศึกษา สภาพ ปัญหา และ แนวทางการ บริหารระบบการ ดูแลช่วยเหลือ นักเรียน ที่ได้จาก การศึกษาเอกสาร (4)	1.2 ผล การศึกษาปัญหา และแนวทางการ บริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) (5)
			และสังคม และ 6) การมีเจตคติที่ดี และมีทักษะ พื้นฐานในการ ประกอบอาชีพ สุจริต (สำนัก วิชาการและ มาตรฐาน การศึกษา, 2550)		
<b>5. เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้</b>					
สมาน อัครวุฒิ (2547); สุรพล พิมพ์สอน (2557); ธีระ รุญเจริญ (2550) และ พล เหลืองรังสี (2564)	- โรงเรียนต้อง ดำเนินการขั้น เตรียมการ เพื่อสร้าง ความเข้าใจ และเพื่อ พัฒนาทักษะการเป็น Facilitator และ Note Taker ของทีม ที่เข้าร่วมทดลองก่อน เริ่มกระบวนการ วิจารณ์ ฟานิช (2563) และ มุลนิธิสยามกัม มาจล (2564)	- โรงเรียนมีการดำเนิน ระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน 5 ชั้นตอน เป็น พื้นฐาน ได้แก่ 1) การรู้จักนักเรียนเป็น รายบุคคล 2) คัดกรอง นักเรียน 3) การส่งเสริม และพัฒนา 4) การ ป้องกันและแก้ไขปัญหา และ 5) การส่งต่อ			- โรงเรียนต้อง ดำเนินระบบการ ดูแลช่วยเหลือ นักเรียน 5 ชั้นตอน



ภาพ 1 (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา

จากตาราง 1 และภาพ 1 (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการกร่างรูปแบบฯ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดและแหล่งที่มาของข้อมูลในแต่ละส่วน ดังนี้

- (1) หมายถึง ข้อมูลจากผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
- (2) หมายถึง ข้อมูลจากผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- (3) หมายถึง ข้อมูลจากผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพนักเรียน
- (4) หมายถึง ข้อมูลจากผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร
- (5) หมายถึง ข้อมูลจากผลการศึกษาปัญหา และแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนยอดเยี่ยม ระดับประเทศ (Best Practice)

### ประเด็นที่ 1 ทิศทางของรูปแบบ

ทิศทางของรูปแบบ หมายถึง องค์ประกอบส่วนนำของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ที่แสดงถึงทิศทางการขับเคลื่อน อันจะนำไปสู่กระบวนการ และผลลัพธ์ของรูปแบบที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย ความเป็นมา หลักการ และวัตถุประสงค์

#### 1. ความเป็นมา

การพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ มีคุณภาพทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีคุณธรรมจริยธรรม และมีวิถีชีวิตที่เป็นสุขตามที่สังคมมุ่งหวังอยากให้เกิด โดยผ่านกระบวนการปลูกฝัง บ่มเพาะทางการศึกษานั้น นอกจากการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนานักเรียนแล้ว การป้องกัน และช่วยเหลือนักเรียนในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากปัจจุบันสภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี ปัญหาด้านเศรษฐกิจ ปัญหาด้านความวิตกกังวล ซึ่งเหล่านี้ล้วนเป็นผลเสียต่อสุขภาพจิต และสุขภาพกายของทุกคน อาจนำไปสู่การเกิดปัญหาและสภาวะวิกฤตทางสังคม<sup>(2)</sup> นอกจากปัญหาดังกล่าวแล้วยังมีผลการศึกษาปัญหาของโรงเรียนพหุกรณีศึกษาก่อนจะค้นพบแนวปฏิบัติที่ดีในภาพรวมพบปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายในเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงลบของนักเรียน และรองลงมาเป็นปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่เกิดจากสภาพแวดล้อมรอบตัวนักเรียน<sup>(5)</sup>

กระทรวงศึกษาธิการได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าวในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียน ให้มีความสมบูรณ์พร้อมอย่างเป็นองค์รวม จึงได้ประสานความร่วมมือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้จัดทำระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนขึ้น ตั้งแต่ปี 2543 เป็นต้นมา ทุกโรงเรียนในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่สำคัญในการขับเคลื่อนและรับผิดชอบในการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตของผู้เรียน<sup>(2)</sup>



ซึ่งการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษาปัจจุบันยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร สืบเนื่องได้จากปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ปัญหาดังที่กล่าวมานี้ยังส่งผลถึงปัญหาการไม่สนใจในการศึกษาเล่าเรียนที่ดูได้จากผลการเรียนโดยรวมทั้งประเทศของเด็กและเยาวชน ปัญหาเหล่านี้ นับวันจะยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังกล่าวว่า การดูแลนักเรียนที่ยังไม่เป็นระบบ ก่อให้เกิดความซ้ำซ้อน และไม่ทั่วถึง ไม่ถูกวิธี ไม่มีข้อมูลที่ชัดเจนและไม่เป็นธรรมกับผู้เรียนบางกลุ่มบางคน<sup>(2)</sup> และจากการศึกษาสภาพปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม พบว่า สถานศึกษานานาชาติมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน สามารถดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างมีคุณภาพ การบริหารจัดการของสถานศึกษาเป็นระบบ มีขั้นตอนที่ชัดเจน บุคลากรมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ะเอียดต่อการดำเนินงาน ซึ่งตรงกันข้ามกับสถานศึกษาขนาดเล็ก ส่วนใหญ่ขาดแคลนบุคลากร ระบบงานไม่เอื้อให้ปฏิบัติตามขั้นตอน เนื่องด้วยจำนวนครูมีไม่พอ ภาระงานนอกเหนือจากงานสอนก็มีมาก ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนลดลง ไม่มีเวลาที่จะกำกับ ติดตามนักเรียน เป็นรายบุคคลได้ และสภาพการดำเนินการ 5 ขั้นตอนขาดความต่อเนื่อง เป็นระบบ และไม่มี การนำผลของข้อมูลไปใช้ประโยชน์ ผู้บริหาร และครูไม่ค่อยให้ความสำคัญ และความตระหนักต่อการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และขาดการสนับสนุนความร่วมมือจากเครือข่ายภายนอกอย่างจริงจัง<sup>(4)</sup> ซึ่งพบปัญหาสอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับผลการศึกษาปัญหาของโรงเรียนพุทธณีศีกษา ก่อนค้นพบแนวปฏิบัติที่ดี ในภาพรวมพบปัญหาเกี่ยวกับบุคลากร และระบบโครงสร้างการทำงาน<sup>(5)</sup>

ซึ่งจะเห็นได้ว่า จากผลการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม และผลของการศึกษาปัญหาการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดีพบ ปัญหาที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และบางสถานศึกษามีปัญหาที่แตกต่างกันไปตามบริบทเชิงพื้นที่<sup>(4,5)</sup>

ด้วยเหตุดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ยังไม่บรรลุผลเท่าที่ควร การแก้ไขปัญหาดังกล่าว อาจมีหลากหลายแนวทาง อาทิ การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุ การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา รวมทั้งการพัฒนา รูปแบบการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม แนวทางที่เป็นที่นิยมแนวทางหนึ่ง คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ทั้งนี้ ในบรรดาหลายๆ เทคนิค วิธีการด้านศาสตร์การบริหาร ที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดทางด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายที่ถูกนำมาใช้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) ซึ่งโดยทั่วไปกระบวนการหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ถูกแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การกำหนดกลยุทธ์ หรือวางแผนกลยุทธ์

(Strategy formulation) การจัดทำแผนระยะยาว (Long-range plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาหรืออุปสรรคที่เผชิญอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งต้องสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน และมักใช้เครื่องมือ SWOT และ TOWS Matrix ในการจับคู่และกำหนดเป็นกลยุทธ์ และมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดพันธกิจ (Corporate mission) เป้าประสงค์ (Goal) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ กำหนดปฏิทินการปฏิบัติงาน และ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Controlling and evaluation) เป็นการตรวจสอบกิจกรรม และผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร<sup>(1)</sup>

แม้ว่าจะมีการใช้กระบวนการ หรือรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคและเครื่องมืออย่าง SWOT Analysis และ TOWS Matrix อย่างแพร่หลายก็ตาม แต่ทั้ง 2 เครื่องมือนี้ก็มีข้อจำกัด หรือจุดอ่อนอยู่หลายประการ โดยอาจจะไม่เหมาะสมกับบางบริบทหรือบางสถานการณ์ กล่าวก็คือ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ที่มุ่งเข้าไปที่การแข่งขันเน้นการเปรียบเทียบคู่แข่งเป็นหลัก ที่มีการห้ามนงเลือด หากมองในแง่นี้ กลยุทธ์จึงเป็น “เกมที่มีผลรวมเป็นศูนย์ (Zero-sum game)” เมื่อมีคนได้ ก็ต้องมีคนเสีย ซึ่งในกรณีดังกล่าว การกำหนดกลยุทธ์ด้วยวิธีการนี้ อาจจะไม่เหมาะสมกับองค์กรที่เผชิญกับสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง และต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ในการกำหนดกลยุทธ์ยังเป็นการจัดทำแผนระยะยาว หรือ Long-Range Plans ทำให้บางสถานการณ์ที่เผชิญอยู่เกิดจากเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ไม่สามารถกลับไปทบทวน หรือปรับแก้ได้ทันเวลาที่ นอกจากนี้ หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานทางการศึกษาในระดับพื้นที่ อาทิ โรงเรียน วิทยาลัย ที่ยังไม่ได้รับการกระจายอำนาจเต็มตัวให้บริหารจัดการตัวเอง ต้องรอรับการมอบอำนาจ หรือนำนโยบายจากต้นสังกัดมาสู่การปฏิบัติ มักต้องเชื่อมโยงนโยบาย ยุทธศาสตร์ จุดเน้นของหน่วยงานต้นสังกัดในแต่ละระดับมาเชื่อมโยงทั้งหมด โดยวิเคราะห์ว่าเป็น “โอกาส” (Opportunities) แต่ในความเป็นจริงแล้ว เป็นเพียงนโยบายที่หน่วยงานภาครัฐในระดับพื้นที่จะปฏิเสธ หรือละเว้นไม่นำมาสู่การปฏิบัติได้ยากมาก สถานการณ์เช่นนี้ จึงทำให้การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ของหน่วยงานนั้นๆ ขาดความเฉพาะตัวที่หน่วยงานนั้นจะกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) อย่างแท้จริง<sup>(1)</sup>

ข้อจำกัดดังกล่าว ถือว่าเป็นช่องว่างขนาดใหญ่ (big gaps) ในการนำแนวคิดและเทคนิควิธีการกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ไปใช้ เพราะสถานการณ์ในปัจจุบันเป็นสถานการณ์แบบผันผวนที่ต้องเผชิญกับสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง และต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น กลยุทธ์ที่กำหนดจะต้องเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลายอันสั้นมากกว่าแนวคิดกลยุทธ์แบบเดิมที่เน้นการวางแผนระยะกลาง 3-5 ปี ซึ่งการเปลี่ยนแปลง

ในพื้นที่ ยังส่งผลกระทบต่อตัวผู้เรียนโดยตรง ตัวอย่างเช่น ปัญหาคุณภาพผู้เรียน โดยเฉพาะคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ของผู้เรียน ที่ได้รับอิทธิพลมาจากปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ในพื้นที่ ที่ต้องอาศัยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในพื้นที่มาร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหาเป็นอย่างมาก ซึ่งแนวคิดและเครื่องมือ SWOT Analysis และ TOWS Matrix เริ่มตอบโจทย์สิ่งเหล่านี้ได้น้อยลงทุกที<sup>(1)</sup>

จากที่กล่าวมา หากนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ประยุกต์กับแนวคิดการประเมินเชิงพัฒนา (DE) และเทคนิคกำหนดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) มาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เนื่องจากกลยุทธ์แบบน่านน้ำสีคราม มีหลักการและเครื่องมือที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และไม่ตายตัว ซึ่งมีหัวใจสำคัญคือการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) และแนวคิดการประเมินเชิงพัฒนาที่ประยุกต์โดย มูลนิธิสยามกัมมาจล เป็นกระบวนการและเครื่องมือการบริหารที่ครอบคลุม และมุ่งประเด็นไปในการพัฒนาอย่างรอบด้าน และเป็นเครื่องมือที่จะเข้ามาช่วยพัฒนานวัตกรรม (Innovation) เนื่องจากการประเมินเชิงพัฒนา ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ความซับซ้อนก่อนเริ่มวางแผนงาน เช่น มีความเสี่ยงอะไรบ้าง เงื่อนไขใดที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานบ้าง ส่งผลให้แผนงานที่ถูกร่างขึ้นมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และสามารถนำไปใช้งานได้จริง อีกทั้งปรับเปลี่ยนแผนงานได้อย่างรวดเร็ว โดยมีหลักการดำเนินงานภายใต้ความเชื่อว่าการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อน และเชื่อมโยงกันเป็นระบบที่เป็นพลวัต มีผู้เกี่ยวข้องหลากหลายฝ่าย และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และหัวใจหลักของการประเมินเชิงพัฒนา ก็คือ การเคารพ รับฟังซึ่งกันและกัน การเรียนรู้ร่วม และการเกิดข้อตกลงร่วมกัน โดยมีขั้นตอนดำเนินการแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ<sup>(1)</sup> นอกจากการนำแนวคิดทั้ง 3 มาประยุกต์ใช้ เป็นตัวองค์ประกอบหลักในการขับเคลื่อน และเพื่อให้การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ได้รูปแบบที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติ จึงมีการนำผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของสถานศึกษาที่มีความแตกต่างแต่ละบริบท ทั้ง 5 สถานศึกษา โดยนำบทเรียนเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบรูปแบบฯ เพื่อจะนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีคุณภาพครอบคลุมถึงมาตรฐานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี เพื่อเติบโตเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศชาติต่อไป<sup>(5)</sup>

## 2. หลักการ

หลักการของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา อยู่บนพื้นฐานหลักการและแนวคิดจากหลายทฤษฎี

รวมกัน ซึ่งประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์นำหน้าน้ำสีคราม การประเมินเชิงพัฒนา และระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยมีรายละเอียดแต่ละหลักการดังนี้

**หลักความเสมอภาค (Equity)** หมายถึง ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา จะต้องปฏิบัติหน้าที่และให้ประโยชน์อันพึงมีในเรื่องต่างๆกับผู้เรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม<sup>(2)</sup> โดยเด็กทุกคนมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รวมถึงการจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคมการสื่อสารและการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ หรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาส ต้องจัดให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิ และโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ การปฏิบัติต่อเด็กตามความในพระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2546 ไม่ว่ากรณีใด ให้คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของเด็กเป็นสำคัญ และไม่ให้มีการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม สอดรับกับสิทธิขั้นพื้นฐานที่เด็กต้องได้รับตามความแห่งอนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็ก อันได้แก่ 1) สิทธิในการอยู่รอด 2) สิทธิที่จะได้รับการปกป้องคุ้มครอง 3) สิทธิที่จะได้รับการพัฒนา และ 4) สิทธิในการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ เด็กแต่ละคนมีความแตกต่างกันโดยพื้นฐานทางครอบครัว สภาพปัญหาเศรษฐกิจ ครอบครัวแตกแยก ขาดการดูแลเอาใจใส่ในนักเรียน ทำให้เกิดปัญหาที่มีความต้องการช่วยเหลือที่แตกต่างกันไป<sup>(4)</sup>

**หลักการบูรณาการ (Integration)** หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญในการดำเนินงานของรูปแบบการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน โดยอาศัยหลักการบูรณาการทั้งเรื่องของ คน เงิน วัสดุ และวิธีการต่างๆ เพื่อให้สามารถนำรูปแบบฯ ไปใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และไม่ตายตัว ซึ่งมีหัวใจสำคัญคือการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) ตามสภาพบริบทของพื้นที่ หลักการบูรณาการนั้น ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของแต่ละองค์ประกอบจะต้องมีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์ และอยู่บนพื้นฐานของหลักการ ภายใต้ความเชื่อว่าการทำงานขององค์การมีความซับซ้อน และเชื่อมโยงกันเป็นระบบที่เป็นพลวัต มีผู้เกี่ยวข้องหลากหลายฝ่าย<sup>(1)</sup>

**หลักการประสานพลัง (Synergy)** หมายถึง การระดมสรรพกำลังหรือรวมพลัง (Synergy) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาร่วมดำเนินการต่างๆ เช่น กำหนดทิศทาง วิเคราะห์ความซับซ้อน ร่วมแลกเปลี่ยน รับฟัง สร้างวิสัยทัศน์ และสร้างจุดเปลี่ยนร่วมกัน ในลักษณะที่ถักทอเข้าด้วยกัน พึงพาต่อกันและกัน เพื่อให้ทุกคนกลายเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลง<sup>(1,2)</sup>

**หลักการประเมินเพื่อพัฒนา (Formative Evaluation for development)** หมายถึง การประเมินที่มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและมีเป้าหมาย เพื่อค้นหาสู่ทางสู่การเปลี่ยนแปลงร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เป็นการประเมินเพื่อใช้ประโยชน์ และเป็นเครื่องมือที่ใช้

สำหรับขับเคลื่อนพัฒนาการเชิงระบบของระบบที่มีความซับซ้อนและเป็นพลวัต (complex-adaptive systems) โดยมีหลักการดำเนินการที่สำคัญ ดังนี้<sup>(1)</sup>

**1) เป้าหมายอยู่ที่การพัฒนา** เน้นที่เป้าหมายอันทรงคุณค่า (purpose) คือ การสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม ผ่านการสร้างความกระจ่างแจ้งข้อมูล และสนับสนุนทีมพัฒนานวัตกรรม ด้วยการทำความเข้าใจธรรมชาติ (nature) และรูปแบบ (pattern) ของพัฒนาการ รวมทั้งความหมายต่อการดำเนินการ และผลที่เกิดตามมาของรูปแบบนั้นๆ<sup>(1)</sup>

**2) การประเมินอย่างเข้มงวดจริงจัง** คือ การดำเนินการบนฐานข้อมูลหลักฐาน (empirically driven) มีการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการที่น่าเชื่อถือ โดยมีเป้าหมายเชิงคุณค่าชัดเจน มีความชัดเจนว่ากำลังทำเพื่อใคร เพื่อใช้งานอะไร ซึ่งจะนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของคำถาม การออกแบบ การเลือกวิธีการที่เหมาะสม รวมทั้งการเลือกวิธีประมวลข้อมูล และยังรวมถึงความตระหนักต่อเรื่องคุณค่า, จริยธรรม, ความเข้าใจบริบท, และความเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของการประเมิน<sup>(1)</sup>

**3) มุ่งการนำไปใช้ประโยชน์** การกำหนดเป้าหมายหลักของการใช้ประโยชน์ (intended use) คืออะไร และใครบ้างเป็นกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์หลัก (primary intended users) เพื่อให้สามารถส่งมอบผลได้อย่างมีคุณภาพ นักประเมินต้องทำความรู้จักกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์หลักของโครงการเป็นอย่างดีในลักษณะ “รู้เขา” อย่างลึก เพราะจะต้องทำงานร่วมกันภายใต้สภาพที่อาจจะลุ่มๆ ดอนๆ ต้องรับฟังกัน ต้องอดทนกัน ต้องรู้จักกัน เพื่อฟันฝ่าสภาพความซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่คาดฝันร่วมกันได้<sup>(1)</sup>

**4) เน้นที่นวัตกรรม** การดำเนินการชี้แจงว่ากระบวนการ และผลการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับนวัตกรรม และการปรับตัวอย่างไร ทีมทำหน้าที่เก็บข้อมูล จัดทำเอกสาร ตีความ และให้ข้อมูลป้อนกลับ เกี่ยวกับกระบวนการและผลลัพธ์ของนวัตกรรม โดยนวัตกรรมอาจอยู่ในรูปของกิจกรรมริเริ่มใหม่โปรแกรม, โครงการ, นโยบาย, ความร่วมมือ, และการดำเนินการ สิ่งที่เราเรียกว่านวัตกรรมสังคมไม่ได้อยู่ที่รูปแบบ หรือโครงสร้าง แต่อยู่ที่ความแตกต่างจากสภาพปัจจุบัน ว่ามากน้อยเพียงใด และธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร<sup>(1)</sup>

**ใช้โลกทัศน์ของความซับซ้อน** ทำความเข้าใจ และตีความ ผ่านมุมมองของความซับซ้อน (complexity) และดำเนินการประเมินตามนั้น ซึ่งหมายความว่า เป็นการงานบนยอดคลื่นของความซับซ้อน ใช้ความเป็นจริง และพลวัตของความซับซ้อนชั้นนำยุทธศาสตร์พัฒนานวัตกรรม, การปรับตัว, และการเปลี่ยนระบบ ใช้ตีความสิ่งที่พัฒนาขึ้น ใช้ปรับปรุงการออกแบบการประเมิน และใช้วิเคราะห์ข้อค้นพบสิ่งที่ผุดบังเกิด<sup>(1)</sup>

**การคิดเชิงระบบ** ใช้การคิดเชิงระบบตลอดการทำงาน เอาใจใส่ปฏิสัมพันธ์, มุมมอง, ขอบเขต, และประเด็นอื่นๆ ของระบบสังคม รวมทั้งบริบทที่กำลังมีการพัฒนานวัตกรรม และกำลัง

ดำเนินการ จะช่วยให้แนวทางทำความเข้าใจปัจจัยเกี่ยวข้องในหลากหลายมิติเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหล่านั้น รวมทั้งเข้าใจปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นบนเส้นทางของกระบวนการพัฒนาวัตกรรม ช่วยให้นักพัฒนานวัตกรรมและนักประเมินร่วมกันคิด เพื่อร่วมกันทำความเข้าใจในมิติที่ลึกว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบกำลังเกิดขึ้นหรือไม่ อย่างไร มากเพียงใด และไปในทิศทางใด การคิดกระบวนการช่วยเปิดโลกทัศน์ของผู้คนให้กว้างขึ้น และไม่ตกเป็นเหยื่อของ “ความจริงที่ถูกจำกัดขอบเขต” (nested reality) <sup>(1)</sup>

**การให้ข้อมูลป้อนกลับเหมาะสมแก่กาล** การให้ feedback ณ เวลาเหมาะสมต่อการปรับตัว เมื่อความต้องการ ข้อค้นพบ และความเข้าใจชัดเจน โผล่ออกมา ไม่ใช่ให้ตามเวลาที่กำหนดไว้ล่วงหน้า นี่เป็นเรื่องของการกระทำที่ “เหมาะสมต่อกาล” (timeliness) ซึ่งหมายความว่าเหมาะสมต่อธรรมชาติของนวัตกรรมที่กำลังพัฒนา และตรงความต้องการของกลุ่มผู้ใช้หลัก (primary intended users) ความเหมาะสมต่อกาล มาจากผลการวิเคราะห์สถานการณ์ และการต่อรอง ไม่ได้มาจากกำหนดการตายตัว เพราะในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนนี้ ร่องรอยของนวัตกรรมอาจโผล่ออกมาอย่างรวดเร็วก็ได้ อย่างช้าๆ ก็ได้ คือโผล่ออกมาในจังหวะที่ไม่สม่ำเสมอ และอาจเกิดซ้ำได้ หลักการสำคัญคือ ในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนและปรับตัวอยู่ตลอดเวลา นั้น ผลการประเมินดำรงอยู่เป็นระยะเวลานั้นๆ เท่านั้น การให้ข้อมูลป้อนกลับจึงต้องทันกาล เพื่อให้ผู้เข้าไปใช้ประโยชน์ได้ <sup>(1)</sup>

### 3. วัตถุประสงค์

**วัตถุประสงค์หลัก** เพื่อใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษาให้ครอบคลุมมาตรฐานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พร้อมจะเต็มโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพ <sup>(2,3)</sup>

#### วัตถุประสงค์รอง

- 1) เพื่อให้ให้นักเรียนทุกคนได้รับการส่งเสริม พัฒนา และแก้ไขปัญหาอย่างเต็มศักยภาพ <sup>(2)</sup>
- 2) เพื่อให้ทีมขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน <sup>(1)</sup>

## ประเด็นที่ 2 ระบบและกลไกของรูปแบบ

ระบบและกลไกของรูปแบบ หมายถึง โครงสร้างการบริหารงานหรือการแต่งตั้ง/กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามกระบวนการของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย

### 1. การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นสถาบันที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อน ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรอื่นๆ ดังต่อไปนี้

### ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษา

ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด และเป็นบุคลากรหลักในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จึงควรมีบทบาทหน้าที่และแนวทางดำเนินงาน ดังนี้<sup>(2)</sup>

1) รู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล ได้แก่ 1) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของนักเรียนเป็นรายบุคคล 2) จัดเตรียมเครื่องมือเก็บข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคล 3) หาข้อมูลเพิ่มเติม โดยนำเครื่องมือไปใช้ในการเก็บข้อมูลและปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน 4) เก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และ 5) วิเคราะห์ข้อมูล

2) คัดกรองนักเรียน ได้แก่ 1) ดำเนินการคัดกรองนักเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนด และ 2) สรุปผลการจำแนกนักเรียนเป็นกลุ่ม

3) จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมพัฒนา ได้แก่ 1) จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม โดยการเยี่ยมบ้าน การจัดกิจกรรมโฮมรูมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน การประชุมผู้ปกครอง ฯลฯ และ 2) จัดกิจกรรมพัฒนาให้เหมาะสมกับกลุ่มนักเรียน

4) จัดกิจกรรมป้องกัน แก้ไข ช่วยเหลือ โดยการให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือเบื้องต้น รวมถึงการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองในการช่วยเหลือ แก้ไข

5) ส่งต่อ ดำเนินการส่งต่อภายในไปยังบุคคลหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

6) รายงานผลระหว่างดำเนินการ และรายงานผลเมื่อสิ้นสุด

**ผู้บริหารสถานศึกษา** ในฐานะที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำสูงสุดในสถานศึกษา สามารถบริหารจัดการและให้ความสำคัญในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้ประสบความสำเร็จ จึงควรมีบทบาทหน้าที่และแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้<sup>(2)</sup>

1) บริหารจัดการให้มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาให้ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ

2) กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์การดำเนินงานตามระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3) สร้างความตระหนักให้ครูทุกคนและบุคคลที่เกี่ยวข้องเห็นคุณค่าและความจำเป็นของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

4) กำหนดโครงสร้างการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้เหมาะสมกับสถานศึกษา

5) แต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงานตามความเหมาะสม

6) ประชุมคณะกรรมการและกำหนดเกณฑ์จำแนกกลุ่มนักเรียน

7) ส่งเสริมให้ครูทุกคนและบุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับความรู้เพิ่มเติมมีทักษะเกี่ยวกับการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

8) ประสานงานระหว่างสถานศึกษากับหน่วยงาน และบุคคลภายนอก เช่น ผู้ปกครอง เครือข่าย ผู้ปกครอง องค์กรต่างๆ สาธารณสุข โรงพยาบาล สถานีตำรวจ โดยมีการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) เชิญร่วมเป็นกรรมการและเครือข่ายในการช่วยเหลือนักเรียน
- 2) ประชุมปรึกษาหารือและขอความร่วมมือ
- 3) ดูแล กำกับ นิเทศ ติดตาม ประเมินผล สนับสนุนและให้ขวัญกำลังใจ
- 4) กำหนด ปฏิทินการปฏิบัติงาน
- 5) นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และ
- 6) ยกย่องให้รางวัลเผยแพร่ผลงาน การดำเนินงานในโอกาสต่างๆ

### **ครูประจำวิชา/ครูทั่วไป**

ครูทุกคนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีหน้าที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้ และดูแลช่วยเหลือนักเรียน จึงควรมีบทบาทหน้าที่ และแนวทางในการดำเนินงานดูแลนักเรียนและให้คำปรึกษาเบื้องต้นแก่นักเรียน ดังนี้<sup>(2)</sup>

- 1) ศึกษา สังเกต ดูแล รวบรวมข้อมูล
  - 2) ประสานงานกับครูประจำชั้น / ครูที่ปรึกษา เพื่อส่งเสริมป้องกันแก้ไขพฤติกรรมนักเรียน
  - 3) จัดกิจกรรมส่งเสริม ป้องกัน แก้ไข เพื่อพัฒนานักเรียน
- ซึ่งโรงเรียนใดไม่มีครูประจำวิชาให้ครูที่ทำหน้าที่ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ครูประจำวิชา

### **ครูแนะแนว**

ครูแนะแนว เป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบต่อการจัดระบบงานแนะแนว ซึ่งมีความสัมพันธ์กับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน จึงควรมีบทบาทหน้าที่และแนวทางดำเนินงาน ดังนี้<sup>(2)</sup>

- 1) สนับสนุนครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ได้แก่
  - 1) ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือแก่ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาให้ความมั่นใจ
  - 2) กำกับกับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน
  - 3) คำปรึกษาครอบคลุมทั้งด้านการเรียน อาชีพ ชีวิต และสังคม ทั้งรายกลุ่ม
  - 4) จัดทำการศึกษากรณี (case study)
  - 5) เตรียมเครื่องมือสนับสนุนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างครอบคลุมต่อเนื่อง และเป็นปัจจุบัน
  - 6) ให้คำปรึกษาในการจัดทำข้อมูลนักเรียน ประกอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกรณีนักเรียนย้ายที่เรียน
  - 7) จัดทำการศึกษากรณี (case study)
  - 8) เตรียมเครื่องมือสนับสนุนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างครอบคลุม และ
  - 9) ให้คำปรึกษาในการจัดทำข้อมูลนักเรียน ประกอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
- 2) จัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนา ได้แก่
  - 2.1) จัดกิจกรรมป้องกันช่วยเหลือ และแก้ไขพฤติกรรมนักเรียน
  - และ 2.2) ให้นักเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล



3) จัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนา ได้แก่ การให้คำปรึกษา การให้ความช่วยเหลือ การประสานความร่วมมือกับครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษา ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้องรวมถึงกิจกรรมอื่นๆ

4) ส่งต่อ คือ การส่งต่อนักเรียนให้กับผู้เชี่ยวชาญภายนอก

#### **ครูหัวหน้าระดับชั้น**

ครูหัวหน้าระดับชั้น มีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินการช่วยเหลือนักเรียน ดังนี้ <sup>(2)</sup>

1) ติดตาม กำกับ การดูแลช่วยเหลือนักเรียนของครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษา ได้แก่

- 1) วางแผนการกำกับ ติดตาม การทำงานของครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาให้ชัดเจนและรับรู้โดยทั่วกัน
- 2) อำนวยความสะดวกแก่ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษา ในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และ 3) บันทึกหลักฐานการปฏิบัติงานและจัดทำรายงานประเมินผลระบบส่งผู้บริหาร

2) ประสานงานผู้เกี่ยวข้องในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ได้แก่ 1) จัดประชุมครูในระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 2) จัดประชุมกลุ่มเพื่อปรึกษาปัญหากรณี 3) ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษา และ 4) ติดต่อประสานงานกับเครือข่าย ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

#### **นักเรียน**

นักเรียนเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนทั้งเป็นผู้รับการช่วยเหลือ และให้ความช่วยเหลือแก่สถานศึกษาเพื่อให้การดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีบทบาทหน้าที่และแนวทางดำเนินงาน ดังนี้ <sup>(2)</sup>

- 1) ให้ความร่วมมือกับคณะกรรมการนักเรียน
- 2) ให้ความร่วมมือในการสอดส่องพฤติกรรมของนักเรียนในสถานศึกษา
- 3) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 4) สร้างเครือข่ายเพื่อนช่วยเพื่อน (YC) พี่ช่วยน้อง
- 5) เข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษา
- 6) ประสานสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับบ้าน

#### **คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นองค์คณะบุคคลที่ประกอบด้วยตัวแทนหน่วยงาน ซึ่งมีส่วนในการพัฒนาการศึกษา โดยทำหน้าที่ให้การสนับสนุนด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ดังนี้ <sup>(2)</sup>

- 1) ให้คำปรึกษาในการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 2) เสนอแนะแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาแก่นักเรียน
- 3) ติดต่อขอความร่วมมือกับหน่วยงานองค์กรต่างๆ ในการส่งเสริมพัฒนา

4) **อำนวยความสะดวกในการประสานงานเมื่อสถานศึกษาต้องการช่วยเหลือ  
บทบาทหน้าที่ของผู้ปกครอง และชุมชน**

ผู้ปกครอง และชุมชนเป็นบุคคลและกลุ่มบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดกับนักเรียนในพื้นที่มากที่สุด จะให้การเอาใจใส่ดูแลนักเรียนได้ดี ซึ่งประกอบไปด้วยผู้ปกครอง เครือข่ายผู้ปกครองชมรม สมาคมผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชน

**ผู้ปกครอง/เครือข่ายผู้ปกครอง** เป็นบุคคล และคณะบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดนักเรียน จึงควรมีบทบาทหน้าที่และแนวทางดำเนินงาน ดังนี้ <sup>(2)</sup>

1) อบรมดูแลและเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำรงชีวิตครอบครัว มีความรักความเข้าใจ และให้ความอบอุ่น

2) สนับสนุนให้ความร่วมมือ วางแผน ร่วมมือกับสถานศึกษาในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริม พัฒนา ป้องกัน และแก้ไขปัญหาให้นักเรียน

3) เป็นที่ปรึกษาหรือแนะแนวทางการดำเนินชีวิตที่ดีแก่นักเรียนให้คำปรึกษา คำแนะนำที่ดีแก่นักเรียน เสนอแนะแนวทางในการดำเนินชีวิตที่ดีให้นักเรียน

**ชุมชน** เป็นสังคมที่มีอิทธิพลต่อค่านิยมและพฤติกรรมของเด็ก บุคคลทุกคนในชุมชนมีส่วนร่วมในการดูแลช่วยเหลือ ส่งเสริมให้นักเรียนได้พัฒนาตนเองในแนวทางที่เหมาะสม จึงควรมีบทบาทหน้าที่และแนวทางดำเนินงาน ดังนี้ <sup>(2)</sup>

1) สนับสนุนการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

2) จัดสภาพแวดล้อมของชุมชนที่เอื้อต่อการพัฒนานักเรียน

3) ช่วยสอดส่องดูแลนักเรียน

4) เป็นแหล่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพนักเรียน

5) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน

6) ให้ข้อมูลข่าวสารพฤติกรรมของนักเรียน

7) เข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษา

**บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่สนับสนุนและส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนภายในสังกัด รวมทั้งการประสาน ติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานมีบทบาทหน้าที่และแนวทางการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

1) **นโยบายการดูแลช่วยเหลือนักเรียนสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา**

1.1) จัดทำระบบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการดูแลช่วยเหลือนักเรียนและปัญหาพฤติกรรมนักเรียนของสถานศึกษา

1.2) จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้เป็นเครือข่ายให้คำปรึกษาตามสภาพปัญหาและความต้องการของนักเรียนและบริการแก่ผู้สนใจ

1.3) จัดให้มีแผนงาน โครงการและกิจกรรมการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในระดับเขตพื้นที่

1.4) นิเทศ ติดตามผล รายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา

2) ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนาคำถามความรู้และความสามารถในการปฏิบัติด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

2.1) ฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ เทคนิคและทักษะในการดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้

2.2) จัดทำมาตรฐานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนสำหรับเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

2.3) สนับสนุนให้สถานศึกษา ศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนาเกี่ยวกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อนำผลมาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

2.4) จัดให้มีเครือข่ายประสานงานและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3) สนับสนุนช่วยเหลือให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานการดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพ

4) ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมมือกันดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยการเป็นหน่วยงานกลางในการประสานการดำเนินงานกับหน่วยงานอื่นๆ อาทิ

- การจัดประชุมสัมมนาหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ร่วมกับสถานศึกษา
- ร่วมเป็นคณะกรรมการคณะกรรมการดำเนินงาน
- ขอรับความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุน

5) ติดตามประเมินผลรายงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา

5.1) ชี้แจงทำความเข้าใจกับสถานศึกษาด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดเจตคติที่ดีต่อระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนและนำไปปฏิบัติได้จริง

5.2) สร้างขวัญกำลังใจและประชาสัมพันธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง

5.3) ติดตาม ประเมินผลและรายงานการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา

## 2. การออกแบบโครงสร้างการบริหารงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

เพื่อให้การดำเนินการเป็นรูปธรรม จำเป็นต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ชัดเจนจึงกำหนดให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ตามกระบวนการและขั้นตอน จำนวน 3 คณะ ประกอบด้วย

### คณะกรรมการอำนวยการ (ทีมนำ)

คณะกรรมการอำนวยการ (ทีมนำ) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นประธาน กรรมการ มีกรรมการตามตำแหน่งต่างๆ ได้แก่ รองผู้อำนวยการทุกฝ่าย หัวหน้าระดับ หัวหน้างาน แผนงาน หัวหน้างานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน และหัวหน้างานแนะแนว เป็นกรรมการและเลขานุการ มีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. เข้าร่วมเป็นทีมนำในการดำเนินงานตามกระบวนการของรูปแบบการบริหารเชิง กลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนฯ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาทักษะ Fa/Note 2) การวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) และ 3) การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ) <sup>(1)</sup>

2. ส่งเสริม สนับสนุน การขับเคลื่อนและพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน <sup>(2)</sup>

3. สร้างขวัญกำลังใจ และพัฒนาบุคลากร <sup>(2)</sup>

4. เป็นผู้นำในการพัฒนากิจการ บรูณาการภารกิจโดยรวมของสถานศึกษา <sup>(2)</sup>

5. ประสานสัมพันธ์และสร้างความเข้มแข็งให้ทีมประสาน ทีมทำ และเครือข่าย การดำเนินงานจากทุกภาคส่วน <sup>(2)</sup>

6. นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล <sup>(2)</sup>

### คณะกรรมการดำเนินการ (ทีมทำ)

คณะกรรมการดำเนินการ (ทีมทำ) ประกอบด้วย หัวหน้าระดับชั้น เป็นประธาน กรรมการ มีกรรมการตามตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ รองหัวหน้าระดับ ครูที่ปรึกษา ครูผู้สอน และ ครูแนะแนว เป็นกรรมการและเลขานุการ มีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. เข้าร่วมเป็นทีมทำในการดำเนินงานตามกระบวนการของรูปแบบการบริหารเชิง กลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนฯ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาทักษะ Fa/Note 2) การวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) และ 3) การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ) <sup>(1)</sup>

2. ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องและดำเนินการประชุมชี้แจง <sup>(2)</sup>

3. บันทึกหลักฐานการปฏิบัติงาน ประเมินผลและจัดทำรายงานตามระดับชั้น <sup>(2)</sup>

4. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของครูที่ปรึกษา และนักเรียน เพื่อประโยชน์ ต่อการดูแลช่วยเหลือนักเรียน <sup>(2)</sup>

5. ประชุมคณะกรรมการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ<sup>(2)</sup>
6. ดำเนินการดูแลให้ความช่วยเหลือนักเรียน ตามขั้นตอน และกระบวนการของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน<sup>(2)</sup>

### คณะกรรมการประสานงาน (ทีมประสาน)

คณะกรรมการประสานงาน (ทีมประสาน) ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการที่ผู้บริหารมอบหมาย เป็นประธานกรรมการ มีกรรมการตามตำแหน่งและหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ หัวหน้าระดับทุกระดับ หัวหน้างานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน หัวหน้างานอนามัย ครูพยาบาล และหัวหน้างานแนะแนว เป็นกรรมการและเลขานุการ มีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. เข้าร่วมเป็นทีมประสานในการดำเนินงานตามกระบวนการของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนฯ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาทักษะ Fa/Note 2) การวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) และ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ)<sup>(1)</sup>
2. ปฏิบัติงานในฐานะบุคลากรหลักในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน<sup>(2)</sup>
3. ประสานงานระหว่างคณะกรรมการอำนวยการ (ทีมนำ) และคณะกรรมการดำเนินงาน (ทีมทำ) และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน<sup>(2)</sup>
4. จัดทำเครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ที่จำเป็นในการพัฒนาดำเนินงาน และรับผิดชอบในการชี้แจง สร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน<sup>(2)</sup>
5. จัดการประชุมคณะกรรมการทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อแสวงหาแนวทางในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน<sup>(2)</sup>
6. สรุปรายงานผลการดำเนินงานและดำเนินการอื่นใด เพื่อให้ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>(2)</sup>

### ประเด็นที่ 3 กระบวนการของรูปแบบ

กระบวนการของรูปแบบ หมายถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่เกิดจากการประยุกต์กระบวนการ กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) และการประเมินเชิงพัฒนา (Development Evaluation) เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน ในการกำหนดเป้าหมาย แนวทางในการดำเนินงาน และการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้ และเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาให้นักเรียนมีคุณภาพ ตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย<sup>(1,2,3)</sup>

**1. การวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ)** เป็นการดำเนินการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ รายละเอียดของทิศทาง กลยุทธ์ แผนงาน หรือรูปแบบการดำเนินงาน ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้<sup>(1,2,3)</sup>

1) ประกาศและกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ผู้บริหารประกาศนโยบายในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ<sup>(5)</sup>

2) ผู้บริหารสร้างความรู้ ความเข้าใจและความตระหนักให้แก่คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองเพื่อรับทราบนโยบายเกี่ยวกับการดำเนินการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน<sup>(5)</sup>

3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ด้วยเครื่องมือพื้นผ้าใบกลยุทธ์ (The Strategy Canvas) โดยวาดภาพบนพื้นผ้าใบ โดยการนำผลของการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนปีที่ผ่านมาเพื่อประเมินตนเอง ใน 5 องค์ประกอบ โดยแกนตั้ง คือ ระดับคะแนนขององค์ประกอบการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน แกนนอน คือ องค์ประกอบ 5 ด้านที่ระบุอยู่ในเกณฑ์ และตัวชี้วัดตามคู่มือการประเมินระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน<sup>(1,2,3,5)</sup>

4) การวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยเครื่องมือการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นนำผลของการคัดกรองนักเรียน และข้อมูลพื้นฐานของนักเรียน ออกมานำเสนอ เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่พบในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียนที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุ ตามเป้าหมายได้ และแนวทางที่อยากให้เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็นระดับปรากฏการณ์ แบบแผน พฤติกรรม โครงสร้าง และค่านิยมหรือคุณค่าการนำปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อองค์กร มาวิเคราะห์ความซับซ้อน เช่น 1. โครงสร้างระบบ ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรม ความเคยชิน 2) ปัจเจก เช่น ผอ. ครู นักเรียน ผู้ปกครอง 3) หน่วยงานสนับสนุนในชุมชน 4) หน่วยงานสนับสนุนนอกชุมชน 2. โครงสร้างใหญ่ ประกอบด้วย 1) หลักสูตร 2) โครงสร้าง 3) บุคคล 4) งบประมาณ และ 3. โครงสร้างระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในโรงเรียน นำปัจจัยเหล่านี้มาวิเคราะห์ด้วยภูเขาน้ำแข็ง (Iced berg Model)<sup>(1,2,3,5)</sup>

5) การตกลงเป้าหมายร่วมกัน (Share Vision) เป็นการแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกันว่าต้องการเห็นเป้าหมายหรือผลสำเร็จอะไรของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และต้องเป็นเป้าหมายที่มาจาก Vision ร่วมกันของทุกคน<sup>(1,2,3,5)</sup>

6) การกำหนดปัจจัยความสำเร็จ (Key result areas : KRAs) และดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จ (Key performance Indicators : KPIs)<sup>(1)</sup> เป็นการกำหนดผลลัพธ์ของการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ต้องเห็นหลังจากดำเนินการเสร็จสิ้น ยกตัวอย่าง KRAs คือ ใคร?

และต้องเป็นอย่างไร/อะไรบ้างต้องเปลี่ยน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องเป็นผู้นำทางด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 2) ครูต้องมีสมรรถนะการให้คำปรึกษา และมีทักษะการใช้เทคโนโลยี 3) ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และสามารถให้คำปรึกษาเบื้องต้นได้ เป็นต้น ในส่วนของ KPIs คือ ผลลัพธ์ที่อยากให้เกิดขึ้นในงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ต้องตั้งไว้ เช่น นักเรียนมีคุณภาพตามหลักสูตร หรือ นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ 1) การรู้จักตนเอง และพึ่งตนเองได้ 2) การมีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี 3) การมีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึง 4) การรักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้ 5) การเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม และ 6) การมีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต เป็นต้น (1,2,3,5)

7) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) เป็นการนำผลของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยการวาดผืนผ้าใบกลยุทธ์ และการวิเคราะห์ความซับซ้อน มาเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือ กรอบปฏิบัติ 4 ประการ (Four action framework) และการจัดลำดับ Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ดังคำถามตัวอย่างต่อไปนี้ (1,2,3)

**กลยุทธ์ตัด (Eliminate)** หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณาตัดอะไรในแต่ละองค์ประกอบได้บ้าง เช่น ตัดกิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หรือโครงการที่ไม่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ อาจตั้งไว้แค่สนองนโยบาย หรือตัดงบประมาณของกิจกรรมที่ไม่คุ้มค่ากับราคาที่ต้องจ่าย (1,2,3)

**กลยุทธ์ลด (Reduce)** หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณาลดอะไรในแต่ละองค์ประกอบได้บ้าง เช่น ลดกิจกรรมหน้าเสาธงที่ใช้เวลานานเกินไป ทำให้นักเรียนอาจไม่ต้องการเข้าแถว หรือ ลดเอกสารต่างๆ ที่ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ แต่สร้างภาระให้ครูที่ปรึกษา เช่น รายงานเอกสารข้อมูลนักเรียนที่ซ้ำซ้อน ทำแบบไม่เป็นระบบ (1,2,3)

**กลยุทธ์ยก/เพิ่มระดับ (Raise)** หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณายกระดับอะไรในแต่ละองค์ประกอบให้สูงกว่าระดับมาตรฐานในปัจจุบันได้บ้าง เช่น ยก/เพิ่มสมรรถนะครูที่ปรึกษา โดยจัดทำโครงการอบรมพัฒนาการให้คำปรึกษา หรือมีโครงการ/กิจกรรมให้ครูได้พัฒนาตนเองด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้ครูมีการดำเนินการได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (1)

**กลยุทธ์สร้าง (Create grid)** หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณาสร้างอะไรใหม่ในแต่ละองค์ประกอบที่ไม่เคยสร้างมาก่อน เช่น สร้างระบบการบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยเน้นการใช้ Applications ในการดำเนินการ หรืออาจจะสร้างโครงการ/กิจกรรมที่ให้นักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนตามความสนใจของนักเรียน (1,2,3)

8) การออกแบบโครงการ/กิจกรรม (กำหนด Act) เป็นการนำกลยุทธ์สู่การกำหนด/ออกแบบแผนงาน/กิจกรรม (Action Plan) ที่ครอบคลุมกระบวนการทำงานของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ทั้ง 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล 2) การคัดกรองนักเรียน 3) การป้องกันและแก้ไขปัญหา 4) การส่งเสริมพัฒนานักเรียน และ 5) การส่งต่อ<sup>(1,2,3,5)</sup>

9) ผู้บริหารสถานศึกษา และครูและบุคลากรทางการศึกษา นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยการทำบันทึกข้อตกลง (MOU)<sup>(5)</sup>

10) สะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection) เป็นการสะท้อนผลการดำเนินงานในช่วงแรก เพื่อสะท้อนให้เกิดการพัฒนากระบวนการ/แนวทางปฏิบัติใหม่ๆ และเป็นการประเมินกระบวนการและผลความพึงพอใจของทุกคน และมีการประสานความร่วมมือกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ<sup>(1,2,3,5)</sup>

**2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ)** หมายถึง การนำกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม การโดยมีการกำหนดตารางเวลาปฏิบัติการ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ รวมถึงนำผลการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมาทบทวน เพื่อให้เห็นสถานการณ์ปัญหา และความก้าวหน้า เพื่อสามารถปรับแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้การดำเนินงานช่วงหลังมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยนำผลการดำเนินงานที่ทำไปแล้วมาวิเคราะห์ความซับซ้อนและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ และล้มเหลว เพื่อให้เห็นว่าตรงไหนสำเร็จ หรือตรงไหนไม่สำเร็จ เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนแผนงาน กลไกการทำงาน และองค์ประกอบของทีมให้ดีขึ้น โดยมีการดำเนินการ 2 ระยะ ดังนี้<sup>(1,2,3)</sup>

**ระยะที่ 1** การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติการ การมอบหมายหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

1) แต่งตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน<sup>(5)</sup>

2) คณะทำงาน (ทีม) ศึกษาเปรียบเทียบ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้การดำเนินงานสู่การปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพสูงสุด<sup>(5)</sup>

3) กำหนดปฏิทินการถอดบทเรียนผลการดำเนินงานระยะที่ 2<sup>(1,2,3)</sup>

**ระยะที่ 2** การถอดบทเรียนผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย

1) Check list Act/Strategy เป็นการนำโครงการ/กิจกรรมที่ได้ดำเนินการไปแล้วตั้งแต่ช่วงการวางแผนกลยุทธ์ (ต้นน้ำ) จนถึงปัจจุบัน มาสะท้อนผลการดำเนินการว่ากิจกรรมระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนใดบ้างที่ได้ดำเนินการไปแล้วบรรลุตามตัวชี้วัดความสำเร็จ ต่อกลุ่มเป้าหมายใด ใน KRA และตัวชี้วัด KPI และนำมาจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม<sup>(1,2,3)</sup>



2) การวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยเครื่องมือ Matrix เป็นการนำโครงการ/กิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ได้ดำเนินการไปแล้วมาจัดลำดับ และโครงการ/กิจกรรมที่ถูกจัดลำดับอยู่ในพื้นที่สีแดง (Red zone) มีความสำคัญที่ควรเร่งแก้ไข/ปรับ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์<sup>(1,2,3)</sup>

3) การทบทวนผลการดำเนินงาน เป็นการทบทวนเอกสารผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ผ่านมา เพื่อให้สมาชิกในทีมเห็นข้อมูลร่วมกัน พร้อมแสดงความคิดเห็นว่า “ทำสำเร็จที่ส่วนใด และยังไม่สำเร็จที่ส่วนใด” ซึ่งจะต้องทำต่อ (ผลที่ออกมาใช้เครื่องมืออะไรไว้) และวิเคราะห์หาสาเหตุ อุปสรรค อะไรที่ทำให้ยังไม่สำเร็จ (โดยนำผลจากการวิเคราะห์ความซับซ้อนมาร่วมวิเคราะห์ด้วย)<sup>(1,2,3)</sup>

4) ประเมินความสามารถของทีม เป็นการอธิบายถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ และล้มเหลวของการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของทุกคนในทีม เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนแผนงาน กลไกการทำงาน และองค์ประกอบของทีมให้ดีขึ้น<sup>(1,2,3)</sup>

5) ปรับแผนงานการดำเนินงาน/ระหว่างทาง เป็นการนำปัจจัยทั้งหมดที่วิเคราะห์มาพิจารณาร่วมกัน และหาแนวทางการปรับกิจกรรมที่ยังไม่ได้ดำเนินการให้ดีขึ้น หรือเพิ่มโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์<sup>(1,2,3)</sup>

6) สรุปผลการเรียนรู้ร่วมกันสะท้อนผล (Reflection)<sup>(1,2,3,5)</sup>

**3. การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ)** เป็นการถอดบทเรียนสะท้อนผลการประเมิน ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ตั้งแต่ช่วงแรกจนถึงช่วงสุดท้าย โดยนำข้อมูลผลลัพธ์จากการดำเนินงานมาสะท้อน เพื่อให้เห็นความสำเร็จ หรือความไม่สำเร็จ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนการดำเนินการครั้งต่อไป มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้<sup>(1,2,3)</sup>

1) การทบทวนกิจกรรม เป็นนำโครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ได้ดำเนินการทั้งหมด มาสะท้อนผลตาม Timeline ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อทบทวนการทำงาน<sup>(1,2,3,5)</sup>

2) สะท้อนผลการดำเนินงาน เป็นการทบทวนผลลัพธ์ของกิจกรรมที่ได้ดำเนินการทั้งหมด<sup>(1,2,3,5)</sup>

3) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) เป็นการนำผลที่ได้จากการสะท้อนผลการดำเนินงานมาเปรียบเทียบ เพื่อให้ทราบถึงการพัฒนาการของกลุ่มเป้าหมาย โดยแบ่งการประเมินตาม KRA ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบสองวงจร (Double loop learning)<sup>(1,2,3)</sup>

4) การปรับแผนการดำเนินการในปีถัดไป เป็นการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ (Vision) ที่เขียนไว้ตั้งแต่ต้น เพื่อประเมินว่าจุดไหนมีความก้าวหน้า และจุดไหนที่ต้องให้ความสำคัญมากขึ้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับแผนการดำเนินงานในปีถัดไป<sup>(1,2,3,5)</sup>

5. การสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection) เป็นการสะท้อนผลการเรียนรู้ ตั้งแต่เข้าร่วมกระบวนการจนจบกระบวนการ (1,2,3,5)

#### ประเด็นที่ 4 ผลลัพธ์ของรูปแบบ

ผลลัพธ์ของรูปแบบ หมายถึง ผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษาไปใช้แล้วเกิดผล ดังนี้

1. ผลจากการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ส่งผลให้นักเรียนได้รับการส่งเสริม พัฒนา และแก้ไขปัญหาอย่างเต็มศักยภาพและมีคุณภาพตามมาตรฐานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ครอบคลุมทั้ง 6 ด้าน ดังนี้

##### ด้านที่ 1 รู้จักตนเอง และพึ่งตนเองได้

- 1.1 รู้ความสนใจความถนัด ความสามารถ จุดเด่น จุดด้อยของตัวเองและการตรวจสอบทบทวนเพื่อปรับปรุงตัวเอง
- 1.2 สามารถวิเคราะห์ ตัดสินเลือกประพฤติกฎปฏิบัติตนและเข้าร่วมกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม
- 1.3 กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมเชิงสร้างสรรค์และมั่นใจในตนเอง
- 1.4 สามารถบริหารจัดการตัวเองในด้านการเรียนและการดำเนินชีวิต
- 1.5 แก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

##### ด้านที่ 2 มีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี

- 2.1 มีน้ำหนัก ส่วนสูง ตามเกณฑ์มาตรฐาน (กรมอนามัย)
- 2.2 มีสมรรถภาพทางกาย ตามเกณฑ์มาตรฐาน
- 2.3 มีสุขนิสัยในการดำรงชีวิตประจำวัน
- 2.4 สามารถป้องกัน ดูแลสุขภาพตนเองได้
- 2.5 ร่าเริง แจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ ปรับตัวได้
- 2.6 เป็นแบบอย่างที่ดี ให้คำแนะนำแก่ผู้อื่น

##### ด้านที่ 3 มีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

- 3.1 มีความรู้ความเข้าใจ ในสิ่งที่เป็นพิษภัย อันตรายและพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์
- 3.2 สามารถวิเคราะห์และจำแนกสิ่งที่เป็นพิษภัยอันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์
- 3.3 รู้เท่าทันและกล้าที่จะปฏิเสธสิ่งที่เป็นพิษภัยอันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

3.4 สามารถป้องกันตนเองจากสิ่งเสพติดให้โทษ และหลีกเลี่ยงสภาวะเสี่ยงต่อความรุนแรง โรคภัย อุบัติเหตุ และปัญหาทางเพศ

3.5 สามารถชักชวนหรือส่งเสริมให้เพื่อน ประพฤติตนตามแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม

**ด้านที่ 4 รักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้**

4.1 ศรัทธาและเชื่อมั่นในตนเอง เห็นคุณค่าและเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของตนเองและผู้อื่น

4.2 แสดงออกทางอารมณ์ความรู้สึกได้อย่างเหมาะสม

4.3 สามารถใช้หลักเหตุผลในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

4.4 สามารถจัดการกับปัญหาและสามารถควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์ของตนเอง

4.5 มีทักษะในการสื่อสาร รับรู้รับความเข้าใจ ถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดการท้าทาย การแสดงความชื่นชม การปฏิเสธ การรับคำวิพากษ์วิจารณ์

**ด้านที่ 5 เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม**

5.1 รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ในฐานะสมาชิกของครอบครัว

5.2 ปฏิบัติตามกฎระเบียบของสถานศึกษา

5.3 ปฏิบัติตามกฎ กติกา ประเพณี วัฒนธรรม

5.4 เป็นแบบอย่างที่ดีและมีจิตสาธารณะ

**ด้านที่ 6 มีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต**

6.1 รู้จักงานและอาชีพ

6.2 รู้ความสนใจด้านอาชีพของตนเอง

6.3 มีแนวทาง และมีเหตุผลในการตัดสินใจเลือกอาชีพ

6.4 มีทักษะพื้นฐานอาชีพที่ถนัดและสนใจ เห็นคุณค่าในอาชีพสุจริต

2. ผลการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของทีมที่เข้าร่วมทดลอง สามารถวัดได้จากผลการประเมินความสามารถของทีมในช่วงกลางน้ำ และผลการวิเคราะห์ Gap ช่วงปลายน้ำที่สะท้อนการพัฒนาการของกลุ่มเป้าหมาย ตาม KRA ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบสองวงจร (Double loop learning)<sup>(1)</sup>

### ประเด็นที่ 5 เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้

1. โรงเรียนต้องดำเนินการขั้นเตรียมการ เพื่อสร้างความเข้าใจ และเพื่อพัฒนาทักษะการเป็น Facilitator และ Note Taker ของทีมที่เข้าร่วมทดลองก่อนเริ่มกระบวนการ<sup>(1)</sup>
2. โรงเรียนมีการดำเนินระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 5 ขั้นตอน เป็นพื้นฐาน ได้แก่  
1) การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล 2) คัดกรองนักเรียน 3) การส่งเสริม และพัฒนา 4) การป้องกัน และแก้ไขปัญหา และ 5) การส่งต่อ<sup>(2,5)</sup>
3. โรงเรียนสามารถปรับโครงสร้างของทีมและกระบวนการดำเนินงานได้ตามบริบทของโรงเรียน



ภาคผนวก ค คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน  
เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา



## ส่วนที่ 1 บทนำ

### เหตุผลและความจำเป็น

จากข้อค้นพบของการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ทำให้ได้รูปแบบฯ เพื่อใช้ในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เสริมสร้างให้นักเรียนมีคุณภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบของรูปแบบ แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ทิศทาง 2) ระบบและกลไก 3) กระบวนการ 4) ผลลัพธ์ และ 5) เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้

แต่อย่างไรก็ดี การที่จะนำรูปแบบไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมนั้น จำเป็นต้องมีคู่มือการใช้รูปแบบ ซึ่งคู่มือฉบับนี้ ได้รวบรวมวิธีการ ขั้นตอนในการนำรูปแบบฯ สู่อำนาจปฏิบัติ สามารถนำไปใช้ได้จริงและเห็นกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม โดยคู่มือฯ แบ่งออกเป็น 3 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ฯ และส่วนที่ 3 แนวทางการใช้รูปแบบฯ

### วัตถุประสงค์ของคู่มือ

1. เพื่อให้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา มีแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจน และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงเป็นรูปธรรม
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งรัฐและเอกชน สามารถนำคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นแนวทางในการส่งเสริม พัฒนา และแก้ไขปัญหาอย่างเต็มศักยภาพ และเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษาที่ครอบคลุมมาตรฐานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

### ประโยชน์ของการนำคู่มือไปใช้

1. นักเรียนได้รับการส่งเสริม พัฒนา และแก้ไขปัญหาอย่างเต็มศักยภาพและมีคุณภาพตามมาตรฐานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ครอบคลุมทั้ง 6 ด้าน
2. ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมใช้คู่มือหรือได้รับผลกระทบจากการใช้คู่มือเกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน
3. ด้้นวัตกรรมเชิงคุณค่าของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เกิดจากกระบวนการของการใช้คู่มือในช่วงระหว่างกระบวนการหรือหลังสิ้นสุดกระบวนการ

## ส่วนที่ 2

### รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา

#### ความเป็นมาของรูปแบบ

การพัฒนาให้นักเรียนให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ มีคุณภาพทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีคุณธรรมจริยธรรม และมีวิถีชีวิตที่เป็นสุขตามที่สังคมมุ่งหวังอยากให้เกิด โดยผ่านกระบวนการปลูกฝัง บ่มเพาะทางการศึกษานั้น นอกจากการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนานักเรียนแล้ว การป้องกันและช่วยเหลือนักเรียนในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากปัจจุบันสภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านการสื่อสาร เทคโนโลยี ปัญหาด้านเศรษฐกิจ ปัญหาด้านความวิตกกังวล ซึ่งเหล่านี้ล้วนเป็นผลเสียต่อสุขภาพจิต และสุขภาพกายของทุกคน อาจนำไปสู่การเกิดปัญหาและสภาวะวิกฤตทางสังคม นอกจากปัญหาดังกล่าวแล้วยังมีผลการศึกษาปัญหาของโรงเรียนพหุกรณีศึกษาก่อนจะค้นพบแนวปฏิบัติที่ดี ในภาพรวมพบปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายในเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงลบของนักเรียน และรองลงมาเป็นปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่เกิดจากสภาพแวดล้อมรอบตัวนักเรียน

กระทรวงศึกษาธิการได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าวในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียน ให้มีความสมบูรณ์พร้อมอย่างเป็นองค์รวม จึงได้ประสานความร่วมมือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้จัดทำระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนขึ้น ตั้งแต่ปี 2543 เป็นต้นมา ทุกโรงเรียนในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่สำคัญในการขับเคลื่อนและรับผิดชอบในการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตของผู้เรียน ซึ่งการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษาปัจจุบันยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร สังเกตได้จากปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ปัญหาดังที่กล่าวมานี้ยังส่งผลถึงปัญหาการไม่สนใจในการศึกษาเล่าเรียนที่ได้จากผลการเรียนโดยรวมทั้งประเทศของเด็กและเยาวชน ปัญหาเหล่านี้นับวันจะยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังกล่าวว่า การดูแลนักเรียนที่ยังไม่เป็นระบบ ก่อให้เกิดความซ้ำซ้อน และไม่ทั่วถึง ไม่ถูกวิธี ไม่มีข้อมูลที่ชัดเจนและไม่เป็นธรรมกับผู้เรียนบางกลุ่มบางคน และจากการศึกษาสภาพ ปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่มีความพร้อมในการปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างมีคุณภาพ การบริหารจัดการของสถานศึกษาเป็นระบบ มีขั้นตอนที่ชัดเจน บุคลากรมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เอื้อต่อการดำเนินงาน ซึ่งตรงกันข้ามกับสถานศึกษาขนาดเล็ก ส่วนใหญ่ขาดแคลนบุคลากร ระบบงานไม่เอื้อ

ให้ปฏิบัติตามขั้นตอน เนื่องด้วยจำนวนครูมีไม่พอ ภาระงานนอกเหนือจากงานสอนก็มีมาก ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนลดลง ไม่มีเวลาที่จะกำกับ ติดตามนักเรียนเป็นรายบุคคลได้ และสภาพการดำเนินการ 5 ขั้นตอนขาดความต่อเนื่อง เป็นระบบ และไม่มีผลการนำผลของข้อมูลไปใช้ประโยชน์ ผู้บริหาร และครูไม่ค่อยให้ความสำคัญ และความตระหนักต่อการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และขาดการสนับสนุนความร่วมมือจากเครือข่ายภายนอกอย่างจริงจัง ซึ่งพบปัญหาสอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับผลการศึกษาปัญหาของโรงเรียนพหุกรณีศึกษาก่อนค้นพบแนวปฏิบัติที่ดี ในภาพรวมพบปัญหาเกี่ยวกับบุคลากร และระบบโครงสร้างการทำงาน

ซึ่งจะเห็นได้จากผลการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม และผลของการศึกษาปัญหาการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี พบปัญหาที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และบางสถานศึกษามีปัญหาที่แตกต่างกันไปตามบริบทเชิงพื้นที่

ด้วยเหตุดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนยังไม่บรรลุผลเท่าที่ควร การแก้ไขปัญหาดังกล่าว อาจมีหลากหลายแนวทาง อาทิ การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุ การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา รวมทั้งการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม แนวทางที่เป็นที่นิยมแนวทางหนึ่ง คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ทั้งนี้ ในบรรดาหลายๆ เทคนิค วิธีการด้านศาสตร์การบริหารที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดทางด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายที่ถูกนำมาใช้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งโดยทั่วไปกระบวนการหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ถูกแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การกำหนดกลยุทธ์ หรือวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การจัดทำแผนระยะยาว (Long-Range Plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาหรืออุปสรรคที่เผชิญอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งต้องสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน และมักใช้เครื่องมือ SWOT และ TOWS Matrix ในการจับคู่และกำหนดเป็นกลยุทธ์ และมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดพันธกิจ (Corporate Mission) เป้าประสงค์ (Goal) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ กำหนดปฏิทินการปฏิบัติงาน และ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Controlling and Evaluation) เป็นการตรวจสอบกิจกรรม และผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร



แม้ว่าจะมีการใช้กระบวนการ หรือรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคและเครื่องมืออย่าง SWOT Analysis และ TOWS Matrix อย่างแพร่หลายก็ตาม แต่ทั้ง 2 เครื่องมือนี้ก็มีข้อจำกัด หรือจุดอ่อนอยู่หลายประการ โดยอาจจะไม่เหมาะสมกับบางบริบทหรือบางสถานการณ์ กล่าวก็คือ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ที่มุ่งเข้าไปที่การแข่งขันเน้นการเปรียบเทียบคู่แข่งเป็นหลัก ที่มีการห้าห้า นองเลือด หากมองในแง่นี้ กลยุทธ์จึงเป็น “เกมที่มีผลรวมเป็นศูนย์ (Zero - Sum Game)” เมื่อมีคนได้ ก็ต้องมีคนเสีย ซึ่งในกรณีดังกล่าว การกำหนดกลยุทธ์ด้วยวิธีการนี้อาจจะไม่เหมาะสมกับองค์การที่เผชิญกับสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลง และต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ ในการกำหนดกลยุทธ์ยังเป็นการจัดทำแผนระยะยาว หรือ Long-Range Plans ทำให้บางสถานการณ์ที่เผชิญอยู่เกิดจากเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ไม่สามารถกลับไปทบทวน หรือปรับแก้ได้ทันท่วงที นอกจากนี้ หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานทางการศึกษาในระดับพื้นที่ อาทิ โรงเรียน วิทยาลัย ที่ยังไม่ได้รับการกระจายอำนาจเต็มตัวให้บริหารจัดการตัวเอง ต้องรอรับการมอบอำนาจ หรือนำนโยบายจากต้นสังกัดมาสู่การปฏิบัติ มักต้องเชื่อมโยงนโยบาย ยุทธศาสตร์ จุดเน้นของหน่วยงานต้นสังกัดในแต่ละระดับมาเชื่อมโยงทั้งหมด โดยวิเคราะห์ว่าเป็น “โอกาส” (Opportunities) แต่ในความเป็นจริงแล้ว เป็นเพียงนโยบายที่หน่วยงานภาครัฐในระดับพื้นที่จะปฏิเสธ หรือละเว้นไม่นำมาสู่การปฏิบัติได้ยากมาก สถานการณ์เช่นนี้ จึงทำให้การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ของหน่วยงานนั้นๆ ขาดความเฉพาะตัวที่หน่วยงานนั้นจะกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) อย่างแท้จริง

ข้อจำกัดดังกล่าว ถือว่าเป็นช่องว่างขนาดใหญ่ (big gaps) ในการนำแนวคิดและเทคนิควิธีการกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ไปใช้ เพราะสถานการณ์ในปัจจุบันเป็นสถานการณ์แบบผันผวนที่ต้องเผชิญกับสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลง และต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น กลยุทธ์ที่กำหนดจะต้องเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลายาวอันสั้นมากกว่าแนวคิดกลยุทธ์แบบเดิมที่เน้นการวางแผนระยะกลาง 3-5 ปี ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่ ยังส่งผลกระทบต่อตัวผู้เรียนโดยตรง ตัวอย่างเช่น ปัญหาคุณภาพผู้เรียน โดยเฉพาะคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ของผู้เรียน ที่ได้รับอิทธิพลมาจากปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมในพื้นที่ ที่ต้องอาศัยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในพื้นที่มาร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหาเป็นอย่างมาก ซึ่งแนวคิดและเครื่องมือ SWOT Analysis และ TOWS Matrix เริ่มตอบโจทย์สิ่งเหล่านี้ได้น้อยลงทุกที

จากที่กล่าวมา หากนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ประยุกต์กับแนวคิดการประเมินเชิงพัฒนา (DE) และเทคนิคกำหนดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) มาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เนื่องจากกลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามมีหลักการและเครื่องมือที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และไม่ตายตัว ซึ่งมี

หัวใจสำคัญคือการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) และแนวคิดการประเมินเชิงพัฒนาที่ประยุกต์โดยมูลนิธิสยามกัมมาจล เป็นกระบวนการและเครื่องมือการบริหารที่ครอบคลุม และมุ่งประเด็นไปในการพัฒนาอย่างรอบด้าน และเป็นเครื่องมือที่จะเข้ามาช่วยพัฒนานวัตกรรม (Innovation) เนื่องจากการประเมินเชิงพัฒนา ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ความซับซ้อนก่อนเริ่มวางแผนงาน เช่น มีความเสี่ยงอะไรบ้าง เงื่อนไขใดที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานบ้าง ส่งผลให้แผนงานที่ถูกร่างขึ้นมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และสามารถนำไปใช้งานได้จริง อีกทั้งปรับเปลี่ยนแผนงานได้อย่างรวดเร็ว โดยมีหลักการดำเนินงาน ภายใต้ความเชื่อว่าการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อน และเชื่อมโยงกันเป็นระบบที่เป็นพลวัต มีผู้เกี่ยวข้องหลากหลายฝ่าย และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และหัวใจหลักของการประเมินเชิงพัฒนา ก็คือ การเคารพ รั้งฟังซึ่งกันและกัน การเรียนรู้ร่วม และการเกิดข้อตกลงร่วมกัน โดยมีขั้นตอนดำเนินการแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ นอกจากการนำแนวคิดทั้ง 3 มาประยุกต์ใช้ เป็นตัวองค์ประกอบหลักในการขับเคลื่อน และเพื่อให้การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ได้รูปแบบที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติ จึงมีการนำผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของสถานศึกษาที่มีความแตกต่างแต่ละบริบท ทั้ง 5 สถานศึกษา โดยนำบทเรียนเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบรูปแบบฯ เพื่อจะนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีคุณภาพครอบคลุมถึงมาตรฐานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี เพื่อเติบโตเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศชาติต่อไป

### วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

วัตถุประสงค์หลัก เพื่อใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษาให้ครอบคลุมมาตรฐานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พร้อมจะเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพ

#### วัตถุประสงค์รอง

1. เพื่อให้นักเรียนทุกคนได้รับการส่งเสริม พัฒนา และแก้ไขปัญหาอย่างเต็มศักยภาพ
2. เพื่อให้ทีมขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน

### หลักการของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัศึกษามีหลักการในการดำเนินการ ดังนี้

**1. หลักความเสมอภาค (Equity)** หมายถึง ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา จะต้องปฏิบัติหน้าที่และให้ประโยชน์อันพึงมีในเรื่องต่างๆกับผู้เรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม โดยเด็กทุกคนมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รวมถึงการจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคมการสื่อสารและการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ หรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาส ต้องจัดให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิ และโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ การปฏิบัติต่อเด็กตามความในพระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2546 ไม่ว่าจะกรณีใด ให้คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของเด็กเป็นสำคัญ และไม่ให้มีการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม สอดรับกับสิทธิขั้นพื้นฐานที่เด็กต้องได้รับตามความแห่งอนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็ก อันได้แก่ 1) สิทธิในการอยู่รอด 2) สิทธิที่จะได้รับการปกป้องคุ้มครอง 3) สิทธิที่จะได้รับการพัฒนา และ 4) สิทธิในการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ เด็กแต่ละคนมีความแตกต่างกันโดยพื้นฐานทางครอบครัว สภาพปัญหาเศรษฐกิจ ครอบครัวแตกแยก ขาดการดูแลเอาใจใส่นักเรียน ทำให้เกิดปัญหาที่มีความต้องการช่วยเหลือที่แตกต่างกันไป

**2. หลักการบูรณาการ (Integration)** หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการสารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญในการดำเนินงานของรูปแบบการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน โดยอาศัยหลักการบูรณาการทั้งเรื่องของคน เงิน วัสดุ และวิธีการต่างๆ เพื่อให้สามารถนำรูปแบบฯ ไปใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และไม่ตายตัว ซึ่งมีหัวใจสำคัญคือการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) ตามสภาพบริบทของพื้นที่ หลักการบูรณาการนั้น ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของแต่ละองค์ประกอบจะต้องมีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์ และอยู่บนพื้นฐานของหลักการ ภายใต้ความเชื่อว่าการทำงานขององค์การมีความซับซ้อน และเชื่อมโยงกันเป็นระบบที่เป็นพลวัต มีผู้เกี่ยวข้องหลากหลายฝ่าย

**3. หลักการประสานพลัง (Synergy)** หมายถึง การระดมสรรพกำลังหรือรวมพลัง (Synergy) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาร่วมดำเนินการต่างๆ เช่น กำหนดทิศทาง วิเคราะห์ความซับซ้อนร่วมแลกเปลี่ยน รับฟัง สร้างวิสัยทัศน์ และสร้างจุดเปลี่ยนร่วมกัน ในลักษณะที่ถักทอเข้าด้วยกัน พึ่งพาต่อกันและกัน เพื่อให้ทุกคนกลายเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลง

**4. หลักการประเมินเพื่อพัฒนา (Formative Evaluation for Development)** หมายถึง การประเมินที่มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและมีเป้าหมาย เพื่อค้นหาสู่การเปลี่ยนแปลงร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เป็นการประเมินเพื่อใช้ประโยชน์ และเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับขับเคลื่อนพัฒนาการเชิงระบบของระบบที่มีความซับซ้อนและเป็นพลวัต (Complex-Adaptive Systems) โดยมีหลักการดำเนินการที่สำคัญ ดังนี้

4.1 เป้าหมายอยู่ที่การพัฒนา เน้นที่เป้าหมายอันทรงคุณค่า (Purpose) คือ การสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม ผ่านการสร้างความกระจ่างแจ้งข้อมูล และสนับสนุนทีมพัฒนานวัตกรรม ด้วยการทำความเข้าใจธรรมชาติ (Nature) และรูปแบบ (Pattern) ของพัฒนาการ รวมทั้งความหมายต่อการดำเนินการ และผลที่เกิดตามมาของรูปแบบนั้นๆ

4.2 การประเมินอย่างเข้มงวดจริงจัง คือ การดำเนินการบนฐานข้อมูลหลักฐาน (Empirically Driven) มีการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการที่น่าเชื่อถือ โดยมีเป้าหมายเชิงคุณค่าชัดเจน มีความชัดเจนว่ากำลังทำเพื่อใคร เพื่อใช้งานอะไร ซึ่งจะนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของคำถาม การออกแบบ การเลือกวิธีการที่เหมาะสม รวมทั้งการเลือกวิธีประมวลข้อมูล และยังรวมถึงความตระหนักต่อเรื่องคุณค่า, จริยธรรม, ความเข้าใจบริบท, และความเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของการประเมิน

4.3 มุ่งการนำไปใช้ประโยชน์ การกำหนดเป้าหมายหลักของการใช้ประโยชน์ (Intended Use) คืออะไร และใครบ้างเป็นกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์หลัก (Primary Intended Users) เพื่อให้สามารถส่งมอบผลได้อย่างมีคุณภาพ นักประเมินต้องทำความรู้จักกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์หลักของโครงการเป็นอย่างดีในลักษณะ “รู้เขา” อย่างลึก เพราะจะต้องทำงานร่วมกันภายใต้สภาพอาจจะมีกลุ่มๆ ดอนๆ ต้องรับฟังกัน ต้องอดทนกัน ต้องรู้จักกัน เพื่อฟันฝ่าสภาพความซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่คาดฝันร่วมกันได้

4.4 เน้นที่นวัตกรรม การดำเนินการชี้แจงว่ากระบวนการ และผลการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับนวัตกรรม และการปรับตัวอย่างไร ทีมทำหน้าที่เก็บข้อมูล จัดทำเอกสาร ตีความ และให้ข้อมูลป้อนกลับ เกี่ยวกับกระบวนการและผลลัพธ์ของนวัตกรรม โดยนวัตกรรมอาจอยู่ในรูปของกิจกรรมริเริ่มใหม่โปรแกรม, โครงการ, นโยบาย, ความร่วมมือ, และการดำเนินการสิ่งที่เรียกว่านวัตกรรมสังคมไม่ได้อยู่ที่รูปแบบ หรือโครงสร้าง แต่อยู่ที่ความแตกต่างจากสภาพปัจจุบันว่ามากน้อยเพียงใด และธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร

4.5 ใช้โลกทัศน์ของความซับซ้อน ทำความเข้าใจ และตีความ ผ่านมุมมองของความซับซ้อน (Complexity) และดำเนินการประเมินตามนั้น ซึ่งหมายความว่าเป็นการทำงานบนยอดคลื่นของความซับซ้อน ใช้ความเป็นจริง และพลวัตของความซับซ้อนซึ่งนำยุทธศาสตร์พัฒนานวัตกรรม, การปรับตัว, และการเปลี่ยนระบบ ใช้ตีความสิ่งที่พัฒนาขึ้น ใช้ปรับปรุงการออกแบบการประเมิน และใช้วิเคราะห์ข้อค้นพบสิ่งที่ผู้ดบังเกิด

4.6 การคิดเชิงระบบ ใช้การคิดเชิงระบบตลอดการทำงาน เอาใจใส่ปฏิสัมพันธ์, มุมมอง, ขอบเขต และประเด็นอื่นๆ ของระบบสังคม รวมทั้งบริบทที่กำลังมีการพัฒนานวัตกรรม และกำลังดำเนินการ จะช่วยให้แนวทางทำความเข้าใจปัจจัยเกี่ยวข้องในหลากหลายมิติเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหล่านั้น รวมทั้งเข้าใจปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นบนเส้นทางของกระบวนการพัฒนานวัตกรรม

ช่วยให้นักพัฒนานวัตกรรมและนักประเมินร่วมกันคิด เพื่อร่วมกันทำความเข้าใจในมิติที่ลึกว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบกำลังเกิดขึ้นหรือไม่ อย่างไร มากเพียงใด และไปในทิศทางใด การคิด กระบวนการช่วยเปิดโลกทัศน์ของผู้คนให้กว้างขึ้น และไม่ตกเป็นเหยื่อของ “ความจริงที่ถูกจำกัดขอบเขต” (Nested Reality)

4.7 การให้ข้อมูลป้อนกลับเหมาะสมแก่กาล การให้ Feedback ณ เวลาเหมาะสมต่อการปรับตัว เมื่อความต้องการ ข้อค้นพบ และความเข้าใจชัดเจน โฟล่อออกมา ไม่ใช่ให้ตามเวลาที่กำหนดไว้ล่วงหน้า นี่คือนื่องของการกระทำที่ “เหมาะสมต่อกาละ” (Timeliness) ซึ่งหมายความว่าเหมาะสมต่อธรรมชาติของนวัตกรรมที่กำลังพัฒนา และตรงความต้องการของกลุ่มผู้ใช้หลัก (Primary Intended Users) ความเหมาะสมต่อกาละ มาจากผลการวิเคราะห์สถานการณ์ และการตอรอง ไม่ได้มาจากกำหนดการตายตัว เพราะในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนนี้ ร่องรอยของนวัตกรรมอาจโผล่ออกมาอย่างรวดเร็วก็ได้ อย่างช้าๆ ก็ได้ คือโผล่ออกมาในจังหวะที่ไม่สม่ำเสมอ และอาจเกิดซ้ำได้ หลักการสำคัญคือ ในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนและปรับตัวอยู่ตลอดเวลา นั้น ผลการประเมินดำรงอยู่เป็นระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้น การให้ข้อมูลป้อนกลับจึงต้องทันกาล เพื่อให้ผู้เข้าไปใช้ประโยชน์ได้

## ระบบและกลไกของรูปแบบ

ระบบและกลไกของรูปแบบ หมายถึง โครงสร้างการบริหารงานหรือการแต่งตั้ง/กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามกระบวนการของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย

1. การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาสถานศึกษาเป็นสถาบันที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อน ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหาร สถานศึกษา ครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรอื่นๆ ดังต่อไปนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำสูงสุดในสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการและให้ความสำคัญในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้ประสบความสำเร็จ จึงควรมีบทบาทหน้าที่และแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) บริหารจัดการให้มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาให้ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ
- 2) กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์การดำเนินงานตามระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 3) สร้างความตระหนักให้ครูทุกคนและบุคคลที่เกี่ยวข้องเห็นคุณค่าและความจำเป็นของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

4) กำหนดโครงสร้างการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้เหมาะสมกับสถานศึกษา

5) แต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงานตามความเหมาะสม

6) ประชุมคณะกรรมการและกำหนดเกณฑ์จำแนกกลุ่มนักเรียน

7) ส่งเสริมให้ครูทุกคนและบุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับความรู้เพิ่มเติมมีทักษะเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

8) ประสานงานระหว่างสถานศึกษากับหน่วยงาน และบุคคลภายนอก เช่น ผู้ปกครอง เครือข่าย ผู้ปกครอง องค์กรต่างๆ สาธารณสุข โรงพยาบาล สถานีตำรวจ เป็นต้น

**1.2 ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษา** ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด และเป็นบุคลากรหลักในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จึงควรมีบทบาทหน้าที่และแนวทางดำเนินงาน ดังนี้

1) รู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล ได้แก่ (1) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของนักเรียนเป็นรายบุคคล (2) จัดเตรียมเครื่องมือเก็บข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคล (3) หาข้อมูลเพิ่มเติมโดยนำเครื่องมือไปใช้ในการเก็บข้อมูลและปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน (4) เก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และ (5) วิเคราะห์ข้อมูล

2) คัดกรองนักเรียน ได้แก่ (1) ดำเนินการคัดกรองนักเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนด และ (2) สรุปผลการจำแนกนักเรียนเป็นกลุ่ม

3) จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมพัฒนา ได้แก่ (1) จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมโดยการเยี่ยมบ้าน การจัดกิจกรรมโฮมรูมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน การประชุมผู้ปกครอง ฯลฯ และ (2) จัดกิจกรรมพัฒนาให้เหมาะสมกับกลุ่มนักเรียน

4) จัดกิจกรรมป้องกัน แก้ไข ช่วยเหลือ โดยการให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือเบื้องต้น รวมถึงการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองในการช่วยเหลือ แก้ไข

5) ส่งต่อ ดำเนินการส่งต่อภายในไปยังบุคคลหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

6) รายงานผลระหว่างดำเนินการ และรายงานผลเมื่อสิ้นสุด

**1.3 ครูประจำวิชา/ครูทั่วไป** ครูทุกคนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีหน้าที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้ และดูแลช่วยเหลือนักเรียน จึงควรมีบทบาทหน้าที่ และแนวทางในการดำเนินงานดูแลนักเรียนและให้คำปรึกษาเบื้องต้นแก่นักเรียน ดังนี้

1) ศึกษา สังเกต ดูแล รวบรวมข้อมูล

2) ประสานงานกับครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษา เพื่อส่งเสริมป้องกันแก้ไขพฤติกรรมนักเรียน

3) จัดกิจกรรมส่งเสริม ป้องกัน แก้ไข เพื่อพัฒนานักเรียน

**หมายเหตุ :** กรณีที่โรงเรียนใดไม่มีครูประจำวิชาให้ครูที่ทำหน้าที่ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ครูประจำวิชา

**1.4 ครูแนะแนว** ครูแนะแนว เป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบต่อการจัดระบบงานแนะแนว ซึ่งมีความสัมพันธ์กับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน จึงควรมีบทบาทหน้าที่และแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) สนับสนุนครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ได้แก่
  - 1.1) ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือแก่ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาให้ความมั่นใจ
  - 1.2) กำลังใจกับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน
  - 1.3) คำปรึกษาครอบคลุมทั้งด้านการเรียน อาชีพ ชีวิต และสังคม ทั้งรายกลุ่ม
  - 1.4) จัดทำการศึกษากรณี (Case Study)
  - 1.5) เตรียมเครื่องมือสนับสนุนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างครอบคลุม
- ต่อเนื่อง และเป็นปัจจุบัน
- 1.6) ให้คำปรึกษาในการจัดทำข้อมูลนักเรียน ประกอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
- ในกรณีนักเรียนย้ายที่เรียน
- 1.7) จัดทำการศึกษากรณี (Case Study)
- 1.8) เตรียมเครื่องมือสนับสนุนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างครอบคลุม
- 1.9) ให้คำปรึกษาในการจัดทำข้อมูลนักเรียน ประกอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
- 2) จัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนา ได้แก่
  - 2.1) จัดกิจกรรมป้องกันช่วยเหลือ และแก้ไขพฤติกรรมนักเรียน
  - 2.2) ให้นักเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล
- 3) จัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนา ได้แก่ การให้คำปรึกษา การให้ความช่วยเหลือ
- การประสานความร่วมมือกับครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษา ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้องรวมถึงกิจกรรมอื่นๆ

4) ส่งต่อ คือ การส่งต่อนักเรียนให้กับผู้เชี่ยวชาญภายนอก

**1.5 ครูหัวหน้าระดับชั้น** ครูหัวหน้าระดับชั้น มีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินการช่วยเหลือนักเรียน ดังนี้

- 1) ติดตาม กำกับ การดูแลช่วยเหลือนักเรียนของครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษา ได้แก่
  - 1.1) วางแผนการกำกับ ติดตาม การทำงานของครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาให้ชัดเจนและรับรู้โดยทั่วกัน

1.2) อำนวยความสะดวกแก่ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษา ในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และ3) บันทึกหลักฐานการปฏิบัติงานและจัดทำรายงานประเมินผลระบบส่งผู้บริหาร

2) ประสานงานผู้เกี่ยวข้องในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ได้แก่

2.1) จัดประชุมครูในระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

2.2) จัดประชุมกลุ่มเพื่อปรึกษาปัญหารายกรณี

2.3) ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ครูประจำชั้น / ครูที่ปรึกษา

2.4) ติดต่อประสานงานกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

**1.6 นักเรียน** นักเรียนเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนทั้งเป็นผู้รับการช่วยเหลือ และให้ความช่วยเหลือแก่สถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีบทบาทหน้าที่และแนวทางดำเนินงาน ดังนี้

- 1) ให้ความร่วมมือกับคณะกรรมการนักเรียน
- 2) ให้ความร่วมมือในการสอดส่องพฤติกรรมของนักเรียนในสถานศึกษา
- 3) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 4) สร้างเครือข่ายเพื่อนช่วยเพื่อน (YC) ที่ช่วยน้อง
- 5) เข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษา
- 6) ประสานสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับบ้าน

**1.7 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นองค์คณะบุคคลที่ประกอบด้วยตัวแทนหน่วยงาน ซึ่งมีส่วนในการพัฒนาการศึกษา โดยทำหน้าที่ให้การสนับสนุนด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ดังนี้

- 1) ให้คำปรึกษาในการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 2) เสนอแนะแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาแก่นักเรียน
- 3) ติดต่อขอความร่วมมือกับหน่วยงานองค์กรต่างๆ ในการส่งเสริมพัฒนา
- 4) อำนวยความสะดวกในการประสานงานเมื่อสถานศึกษาต้องการช่วยเหลือ

**1.8 บทบาทหน้าที่ของผู้ปกครอง และชุมชน** ผู้ปกครอง และชุมชนเป็นบุคคลและกลุ่มบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดกับนักเรียนในพื้นที่มากที่สุด จะให้การเอาใจใส่ดูแลนักเรียนได้ดี ซึ่งประกอบไปด้วยผู้ปกครอง เครือข่ายผู้ปกครองชมรม สมาคมผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชน

**ผู้ปกครอง/เครือข่ายผู้ปกครอง** เป็นบุคคล และคณะบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดนักเรียน จึงควรมีบทบาทหน้าที่และแนวทางดำเนินงาน ดังนี้

1) อบรมดูแลและเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำรงชีวิตครอบครัว มีความรักความเข้าใจ และให้ความอบอุ่น



2) สนับสนุนให้ความร่วมมือ วางแผน ร่วมมือกับสถานศึกษาในการแลกเปลี่ยน ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริม พัฒนา ป้องกัน และแก้ไขปัญหาให้นักเรียน

3) เป็นที่ปรึกษาหรือแนะแนวทางการดำเนินชีวิตที่ดีแก่นักเรียนให้คำปรึกษา คำแนะนำที่ดีแก่นักเรียน เสนอแนะแนวทางในการดำเนินชีวิตที่ดีให้นักเรียน

**ชุมชน** เป็นสังคมที่มีอิทธิพลต่อค่านิยมและพฤติกรรมของเด็ก บุคคลทุกคนในชุมชน มีส่วนร่วมในการดูแลช่วยเหลือ ส่งเสริมให้นักเรียนได้พัฒนาตนเองในแนวทางที่เหมาะสม จึงควรมี บทบาทหน้าที่และแนวทางดำเนินงาน ดังนี้

- 1) สนับสนุนการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 2) จัดสภาพแวดล้อมของชุมชนที่เอื้อต่อการพัฒนานักเรียน
- 3) ช่วยสอดส่องดูแลนักเรียน
- 4) เป็นแหล่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพนักเรียน
- 5) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน
- 6) ให้ข้อมูลข่าวสารพฤติกรรมของนักเรียน
- 7) เข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษา

**2. การออกแบบโครงสร้างการบริหารงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน** เพื่อให้การ ดำเนินการเป็นรูปธรรม จำเป็นต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนจึงกำหนดให้ มีคณะกรรมการรับผิดชอบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ตามกระบวนการและขั้นตอน จำนวน 3 คณะ ประกอบด้วย

### 2.1 คณะกรรมการอำนวยการ (ทีมนำ)

คณะกรรมการอำนวยการ (ทีมนำ) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นประธานกรรมการ มีกรรมการตามตำแหน่งต่างๆ ได้แก่ รองผู้อำนวยการทุกฝ่าย หัวหน้าระดับ หัวหน้างานแผนงาน หัวหน้างานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน และหัวหน้า งานแนะแนว เป็นกรรมการและเลขานุการ มีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) เข้าร่วมเป็นทีมนำในการดำเนินงานตามกระบวนการของรูปแบบการบริหาร เชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนฯ

2) ส่งเสริม สนับสนุน การขับเคลื่อนและผดุงรักษาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3) สร้างขวัญกำลังใจ และพัฒนาบุคลากร

4) เป็นผู้นำในการพัฒนากิจกรรมการบริการกิจโดยรวมของสถานศึกษา

5) ประสานสัมพันธ์และสร้างความเข้มแข็งให้ทีมประสาน ทีมทำ และเครือข่าย การดำเนินงานจากทุกภาคส่วน

6) นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล

## 2.2 คณะกรรมการดำเนินการ (ทีมทำ)

คณะกรรมการดำเนินการ (ทีมทำ) ประกอบด้วย หัวหน้าระดับชั้น เป็นประธาน กรรมการ มีกรรมการตามตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ รองหัวหน้าระดับ ครูที่ปรึกษา ครูผู้สอน และครูแนะแนว เป็นกรรมการและเลขานุการ มีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) เข้าร่วมเป็นทีมทำในการดำเนินงานตามกระบวนการของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนฯ

2) ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องและดำเนินการประชุมชี้แจง

3) บันทึกหลักฐานการปฏิบัติงาน ประเมินผลและจัดทำรายงานตามระดับชั้น

4) ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของครูที่ปรึกษา และนักเรียน เพื่อประโยชน์ต่อการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

5) ประชุมคณะกรรมการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

6) ดำเนินการดูแลให้ความช่วยเหลือนักเรียน ตามขั้นตอน และกระบวนการของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

## 2.3 คณะกรรมการประสานงาน (ทีมประสาน)

คณะกรรมการประสานงาน (ทีมประสาน) ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการที่ผู้บริหาร มอบหมาย เป็นประธานกรรมการ มีกรรมการตามตำแหน่งและหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ หัวหน้าระดับทุกระดับ หัวหน้างานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน หัวหน้างานอนามัย ครูพยาบาล และหัวหน้างานแนะแนว เป็นกรรมการและเลขานุการ มีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) เข้าร่วมเป็นทีมประสานในการดำเนินงานตามกระบวนการของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนฯ

2) ปฏิบัติงานในฐานะบุคลากรหลักในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3) ประสานงานระหว่างคณะกรรมการอำนวยการ (ทีมนำ) และคณะกรรมการดำเนินงาน (ทีมทำ) และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

4) จัดทำเครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ที่จำเป็นในการพัฒนาดำเนินงาน และรับผิดชอบในการชี้แจง สร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

5) จัดการประชุมคณะกรรมการทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อแสวงหาแนวทางในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

6) สรุปรายงานผลการดำเนินงานและดำเนินการอื่นใด เพื่อให้ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## กระบวนการของรูปแบบ

กระบวนการของรูปแบบ หมายถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่เกิดจากการประยุกต์ กระบวนการ กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) และการประเมินเชิงพัฒนา (Development Evaluation) และการศึกษาแนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน ในการกำหนดเป้าหมาย แนวทางในการดำเนินงาน และการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้ และเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาให้นักเรียนมีคุณภาพ ตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย

**1. การวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ)** เป็นการดำเนินการที่เกิดจากการมีส่วนร่วม ในการกำหนดวัตถุประสงค์ รายละเอียดของทิศทาง กลยุทธ์ แผนงาน หรือรูปแบบการดำเนินงาน ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1) ประกาศและกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ผู้บริหารประกาศนโยบายในการขับเคลื่อน ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ

2) ผู้บริหารสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักให้แก่คณะครู คณะกรรมการ สถานศึกษา และผู้ปกครอง เพื่อรับทราบนโยบายเกี่ยวกับการดำเนินการระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน

3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการดำเนินงาน ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ด้วยเครื่องมือผืนผ้าใบกลยุทธ์ (The Strategy Canvas) โดยวาด ภาพบนผืนผ้าใบ โดยการนำผลของการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนปีที่ผ่านมา เพื่อประเมินตนเอง ใน 5 องค์ประกอบ โดยแกนตั้ง คือ ระดับคะแนนขององค์ประกอบการดำเนินงาน ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน แกนนอน คือ องค์ประกอบ 5 ด้านที่ระบุอยู่ในเกณฑ์ และตัวชี้วัด ตามคู่มือการประเมินระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน

4) การวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยเครื่องมือการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นนำผลของการคัดกรองนักเรียน และข้อมูลพื้นฐานของนักเรียน ออกมานำเสนอ เพื่อร่วมกัน วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่พบในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของผู้เกี่ยวข้อง ในโรงเรียนที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุ ตามเป้าหมายได้ และแนวทางที่อยากให้เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่ เป้าหมาย โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็นระดับปรากฏการณ์ แบบแผน พฤติกรรม โครงสร้าง และ ค่านิยมหรือคุณค่าการนำปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อองค์กร มาวิเคราะห์ความซับซ้อน เช่น 1. โครงสร้าง ระบบ ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรม ความเคยชิน 2) ปัจเจก เช่น ผอ. ครู นักเรียน ผู้ปกครอง 3) หน่วยงานสนับสนุนในชุมชน 4) หน่วยงานสนับสนุนนอกชุมชน 2. โครงสร้างใหญ่ ประกอบด้วย

1) หลักสูตร 2) โครงสร้าง 3) บุคคล 4) งบประมาณ และ 3. โครงสร้างระบบการดูแลช่วยเหลือ  
นักเรียนในโรงเรียน นำปัจจัยเหล่านี้มาวิเคราะห์ด้วยภูเขาน้ำแข็ง (Icedberg Model)

5) การตกลงเป้าหมายร่วมกัน (Share Vision) เป็นการแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกันว่า  
ต้องการเห็นเป้าหมายหรือผลสำเร็จอะไรของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และต้องเป็น  
เป้าหมายที่มาจาก Vision ร่วมกันของทุกคน

6) การกำหนดปัจจัยความสำเร็จ (Key Result Areas : KRAs) และดัชนีบ่งชี้  
ความสำเร็จ (Key Performance Indicators : KPIs) เป็นการกำหนดผลลัพธ์ของการดำเนินงาน  
ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ต้องเห็นหลังจากดำเนินการเสร็จสิ้น **ยกตัวอย่าง** KRAs คือ ใคร?  
และต้องเป็นอย่างไร/อะไรบางอย่างต้องเปลี่ยน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้อง  
เป็นผู้นำทางด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 2) ครู  
ต้องมีสมรรถนะการให้คำปรึกษา และมีทักษะการใช้เทคโนโลยี 3) ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการดูแล  
ช่วยเหลือนักเรียน และสามารถให้คำปรึกษาเบื้องต้นได้ เป็นต้น ในส่วนของ KPIs คือ ผลลัพธ์ที่อยาก  
ให้เกิดขึ้นในงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ต้องตั้งไว้ เช่น นักเรียนมีคุณภาพตามหลักสูตร  
หรือ นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่  
1) การรู้จักตนเอง และพึ่งตนเองได้ 2) การมีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี 3) การมีทักษะ  
ในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึง 4) การรักและเห็นคุณค่าในตนเองและ  
ผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้ 5) การเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว  
โรงเรียน ชุมชน และสังคม และ 6) การมีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต  
เป็นต้น

7) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) เป็นการนำผลของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม  
ด้วยการวาดผืนผ้าใบกลยุทธ์ และการวิเคราะห์ความซับซ้อน มาเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์  
โดยใช้เครื่องมือ กรอบปฏิบัติ 4 ประการ (Four Action Framework) และการจัดลำดับ Matrix  
เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ดังคำถามตัวอย่างต่อไปนี้

**กลยุทธ์ตัด** หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณาตัดอะไรในแต่ละ  
องค์ประกอบได้บ้าง เช่น ตัดกิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หรือโครงการที่ไม่  
ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ อาจตั้งไว้แค่สนองนโยบาย หรือตัดงบประมาณของกิจกรรมที่ไม่คุ้มค่ากับ  
ราคาที่ต้องจ่าย

**กลยุทธ์ลด** หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณาลดอะไรในแต่ละ  
องค์ประกอบได้บ้าง เช่น ลดกิจกรรมหน้าเสาธงที่ใช้เวลานานเกินไป ทำให้นักเรียนอาจไม่ต้องการเข้า  
แถว หรือ ลดเอกสารต่างๆ ที่ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ แต่สร้างภาระให้ครูที่ปรึกษา เช่น รายงาน  
เอกสารข้อมูลนักเรียนที่ซ้ำซ้อน ทำแบบไม่เป็นระบบ

**กลยุทธ์ยกระดับ** ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณายกระดับอะไร ในแต่ละองค์ประกอบให้สูงกว่าระดับมาตรฐานในปัจจุบันได้บ้าง เช่น ยก/เพิ่มสมรรถนะครูที่ปรึกษา โดยจัดทำโครงการอบรมพัฒนาการให้คำปรึกษา หรือมีโครงการ/กิจกรรมให้ครูได้พัฒนาตนเองด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้ครูมีการดำเนินการได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น

**กลยุทธ์สร้าง** หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณาสร้างอะไรใหม่ ในแต่ละองค์ประกอบที่ไม่เคยสร้างมาก่อน เช่น สร้างระบบการบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยเน้นการใช้ Applications ในการดำเนินการ หรืออาจจะสร้างโครงการ/กิจกรรมที่ให้นักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนตามความสนใจของนักเรียน

8) การออกแบบโครงการ/กิจกรรม (กำหนด Act) เป็นการนำกลยุทธ์สู่การกำหนด/ออกแบบแผนงาน/กิจกรรม (Action Plan) ที่ครอบคลุมกระบวนการทำงานของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ทั้ง 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล 2) การคัดกรองนักเรียน 3) การป้องกันและแก้ไขปัญหา 4) การส่งเสริมพัฒนานักเรียน และ 5) การส่งต่อ

9) ผู้บริหารสถานศึกษา และครูและบุคลากรทางการศึกษา นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยการทำบันทึกข้อตกลง (MOU)

10) สะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection) เป็นการสะท้อนผลการดำเนินงานในช่วงแรก เพื่อสะท้อนให้เกิดการพัฒนากระบวนการ/แนวทางปฏิบัติใหม่ๆ และเป็นการประเมินกระบวนการและผลความพึงพอใจของทุกคน และมีการประสานความร่วมมือกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

**2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ)** หมายถึง การนำกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม การโดยมีการกำหนดตารางเวลาปฏิบัติการ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ รวมถึงนำผลการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมาทบทวน เพื่อให้เห็นสถานการณ์ปัญหา และ ความก้าวหน้า เพื่อสามารถปรับแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้การดำเนินงานช่วงหลังมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยนำผลการดำเนินงานที่ทำไปแล้วมาวิเคราะห์ความซับซ้อนและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ และล้มเหลว เพื่อให้เห็นว่าตรงไหนสำเร็จ หรือตรงไหนไม่สำเร็จ เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนแผนงาน กลไกการทำงาน และองค์ประกอบของทีมให้ดีขึ้น โดยมีการดำเนินการ 2 ระยะ ดังนี้<sup>(1,2,3)</sup>

**ระยะที่ 1** การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติการ การมอบหมายหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

1) แต่งตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน

2) คณะทำงาน (ทีม) ศึกษาเปรียบเทียบ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้การดำเนินงานสู่การปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3) กำหนดปฏิทินการถอดบทเรียนผลการดำเนินงานระยะที่ 2

**ระยะที่ 2** การถอดบทเรียนผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย

1) Check List Act/Strategy เป็นการนำโครงการ/กิจกรรมที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ตั้งแต่ช่วงการวางแผนกลยุทธ์ (ต้นน้ำ) จนถึงปัจจุบัน มาสะท้อนผลการดำเนินการว่ากิจกรรมระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนใดบ้างที่ได้ดำเนินการไปแล้วบรรลุตามตัวชี้วัดความสำเร็จ ต่อกลุ่มเป้าหมายใดใน KRA และตัวชี้วัด KPI และนำมาจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม

2) การวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยเครื่องมือ Matrix เป็นการนำโครงการ/กิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ได้ดำเนินการไปแล้วมาจัดลำดับ และโครงการ/กิจกรรมที่ถูกจัดลำดับอยู่ในพื้นที่สีแดง (Red Zone) มีความสำคัญที่ควรเร่งแก้/ปรับ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

3) การทบทวนผลการดำเนินงาน เป็นการทบทวนเอกสารผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ผ่านมา เพื่อให้สมาชิกในทีมเห็นข้อมูลร่วมกัน พร้อมแสดงความคิดเห็นว่า “ทำสำเร็จที่ส่วนใด และยังไม่สำเร็จที่ส่วนใด” ซึ่งจะต้องทำต่อ (ผลที่ออกมาใช้เครื่องมืออะไรวัด) และวิเคราะห์หาสาเหตุ อุปสรรค อะไรที่ทำให้ยังไม่สำเร็จ โดยนำผลจากการวิเคราะห์ความซับซ้อนมาร่วมวิเคราะห์ด้วย

4) ประเมินความสามารถของทีม เป็นการอธิบายถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ และล้มเหลวของการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของทุกคนในทีม เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนแผนงาน กลไกการทำงาน และองค์ประกอบของทีมให้ดีขึ้น

5) ปรับแผนงานการดำเนินงาน/ระหว่างทาง เป็นการนำปัจจัยทั้งหมดที่วิเคราะห์มาพิจารณาร่วมกัน และหาแนวทางการปรับกิจกรรมที่ยังไม่ได้ดำเนินการให้ดีขึ้น หรือเพิ่มโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

6) สรุปผลการเรียนรู้ร่วมกันสะท้อนผล (Reflection)

**3. การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ)** เป็นการถอดบทเรียนสะท้อนผลการประเมิน ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ตั้งแต่ช่วงแรก จนถึงช่วงสุดท้าย โดยนำข้อมูลผลลัพธ์จากการดำเนินงานมาสะท้อน เพื่อให้เห็นความสำเร็จ หรือความไม่สำเร็จ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนการดำเนินการครั้งต่อไป มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1) การทบทวนกิจกรรม เป็นนำโครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ได้ดำเนินการทั้งหมด มาสะท้อนผลตาม Timeline ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อทบทวนการ

2) สะท้อนผลการดำเนินงาน เป็นการทบทวนผลลัพธ์ในแต่ละกิจกรรม รวมถึงการสรุปผลความก้าวหน้าของกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้

3) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) เป็นการนำผลที่ได้จากการสะท้อนผลการดำเนินงานมาเปรียบเทียบ เพื่อให้ทราบถึงการพัฒนาการของกลุ่มเป้าหมาย โดยแบ่งการประเมินตาม KRA ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบสองวงจร (Double loop learning)

4) การปรับแผนการดำเนินการในปีถัดไป เป็นการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ (Vision) ที่เขียนไว้ตั้งแต่ต้น เพื่อประเมินว่าจุดไหนมีความก้าวหน้า และจุดไหนที่ต้องให้ความสำคัญมากขึ้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับแผนการดำเนินงานในปีถัดไป

5) การสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection) เป็นการสะท้อนผลการเรียนรู้ตั้งแต่เข้าร่วมกระบวนการจนจบกระบวนการ

### ผลลัพธ์ของรูปแบบ

ผลลัพธ์ของรูปแบบ หมายถึง ผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษาไปใช้แล้วเกิดผลดังนี้

1. ผลจากการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ส่งผลให้นักเรียนได้รับการส่งเสริม พัฒนา และแก้ไขปัญหาอย่างเต็มศักยภาพและมีคุณภาพตามมาตรฐานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ครอบคลุมทั้ง 6 ด้าน ดังนี้

#### ด้านที่ 1 รู้จักตนเอง และพึ่งตนเองได้

1.1 รู้ความสนใจความถนัด ความสามารถ จุดเด่น จุดด้อยของตัวเองและการตรวจสอบทบทวนเพื่อปรับปรุงตัวเอง

1.2 สามารถวิเคราะห์ ตัดสินเลือกประพฤติปฏิบัติตนและเข้าร่วมกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม

1.3 กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมเชิงสร้างสรรค์และมั่นใจในตนเอง

1.4 สามารถบริหารจัดการตัวเองในด้านการเรียนและการดำเนินชีวิต

1.5 แก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

#### ด้านที่ 2 มีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี

2.1 มีน้ำหนัก ส่วนสูง ตามเกณฑ์มาตรฐาน (กรมอนามัย)

2.2 มีสมรรถภาพทางกาย ตามเกณฑ์มาตรฐาน

2.3 มีสุขนิสัยในการดำรงชีวิตประจำวัน

2.4 สามารถป้องกัน ดูแลสุขภาพตนเองได้

2.5 ร่าเริง แจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ ปรับตัวได้

2.6 เป็นแบบอย่างที่ดี ให้คำแนะนำแก่ผู้อื่น

### **ด้านที่ 3 มีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์**

3.1 มีความรู้ความเข้าใจ ในสิ่งที่เป็นพิษภัย อันตรายและพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

3.2 สามารถวิเคราะห์และจำแนกสิ่งที่เป็นพิษภัยอันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

3.3 รู้เท่าทันและกล้าที่จะปฏิเสธสิ่งที่เป็นพิษภัยอันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

3.4 สามารถป้องกันตนเองจากสิ่งเสพติดให้โทษ และหลีกเลี่ยงสภาวะเสี่ยงต่อ

ความรุนแรง โรคภัย อุบัติเหตุ และปัญหาทางเพศ

3.5 สามารถชักชวนหรือส่งเสริมให้เพื่อน ประพฤติตนตามแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม

### **ด้านที่ 4 รักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและ**

**อารมณ์ของตนเองได้**

4.1 ศรัทธาและเชื่อมั่นในตนเอง เห็นคุณค่าและเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของตนเองและผู้อื่น

4.2 แสดงออกทางอารมณ์ความรู้สึกได้อย่างเหมาะสม

4.3 สามารถใช้หลักเหตุผลในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

4.4 สามารถจัดการกับปัญหาและสามารถควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์

ของตนเอง

4.5 มีทักษะในการสื่อสาร รับรู้รับความเข้าใจ ถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดการท้าทาย การแสดงความคิดเห็น การปฏิเสธ การรับคำวิพากษ์วิจารณ์

### **ด้านที่ 5 เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม**

5.1 รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ในฐานะสมาชิกของครอบครัว

5.2 ปฏิบัติตามกฎระเบียบของสถานศึกษา

5.3 ปฏิบัติตามกฎ กติกา ประเพณี วัฒนธรรม

5.4 เป็นแบบอย่างที่ดีและมีจิตสาธารณะ

### **ด้านที่ 6 มีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต**

6.1 รู้จักงานและอาชีพ

6.2 รู้ความสนใจด้านอาชีพของตนเอง

6.3 มีแนวทาง และมีเหตุผลในการตัดสินใจเลือกอาชีพ

6.4 มีทักษะพื้นฐานอาชีพที่ถนัดและสนใจ เห็นคุณค่าในอาชีพสุจริต

2. ผลการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของทีมที่เข้าร่วมทดลอง สามารถวัดได้จากผลการประเมินความสามารถของทีมในช่วงกลางน้ำ และผลการวิเคราะห์ Gap ช่วงปลายน้ำ ที่สะท้อน

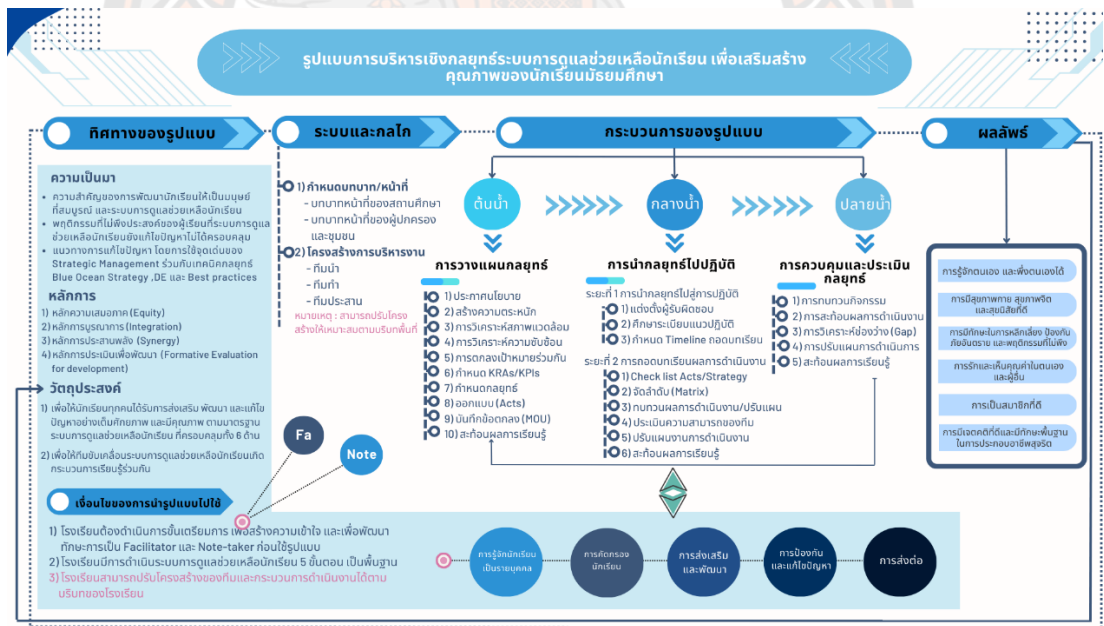


การพัฒนาการของกลุ่มเป้าหมาย ตาม KRA ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบสองวงจร (Double Loop Learning)

**เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้**

1. โรงเรียนต้องดำเนินการขั้นเตรียมการ เพื่อสร้างความเข้าใจ และเพื่อพัฒนาทักษะการเป็น Facilitator และ Note Taker ของทีมที่เข้าร่วมทดลองก่อนเริ่มกระบวนการ
2. โรงเรียนมีการดำเนินระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 5 ขั้นตอน เป็นพื้นฐาน ได้แก่
  - 1) การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล
  - 2) คัดกรองนักเรียน
  - 3) การส่งเสริม และพัฒนา
  - 4) การป้องกัน และแก้ไขปัญหา
  - 5) การส่งต่อ
3. โรงเรียนสามารถปรับโครงสร้างของทีมและกระบวนการดำเนินงานได้ตามบริบทของโรงเรียน

**กรอบแนวคิดของรูปแบบ**



ภาพกรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา

## ส่วนที่ 3

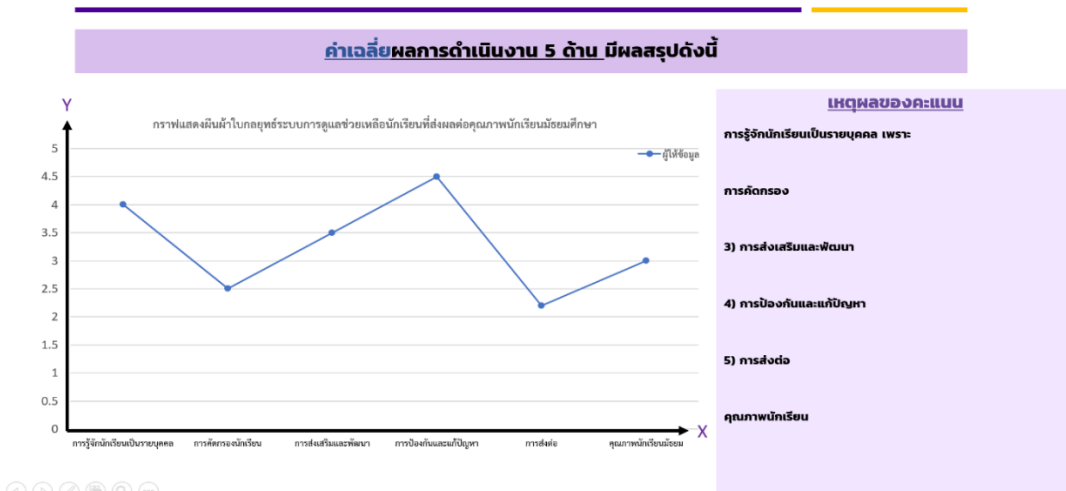
แนวทางการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน  
เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา

## เทคนิค/เครื่องมือที่ใช้ในแต่ละขั้นตอน

เทคนิค/เครื่องมือ : ชั้นการวางแผนกลยุทธ์ (ต้นน้ำ)		
ชื่อเครื่องมือ	วัตถุประสงค์	วิธีการใช้เครื่องมือ
<p>ผืนผ้าใบกลยุทธ์ (The Strategy Canvas)</p>	<p>เพื่อใช้ในการศึกษาสภาพ ปัจจุบันของการดำเนินการ ระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน</p>	<p>1. นำผลของการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียนปีที่ผ่านมา เพื่อร่วมกันประเมินตนเอง ใน 6 องค์ประกอบ โดยแกนตั้ง คือ ระดับ คะแนนขององค์ประกอบการดำเนินงานระบบ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน แกนนอน คือ องค์ประกอบของระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน ได้แก่ 1) การรู้จักนักเรียนเป็น รายบุคคล 2) การคัดกรองนักเรียน 3) การ ส่งเสริมและพัฒนา 4) การป้องกันและแก้ปัญหา 5) การส่งต่อ และ 6) คุณภาพนักเรียนมัธยม 2. วิเคราะห์ ทหาสาเหตุว่าทำไมระดับคะแนนแต่ ละองค์ประกอบถึงได้เท่านี้ เพื่อให้เห็นสภาพ ปัจจุบันปัญหาและช่วยกันสะท้อน Gaps การ ดำเนินงานที่ผ่านมา</p>

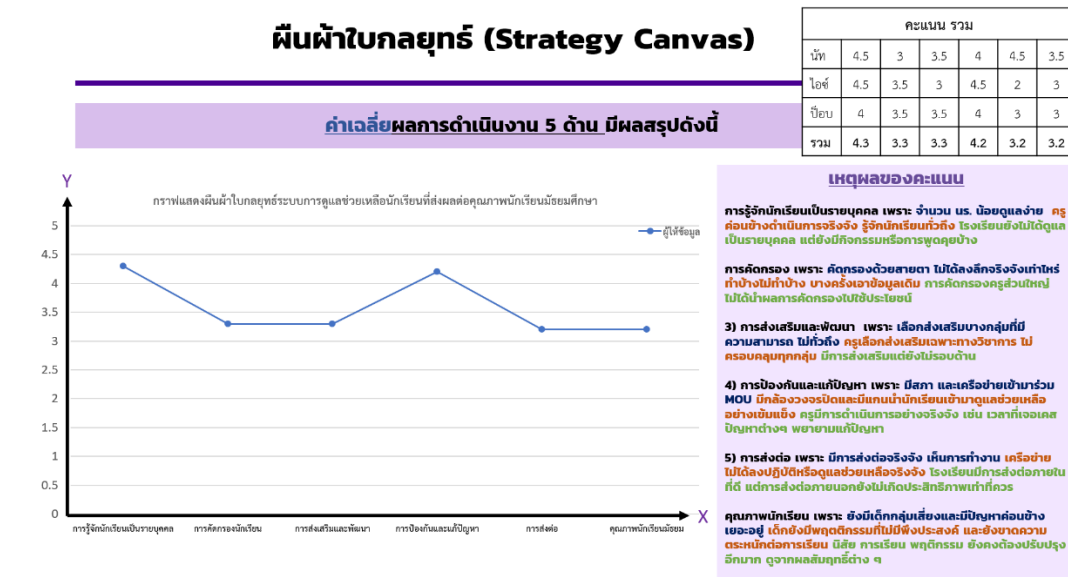
เครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือ

ผืนผ้าใบกลยุทธ์ (Strategy Canvas)



ภาพเครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือผืนผ้าใบกลยุทธ์ (Strategy Canvas) เพื่อใช้วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ผืนผ้าใบกลยุทธ์ (Strategy Canvas)

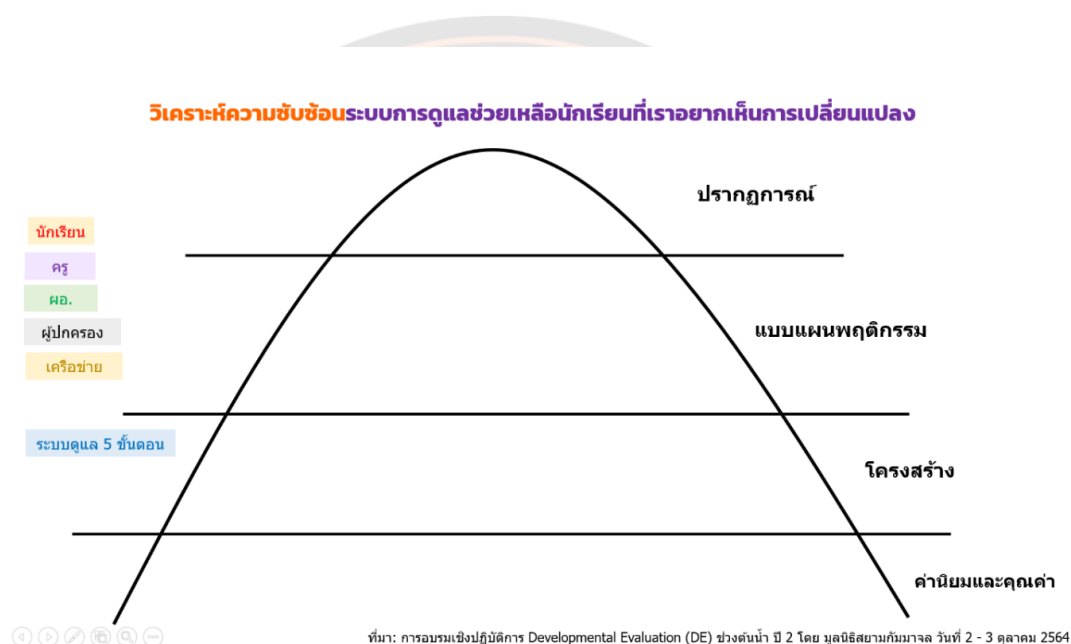


ภาพเครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือผืนผ้าใบกลยุทธ์ (Strategy Canvas) เพื่อใช้วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

เทคนิค/เครื่องมือ : ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ (ต้นน้ำ)		
ชื่อเครื่องมือ	วัตถุประสงค์	วิธีการใช้เครื่องมือ
การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	เพื่อใช้วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่พบในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ปัจจัยไม่สามารถบรรลุ ตามเป้าหมายได้ และแนวทางที่อยากให้เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมาย (Vision)	<p>1. ทำความเข้าใจกับเครื่องมือการวิเคราะห์ความซับซ้อน (ด้วย Systems Thinking) เป็นในลักษณะภูเขาน้ำแข็ง ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ 1) ระดับปรากฏการณ์ 2) แบบแผนพฤติกรรม 3) โครงสร้าง และ 4) ค่านิยม โดยจะแบ่งออกเป็น 2 ฝั่ง คือ ซ้าย คือสภาพปัจจุบันปัญหาหรือพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ และส่วนทางขวาจะเป็นสิ่งที่อยากให้เกิดขึ้น หรือ ผลลัพธ์ที่อยากให้เป็น</p> <p>2. นำผลของการคัดกรองนักเรียน และข้อมูลพื้นฐานของนักเรียน หรือการนำปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อองค์กร มาวิเคราะห์ความซับซ้อน โดยนำปัจจัยเหล่านี้มาวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่พบในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุ ตามเป้าหมายได้ และแนวทางที่อยากให้เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย มาเติมเต็มภูเขาน้ำแข็งด้านซ้าย และในส่วนของทางด้านขวาของภูเขาน้ำแข็ง เป็นการกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาหรือจุดคานงัดที่ต้องการที่จะเปลี่ยน หรือต้องการให้เกิดผลลัพธ์สิ่งอะไร” โดยอาจใช้วิธีการระดมความคิด (เพิ่มเติมคุณภาพนักเรียนตามมาตรฐานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเข้าไปด้วย)</p> <p><b>หมายเหตุ :</b> เครื่องมือนี้ใช้เพื่อช่วยให้เห็นภาพรวมของสภาพปัญหาดังแต่อดีตถึงปัจจุบันที่ส่งกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน ตั้งแต่ระดับปรากฏการณ์ (Event) จนถึง ระดับค่านิยม (Mindset) เพื่อเป็นแนวทางและข้อมูลสำหรับการกำหนดเป้าหมาย (Vision) และการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป</p>

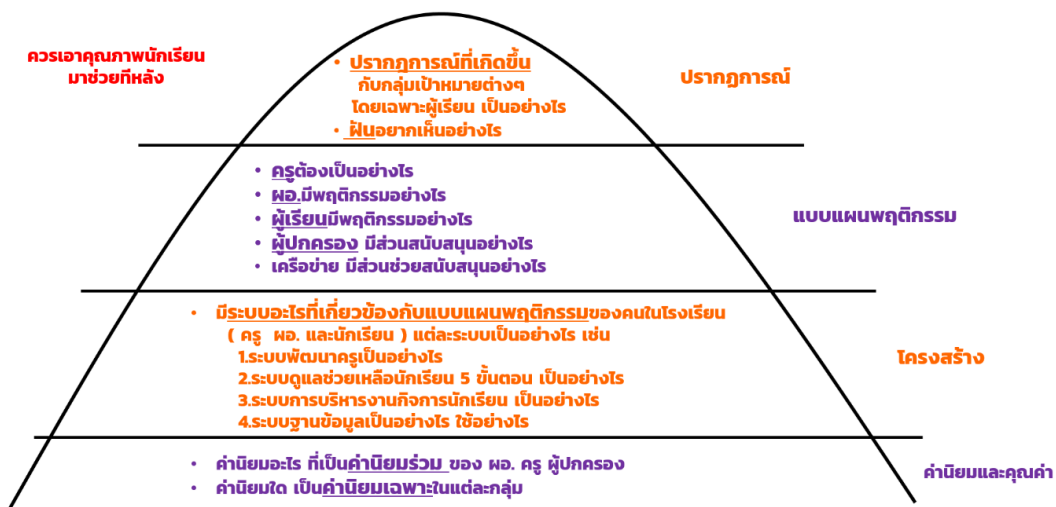
## เครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือ

Step 1: วิเคราะห์ความซับซ้อน โดยการนำข้อมูลต่างๆ ที่เป็นสภาพ ปัญหา หรือสาเหตุของปัญหาปัจจุบันมาวางไว้บนภูเขาน้ำแข็งในแต่ละส่วนประกอบ ในระดับปรากฏการณ์จะเป็นภาพใหญ่ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของนักเรียน และในส่วนแบบแผนพฤติกรรมจะเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับ ผอ./ครู/ผู้ปกครอง และเครือข่าย ในระดับโครงสร้างจะเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับ โครงสร้างการทำงานของโรงเรียน ระบบ และระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และในระดับค่านิยมและคุณค่าจะเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับ ผอ./ครู/ผู้ปกครอง เป็นต้น



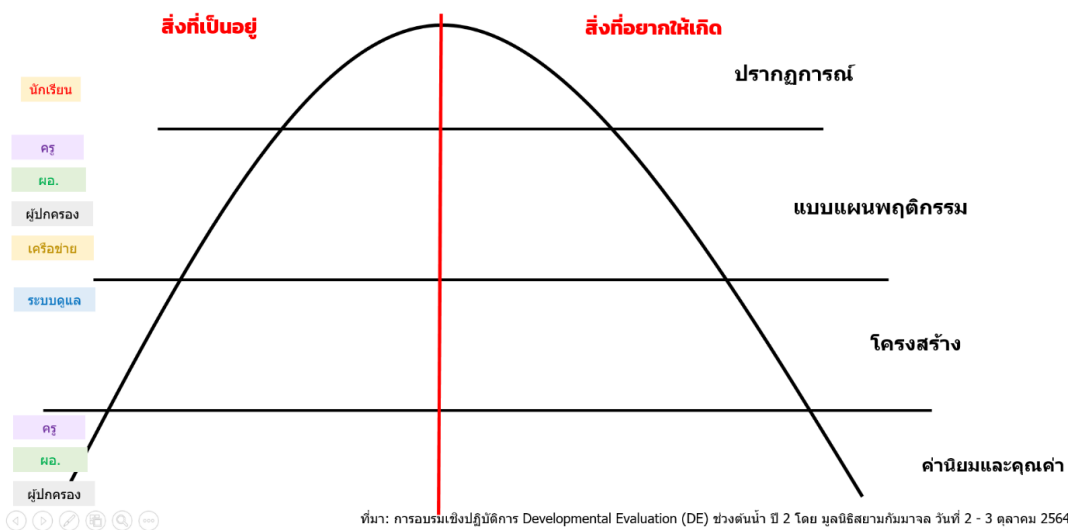
Step 2: วิเคราะห์ความซับซ้อน โดยการวิเคราะห์หาแนวทางการแก้ปัญหา จุดคานงัด หรือจุดเปลี่ยน และผลลัพธ์ที่อยากให้เกิดขึ้น

**วิเคราะห์ความซับซ้อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เราอยากเห็นการเปลี่ยนแปลง**



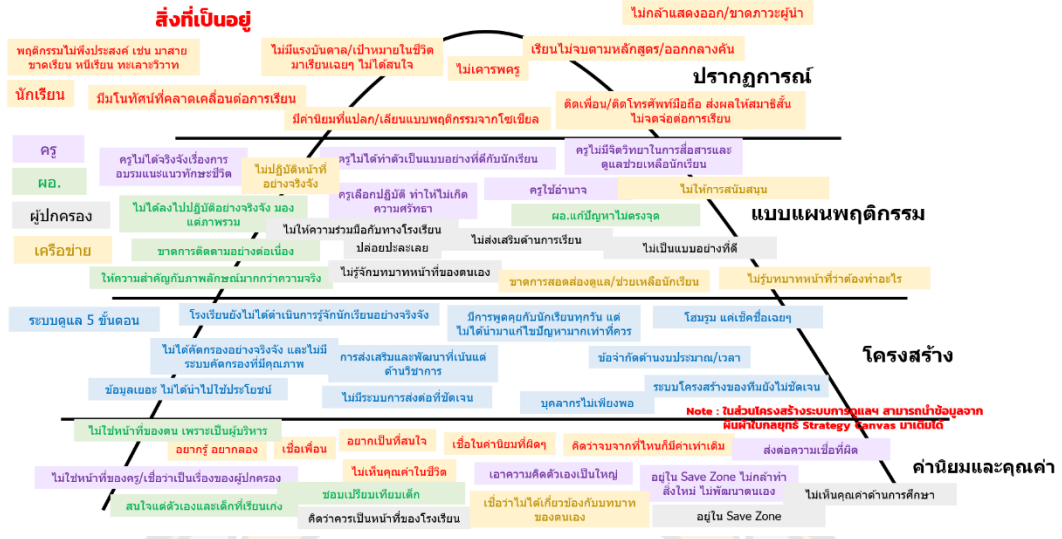
ที่มา: การอบรมเชิงปฏิบัติการ Developmental Evaluation (DE) ช่วงต้นน้ำ ปี 2 (มูลนิธิสยามกัมมาจล, 2564)

**วิเคราะห์ความซับซ้อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เราอยากเห็นการเปลี่ยนแปลง**



ที่มา: การอบรมเชิงปฏิบัติการ Developmental Evaluation (DE) ช่วงต้นน้ำ ปี 2 โดย มูลนิธิสยามกัมมาจล วันที่ 2 - 3 ตุลาคม 2564

### วิเคราะห์ความซับซ้อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เราอยากเห็นการเปลี่ยนแปลง



เครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือ Systems Thinking ในการวิเคราะห์ความซับซ้อน

### สภาพเป็นอยู่ของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

### วิเคราะห์ความซับซ้อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เราอยากเห็นการเปลี่ยนแปลง



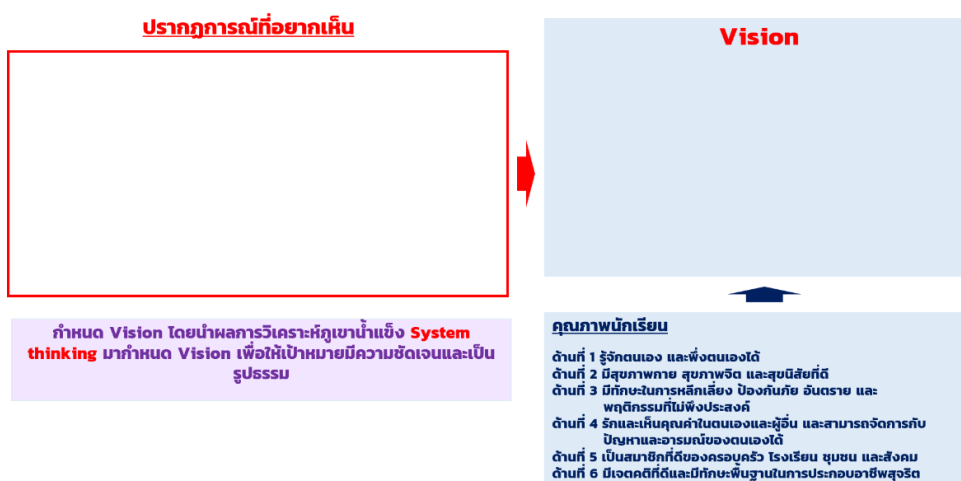
ภาพเครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือ Systems Thinking ในการวิเคราะห์ความซับซ้อน

### สภาพอยากให้เกิดของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

เทคนิค/เครื่องมือ : ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ (ต้นน้ำ)		
การตกลงเป้าหมายร่วมกัน (Share Vision)	เพื่อให้ได้วิสัยทัศน์ เป้าหมายที่มาจาก Passion ของทุกคน และเป็นเป้าหมายในการพัฒนานักเรียนหรืองานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยม	<p>1) นำข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยการวาดผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ Strategy Canvas และผลการวิเคราะห์ความซับซ้อนด้วย Systems Thinking มาเป็นกรอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยให้นำข้อมูลมาใส่ในตารางปรากฏการณ์ที่อยากเห็น</p> <p>2) นำผลการสังเคราะห์คุณภาพนักเรียนมาตรวจสอบว่าสิ่งที่อยากเห็นสะท้อนถึงคุณภาพของนักเรียนหรือยัง หากยังให้นำคุณภาพนักเรียน 6 ด้าน มาเติมเต็ม เพื่อให้วิสัยทัศน์ชัดและเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยให้มุ่งเป้าไปที่ตัวนักเรียนโดยตรง</p> <p><b>หมายเหตุ :</b> วิสัยทัศน์ (Vision) หรือเป้าหมายต้องเป็นเป้าหมายที่เป็น vision ร่วมกันของทุกฝ่าย ไม่ใช่ของคนใดคนหนึ่ง</p>

### เครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือ

#### กำหนด Vision ปรับให้คมชัด และเป็นรูปธรรม



ภาพเครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือ การตกลงเป้าหมายร่วมกัน (Share Vision)  
ของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน



## กำหนด Vision ปรับให้คมชัด และเป็นรูปธรรม

### ปรากฏการณ์ที่อยากเห็น

รู้จักตนเอง/เห็นคุณค่าในชีวิต  
นักเรียนมีความรับผิดชอบ เช่น มาโรงเรียนเข้าชั้น  
จบตามหลักสูตร/เกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด  
มีทักษะมือถ้อยกันภัยอันตราย  
คิดวิเคราะห์ แยกแยะเป็น จากสื่อต่าง ๆ  
นักเรียนมีทักษะการควบคุมตนเอง  
/ Self control  
มีค่านิยมที่ถูกต้องเป็นปกติชน  
มีมารยาทดี สุภาพ  
มีผลการเรียนดีขึ้นไปมี 0 ร มส.

### Vision

ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีประสิทธิภาพช่วยเสริมสร้างให้  
นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานของระบบการดูแลช่วยเหลือ  
นักเรียน มีความพึงพอใจและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น ส่งผล  
ให้สามารถจบการศึกษาตามหลักสูตรที่กำหนด

กำหนด Vision โดยนำผลการวิเคราะห์ห้เขานำแข็ง System  
thinking มากำหนด Vision เพื่อให้เป้าหมายมีความชัดเจนและเป็น  
รูปธรรม

### คุณภาพนักเรียน

ด้านที่ 1 รู้จักตนเอง และพึ่งตนเองได้  
ด้านที่ 2 มีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี  
ด้านที่ 3 มีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และ  
พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์  
ด้านที่ 4 รักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับ  
ปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้  
ด้านที่ 5 เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม  
ด้านที่ 6 มีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต

ภาพเครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือ การใช้เครื่องมือการตกลงเป้าหมายร่วมกัน (Shear Vision)  
ของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

เทคนิค/เครื่องมือ : ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ (ต้นน้ำ)		
การกำหนดปัจจัย ความสำเร็จ (Key Result Areas : KRAs) และดัชนีชี้ ความสำเร็จ (Key Performance Indicators : KPIs)	เพื่อให้ได้ปัจจัยความสำเร็จ และพฤติกรรมตัวบ่งชี้ ความสำเร็จของงานระบบการ ดูแลช่วยเหลือนักเรียน	1) นำ Vision วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ มาออก กำหนดปัจจัยความสำเร็จ และและดัชนีชี้ ความสำเร็จ (Key performance Indicators : KPIs) เพื่อกำหนดผลลัพธ์ของการดำเนินงานระบบ การดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ต้องเห็นหลังจาก ดำเนินการเสร็จสิ้น ยกตัวอย่าง KRAs คือ ใครบ้าง? และต้องเป็นอย่างไร/อะไรบ้างต้องเปลี่ยน เพื่อให้ บรรลุเป้าหมาย เช่น ผอ. /ครู/ผู้ปกครอง/นักเรียน/ เครือข่าย 2) หลังจากได้กำหนด KRA แล้ว นำมากำหนด KPI ว่าผลลัพธ์ที่อยากให้เกิดขึ้นในงานระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียนที่ต้องตั้งไว้ตาม KRA แต่ละด้าน จะต้องมีพฤติกรรมตัวบ่งชี้อะไรบ้าง เช่น นักเรียนมี คุณภาพตามมาตรฐานของงานระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน หรือ ครูต้องมีพฤติกรรมตัวบ่งชี้ อะไรบ้าง

## เครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือ

KRA ปัจจัยความสำเร็จ	KPI ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ และพฤติกรรมบ่งชี้
<b>1. KRA นักเรียน</b>	KPI 1 : KPI 2 : KPI 3 : KPI 4 : KPI 5 : KPI 6 : KPI 7 :
<b>2. KRA ผอ.</b>	KPI 1 : KPI 2 : KPI 3 : KPI 4 :
<b>3. KRA คณู</b>	KPI 1 : KPI 2 : KPI 3 : KPI 4 :

ภาพเครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือ การกำหนดปัจจัยความสำเร็จ (Key Result Areas : KRAs) และดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จ (Key Performance Indicators : KPIs) ของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

KRA ปัจจัยความสำเร็จ	KPI ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ และพฤติกรรมบ่งชี้
<b>1. KRA นักเรียน</b>	<p>KPI 1 : นักเรียนรู้จักตนเองและเห็นคุณค่าในชีวิต</p> <p>KPI 1.1 : รู้ความสนใจความถนัด ความสามารถ จุดเด่น จุดด้อยของตัวเองและ การตรวจสอบทบทวนเพื่อปรับปรุงตัวเอง</p> <p>KPI 1.2 : สามารถวิเคราะห์ ตัดสินเลือกประพฤติปฏิบัติตนและเข้าร่วมกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม</p> <p>KPI 1.3 : กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมเชิงสร้างสรรค์และมั่นใจในตนเอง</p> <p>KPI 1.4 : สามารถบริหารจัดการตัวเองในด้านการเรียนและการดำเนินชีวิต</p> <p>KPI 1.5 : แก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม</p> <p>KPI 2 : นักเรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี</p> <p>KPI 2.1 : มีน้ำหนัก ส่วนสูง ตามเกณฑ์มาตรฐาน (กรมอนามัย)</p> <p>KPI 2.2 : มีสมรรถภาพทางกาย ตามเกณฑ์มาตรฐาน</p> <p>KPI 2.3 : มีสุขนิสัยในการดำรงชีวิตประจำวัน</p> <p>KPI 2.4 : สามารถป้องกัน ดูแลสุขภาพตนเองได้</p> <p>KPI 2.5 : ร่างกาย แข็งแรง มีมนุษยสัมพันธ์ ปรับตัวได้</p> <p>KPI 2.6 : เป็นแบบอย่างที่ดี ให้คำแนะนำผู้อื่น</p> <p>KPI 3 : นักเรียนมีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์</p> <p>KPI 3.1 : มีความรู้ความเข้าใจ ในสิ่งที่เป็นพิษภัย อันตรายและพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์</p> <p>KPI 3.2 : สามารถวิเคราะห์และจำแนกสิ่งที่เป็นพิษภัยอันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์</p> <p>KPI 3.3 : รู้เท่าทันและกล้าที่จะปฏิเสธสิ่งที่เป็นพิษภัยอันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์</p> <p>KPI 3.4 : สามารถป้องกันตนเองจากสิ่งเสพติดให้โทษ และหลีกเลี่ยงภาวะเสี่ยงต่อความรุนแรง โรคภัย อุบัติเหตุ และปัญหาทางเพศ</p> <p>KPI 3.5 : สามารถชักชวนหรือส่งเสริมให้เพื่อน ประพฤติตนตามแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม</p>

ภาพเครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือการใช้เครื่องมือการกำหนดปัจจัยความสำเร็จ (Key Result Areas : KRAs) และดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จ (Key Performance Indicators : KPIs) ของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

KRA ปัจจัยความสำเร็จ	KPI ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ และพฤติกรรมบ่งชี้
<b>4. KRA ผู้ปกครอง</b>	KPI 1 : มีความรู้พื้นฐานด้านการดูแลนักเรียน KPI 2 : สามารถใช้จิตวิทยาเชิงบวกได้ KPI 3 : สนับสนุน และให้ความร่วมมือกับโรงเรียนในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
<b>5. KRA ครูช่วย</b>	KPI 1 : สนับสนุนการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของทางโรงเรียน KPI 2 : รับผิดชอบหน้าที่ของครูช่วยในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน KPI 3 : เป็นครูช่วยในการส่งต่อที่มีประสิทธิภาพ
<b>6. KRA ระบบดูแล</b>	KPI 1 : มีการกำหนดเป้าหมายของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนร่วมกัน KPI 2 : มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ทุกคนรับทราบหน้าที่ KPI 3 : มีการขั้นตอน/วิธีการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล KPI 4 : มีการขั้นตอน/วิธีการคัดกรองนักเรียนในแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพเครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือ การใช้เครื่องมือการกำหนดปัจจัยความสำเร็จ (Key Result Areas : KRAs) และดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จ (Key Performance Indicators : KPIs) ของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

เทคนิค/เครื่องมือ : ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ (ต้นน้ำ)		
ชื่อเครื่องมือ	วัตถุประสงค์	วิธีการใช้เครื่องมือ
กรอบปฏิบัติ 4 ประการ (Four Action Framework)	เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสำคัญและความจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายครอบคลุมกระบวนการทำงานของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	<ol style="list-style-type: none"> <li>ให้ย้อนกลับไปดูที่วิเคราะห้ภูเขาน้ำแข็ง เป็นแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ด้วยกรอบปฏิบัติ 4 ประการ</li> <li>ใช้คำถามเพื่อวิเคราะห์แนวทางในการสร้างกลยุทธ์ ด้วยกรอบปฏิบัติ 4 ประการโดยการนำผลการวิเคราะห์ภูเขาน้ำแข็งมาตอบข้อคำถาม ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตัด (Eliminate) หมายถึง พิจารณาจะตัดอะไรในแต่ละองค์ประกอบ ที่ไม่ส่งผลต่อ Vision โดยอาจนำผลการวิเคราะห์ภูเขาน้ำแข็งฝั่งซ้ายมาวิเคราะห์</li> <li>- ลด (Reduce) หมายถึง พิจารณาจะลดอะไรในแต่ละองค์ประกอบ ที่ไม่ส่งผลต่อ Vision โดยอาจนำผลการวิเคราะห์ภูเขาน้ำแข็งฝั่งซ้ายมาวิเคราะห์</li> <li>- เพิ่ม (Raise) หมายถึง พิจารณาจะยกระดับ</li> </ul> </li> </ol>

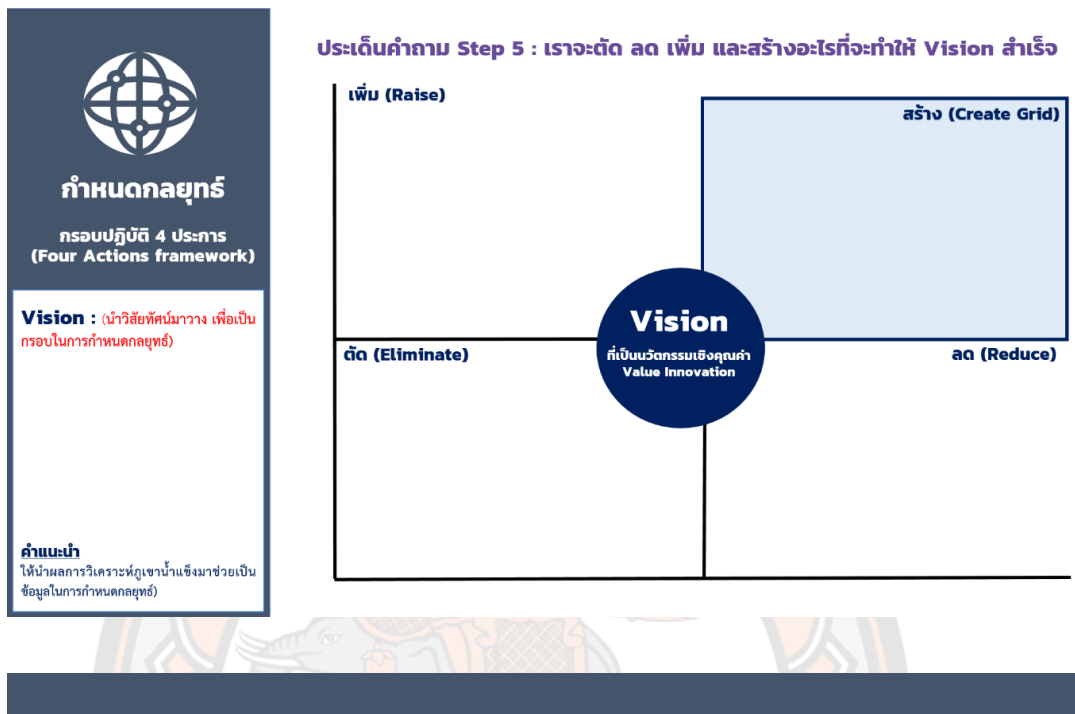
เทคนิค/เครื่องมือ : ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ (ต้นน้ำ)		
ชื่อเครื่องมือ	วัตถุประสงค์	วิธีการใช้เครื่องมือ
		<p>อะไรในแต่ละองค์ประกอบให้สูงกว่าระดับมาตรฐานในปัจจุบัน เพื่อให้ Vision บรรลุ โดยอาจนำผลการวิเคราะห์ภูเขาน้ำแข็งฝั่งขวามาวิเคราะห์</p> <p>-สร้าง (Create Grid) หมายถึง พิจารณาจะสร้างอะไรใหม่ในแต่ละองค์ประกอบนี้ที่ไม่เคยสร้างมาก่อน เพื่อให้ Vision บรรลุ โดยอาจนำผลการวิเคราะห์ภูเขาน้ำแข็งฝั่งขวามาวิเคราะห์</p> <p>3. นำประเด็นที่ได้มาเติมลงในตารางเครื่องมือกรอบปฏิบัติ 4 ประการ เพื่อกำหนดกลยุทธ์</p> <p>5. กำหนดกลยุทธ์ โดยให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และ KRA/KPI ที่ตั้งไว้</p>

### ประเด็นคำถาม Step 5

**โจทย์ :** ย้อนกลับไปดูที่ภูเขาน้ำแข็ง เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ด้วยกรอบปฏิบัติ 4 ประการ

- **ตัด (Eliminate)** หมายถึง พิจารณาดัดอะไรในแต่ละองค์ประกอบ ที่ไม่ส่งผลต่อ Vision
- **ลด (Reduce)** หมายถึง พิจารณาลดอะไรในแต่ละองค์ประกอบ ที่ไม่ส่งผลต่อ Vision
- **เพิ่ม (Raise)** หมายถึง พิจารณายกระดับอะไรในแต่ละองค์ประกอบให้สูงกว่าระดับมาตรฐานในปัจจุบัน เพื่อให้ Vision บรรลุ
- **สร้าง (Create Grid)** หมายถึง พิจารณาจะสร้างอะไรใหม่ในแต่ละองค์ประกอบนี้ที่ไม่เคยสร้างมาก่อน เพื่อให้ Vision บรรลุ

## เครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือ



### ประเด็นคำถาม Step 5

**โจทย์ :** นำข้อมูลจากกรอบปฏิบัติ 4 ประการ ในประเด็น “ตัด ลด เพิ่ม สร้าง” มากำหนดเป็นกลยุทธ์

(โดยให้ดูจาก KRA/KPI ด้วย)

KRA	KPI ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ และพฤติกรรมบ่งชี้	กลยุทธ์ (Strategy)
	KPI 1 : KPI 2 : KPI 3 : KPI 4 :	
	KPI 1 : KPI 2 : KPI 3 : KPI 4 :	
	KPI 1 : KPI 2 : KPI 3 : KPI 4 :	



ภาพเครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือ การกำหนดกลยุทธ์ ด้วย กรอบปฏิบัติ 4 ประการ (Four Action Framework)

KRA	KPI ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ และพฤติกรรมบ่งชี้	กลยุทธ์ (Strategy)
<b>KRA นักเรียน</b>	KPI 1 : นักเรียนรู้จักตนเองและเห็นคุณค่าในชีวิต KPI 2 : นักเรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขนิสัยที่ดี KPI 3 : นักเรียนมีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ KPI 4 : นักเรียนรักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้ KPI 5 : นักเรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม KPI 6 : นักเรียนมีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต	กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 5 ขั้นตอน <b>Act 1.1 : การเยี่ยมบ้าน</b> <b>Act 1.2 : การคัดกรองนักเรียน (SDQ)</b>
<b>KRA ผอ.</b>	KPI 1 : ผอ.เป็นผู้นำด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล KPI 2 : ผอ.มีภาวะผู้นำด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	กลยุทธ์ที่ 2 สร้างระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
<b>KRA ครู</b>	KPI 1 : ครูเป็นแบบอย่างที่ดีของศิษย์ และไม่เลือกปฏิบัติ KPI 2 : ภาวะผู้นำและอุดมการณ์ความเป็นครู	กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพของทีมนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
<b>KRA ผู้ปกครอง</b>	KPI 1 : มีความรู้พื้นฐานด้านการดูแลนักเรียน KPI 2 : สามารถใช้จิตวิทยาเชิงบวกได้ KPI 3 : สนับสนุน และให้ความร่วมมือกับโรงเรียนในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างเครือข่ายการส่งต่อที่มีประสิทธิภาพ
<b>KRA เครือข่าย</b>	KPI 1 : สนับสนุนการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียน KPI 2 : ระบุบทบาทหน้าที่ของเครือข่ายในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน KPI 3 : เป็นเครือข่ายในการส่งต่อที่มีประสิทธิภาพ	
<b>KRA ระบบดูแล</b>	KPI 1 : มีการกำหนดเป้าหมายของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนร่วมกัน KPI 2 : มีการแต่งตั้งคณะทำงาน ทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ KPI 3 : มีการขั้นตอน/วิธีการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล KPI 4 : มีการขั้นตอน/วิธีการคัดกรองนักเรียนในแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ	

ภาพเครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือ การใช้เครื่องมือการกำหนดกลยุทธ์ด้วยกรอบปฏิบัติ 4 ประการ (Four Action Framework)

เทคนิค/เครื่องมือ : ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ระยะที่ 2 (กลางน้ำ)		
Check List Act/Strategy	เพื่อทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และสะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>นำโครงการ/กิจกรรมที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ตั้งแต่ช่วงการวางแผนกลยุทธ์ (ต้นน้ำ) จนถึงปัจจุบัน มาสะท้อนผลการดำเนินการว่า กิจกรรมระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ไต่บ้างที่ได้ดำเนินการไปแล้ว</li> <li>นำมา weigh น้ำหนัก โดยการให้คะแนนว่า Act ไหนที่ดำเนินการไปแล้วมีความสำคัญต่อเป้าหมาย พร้อมให้เหตุผลว่าเพราะอะไร?</li> <li>นำผลที่ได้มารวมคะแนน พร้อมจัดลำดับความสำคัญของ Act โดยเรียงจากมากที่สุดไปหาน้อยสุด</li> </ol>





**Step 1.4**

**Checklist ACT**

**โจทย์**

จัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม จากมากที่สุดไปน้อยที่สุด

ACT : 20 คะแนน

ACT : 18 คะแนน

ACT : 10 คะแนน

**Step 1.4**

ACT	เหตุผลที่เราให้คะแนนสูง/ต่ำ เพราะ...				
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	รวม
Act 1	3	3	1	2	
	เหตุผล.....	เหตุผล.....	เหตุผล.....	เหตุผล.....	
Act 2					

**Step 1.4 (ตัวอย่าง)**

ACT	เหตุผลที่เราให้คะแนนสูง/ต่ำ เพราะ...				
	พีฟิล์ม	พีกี	พีต้า	พีต่อ	รวม
1. การเขียนบ้านนักเรียน	3	3	3	2	11
	ทำให้ครูได้รู้ข้อมูลพื้นฐานของนักเรียนจริงๆ และเห็นบริบทต่างๆ	ทำให้เราได้สร้างสัมพันธ์กับผู้ปกครอง และได้ข้อมูลที่ถูกต้อง	เห็นว่าสำคัญเพราะ จะช่วยให้โรงเรียนมีข้อมูลในการช่วยเหลือนักเรียน เช่น ทุนต่างๆ	สำคัญอยู่ แต่ว่าบางครั้งไม่ค่อยเจอผู้ปกครอง ผู้ปกครองไม่ค่อยให้ความร่วมมือเท่าไรนัก	

ภาพเครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือ การใช้เครื่องมือ Check List Act/Strategy

เทคนิค/เครื่องมือ : ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ระยะที่ 2 (กลางน้ำ)		
ชื่อเครื่องมือ	วัตถุประสงค์	วิธีการใช้เครื่องมือ
การวิเคราะห์ความซับซ้อน(Matrix)	เพื่อวิเคราะห์สาเหตุและจัดลำดับโครงการ/กิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายมาปรับ/แก้ไขให้ดียิ่งขึ้น	<p>1. นำโครงการ/กิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ได้ดำเนินการไปและถูกจัดลำดับมาวิเคราะห์ความซับซ้อน ในประเด็น</p> <p>1) <b>ความไม่แน่นอน</b> คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยคาดหมายไม่ได้ มีสิ่งที่คุณควบคุมไม่ได้ เช่น COVID-19 / มีการกิจกรรมที่ซ้ำซ้อนกันของต้นสังกัด เกิดการแย่งชิงกลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น</p> <p>2) <b>ความยุ่งยาก</b> การดำเนินงานเกี่ยวข้องกับตัวแปรหลายด้านการจัดการที่ยุ่งยาก เช่น จำนวนคนมากเกินไป / ทีมครูไม่เพียงพอ / งบประมาณไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรม / กิจกรรมที่ต้องการ ผู้ที่เชี่ยวชาญเฉพาะ มีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง</p> <p>3) <b>ความเข้าใจเป้าหมายไม่ตรงกัน</b> เช่น ทำให้มีหลายเป้า เกิดจุดเน้นคนละจุด มีวิธีการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายไม่ตรงกัน เกิดความขัดแย้งในทีม</p> <p>2. ให้อัปเดตและทบทวน Act ที่ได้ดำเนินการไปแล้วมีความซับซ้อนมากน้อยเพียงใด โดย <b>สีแดง</b> = ซับซ้อนมาก <b>สีเหลือง</b> = ซับซ้อนปานกลาง <b>สีเขียว</b> = ไม่ซับซ้อน พร้อมให้เหตุผลประกอบ</p> <p>3. นำ Act ที่ได้ทำการวิเคราะห์ความซับซ้อนมาจัดลำดับอยู่ใน ตาราง Matrix ถ้า Act ไหนอยู่ใน Red Zone นั้นหมายความว่ามีความสำคัญมากและซับซ้อนมากเช่นกัน</p>

เครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือ

**Step 2**



**วิเคราะห์ความซับซ้อน**

**Step 2.2**



**วิเคราะห์ความซับซ้อน**

**Step 2.3**



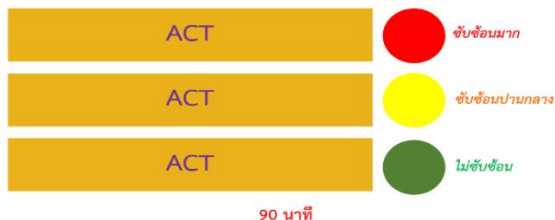
**วิเคราะห์ความซับซ้อน**

ความไม่แน่นอน	ความยุ่งยาก	ความเข้าใจเป้าหมายไม่ตรงกัน
คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยคาดหมายไม่ได้	เช่น การดำเนินงานเกี่ยวข้องกับตัวแปรหลายด้าน	
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีสิ่งที่คุณควบคุมไม่ได้ เช่น COVID-19 / มีการกิจกรรมที่ซ้ำซ้อนกันของต้นสังกัด</li> <li>เกิดการแย่งชิงกลุ่มเป้าหมาย ฯลฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การจัดการที่ยุ่งยาก เช่น จำนวนคนมากเกินไป / ทีมครูไม่เพียงพอ / งบประมาณไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรม / กิจกรรมที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ</li> <li>มีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง ฯลฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้มีหลายเป้า</li> <li>เกิดจุดเน้นคนละจุด</li> <li>มีวิธีการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายไม่ตรงกัน</li> <li>เกิดความขัดแย้งในทีม</li> </ul>

**โจทย์ : Step 2 วิเคราะห์ความซับซ้อน**

ให้แต่ละกลุ่มวิเคราะห์ / ทบทวน ว่า ACT ที่จัดลำดับความสำคัญไปแล้วนั้น มีความซับซ้อนมากน้อยเพียงใดพร้อมให้เหตุผล

- สีแดง = ซับซ้อนมาก
- สีเหลือง = ซับซ้อนปานกลาง
- สีเขียว = ไม่ซับซ้อน

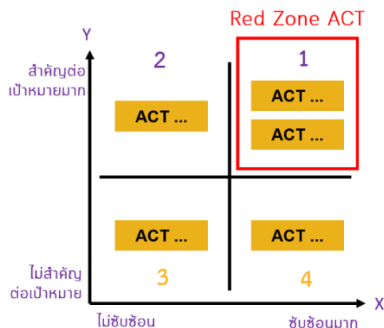


90 นาที

**โจทย์ : Step 2 วิเคราะห์ความซับซ้อน**

นำ 5 ACT มาจัดกลุ่มลงใน Matrix ความซับซ้อน โดยพิจารณาจากความสำคัญต่อเป้าหมายและความซับซ้อน

1. Quadrant ขวา-บน = สำคัญมาก-ซับซ้อนมาก
2. Quadrant ซ้าย-บน = สำคัญมาก-ซับซ้อนน้อย
3. Quadrant ซ้าย-ล่าง = สำคัญน้อย-ซับซ้อนน้อย
4. Quadrant ขวา-ล่าง = สำคัญน้อย-ซับซ้อนมาก




ภาพเครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือ การใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ความซับซ้อน (Matrix)

เทคนิค/เครื่องมือ : <u>ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ระยะที่ 2 (กลางน้ำ)</u>		
ชื่อเครื่องมือ	วัตถุประสงค์	วิธีการใช้เครื่องมือ
ทบทวนผลการดำเนินงาน	1. เพื่อทบทวนผลการดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรมของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ผ่านมา  2. เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุอุปสรรค อะไรที่ทำให้ยังไม่สำเร็จ	1. นำโครงการ/กิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ได้ดำเนินการที่ผ่านมา ให้สมาชิกในทีมเห็นข้อมูลร่วมกัน พร้อมแสดงความคิดเห็น ว่า ทำสำเร็จที่ส่วนใด และยังไม่สำเร็จที่ส่วนใด ซึ่งจะต้องทำต่อ (ผลที่ออกมาใช้เครื่องมืออะไรวัด)  2. วิเคราะห์ว่า สาเหตุที่เป็นอุปสรรค ทำให้ยังไม่สำเร็จ คือ ? นำอิทธิพลความซับซ้อนมาร่วมในการวิเคราะห์หาสาเหตุด้วย

### เครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือ

**Step 3.1**



**ทบทวน  
ผลการดำเนินงาน**

**โจทย์ : Step 3 ทบทวนผลการดำเนินงาน**

ทบทวนเอกสารผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อให้สมาชิกในทีมเห็นข้อมูลร่วมกัน พร้อมแสดงความคิดเห็น ว่า ทำสำเร็จที่ส่วนใด และยังไม่สำเร็จที่ส่วนใด ซึ่งจะต้องทำต่อ (ผลที่ออกมาใช้เครื่องมืออะไรวัด)

### Step 3.2

โจทย์ : วิเคราะห์ว่า สาเหตุที่เป็นอุปสรรค ทำให้ยังไม่สำเร็จ คือ ? นำอิทธิพลความซับซ้อนจาก Step ที่ 2 มาร่วมในการวิเคราะห์หาสาเหตุด้วย

กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเปลี่ยนแปลงในโครงการ (KRA)	ตัวชี้วัดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มเป้าหมายที่เห็นมีการเปลี่ยนแปลง (KPI)	ผลการดำเนินงานที่ได้ตามตัวชี้วัด	ปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ทำไม่ได้ตามเป้าหมาย
KRA ผอ.	KPI 1.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง KPI 1.2 เป็นผู้นำวิชาการ	ระบบการเปลี่ยนของ ผอ.ที่วัดได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนด (ปริมาณ/คุณภาพ)	
KRA ครู			
KRA .....			
KRA .....			
KRA .....			

หมายเหตุ : 1.ในช่องผลการดำเนินงานที่ได้ตามตัวชี้วัด สามารถระบุสิ่งที่ได้เกินความคาดหวัง ซึ่งอาจไม่ได้วางเป็นตัวชี้วัด แต่มีคุณค่าต่อโครงการได้  
2. สามารถแสดงผลการดำเนินงานในรูปแบบต่างๆได้ เช่น กราฟ

ภาพเครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือ การใช้เครื่องมือการทบทวนผลการดำเนินงาน  
ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

เทคนิค/เครื่องมือ : ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ระยะที่ 2 (กลางน้ำ)		
ชื่อเครื่องมือ	วัตถุประสงค์	วิธีการใช้เครื่องมือ
การประเมิน ความสามารถ ของทีม	1. เพื่อประเมิน ความสามารถของทีมที่เข้า ร่วมกระบวนการ 2. เพื่อปรับเปลี่ยนแผนงาน กลไกการทำงานและ องค์ประกอบของทีม	<p>1. วิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ และ ล้มเหลวของการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียนในแต่ละ Act โดยพิจารณาว่า ปัจจัยไหนที่ ขาดหายไปหรือทำได้ดีแล้ว และต้องซ่อมที่จุดไหน ในประเด็นดังต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน : ความเข้าใจ ของทีมในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน 5 ขั้นตอน การให้คำปรึกษาและการ ออกแบบกิจกรรมที่ช่วยแก้ไขปัญหาและพัฒนา นักเรียน</li> <li>- งบประมาณ : เช่น งบประมาณในการจัดกิจกรรม เพียงพอ หรือไม่ คุ่มค่าและเกิดประโยชน์หรือไม่</li> <li>- ความร่วมมือ : เช่น ความร่วมมือจากบุคลากร ภายในโรงเรียน และจากบุคลากรภายนอก หรือ เครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมหรือไม่ มากน้อยเพียงใด</li> <li>- การนิเทศ ติดตาม และสนับสนุน : เช่น ผู้บริหาร คอยให้กำลังใจ และให้การสนับสนุนการดำเนินงาน มีการให้คำแนะนำ และช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา เมื่อเจออุปสรรค</li> <li>- ระบบ IT : เช่น การใช้เทคโนโลยี / โปรแกรม ต่างๆ</li> </ul> <p>2. ให้สมาชิกแต่ละคน ประเมินความสามารถของทีม ที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย พร้อมให้เหตุผล (โดยเทียบ กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จและความ ล้มเหลว) พร้อมให้คะแนน 1-10 10 = ความสามารถมากที่สุด 1 = ความสามารถน้อยที่สุด</p> <p>3. นำคะแนนของทุกคนมารวมกันแล้วหาร จะได้ ค่าเฉลี่ย เพื่อนำข้อมูลไปปรับองค์ประกอบของทีม</p>

## เครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือ

**Step 4.1**



**การประเมิน  
ความสามารถ  
ของทีม**

**Step 4.2 – 4.3**



**การประเมิน  
ความสามารถ  
ของทีม**

**Step 4.3 ตัวอย่าง**

**ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จและล้มเหลวในแต่ละ Act**  
โดยพิจารณาว่า ปัจจัยไหนที่ขาดหายไปหรือทำได้ดีแล้ว และต้องซ่อมที่จุดไหน

- 1.ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน** : ความเข้าใจของทีมในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 5 ขั้นตอน การให้คำปรึกษาและการออกแบบกิจกรรมที่ช่วยแก้ไขปัญหและพัฒนา นักเรียน
- 2.งบประมาณ** : เช่น งบประมาณในการจัดกิจกรรมเพียงพอ หรือไม่ ค่าและเกิดประโยชน์หรือไม่
- 3.ความร่วมมือ** : เช่น ความร่วมมือจากบุคลากรภายในโรงเรียน และจากบุคลากรภายนอก หรือ เครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมหรือไม่ มากน้อยเพียงใด
- 4.การนิเทศ ติดตาม และสนับสนุน** : เช่น ผู้บริหารคอยให้กำลังใจ และให้การสนับสนุนการดำเนินงาน มีการให้คำแนะนำ และช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา เมื่อเจออุปสรรค

**โจทย์ : Step 4 การประเมินความสามารถของทีม**

ให้สมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม  
ประเมินความสามารถของทีม ที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย พร้อมให้เหตุผล  
(โดยเทียบกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จและความล้มเหลว)  
พร้อมให้คะแนน 1-10  
10 = ความสามารถมากที่สุด  
1 = ความสามารถน้อยที่สุด

กิจกรรม	ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณา	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	ค่าเฉลี่ย
Act...	1.ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 2.งบประมาณ 3.ความร่วมมือ 4.การนิเทศ ติดตาม และสนับสนุน 5. ระบบ IT							


ACT1	ปัจจัย	เหตุผลที่เราให้คะแนน					
		ที่ 1	ที่ 2	ที่ 3	ที่ 4	ที่ 5	
		ที่ 1	ที่ 2	ที่ 3	ที่ 4	ที่ 5	เฉลี่ย
1.การเยี่ยมบ้านนักเรียน	1.ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 2.งบประมาณ 3.ความร่วมมือ 4.การนิเทศ ติดตาม และสนับสนุน 5. ระบบ IT	9	9	8	9	8.75	

ภาพเครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือ การประเมินความสามารถของทีมระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

เทคนิค/เครื่องมือ : ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ระยะที่ 2 (กลางน้ำ)		
ชื่อเครื่องมือ	วัตถุประสงค์	วิธีการใช้เครื่องมือ
ตารางการปรับแผนงาน	เพื่อปรับแผนงานการดำเนินงานระหว่างทางให้ดีขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานภายหลังเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น	<p>1. นำปัจจัยทั้งหมดที่วิเคราะห์มาพิจารณาร่วมกัน และหาแนวทางการปรับกิจกรรมให้ดีขึ้น</p> <p>2. ให้อาจารย์ที่ดูแลระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนว่า กิจกรรมที่ทำแล้ว ควรที่จะปรับปรุงอย่างไร (ปรับลด ปรับเพิ่ม หรือยกเลิก) และ กิจกรรมที่เห็นควรทำเพิ่มเติม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (จะมีหรือไม่ก็ได้) โดย วิเคราะห์สาเหตุที่เป็นอุปสรรคของการดำเนินงาน ใน <b>6 ปัจจัย</b> ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) เวลาที่เหมาะสมในการดำเนินงาน</li> <li>2) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจด้านหลักจิตวิทยา</li> <li>3) กำลังคน</li> <li>4) สิ่งอำนวยความสะดวก</li> <li>5) เครื่องมือและการติดตามผล</li> <li>6) อื่นๆ</li> </ol> <p>3. ให้นำกิจกรรมทั้งหมด มาทำเป็น Timeline เพื่อให้เห็นว่า ACT ไหนบ้างที่ได้ทำการ (ปรับเพิ่ม/ลด/ยกเลิกและสร้างใหม่) เพื่อให้การดำเนินงานครั้งต่อไปเกิดประสิทธิภาพ</p>

## เครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือ

**Step 5**



**ปรับแผนงาน**

**โจทย์ : Step 5 ปรับแผนงาน**

นำปัจจัยทั้งหมดที่วิเคราะห์ มาพิจารณาร่วมกัน  
และหาแนวทางในการปรับกิจกรรมให้ดีขึ้น

- ปรับ Act เดิมให้ดีขึ้น
- เสนอ Act ใหม่ ที่ไม่มีในแผนกิจกรรม



### ปรับแผนงาน

- โจทย์ :** ให้อวิเคราะห์อุปสรรคของการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
1. กิจกรรมที่ทำแล้ว **ควรที่จะปรับปรุงอย่างไร** (ปรับลด ปรับเพิ่ม หรือยกเลิก)
  2. กิจกรรมที่เห็น**ควรทำเพิ่มเติม** เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (จะมีหรือไม่ก็ได้)

สาเหตุที่เป็นอุปสรรคของการดำเนินงาน ใน 6 ปัจจัย

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| 1. เวลาที่เหมาะสมในการดำเนินงาน                           | 5. เครื่องมือและการติดตามผล |
| 2. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจด้านหลักจิตวิทยา | 6. อื่นๆ                    |
| 3. กำลังคน  |                             |
| 4. สิ่งอำนวยความสะดวก                                     |                             |

### Step 5.1

**โจทย์ :** 1. กิจกรรมที่ทำแล้ว **ควรที่จะปรับปรุง** อย่างไร (ปรับลด ปรับเพิ่ม หรือยกเลิก)  
(ให้นำสีไปวางไว้ตรงกิจกรรมด้วย)



กิจกรรม	1. เวลาที่เหมาะสมในการดำเนินงาน	2. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจด้านหลักจิตวิทยา	3. กำลังคน	4. สื่อการเรียนรู้/สิ่งอำนวยความสะดวก	5. เครื่องมือและการติดตามผล	6. อื่นๆ
1.	• จัดตาราง Timeline	• ต้องอบรมพัฒนา ?	• หากครูเพิ่ม ?			
2.						
3.						



## Step 5.2

โจทย์ : 2. กิจกรรมที่เห็น**ควรทำเพิ่มเติม** เพื่อ**ให้บรรลุเป้าหมาย** (จะมีหรือไม่ก็ได้)

กิจกรรม	1. เวลาที่เหมาะสมในการดำเนินงาน	2. ทักษะ: ความรู้ ความสามารถ และ ความเข้าใจด้านหลักจิตวิทยา	3. กำลังคน	4. สื่อการเรียนรู้/สิ่งอำนวยความสะดวก	5. เครื่องมือและการติดตามผล	6. อื่นๆ
1.						
2.						
3.						

## Step 5.3

โจทย์ : ให้นำกิจกรรมทั้งหมด มาทำเป็น Timeline เพื่อให้เห็นว่า ACT ไหนบ้างที่ได้ทำการ (ปรับเพิ่ม/ลด/ยกเลิกและสร้างใหม่) เพื่อให้การดำเนินงานครั้งต่อไปเกิดประสิทธิภาพ

กลยุทธ์	กิจกรรม	เดือน						
		มี.ค.66	เม.ย.66	พ.ค.66	มิ.ย.66	ก.ค.66	ส.ค.66	ก.ย.66
1.	1.	←→		←→				
	2.							
	3.							
	4.							
2.	1.							
	2.							
	3.							
	4.							

## Step 5.2 (ตัวอย่าง)

โจทย์ : 2. กิจกรรมที่เห็น**ควรทำเพิ่มเติม** เพื่อ**ให้บรรลุเป้าหมาย** (จะมีหรือไม่ก็ได้)

### ตัวอย่าง

กิจกรรม	1. เวลาที่เหมาะสมในการดำเนินงาน	2. ทักษะ: ความรู้ ความสามารถ และ ความเข้าใจด้านหลักจิตวิทยา	3.กำลังคน	4. สื่อการเรียนรู้/สิ่งอำนวยความสะดวก	5. เครื่องมือและการติดตามผล	6. อื่นๆ
1.ปรับพฤติกรรมนักเรียนกลุ่มเสี่ยงหลังเลิกเรียน	ช่วงเวลาหลังเลิกเรียน	เพิ่มความรู้ ความเข้าใจ ทักษะการให้คำปรึกษาของครูที่จะเข้ามาทำหน้าที่ครูปกครอง	แบ่งกลุ่มครู 1 คน ต่อ เด็ก เสี่ยง 3 คน	- app บันทึกพฤติกรรม/ปรับพฤติกรรม	- เครื่องมือในการเพิ่ม/ลดคะแนนนักเรียนเปรียบเทียบกับก่อน - หลัง	-

ภาพเครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือตารางการปรับแผนงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน



เทคนิค/เครื่องมือ : ขั้นตอนการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ปลายน้ำ)		
ชื่อเครื่องมือ	วัตถุประสงค์	วิธีการใช้เครื่องมือ
เครื่องมือการสะท้อนผลการดำเนินงาน	เพื่อการสะท้อนผลการดำเนินงานที่ผ่านมามาทั้งหมด	ทบทวนผลลัพธ์ในการดำเนินงานของแต่ละโครงการ/กิจกรรมที่ระบุไว้ใน Step 1 ตาราง Timeline โดยการนำผลมาแสดง พร้อมอธิบายรายละเอียดของแต่ละ Act ที่ได้ดำเนินการ เกิดผลอย่างไร? โดยเชื่อมโยงให้เห็นด้วยว่า Act นั้นมาจากกลยุทธ์ไหน (อาจทำตารางใหม่หรือออกแบบในลักษณะกราฟ หรือการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพก็ได้ อยู่ที่การกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ช่วงต้นน้ำ)

เครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือ



**Step 2 : ผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร**

## โจทย์ 2.1

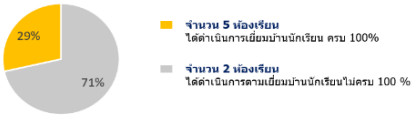
**ทบทวนผลลัพธ์ในการดำเนินงาน  
ของแต่ละโครงการ/กิจกรรมที่ระบุไว้ใน Step 1**

Timeline กิจกรรม			
พ.ค. 66	1		
	2		
	ถึง	3	
		4	
	5		
ก.ค. 66	6		
	7		
ส.ค. 66	ถึง		
	8		
	9		
	10		
ต.ค. 66	11		

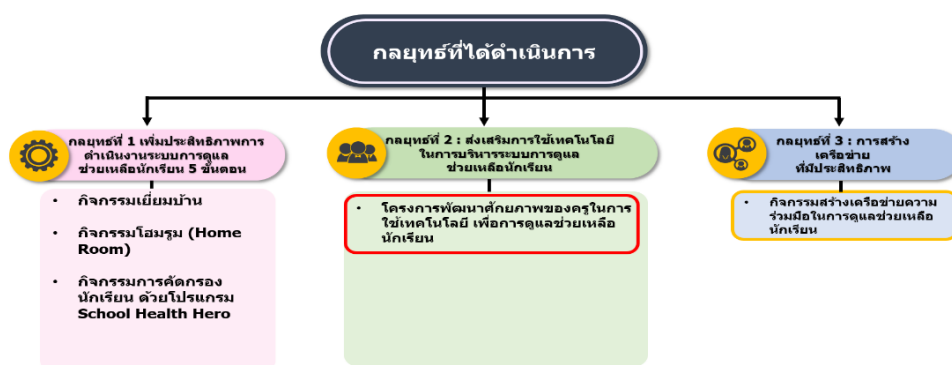
Timeline กิจกรรม ตัวอย่าง			
พ.ค. 66	1	กิจกรรมการเยี่ยมบ้านนักเรียน	
	2	กิจกรรมรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล ด้วยการ โฮมรูม (Home Room)	
	ถึง	3	กิจกรรมการคัดกรองนักเรียน ด้วยโปรแกรม School Health Hero
		4	โครงการพัฒนาศักยภาพของครูในการใช้เทคโนโลยี เพื่อการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
	5	Workshop : การใช้เครื่องมือ System Thinking เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาพฤติกรรมนักเรียน	
ก.ค. 66	6	กิจกรรมสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	
	7	Workshop : พัฒนาศักยภาพของนักเรียนสภานักเรียน เพื่อเป็นแกนนำในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	
ส.ค. 66	ถึง	โครงการป้องกันและแก้ปัญหาการตั้งครรภ์และการยุติความรุนแรงในสถานศึกษา	
	8		
	9		
	10		
ต.ค. 66	11		
	12		

## ตัวอย่าง

## 1. กิจกรรมการเยี่ยมบ้านนักเรียน

workshop	กลุ่มเป้าหมาย	วัตถุประสงค์	ผลลัพธ์
• กิจกรรมการเยี่ยมบ้านนักเรียน	ครูพระสันชน จำนวน 7 ห้องเรียน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อให้ครูได้ดำเนินการเยี่ยมบ้านนักเรียน และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปกครอง</li> <li>2. เพื่อให้ครูได้รู้ข้อมูลสภาพที่แท้จริงของนักเรียน ผ่านกิจกรรมการเยี่ยมบ้าน</li> <li>3. เพื่อให้นักเรียนได้รับการดูแลช่วยเหลืออย่างทั่วถึง</li> </ol>	<p><b>ผลการดำเนินการกิจกรรมเยี่ยมบ้านนักเรียน จำนวน 7 ห้องเรียน</b></p>  <p>■ จำนวน 5 ห้องเรียน ได้ดำเนินการเยี่ยมบ้านนักเรียน ครบ 100%</p> <p>■ จำนวน 2 ห้องเรียน ได้ดำเนินการตามเยี่ยมบ้านนักเรียนไม่ครบ 100 %</p> <p><b>ผลลัพธ์จากการเยี่ยมบ้านนักเรียน</b></p> <p>ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามกิจกรรมเยี่ยมบ้านนักเรียน โดยประมวลได้ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ครูสามารถดำเนินการเยี่ยมบ้านนักเรียนตามแผนที่กำหนดไว้ ได้ครบ 100% มีจำนวน 5 ห้องเรียน</li> <li>2) ครูไม่สามารถดำเนินการเยี่ยมบ้านนักเรียนตามแผนที่กำหนดไว้ ได้ครบ 100% มีจำนวน 2 ห้องเรียน</li> </ol> <p>• การดำเนินการไม่สำเร็จ เนื่องจากมีอุปสรรคด้านระยะเวลาที่น้อย ไม่ได้วางแผนไว้อย่างดี ทำให้การเดินทางไปเยี่ยมบ้านนักเรียนแต่ละครั้งมีความล่าช้า</p>

## ตัวอย่าง



ภาพเครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือ การสะท้อนผลการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

เทคนิค/เครื่องมือ : ขั้นตอนการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ปลายน้ำ)		
ชื่อเครื่องมือ	วัตถุประสงค์	วิธีการใช้เครื่องมือ
เครื่องมือการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap)	เพื่อสะท้อนผลการพัฒนาของกลุ่มเป้าหมาย (KRA) ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ และ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พิจารณาผลการดำเนินงานใน Step 2 ว่าผลที่เกิดขึ้นสะท้อนความก้าวหน้าของกลุ่มเป้าหมายอย่างไร โดยแบ่งกลุ่มเป้าหมายออกตาม KRA</li> <li>2. ประเมินตนเองในแต่ละ KRA ว่ามีการพัฒนาด้านไหนบ้าง โดยให้ระดับคะแนน 5 หมายถึง มากที่สุด ถึง 1 หมายถึง น้อยที่สุด</li> <li>3. วิเคราะห์ผลในแต่ละ KRA โดยพิจารณาจาก</li> </ol>

เทคนิค/เครื่องมือ : ขั้นตอนการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ปลายน้ำ)		
ชื่อเครื่องมือ	วัตถุประสงค์	วิธีการใช้เครื่องมือ
		ผลคะแนนที่ได้ เพื่อสะท้อนผลสิ่งที่ทำสำเร็จ และสิ่งไหนที่ยังทำไม่สำเร็จ หรือต้องทำต่อ 4. เขียน/ระบุเป้าหมายที่ต้องการให้สำเร็จ แต่ยังไม่สำเร็จ ต้องทำกิจกรรม/ต้องปรับกิจกรรมด้านใด? และหรือ กิจกรรมที่เคยดำเนินการที่ผ่านมาใน Timeline แต่เห็นโอกาสในการขยายกิจกรรมด้านใดหรือไม่ เพราะอะไร (ไปสนับสนุนความสำเร็จ KRA KPI ข้อใด)

### เครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือ



#### Step 3 : วิเคราะห์ Gap

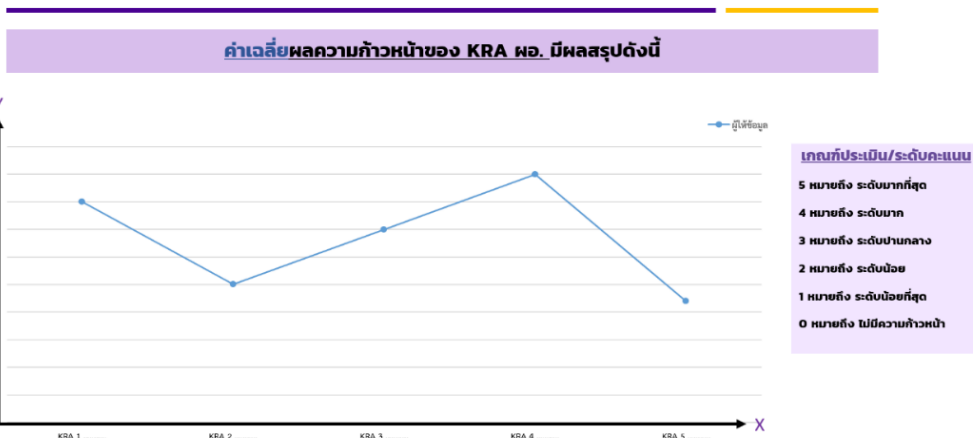
## โจทย์ 3.1

พิจารณาจากผลการดำเนินงานใน **Step 2** ว่าผลที่เกิดขึ้นสะท้อนความก้าวหน้าของ **กลุ่มเป้าหมายอย่างไร** โดยแบ่งกลุ่มเป้าหมายออกตาม **KRA**

(ประเมินตนเอง)



### กราฟแสดงความก้าวหน้าของกลุ่มเป้าหมาย (KRA)



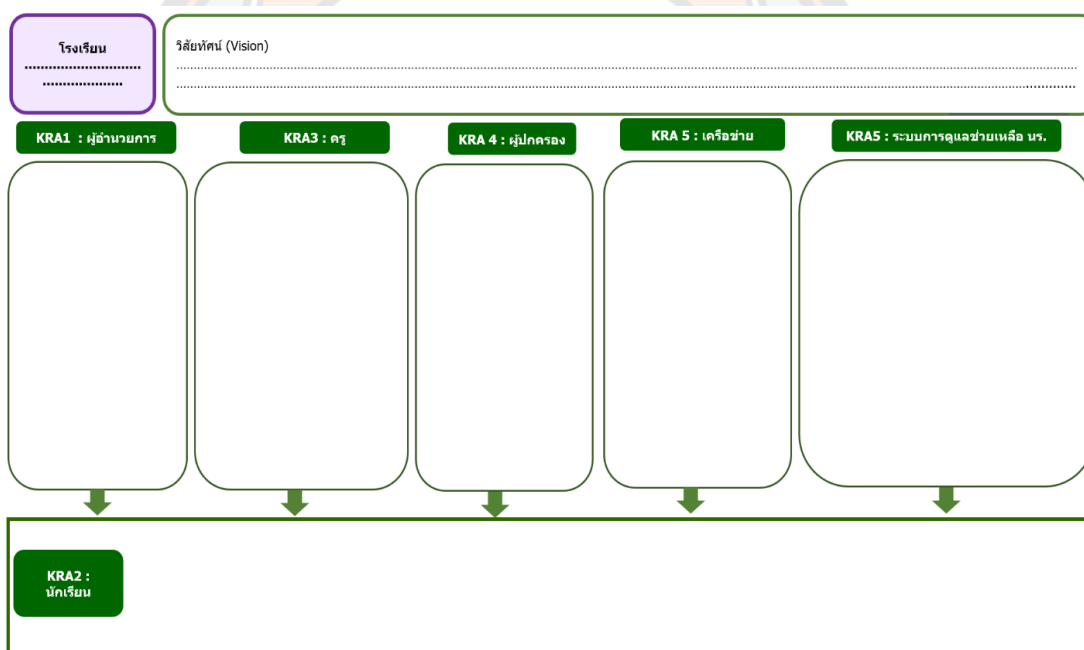
### วิเคราะห์โอกาสในการพัฒนา

KRA	สิ่งที่สำเร็จ	สิ่งที่ไม่สำเร็จ (Gap) หรือต้องทำต่อ	การพัฒนา (Developmental Plan) ต้องพัฒนาด้านไหนเพิ่ม (ให้ดูที่กราฟแสดงความก้าวหน้าและTimeline)
			1.) เป้าหมายที่ต้องการให้สำเร็จ แต่ยังไม่สำเร็จ ต้องทำกิจกรรม/ต้องปรับกิจกรรมด้านใด 2.) ศึกษากิจกรรมที่เคยดำเนินการที่ผ่านมาใน Timeline เห็นโอกาสในการขยายกิจกรรมด้านใดหรือไม่ เพราะอะไร (ไปสนับสนุนความสำเร็จ KRA KPI ข้อใด)



ภาพเครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือ การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) ของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

เทคนิค/เครื่องมือ : ขั้นตอนการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ปลายน้ำ)		
ชื่อเครื่องมือ	วัตถุประสงค์	วิธีการใช้เครื่องมือ
ตารางเครื่องมือการปรับแผนงาน	เพื่อนำบทเรียนที่ได้จากการดำเนินงานที่ผ่านมาสะท้อนผลและปรับแผนงานการดำเนินงานในครั้งถัดไป	<ol style="list-style-type: none"> <li>นำวิสัยทัศน์ (Vision) KRA และ KPI ทั้งหมดมาวางไว้ในตาราง เครื่องมือการปรับแผนงาน</li> <li>ให้วิเคราะห์ว่า Vision ที่เขียนไว้ตั้งแต่ต้นจุดไหนมีความก้าวหน้าและจุดไหนที่ต้องให้ความสำคัญมากขึ้น</li> <li>ร่วมกันสะท้อนผลการดำเนินงาน หากครั้งถัดไปจะปรับอะไรบ้าง เช่น กลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรม เป็นต้น</li> </ol>



ภาพเครื่องมือและตัวอย่างการใช้เครื่องมือตารางการปรับแผนงาน เพื่อนำไปปรับแผนครั้งถัดไป



## ระบบ (ขั้นตอน) และกลไกการใช้รูปแบบ

ระบบ (ขั้นตอน)	กลไก
<b>1. ขั้นการเตรียมการ</b> ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) Check in 2) การฝึกทักษะ Fa/Note 3) Prepare	- ผู้วิจัย - กระบวนกร (Facilitator) - ผู้จดบันทึก (Note-taker) - สมาชิกผู้เข้าร่วมกระบวนการ
<b>2. ขั้นการวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ)</b> <b>วันที่ 1</b> ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ประกาศและกำหนดนโยบาย 2) สร้างความรู้ ความเข้าใจ <b>วันที่ 2</b> ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้วยแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Canvas) 2) การวิเคราะห์ความซับซ้อน (System thinking) 3) การตกลงเป้าหมายร่วมกัน (Share Vision) 4) การกำหนดปัจจัยความสำเร็จ (Key result areas: KRAs) และดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key performance Indicators: KPIs) 5) การกำหนดกลยุทธ์ 6) การกำหนด Act 7) การบันทึกข้อตกลงร่วมกัน (MOU) 8) สะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection)	- กระบวนกร (Facilitator) - ผู้จดบันทึก (Note-taker) - สมาชิกผู้เข้าร่วมกระบวนการ ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และเครือข่าย
<b>3. ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ)</b> <b>ระยะที่ 1 (วันที่ 1)</b> ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน 1) แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ 2) ศึกษาแนวปฏิบัติและเตรียมการก่อนลงสู่การปฏิบัติจริง 3) กำหนดปฏิทินการลดขบถเรียนผลการดำเนินงาน <b>ระยะที่ 2 (วันที่ 2)</b> ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน 1) Check list Act/Strategy 2) การวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยเครื่องมือ Matrix 3) ทบทวนผลการดำเนินงาน 4) การประเมินความสามารถของทีม 5) ปรับแผนการดำเนินงาน 6) สะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection)	- กระบวนกร (Facilitator) - ผู้จดบันทึก (Note-taker) - สมาชิกผู้เข้าร่วมกระบวนการ ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และเครือข่าย
<b>4. ขั้นการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ)</b> ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน 1) การทบทวนกิจกรรม 2) การสะท้อนผลการดำเนินงาน 3) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) 4) การปรับแผนการดำเนินการในครั้งถัดไป 5) สะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection)	- กระบวนกร (Facilitator) - ผู้จดบันทึก (Note-taker) - สมาชิกผู้เข้าร่วมกระบวนการ ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และเครือข่าย

**แผนการดำเนินงานการใช้คู่มือการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน  
เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา**

เวลา	ชื่อกิจกรรม	จุดมุ่งหมาย	กิจกรรม	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัด ประเมินผล	บทบาทผู้ที่เกี่ยวข้อง
<b>ขั้นการเตรียมการ (ต้องดำเนินการก่อนเริ่มกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ช่วงต้นน้ำ)</b>						
9.00 - 9.30 น.	Check in	เพื่อเตรียมความพร้อม และตรวจความรู้เกี่ยวกับทักษะการเป็น Facilitator และ Note Taker	1. ให้ผู้เข้าร่วมอบรมฯ ตอบความรู้สึกรู้สึกครั้งแรกที่ได้ยินคำว่า Facilitator และ Note Taker 2. ผู้เข้าร่วมแชร์ความรู้สึกตามใจทัย	- นำเสนอด้วยโปรแกรม Mentimeter	- สังเกตพฤติกรรม	- ผู้วิจัย โยณ คำถาม - ผู้เข้าร่วมแชร์ความรู้สึก
9.10-11.00 น.	การฝึกทักษะ Fa/Note	เพื่อพัฒนาทักษะในการเป็น Facilitator และ Note Taker ดังนี้ 1. การสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวก 2. การฝึกปฏิบัติการและสะท้อนบทบาทของ Fa และ Note taker 3. เรียนรู้และฝึกทักษะการสื่อสารด้วยการฟัง 4 ระดับ 4. เรียนรู้เทคนิคการจับประเด็นสำคัญของ Facilitator และ note taker	1. ให้ศึกษาเอกสารประกอบการอบรม “เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นของการเป็น Facilitator และบทบาทหน้าที่ของ Note Taker 2. จากนั้นให้เรียนรู้ทักษะต่างๆ ผ่าน Clip vdo ของมูลนิธิสยามกัมมาจล ตาม step ดังนี้ คลิปที่ 1 การฝึกทักษะการจับประเด็น <a href="https://youtu.be/PiUJ5pd-ik">https://youtu.be/PiUJ5pd-ik</a> คลิปที่ 2 การฝึกทักษะการฟัง เพื่อจับประเด็น <a href="https://youtu.be/3sslqjLjzU">https://youtu.be/3sslqjLjzU</a> คลิปที่ 3 ฝึกทำ Mind map เชื่อมโยงฝั่งความคิด <a href="https://youtube.com/JyPSBDp24U4">https://youtube.com/JyPSBDp24U4</a> 3. หลังจากนั้นให้ผู้เข้าอบรมสะท้อนการพัฒนาหลังจากที่ได้เรียนรู้ผ่านคลิปวิดีโอทั้ง 3	- เอกสารคู่มือการพัฒนาทักษะ Fa/Note - Clip VDO	- สังเกตพฤติกรรม	- ผู้วิจัย โยณ คำถาม - ผู้เข้าร่วมแชร์ความรู้สึก
11.00-12.00 น.	Prepare	เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม ทบทวนและทำความเข้าใจ กระบวนการก่อนนำไปทดลองใช้จริง	1. ให้ศึกษาคู่มือการนำรูปแบบไปใช้ และ Template กระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ที่เป็นรายละเอียดในคู่มือฯ 2. ผู้วิจัยอธิบายภาพรวมกระบวนการของรูปแบบ และขั้นตอนต่างๆ รวมถึงเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ 3. ผู้วิจัยอธิบายขั้นตอนการดำเนินการในแต่ละ Template อย่างละเอียด รวมถึงข้อควรระวังต่างๆ 4. ถาม-ตอบ กรณีที่ไม่เข้าใจ	- คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน - Template/ เครื่องมือในแต่ละขั้นตอน	- สังเกตพฤติกรรม	- ผู้วิจัย - ผู้เข้าร่วมกระบวนการ

เวลา	ชื่อกิจกรรม	จุดมุ่งหมาย	กิจกรรม	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัดประเมินผล	บทบาทผู้ที่เกี่ยวข้อง
<b>ชั้นการวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) Day 1 (ตั้งแต่เวลา 09.00 – 12.00น.)</b>						
9.00-12.00 น.  (อาจทำในวันประชุมผู้ปกครอง)	ประกาศและกำหนดนโยบาย	1. เพื่อสร้างความตระหนักในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	1. ผู้บริหารจัดประชุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. ประกาศนโยบายในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ	- ประกาศ/คำสั่ง	-	- ผู้บริหาร - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	สร้างความรู้ความเข้าใจ	2. เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 3. เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถดูแลช่วยเหลือนักเรียนตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง	3. ผู้บริหารบรรยาย หัวข้อเกี่ยวกับ “การดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษาและบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”	- เอกสารสรุปเนื้อหาเกี่ยวกับการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน - เอกสารสรุปบทบาทหน้าที่ในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	- สังเกตพฤติกรรม - แบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจ	- ผู้บริหาร - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
<b>ชั้นการวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) Day 2 (ตั้งแต่ 09.00 – 16.00 น.)</b>						
9.00 - 9.30 น.	Check in	เพื่อเตรียมความพร้อม และเป็นการแชร์ passion กระตุ้นสิ่งที่ยากเห็นการเปลี่ยนแปลงอะไรเกี่ยวกับนักเรียนและระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	1. Fa โยนคำถามว่า “วันนี้รู้สึกอย่างไรบ้าง?” 2. ผู้เข้าร่วมกระบวนการแชร์ความรู้สึกของแต่ละคนบนโปรแกรม Mentimeter 3. Fa โยนคำถามว่า “เราอยากเห็นระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของเราเป็นอย่างไร?” 4. ผู้เข้าร่วมกระบวนการแชร์สิ่งที่ยากเห็นบนโปรแกรม Mentimeter 5. Fa ชวนคุยต่อว่า สิ่งเหล่านี้คือ passion ทั้งหมดของทุกคนที่ยากจะเห็น	- นำเสนอด้วยโปรแกรม Mentimeter	- สังเกตพฤติกรรมและการตอบคำถาม	- Fa โยนคำถาม - สมาชิกทุกคนร่วมกันสะท้อนความรู้สึกและแชร์ passion ของตนเอง
9.30-10.00 น.	<b>Step 1</b> การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้วยผืนผ้าใบกลยุทธ์ (Strategy Canvas)	เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการดำเนินการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	1. Fa โยนคำถามต่อจากการแชร์ passion ว่า “ตอนนี้ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 5 ขั้นตอนของเราเป็นอย่างไรบ้าง” และคุณภาพนักเรียนเป็นอย่างไร โดยเป็นการนำเสนอในรูปแบบของผืนผ้าใบกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการนำผลของการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนปีที่ผ่าน มา เพื่อร่วมกันประเมินตนเอง ใน 6 องค์ประกอบ โดยแกนตั้งคือ ระดับคะแนนของ	- กราฟ Template ผืนผ้าใบกลยุทธ์ - Post-it	- สังเกตพฤติกรรม - พิจารณาสาระที่เขียนลงในกระดาษ post-it - พิจารณาสาระที่เขียนลงในผืนผ้าใบกลยุทธ์	- Fa โยนคำถามและชวนสมาชิกวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

เวลา	ชื่อกิจกรรม	จุดมุ่งหมาย	กิจกรรม	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัดประเมินผล	บทบาทผู้ที่เกี่ยวข้อง
			<p>องค์ประกอบการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนแกนนอน คือ องค์ประกอบของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ได้แก่ 1) การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล 2) การคัดกรองนักเรียน 3) การส่งเสริมและพัฒนา 4) การป้องกันและแก้ปัญหา 5) การส่งต่อ และ 6) คุณภาพนักเรียนมัธยม</p> <p>2. หลังจากทำ Fa อธิบายกราฟผืนผ้าใบกลยุทธ์แล้ว ชวนสมาชิกคุยว่า ถ้าจะให้คะแนนในแต่ละองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบในความคิดของเรา จะให้เท่าไร? พร้อมเหตุผลของการให้คะแนนด้วย โดย คะแนน 5 หมายถึง คะแนนสูงสุด และ 1 หมายถึง คะแนนต่ำสุด</p> <p>3. สมาชิกให้คะแนนพร้อมเหตุผล</p> <p>4. Fa นำคะแนนของทุกคนมารวมกัน พร้อมนำเหตุผลมาจัดกลุ่มและสรุป</p> <p>5. Fa ชวนสมาชิกวิเคราะห์หาสาเหตุว่าทำไมระดับคะแนนแต่ละองค์ประกอบถึงได้เท่านี้ เพื่อให้เห็นสภาพปัจจุบันปัญหา และช่วยกันสะท้อน Gaps ในการดำเนินการที่ผ่านมา</p>			<p>- สมาชิกทุกคนร่วมกันให้คะแนนและสะท้อนเหตุผลของคะแนน</p> <p>- Fa และสมาชิกร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุ (Gaps) ที่ผ่านมา</p>
10.00-11.30 น.	Step 2 การวิเคราะห์ความซับซ้อน (Systems Thinking)	เพื่อวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่พบในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ปัจจัยไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้ และแนวทางที่อยากให้เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมาย (Vision)	<p>1. Fa โยนโจทย์ หลังจากที่ทำทุกคนเห็นภาพผืนผ้าใบกลยุทธ์ที่บอกสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนแล้ว “ถ้าจะมองให้ลึกลงไปกว่านี้ อะไรคือปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่ส่งผลให้เกิดปรากฏการณ์แบบนี้”</p> <p>2. Fa อธิบายให้สมาชิกทำความเข้าใจกับเครื่องมือการวิเคราะห์ความซับซ้อน (ด้วย Systems Thinking) เป็นในลักษณะภูเขาน้ำแข็ง ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ 1) ระดับปรากฏการณ์ 2) แบบแผน พฤติกรรม 3) โครงสร้าง</p>	- Template ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)	- สังเกตพฤติกรรม - พิจารณาสาระที่เขียนลงใน Template ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)	- Fa โยนคำถามและชวนสมาชิกวิเคราะห์ ภูเขาน้ำแข็งด้วยเครื่องมือ Systems Thinking - สมาชิกทุกคนร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุ/ปัจจัยต่างๆ บน Template

เวลา	ชื่อกิจกรรม	จุดมุ่งหมาย	กิจกรรม	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัด ประเมินผล	บทบาทผู้ที่เกี่ยวข้อง
			<p>และ4) คำนิยม โดยจะแบ่งออกเป็น 2 ฝั่ง คือ ซ้าย คือ สภาพปัจจุบันปัญหาหรือพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ และส่วนทางขวาจะเป็นสิ่งที่อยากจะให้เกิดขึ้น หรือ ผลลัพธ์ ที่อยากให้เป็น</p> <p>3. Fa ชวนสมาชิกวิเคราะห์ ภูเขาน้ำแข็ง โดยเริ่มจากฝั่งซ้ายของภูเขา น้ำแข็ง เป็นการนำผลของการคัดกรองนักเรียน และข้อมูลพื้นฐานของนักเรียน หรือ การนำปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อองค์กร มาปัญหาอุปสรรคที่พบ ในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุ ตามเป้าหมายได้</p> <p>4. สมาชิกทุกคนช่วยกัน สะท้อนปัญหา สภาพปัจจุบัน ที่เป็นพฤติกรรมนักเรียน โดยเริ่มจากส่วนบนสุดของภูเขา น้ำแข็ง จะเป็นการวิเคราะห์ตัวนักเรียน คือระดับปรากฏการณ์ที่เห็น</p> <p>5. หลังจากนั้น Fa ชวนคุย ต่อ โดยชวนสมาชิกมองลงมาในระดับ แบบแผน/พฤติกรรมจะเป็นการวิเคราะห์ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ผอ. ครู ผู้ปกครอง และเครือข่าย ว่ามีพฤติกรรมแบบไหน? และในส่วนระดับ ระบบ/โครงสร้าง จะเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกิดจากระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 5 ขั้นตอน และโครงสร้างต่างๆ ภายในโรงเรียน รวมถึงการนำผลการสะท้อนในขั้นตอนผืนผ้าใบกลยุทธ์มาประกอบการวิเคราะห์ด้วย</p> <p>6. จากนั้น Fa ชวนวิเคราะห์ในส่วนระดับ คุณค่า/ คำนิยม จากปรากฏการณ์ที่เห็น เกิดจากความคิด/ค่านิยมอะไร?</p> <p>7. Fa ชวนสมาชิกหาแนวทาง/จุดคานงัดที่จะแก้ปัญหาต่างๆ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สิ่งที่อยากให้เกิด จากภูเขา น้ำแข็งฝั่งขวา</p>			<p>ภูเขา น้ำแข็ง</p> <p>- Note Taker สรุประเด็นใน Template ภูเขา น้ำแข็ง</p>

เวลา	ชื่อกิจกรรม	จุดมุ่งหมาย	กิจกรรม	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัดประเมินผล	บทบาทผู้ที่เกี่ยวข้อง
11.30-12.00 น.	<b>Step 3</b> การตกลงเป้าหมายร่วมกัน (Share Vision)	เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายที่มาจาก Passion ของทุกคน และเป็นเป้าหมายในการพัฒนานักเรียนหรืองานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยม	1. Fa โยนโจทย์ โดยให้สมาชิกทุกคน นำข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้วยการวาดฝันฝ่าใบเชิงกลยุทธ์ Strategy Canvas และผลการวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วย Systems Thinking มาเป็นกรอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยให้นำข้อมูลมาใส่ในตารางปรากฏการณ์ที่อยากเห็น 2. Fa ให้สมาชิกทุกคน Recheck ว่าสิ่งที่อยากเห็นสะท้อนถึงคุณภาพของนักเรียนหรือยัง หากยังให้นำคุณภาพนักเรียน 6 ด้าน มาเติมเต็มเพื่อให้วิสัยทัศน์ชัดและเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยให้มุ่งเป้าไปที่ตัวนักเรียนโดยตรง 3. สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ <b>หมายเหตุ :</b> วิสัยทัศน์ (Vision) หรือเป้าหมาย ต้องเป็นเป้าหมายที่เป็น Vision ร่วมกันของทุกฝ่าย ไม่ใช่ของคนใดคนหนึ่ง	-Template เครื่องมือการกำหนดวิสัยทัศน์	- สังเกตพฤติกรรม - พิจารณาสาระที่เขียนลงในTemplate การกำหนดวิสัยทัศน์	- Fa โยน คำถามและชวนสมาชิกกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน - สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ - Note Taker สรุปและนำเสนอวิสัยทัศน์ที่มาจาก passion ของทุกคน
13.00-14.00 น.	<b>Step 4</b> การกำหนดปัจจัยความสำเร็จ (Key Result Areas: KRAs) และดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPIs)	เพื่อกำหนดปัจจัยความสำเร็จ และพฤติกรรมตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	1. Fa โยนโจทย์ “ให้กำหนดปัจจัยความสำเร็จ (KRA) และผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ หรือพฤติกรรมบ่งชี้ (KPI) โดยให้กลับไปดูที่ Vision และภูเขา น้ำแข็ง (ด้านขวา) 2. หลังจากนั้น Fa ถามตอบว่า KRAs คือ ใบบ้าง? และต้องเป็นอย่างไร/อะไรบ้างต้องเปลี่ยน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น ผอ./ครู/ผู้ปกครอง/นักเรียน/เครือข่าย 3. สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนด KRA ตามโจทย์ที่ Fa ให้มา 4. หลังจากนั้นได้ KRA แล้วให้กำหนด KPI ต่อ ว่าผลลัพธ์ที่อยากให้เกิดขึ้นในงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ต้องตั้งไว้ตาม KRA แต่ละด้านจะต้องมีพฤติกรรมตัวบ่งชี้อะไรบ้าง เช่น	- Template ตารางการกำหนด KRA/KPI	- สังเกตพฤติกรรม - พิจารณาสาระที่เขียนลงในTemplate ตารางกำหนด KRA/KPI	-Fa โยน คำถามและชวนสมาชิกกำหนด KRA/KPI - สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนด KRA/KPI - Note Taker สรุปและนำเสนอ KRA/KPI แต่ละด้าน

เวลา	ชื่อกิจกรรม	จุดมุ่งหมาย	กิจกรรม	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัด ประเมินผล	บทบาทผู้ ที่เกี่ยวข้อง
			<p>นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หรือ ครูต้องมีพฤติกรรมตัวบ่งชี้อะไรบ้าง</p> <p>5. ร่วมกันสรุป KRA และ KPI ในแต่ละด้านว่าครอบคลุมหรือยัง ปรับและเติมเต็มให้ครอบคลุมถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้</p>			
14.00-15.00 น.	Step 5 การกำหนด กลยุทธ์	เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	<p>1. Fa ชวนสมาชิกย้อนกลับไปดูที่วิเคราะห์ภูเขาน้ำแข็ง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p> <p>2. Fa ตั้งคำถาม โดยให้สมาชิกทุกคนช่วยกันวิเคราะห์แนวทางในการสร้างกลยุทธ์ ด้วยกรอบปฏิบัติ 4 ประการ โดยการนำผลการวิเคราะห์ภูเขาน้ำแข็งมาตอบข้อคำถาม ดังนี้</p> <p>- ตัด (Eliminate) หมายถึง พิจารณาจะตัดอะไรในแต่ละองค์ประกอบ ที่ไม่ส่งผลต่อ Vision โดยอาจนำผลการวิเคราะห์ภูเขาน้ำแข็งฝั่งซ้ายมาวิเคราะห์</p> <p>- ลด (Reduce) หมายถึง พิจารณาจะลดอะไรในแต่ละองค์ประกอบ ที่ไม่ส่งผลต่อ Vision โดยอาจนำผลการวิเคราะห์ภูเขาน้ำแข็งฝั่งซ้ายมาวิเคราะห์</p> <p>- เพิ่ม (Raise) หมายถึง พิจารณาจะยกระดับอะไรในแต่ละองค์ประกอบให้สูงกว่าระดับมาตรฐานในปัจจุบัน เพื่อให้ Vision บรรลุ โดยอาจนำผลการวิเคราะห์ภูเขาน้ำแข็งฝั่งขวามาวิเคราะห์</p> <p>- สร้าง (Create Grid) หมายถึง พิจารณาจะสร้างอะไรใหม่ในแต่ละองค์ประกอบนี้ที่ไม่เคยสร้างมาก่อน เพื่อให้ Vision บรรลุ โดยอาจนำผลการวิเคราะห์ภูเขาน้ำแข็งฝั่งขวามาวิเคราะห์</p>	<p>- Template เครื่องมือการกำหนดกลยุทธ์ ด้วยกรอบปฏิบัติ 4 ประการ</p> <p>- ตารางการกำหนดกลยุทธ์</p>	<p>- สังเกตพฤติกรรม</p> <p>- พิจารณาสาระที่เขียนลงใน Template เครื่องมือการกำหนดกลยุทธ์ ด้วยกรอบปฏิบัติ 4 ประการ และตารางกำหนดกลยุทธ์</p>	<p>- Fa โยนคำถามและชวนสมาชิกกำหนดกลยุทธ์</p> <p>- สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดกลยุทธ์</p> <p>- Note Taker สรุปและนำเสนอประเด็นกลยุทธ์ต่างๆ และการเชื่อมโยงกลยุทธ์ที่สอดคล้อง KRA/KPI</p>

เวลา	ชื่อกิจกรรม	จุดมุ่งหมาย	กิจกรรม	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัดประเมินผล	บทบาทผู้ที่เกี่ยวข้อง				
			<table border="1"> <tr> <td>กลยุทธ์ตัด</td> <td>กลยุทธ์ลด</td> </tr> <tr> <td>กลยุทธ์เพิ่ม</td> <td>กลยุทธ์สร้าง</td> </tr> </table> <p>3. ให้สมาชิกทุกคนนำประเด็นที่ได้มาเติมลงในตารางเครื่องมือ กรอบปฏิบัติ 4 ประการ เพื่อกำหนดกลยุทธ์</p> <p>4. กำหนดกลยุทธ์ โดยให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และ KRA/KPI ที่ตั้งไว้</p>	กลยุทธ์ตัด	กลยุทธ์ลด	กลยุทธ์เพิ่ม	กลยุทธ์สร้าง			
กลยุทธ์ตัด	กลยุทธ์ลด									
กลยุทธ์เพิ่ม	กลยุทธ์สร้าง									
15.00-15.30 น.	<b>Step 6</b> การกำหนด Act	เพื่อกำหนดกิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	<p>1. หลังจากที่ได้กลยุทธ์ที่ครอบคลุม KRA/KPI จาก Step ที่ 5 แล้ว</p> <p>2. Fa ให้สมาชิกทุกคนช่วยกันคิดแผน/Act ที่เคยทำว่า ตอบโจทย์กลยุทธ์หรือ KPI หรือไม่?</p> <p>3. ให้สมาชิกทุกคนช่วยกันออกแบบกิจกรรม/โครงการ (Act) ให้ครอบคลุม สอดคล้องกับกลยุทธ์/KRA/KPI ที่กำหนดไว้ทั้งหมด</p> <p>4. หลังจากได้ Act แล้ว Fa โยนโจทย์อีกว่า ในแต่ละ act จะเก็บข้อมูลอะไร เพื่อแสดงผลการเปลี่ยนแปลง</p> <p>5. สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลในแต่ละ act</p>	- Template ตารางการกำหนด act และการเก็บข้อมูล	- สังเกตพฤติกรรม - พิจารณาสาระที่เขียนลงใน Template ตารางการกำหนด act และการเก็บข้อมูล	- Fa โยนคำถามและชวนสมาชิกกำหนด Act - สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนด Act - Note Taker สรุปและนำเสนอ Act และการเก็บข้อมูล				
15.30-16.00 น.	<b>Step 7</b> การบันทึกข้อตกลงร่วมกัน (MOU)	เพื่อบันทึกความร่วมมือในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของทีมงาน	<p>1. Fa ชวนสมาชิกที่เข้าร่วมกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) ทุกคนทบทวนผลการดำเนินงานตั้งแต่ Step 1 – Step 6 เพื่อให้ทุกคนเห็นภาพตรงกัน</p> <p>2. Fa นำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มาร่วมกันลงนาม</p> <p>3. สมาชิกทุกคนร่วมกันลงนามบันทึกข้อตกลง MOU</p>	- บันทึกข้อตกลง (MOU)		- สมาชิกทุกคนร่วมกันลงนาม MOU				



เวลา	ชื่อกิจกรรม	จุดมุ่งหมาย	กิจกรรม	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัดประเมินผล	บทบาทผู้ที่เกี่ยวข้อง
16.00-16.30 น.	Step 8 สะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection)	1. เพื่อสะท้อนผลของกระบวนการในช่วงต้นน้ำ 2. เพื่อสะท้อนความพึงพอใจและการเรียนรู้ร่วมกันของทีมในช่วงต้นน้ำ	1. Fa โยนคำถาม ให้สมาชิกช่วยกันสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection) ในประเด็น ดังนี้ ประเด็นที่ 1 : รู้สึกอย่างไร? ประเด็นที่ 2 : กระบวนการเป็นอย่างไร? ได้เรียนรู้อะไรใหม่? 2. สมาชิกทุกคนร่วมกันสะท้อนตามความคิดของตน	- แบบสะท้อนผลการเรียนรู้ (AAR)	- สังเกต พฤติกรรม - การสะท้อนผลการเรียนรู้ AAR	- Fa โยนคำถาม - สมาชิกทุกคนร่วมกันสะท้อนผลการเรียนรู้ - Note Taker บันทึกประเด็นการสะท้อนผลการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน
<b>ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) ระยะที่ 1 (Day 1) (ดำเนินการหลังเสร็จสิ้นกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ))</b>						
9.00 - 9.30น.	แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ	เพื่อแต่งตั้งบุคคลปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบโครงการและกิจกรรมระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	1. แบ่งหน้าที่รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ช่วงต้นน้ำ 2. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมโดยทำเป็นคำสั่งของโรงเรียน	- คำสั่งแต่งตั้งบุคคลปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบ		- Fa ดำเนินรายการ - Note Taker จัดทำคำสั่ง
9.00-11.00น.	ศึกษาแนวปฏิบัติและเตรียมการก่อนลงสู่การปฏิบัติจริง	1. เพื่อให้ทีม (คณะทำงาน) มีความรู้ความเข้าใจแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนก่อนลงสู่การปฏิบัติจริง 2. เพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง	1. ให้สมาชิก (ทีม/คณะทำงาน) ศึกษาระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จากเล่มคู่มือแนวทางการดำเนินงานฯ และศึกษาวิธีการจัดกิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 2. นำโครงการ/กิจกรรมที่รับผิดชอบมาเขียนรายละเอียดตามตัวอย่างการโครงการ/กิจกรรมให้สอดคล้องกับ KRA/KPI ที่ได้กำหนดไว้ในช่วงต้นน้ำ 3. ให้นำเสนอโครงการ/กิจกรรมของตนเอง พร้อมระบุระยะเวลาดำเนินการให้ชัดเจน 4. Note Taker สรุปโครงการ/กิจกรรมทั้งหมดเป็น Timeline เพื่อให้เห็นการปฏิบัติการนำไปสู่การปฏิบัติ	- คู่มือแนวทางการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสพฐ. - ตัวอย่างการเขียนโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับ KRA/KPI	- สังเกต พฤติกรรม - โครงการ/กิจกรรม	- Fa ดำเนินรายการ - สมาชิกศึกษาคู่มือแนวทางฯ และเขียนโครงการ/กิจกรรม - Note Taker บันทึกประเด็นและสรุป Timeline ของกิจกรรม
11.00-12.00น.	กำหนดปฏิทินการถอดบทเรียนผลการดำเนินงานระยะที่ 2	เพื่อกำหนดปฏิทินการถอดบทเรียนระยะที่ 2	1. Fa ถามสมาชิกเกี่ยวกับระยะเวลาการถอดบทเรียนผลการดำเนินงานช่วงกลางน้ำ 2. สมาชิกร่วมกันกำหนดปฏิทินการถอดบทเรียน	- Template ปฏิทินการถอดบทเรียน	- สังเกต พฤติกรรม	- Fa ดำเนินรายการ - สมาชิกกำหนดปฏิทิน

เวลา	ชื่อกิจกรรม	จุดมุ่งหมาย	กิจกรรม	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัดประเมินผล	บทบาทผู้ที่เกี่ยวข้อง
			3. Note Taker สรุป			- Note Taker บันทึกและสรุป
<b>ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) ระยะที่ 2 (Day 2)</b>						
9.00-9.20 น.	Check in	เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเริ่มกระบวนการ	1. Fa โยนคำถามว่า วันนี้อยู่สักอย่างไรบ้าง? 2. ผู้เข้าร่วมกระบวนการแชร์ความรู้สึกของแต่ละคนบนโปรแกรม Mentimeter	- นำเสนอด้วยโปรแกรม Mentimeter	- สังเกตพฤติกรรมและการตอบคำถาม	- Fa โยนคำถาม - สมาชิกทุกคนร่วมกันสะท้อนความรู้สึก
9.20-10.10 น.	<b>Step 1</b> Check List Act/Strategy	เพื่อทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและสะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงาน	1. Fa โยนโจทย์ให้สมาชิกช่วยกัน ระบุเป้าหมายในการทำกิจกรรมหลักว่า จะส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มเป้าหมายใด (KRA) และตัวชี้วัดใด (KPI) โดยให้นำโครงการ/กิจกรรมที่ได้ดำเนินการไปแล้วตั้งแต่ช่วงการวางแผนกลยุทธ์ (ต้นน้ำ) จนถึงปัจจุบัน มาสะท้อนผลการดำเนินการว่ากิจกรรมระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนใดบ้างที่ได้ดำเนินการไปแล้ว 2. สมาชิกนำโครงการ/กิจกรรม มา weigh น้ำหนัก โดยแต่ละคนร่วมให้คะแนนว่า Act ไหนที่ดำเนินการไปแล้วมีความสำคัญต่อเป้าหมาย พร้อมให้เหตุผลว่าเพราะอะไร? 3 = สำคัญมาก 2 = สำคัญปานกลาง 1 = สำคัญน้อย “แต่ละกิจกรรมมีความสำคัญไม่เท่ากัน” 3. สมาชิกนำผลที่ได้มารวมคะแนน พร้อมจัดลำดับความสำคัญของ Act โดยเรียงจากมากที่สุดไปหาน้อยสุด	- Template ตารางการ Check List Act/Strategy - Template ตารางการให้คะแนนและเหตุผล	- สังเกตพฤติกรรม - พิจารณาสาระที่เขียนลงใน Template ตารางการ Check List Act/Strategy/ การให้คะแนนและเหตุผล	- Fa โยนคำถาม - สมาชิกทุกคนนำ Act ที่ได้ดำเนินการไว้มาวางบน Timeline และช่วยกันสะท้อนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา - Note Taker จดบันทึก/สรุปและนำเสนอภาพรวม
10.10-11.00 น.	<b>Step 2</b> การวิเคราะห์สาเหตุและจัดลำดับความซับซ้อนด้วยเครื่องมือ Matrix	เพื่อวิเคราะห์สาเหตุและจัดลำดับโครงการ/กิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายมาปรับ/แก้ไขให้ดียิ่งขึ้น	1. ให้สมาชิกทุกคนแบ่งกลุ่มตาม KRA นำโครงการ/กิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ได้ดำเนินการไปแล้วถูกจัดลำดับมาวิเคราะห์ความซับซ้อน ในประเด็น <b>ความไม่แน่นอน</b> คือ	- Template เครื่องมือ Matrix - Template ตารางการให้คะแนน/เหตุผล	- สังเกตพฤติกรรม - พิจารณาสาระที่เขียนลงใน Template เครื่องมือ Matrix ตารางการให้คะแนน	- Fa โยนคำถาม - สมาชิกทุกคนร่วมกันวิเคราะห์ความซับซ้อนด้วยเครื่องมือ

เวลา	ชื่อกิจกรรม	จุดมุ่งหมาย	กิจกรรม	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัดประเมินผล	บทบาทผู้ที่เกี่ยวข้อง
			<p>เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยคาดหวังไม่ได้มีสิ่งที่คุณควบคุมไม่ได้ เช่น COVID-19 / มีการกิจกรรมที่ซ้ำซ้อนกันของต้นสังกัด เกิดการแย่งชิงกลุ่มเป้าหมาย</p> <p><b>ความยุ่งยาก</b> การดำเนินงานเกี่ยวข้องกับตัวแปรหลายด้าน การจัดการที่ยุ่งยาก เช่น จำนวนคนมากเกินไป / ทีมครูไม่เพียงพอ / งบประมาณไม่เพียงพอต่อการจัดการกิจกรรม / กิจกรรมที่ต้องการผู้ที่เกี่ยวข้องเฉพาะ มีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง</p> <p><b>ความเข้าใจเป้าหมายไม่ตรงกัน</b> เช่น ทำให้มีหลายเป้าหมาย เกิดจุดเน้นคนละจุด มีวิธีการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายไม่ตรงกัน เกิดความขัดแย้งในทีม</p> <p>2. ให้อาจารย์และทบทวน Act ที่ได้ดำเนินการไปแล้วมีความซับซ้อนมากน้อยเพียงใด โดย <b>สีแดง</b> = ซับซ้อนมาก <b>สีเหลือง</b> = ซับซ้อนปานกลาง <b>สีเขียว</b> = ไม่ซับซ้อน พร้อมให้เหตุผลประกอบ</p> <p>3. นำ Act ที่ได้ทำการวิเคราะห์ความซับซ้อนมาจัดลำดับอยู่ใน ตาราง Matrix ถ้า Act ไหนอยู่ใน Red Zone นั้นหมายความว่ามีความสำคัญมากและซับซ้อนมากเช่นกัน</p> <p>4. Note Taker นำผลรวมของคะแนนทั้งหมดมาสรุปภาพรวมให้สมาชิกทุกคนเห็นภาพร่วมกัน</p>		พร้อมเหตุผล	Matrix และให้คะแนนในแต่ละ act พร้อมเหตุผลประกอบ - Note Taker จัดบันทึก/สรุปและนำเสนอประเด็นภาพรวม

เวลา	ชื่อกิจกรรม	จุดมุ่งหมาย	กิจกรรม	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัดประเมินผล	บทบาทผู้ที่เกี่ยวข้อง
11.00-12.00 น.	Step 3 ทบทวนผลการดำเนินงาน	1. เพื่อทบทวนผลการดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรมของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ผ่านมา 2. เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุ อุปสรรคอะไรที่ทำให้ยังไม่สำเร็จ	1. Fa นำโครงการ/กิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ได้ดำเนินการที่ผ่านมา ให้สมาชิกในทีมเห็นข้อมูลร่วมกัน พร้อมทั้งแสดงความคิดเห็น ว่า ทำสำเร็จที่ส่วนใด และยังไม่สำเร็จที่ส่วนใด ซึ่งจะต้องทำต่อ (ผลที่ออกมาใช้เครื่องมืออะไรวัด) 2. ให้สมาชิกทุกคนร่วมกันวิเคราะห์ว่า สาเหตุที่เป็นอุปสรรค ทำให้ยังไม่สำเร็จ คือ ? นำอิทธิพลความซับซ้อน ใน Step ที่ 2 มารวมในการวิเคราะห์หาสาเหตุด้วย	- Template เครื่องมือ ทบทวนผลการดำเนินงาน	- สังเกตพฤติกรรม - พิจารณาสาระที่เขียนลงใน Template เครื่องมือ ทบทวนผลการดำเนินงาน	- Fa โยนคำถาม - สมาชิกทุกคนร่วมกัน ทบทวนผลการดำเนินงาน และวิเคราะห์หาสาเหตุ อุปสรรคอะไรที่ทำให้ยังไม่สำเร็จ - Note Taker จดบันทึก/สรุปและนำเสนอประเด็น ภาพรวม
13.00-14.00 น.	Step 4 การประเมินความสามารถของทีมงาน	1. เพื่อประเมินความสามารถของทีมงานที่เข้าร่วมกระบวนการ 2. เพื่อปรับเปลี่ยนแผนงาน กลไกการทำงานและองค์ประกอบของทีมงาน	1. Fa ขวนสมาชิกร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ และล้มเหลวของการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในแต่ละ Act โดยพิจารณาว่า ปัจจัยไหนที่ขาดหายไปหรือทำได้ดีแล้ว และต้องซ่อมที่จุดไหน ในประเด็นดังต่อไปนี้ <b>- ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน</b> : ความเข้าใจของทีมงานในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 5 ขั้นตอน การให้คำปรึกษาและการออกแบบกิจกรรมที่ช่วยแก้ไขปัญหาและพัฒนาให้นักเรียน <b>- งบประมาณ</b> : เช่น งบประมาณในการจัดกิจกรรมเพียงพอ หรือไม่ คุ่มค่าและเกิดประโยชน์หรือไม่ <b>- ความร่วมมือ</b> : เช่น ความร่วมมือจากบุคลากรภายในโรงเรียน และจากบุคลากรภายนอก หรือเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมหรือไม่ มากน้อยเพียงใด <b>- การนิเทศ ติดตาม และสนับสนุน</b> : เช่น ผู้บริหารคอยให้กำลังใจ และให้การสนับสนุน	- Template เครื่องมือ ตารางการประเมินความสามารถของทีมงาน	- สังเกตพฤติกรรม - พิจารณาสาระที่เขียนลงใน Template เครื่องมือ ตารางการประเมินความสามารถของทีมงาน และการสะท้อนผลการดำเนินงาน	- Fa โยนคำถาม - สมาชิกทุกคนร่วมกัน วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ และประเมินความสามารถของทีมงาน - Note Taker จดบันทึก/สรุปและนำเสนอประเด็น ภาพรวม

เวลา	ชื่อกิจกรรม	จุดมุ่งหมาย	กิจกรรม	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัดประเมินผล	บทบาทผู้ที่เกี่ยวข้อง
			<p>การดำเนินงาน มีการให้คำแนะนำ และช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา เมื่อเจออุปสรรค</p> <p>- ระบบ IT : เช่น การใช้เทคโนโลยี / โปรแกรม ต่างๆ</p> <p>2. ให้สมาชิกแต่ละคน ประเมินความสามารถของทีม ที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย พร้อมให้เหตุผล (โดยเทียบกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จและความล้มเหลว)พร้อมให้คะแนน 1-10</p> <p>10 = ความสามารถมากที่สุด</p> <p>1 = ความสามารถน้อยที่สุด</p> <p>3. Note Taker นำคะแนนของทุกคนมารวมกันแล้วหาร จะได้ค่าเฉลี่ย เพื่อนำข้อมูลไปปรับองค์ประกอบของทีม</p> <p>4. Fa ชวนคุยต่อ จากข้อมูลที่สมาชิกร่วมกันสะท้อนให้สมาชิกทุกคนนำผลการสะท้อนไปปรับองค์ประกอบของทีม เพื่อให้การดำเนินการภายหลังเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น</p>			
14.00-15.30 น.	Step 5 ปรับแผนการดำเนินงาน	เพื่อปรับแผนงาน การดำเนินงาน ระหว่างทางให้ดีขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานภายหลังเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น	<p>1. ให้สมาชิกทุกคนนำปัจจัยทั้งหมดที่ได้ทำการวิเคราะห์หาพิจารณาร่วมกัน และหาแนวทางการปรับกิจกรรมให้ดีขึ้น</p> <p>2. Fa โยนโจทย์ให้สมาชิกช่วยกันวิเคราะห์อุปสรรคของการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนว่า กิจกรรมที่ทำแล้ว ควรที่จะปรับปรุงอย่างไร (ปรับลด ปรับเพิ่ม หรือยกเลิก) และ กิจกรรมที่เห็นควรทำเพิ่มเติม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (จะมีหรือไม่ก็ได้) โดย วิเคราะห์สาเหตุที่เป็นอุปสรรคของการดำเนินงาน ใน <b>6 ปัจจัย</b> ดังนี้</p> <p>1) เวลาที่เหมาะสมในการ</p>	- Template เครื่องมือ ตารางการปรับแผนการดำเนินงาน	- สังเกตพฤติกรรม - พิจารณาสาระที่เขียนลงใน Template เครื่องมือ ตารางการปรับแผนการดำเนินงาน	- Fa โยนคำถาม - สมาชิกทุกคนร่วมกันวิเคราะห์และหาแนวทางการปรับแผนงานการดำเนินงาน ระหว่างทางให้ดีขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานภายหลังเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น - Note Taker จด

เวลา	ชื่อกิจกรรม	จุดมุ่งหมาย	กิจกรรม	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัดประเมินผล	บทบาทผู้ที่เกี่ยวข้อง
			<p>ดำเนินงาน</p> <p>2) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจด้านหลักจิตวิทยา</p> <p>3) กำลังคน</p> <p>4) สิ่งอำนวยความสะดวก</p> <p>5) เครื่องมือและการติดตามผล</p> <p>6) อื่นๆ</p> <p>3. หลังจากนั้น สมาชิกนำกิจกรรมทั้งหมด มาทำเป็น Timeline เพื่อให้เห็นว่า ACT ใหนบ้างที่ได้ทำการ (ปรับเพิ่ม/ลด/ยกเลิก และสร้างใหม่) เพื่อให้การดำเนินงานครั้งต่อไป เกิดประสิทธิภาพ</p> <p>4. Note Taker สรุป ภาพรวมของโครงการ/กิจกรรม ที่ได้ทำการปรับ และเพิ่มใหม่ ให้เห็นเป็น Timeline โดยให้มีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน</p>			บันทึก/สรุป และนำเสนอ ประเด็น ภาพรวม
15.30-16.00 น.	Step 6 สะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection)	<p>1. เพื่อสะท้อนผลของกระบวนการในช่วงกลางน้ำ</p> <p>2. เพื่อสะท้อนความพึงพอใจและการเรียนรู้ร่วมกันของทีมในช่วงกลางน้ำ</p> <p>3. เพื่อกำหนด Timeline ในการถอดบทเรียนช่วงปลายน้ำ และสรุปผลการดำเนินงาน</p>	<p>1. Fa โยนคำถาม ให้สมาชิกช่วยกันสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection) ในประเด็น ดังนี้</p> <p>ประเด็นที่ 1 : รู้สึกอย่างไร?</p> <p>ประเด็นที่ 2 : กระบวนการเป็นอย่างไร? ได้เรียนรู้อะไรใหม่?</p> <p>2. สมาชิกทุกคนร่วมกันสะท้อนตามความคิดของตน</p> <p>3. Fa ชวนสมาชิกกำหนด Timeline การดำเนินการช่วงการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ช่วงปลายน้ำ</p> <p>4. สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนด Timeline</p> <p>5. Note Taker นำเสนอ Timeline เพื่อให้เข้าใจตรงกัน</p>	- แบบสะท้อนผลการเรียนรู้ (AAR)	- สังเกตพฤติกรรม - การสะท้อนผลการเรียนรู้ AAR	- Fa โยนคำถาม - สมาชิกทุกคนร่วมกันสะท้อนผลการเรียนรู้ - Note Taker บันทึกประเด็นการสะท้อนผลการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน
<b>ขั้นการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ) (ระยะเวลาการดำเนินการ 1 วัน)</b>						
9.00-9.20 น.	Check in	เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเริ่มกระบวนการ	<p>1. Fa โยนคำถามว่า วันนี้ รู้สึกอย่างไรบ้าง?</p> <p>2. ผู้เข้าร่วมกระบวนการแชร์ความรู้สึกของแต่ละคนบนโปรแกรม Mentimeter</p>	- นำเสนอด้วยโปรแกรม Mentimeter	- สังเกตพฤติกรรม และการตอบคำถาม - การสะท้อนผลการเรียนรู้ AAR	- Fa โยนคำถาม - สมาชิกทุกคนร่วมกันสะท้อนความรู้สึก
9.20-10.00 น.	Step 1 การทบทวน	เพื่อทบทวนโครงการ/กิจกรรมที่	1. Fa ชวนคุยว่า ตั้งแต่ช่วงต้นน้ำ มาจนถึงปลายน้ำ เราได้	- Template เครื่องมือ	- สังเกตพฤติกรรม	- Fa โยนคำถาม

เวลา	ชื่อกิจกรรม	จุดมุ่งหมาย	กิจกรรม	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัดประเมินผล	บทบาทผู้ที่เกี่ยวข้อง
	กิจกรรม	เกี่ยวกับงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ได้ดำเนินการที่ผ่านมา	ดำเนินการอะไรไปบ้าง? 2. ให้สมาชิกทุกคนนำโครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ได้ดำเนินการทั้งหมดมาวางบน Timeline ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อทบทวนการทำงานและให้เห็นภาพตรงกันว่าที่ผ่านมาเราได้ดำเนินการอะไรไปบ้าง 3. Note Taker นำเสนอภาพรวมและให้สมาชิกทุกคนเชื่อว่า Act ที่ได้ดำเนินการไปทั้งหมดครบถ้วนหรือยัง	ตารางการทบทวนกิจกรรม	- พิจารณาสาระที่เขียนลงใน Template เครื่องมือตารางการทบทวนกิจกรรม	- สมาชิกทุกคนสะท้อนกิจกรรมที่ได้ดำเนินการทั้งหมดลงบน timeline - Note Taker จัดบันทึก/สรุปและนำเสนอประเด็นภาพรวม
10.00-12.00 น.	Step 2 การสะท้อนผลการดำเนินงาน	เพื่อการสะท้อนผลการดำเนินงานที่ผ่านมาทั้งหมด	1. ให้สมาชิกทบทวนผลลัพธ์ในการดำเนินงานของแต่ละโครงการ/กิจกรรมที่ระบุไว้ใน Step 1 ตาราง Timeline โดยการนำผลมาแสดง พร้อมอธิบายรายละเอียดของแต่ละ Act ที่ได้ดำเนินการ เกิดผลอย่างไร? โดยเชื่อมโยงให้เห็นด้วยว่า Act นั้นมาจากกลยุทธ์ไหน (อาจทำตารางใหม่หรือออกแบบในลักษณะกราฟ หรือการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพก็ได้ อยู่ที่การกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ช่วงต้นน้ำ) 2. Note Taker นำเสนอ/สรุปผลของแต่ละกิจกรรมที่สมาชิกช่วยกันสะท้อนผลการดำเนินงานทั้งหมด	- Template เครื่องมือการสะท้อนผลการดำเนินงาน (กราฟ)	- สังเกตพฤติกรรม - พิจารณาสาระที่เขียนลงใน Template เครื่องมือการสะท้อนผลลัพธ์การดำเนินงาน	- Fa โยนคำถาม - สมาชิกทุกคนสะท้อนผลลัพธ์การดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรมทั้งหมดที่ได้ดำเนินการผ่านมา - Note Taker จัดบันทึก/สรุปและนำเสนอประเด็นภาพรวม
13.00-14.00 น.	Step 3 การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap)	เพื่อสะท้อนผลการพัฒนาของกลุ่มเป้าหมาย (KRA) ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ และ	1. ให้สมาชิกพิจารณาผลการดำเนินงานใน Step 2 ว่าผลที่เกิดขึ้นสะท้อนความก้าวหน้าของกลุ่มเป้าหมายอย่างไร โดยแบ่งกลุ่มเป้าหมายออกตาม KRA 2. ให้ประเมินตนเองในแต่ละ KRA ว่ามีการพัฒนาด้านไหนบ้าง โดยให้ระดับคะแนน 5 หมายถึง มากที่สุด ถึง 1 หมายถึง น้อยที่สุด 3. จากนั้น Fa ให้สมาชิก	- Template เครื่องมือกราฟการประเมินตนเองตาม KRA และตารางการวิเคราะห์ช่องว่าง(Gap)	- สังเกตพฤติกรรม - พิจารณาสาระที่เขียนลงใน Template ประเมินตนเองตาม KRA และตารางการวิเคราะห์ช่องว่าง(Gap)	- Fa โยนคำถาม - สมาชิกทุกคนสะท้อนความก้าวหน้าของการพัฒนาตนเองที่แบ่งตาม KRA โดยการประเมินตนเอง 5 ระดับ และ

เวลา	ชื่อกิจกรรม	จุดมุ่งหมาย	กิจกรรม	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัดประเมินผล	บทบาทผู้ที่เกี่ยวข้อง
			วิเคราะห์ผลใน แต่ละ KRA โดยพิจารณาจาก ผลคะแนนที่ได้ เพื่อสะท้อนผล สิ่งที่ทำสำเร็จ และสิ่งไหนที่ยัง ทำไม่สำเร็จ หรือต้องทำต่อ 4. ให้สมาชิกเขียน เป้าหมายที่ต้องการให้สำเร็จ แต่ยังไม่สำเร็จ ต้องทำกิจกรรม/ ต้องปรับกิจกรรมด้านใด? และ หรือ กิจกรรมที่เคยดำเนินการที่ ผ่านมาใน Timeline แต่เห็น โอกาสในการขยายกิจกรรมด้าน ใดหรือไม่ เพราะอะไร (ไป สนับสนุนความสำเร็จ KRA KPI ข้อใด) 5. Note Taker สรุป ประเด็นการวิเคราะห์ (Gaps) โอกาสในการพัฒนา เพื่อใช้เป็น แนวทางในการดำเนินการครั้ง ต่อไป			วิเคราะห์ โอกาสในการ พัฒนาครั้ง ต่อไป - Note Taker จด บันทึก/สรุป และนำเสนอ ประเด็น ภาพรวม
14.00-15.00 น.	<b>Step 4</b> การปรับแผนการ ดำเนินการในครั้ง ถัดไป	เพื่อปรับแผนงาน การดำเนินงานระบบ การดูแลช่วยเหลือ นักเรียนในครั้งถัดไป	1. ให้นำวิสัยทัศน์ (Vision) KRA และ KPI ทั้งหมดมาวางไว้ในตาราง เครื่องมือการปรับ แผนงาน 2. หลังจากนั้นให้วิเคราะห์ ว่า Vision ที่เขียนไว้ตั้งแต่ต้น จุดไหนมีความก้าวหน้าและจุด ไหนที่ต้องให้ความสำคัญมากขึ้น 3. ร่วมกันสะท้อนผลการ ดำเนินงาน หากครั้งถัดไปจะ ปรับอะไรบ้าง เช่น กลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรม เป็นต้น	- Template ตารางการ เครื่องมือการ ปรับแผน	- สังเกต พฤติกรรม - พิจารณาสาระ ที่เขียนลงใน Template ตารางการ เครื่องมือการ ปรับแผน	- Fa โยน คำถาม - สมาชิกทุกคนสะท้อนผล และวางแผน ในการปรับ แผนการ ดำเนินงาน ครั้งถัดไป - Note Taker จด บันทึก/สรุป และนำเสนอ ประเด็น ภาพรวม
15.00-16.00 น.	<b>Step 5</b> สะท้อนผลการ เรียนรู้ (Reflection)	1. เพื่อสะท้อนผล ของกระบวนการ ในช่วงต้นน้ำ กลาง น้ำ และปลายน้ำ 2. เพื่อสะท้อน ความพึงพอใจและ การเรียนรู้ร่วมกัน ของทีม	1. Fa โยนคำถาม ให้สมาชิก ช่วยกันสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection) ในประเด็น ดังนี้ ประเด็นที่ 1 : เข้มอะไร? มี ประโยชน์อะไร?จะนำไปใช้อย่างไร? ประเด็นที่ 2 : กระบวนการ ตั้งแต่ช่วงต้นน้ำ – ปลายน้ำ มี ขั้นตอนไหนที่อยากนำไปใช้? และ อยากปรับอะไรเพิ่ม? 2. สมาชิกทุกคนร่วมกัน สะท้อนตามความคิดของตน	- แบบ สะท้อนผล การเรียนรู้ (AAR)	- สังเกต พฤติกรรม - การสะท้อนผล การเรียนรู้ AAR	- Fa โยน คำถาม - สมาชิกทุกคนร่วมกัน สะท้อนผล การเรียนรู้ - Note Taker บันทึกประเด็น การสะท้อนผล การเรียนรู้ของ สมาชิกทุกคน



## ขั้นตอนการฝึกทักษะของผู้นำวงสนทนา (Facilitators)

ในวงสนทนา (Dialogue) เราจะเรียก Facilitator ว่า “ผู้นำวงสนทนา” ซึ่งต้องมีบทบาทเป็นนักจุดประกายความคิด นักเชื่อมโยง การทำหน้าที่ต้องใช้พลังสูงมากในการเรียนรู้ของตัวเองและกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องมีทักษะที่หลากหลาย

## ทักษะการสร้างบรรยากาศ

**ทักษะการสร้างบรรยากาศ** เป็นความสามารถของผู้นำวงสนทนาในการ

1) จัดกิจกรรมสร้างความพร้อมก่อนการสนทนา สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพร้อมทั้งในช่วงก่อนและระหว่างการสนทนาหรือทำกิจกรรม

2) สร้างข้อตกลงก่อนการสนทนา ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการ share and learn

**การจัดกิจกรรมสร้างความพร้อมก่อนการสนทนาและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล**

การสร้าง “ความรู้ตัว” ให้การกลับมาอยู่ที่ตัวเอง/หรือการสร้างสติ เป็นสิ่งสำคัญ Fa จำเป็นต้องตรวจสอบและสร้างให้สมาชิกในวงสนทนา เกิดความพร้อมทั้งในช่วง ก่อนและระหว่างสนทนา/ทำกิจกรรม กิจกรรมที่ช่วยสร้างความพร้อม เป็นดังนี้

1. กิจกรรมสร้างการรู้ตัว โดยใช้ฐานกายสัมพันธ์กับสมอง ได้แก่ Brain Gym, Brain Break เช่น -ตะปู-ก้อนอิฐ, -จิบแอล -เพลงประกอบท่า เช่น ความเกรงใจ หูตาจมูก กรรไกร ไข่ม้วน-กิจกรรมการฝึกสมองซีกซ้ายขวา เช่น มือซ้ายจับหูซ้าย มือซ้ายจับหูขวา -การนวดกดจุด ขมับ คอ เป็นต้น (สามารถเปิดดูวิธีฝึก-สาธิต ตัวอย่างจาก Web DILT ของ สฟฐ. และ Google)

The screenshot shows the DILT (Distance Learning Information Technology) website. The page title is "คลังสื่อการเรียนรู้ (DLIT Resources)". Below the title, there is a description of the resources and a table of filters. The table has columns for Language (ภาษาไทย), Level (คณิตศาสตร์, วิทยาศาสตร์, สังคมศึกษา, ภาษาอังกฤษ), and a search bar. Below the table, there are four featured brain break activities with their durations:

Activity Name	Duration
Brain Break ตอน 20 : Take Five	2:49
Brain Break ตอน 19 : Dum Dum Dah	3:05
Brain Break ตอน 18 : Medley Brain Gym	3:18
Brain Break ตอน 17 : ซาฟารี	3:34

ภาพ Web DILT ของ สฟฐ.



ภาพการเตรียมความพร้อม การรู้ตัว การกลับมาที่ตัวเอง (สติ) ด้วยกิจกรรม  
Brain Gym/Brain Break

2. กิจกรรมเชื่อมโยงความสัมพันธ์ ระหว่างกลุ่ม โดยการนั่ง/ยืน เป็นวงกลม-ประสานมือ-  
หายใจลึกๆ หลับตา จับความรู้สึกที่ลมหายใจ-เชื่อมโยงพลัง-ลืมตา



ภาพการเตรียมความพร้อม ด้วยการประสานพลัง และสัมพันธ์ภาพแนวราบ ด้วยการนั่ง



ภาพการเตรียมความพร้อม ด้วยการประสานพลัง และสัมพันธ์ภาพแนวราบ ด้วยการยืน

### การสร้างข้อตกลงก่อนการสนทนา

การสร้างข้อตกลงก่อนการสนทนา ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการ Share and Learn โดยอาจดำเนินการดังนี้

1. อาจกำหนดเวลาผู้พูดให้เท่าเทียมกัน การยกมือเมื่อต้องการพูด การมีผู้พูดครั้งละ 1 คน
2. กำหนดพฤติกรรมที่ควรเพิ่ม ได้แก่ คนฟังให้ฟังแบบลึก ฟังให้จบ ให้เห็นทั้งคำพูดและภาษากาย โดยไม่ด่วนตัดสินคำพูดหรือพฤติกรรมผู้อื่น
3. พฤติกรรมที่ควรลด ได้แก่ ลดทำกิจอย่างอื่น เช่น ใช้โทรศัพท์ คุยกับผู้อื่น ลดพฤติกรรม SAP แก่ผู้อื่น (ขัดแย้ง-ก่อกวน-เสียดสี-เฉยเมย-หลุด) และข้อตกลงที่ Fa จะจัดการความขัดแย้งในวงสนทนา เช่น การตีกรอบความขัดแย้งเฉพาะคู่สนทนา การสร้างความรู้ตัวและการใคร่ครวญของคู่ขัดแย้ง การยกเลิวงสนทนาชั่วคราว

### ทักษะการใช้คำถามกระตุ้น

**ทักษะการตั้งคำถาม** หมายถึง ความสามารถของผู้นำวงสนทนาในการใช้คำถามกระตุ้นให้สมาชิกในวงสนทนาแสดงความคิดเห็น โดยการตั้งคำถามในลักษณะต่างๆ เช่น คำถามปลายเปิด คำถามกระตุ้นระดับความคิดของสมาชิก เช่น ถามระดับความจำ ความเข้าใจ การวิเคราะห์ สร้างสรรค์ คำถามเจาะลึกถึงรายละเอียดของปัญหา หรือ แนวทางต่างๆ คำถาม เพื่อให้สมาชิกอื่น ยืนยันคำตอบ คำถามกระตุ้นความคิดในการกำหนดแนวทางใหม่ๆ คำถาม เพื่อให้สมาชิกกำหนด เป้าหมายและแนวทางร่วมกัน

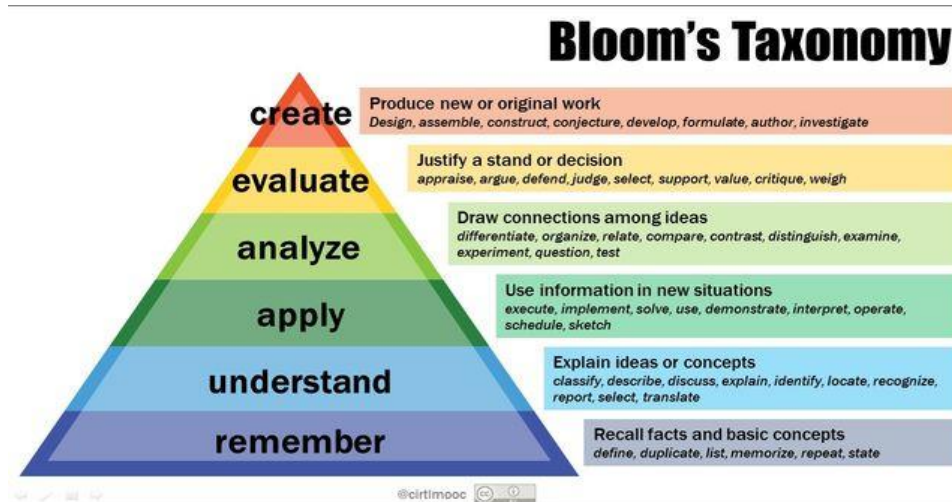
### หลักการตั้งคำถาม

1. เริ่มต้นด้วยการถามต่อทีม ไม่ถามเฉพาะเจาะจงคนใดคนหนึ่ง
2. หยุดรอ เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกมีเวลาพิจารณาคำถามอย่างสบายๆ
3. แสดงการรับรู้ และตั้งใจ เมื่อมีสมาชิกตอบคำถาม อาจซักถามเพิ่มเติมให้จำเป็น
4. ถ้ายังไม่มีใครตอบให้มองสัญญาณอื่นๆ ว่ามีผู้ใดต้องการตอบ เช่น การสบตา โน้มตัวมาข้างหน้า การเลิกคิ้ว จึงตั้งคำถามเฉพาะที่คนนั้น
5. ถ้าไม่มีใครตอบคำถาม อาจพิจารณาเปลี่ยนคำถามใหม่ หรือถามว่า ต้องการให้อธิบายเพิ่มหรือไม่
6. หลีกเลียงการถามที่ตอบเพียง ใช่/ไม่ใช่
7. หลีกเลียงการตั้งคำถามที่ทำให้สมาชิกปกป้องตัวเอง (อนูวัฒน์ ศุภชุตินกุล, 2542, น. 10-11)

### ประเภทของคำถามที่ Facilitator มักใช้ในวงสนทนา PLC

1. เริ่มต้นด้วยคำถามปลายเปิด (Open-ended Question) เป็นคำถามกว้างๆ ที่ต้องการกระตุ้นให้มีการพูดคุยอย่างกว้างขวาง ทัวถึง เช่น ถามว่าอย่างไร ทำไม แต่ระวังการใช้คำถามที่ทำให้สมาชิกปกป้องตัวเอง เช่น ทำไมคุณจึงคิดเห็น เช่นนั้น
2. คำถามเจาะลึก (Greater response Question) เป็นคำถามที่ทำให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น ทำให้ทีมมีส่วนร่วมมากขึ้น ได้แก่คำถามที่มักขึ้นต้น ด้วยคำว่า “ช่วยเล่า รายละเอียด.....” “ช่วยบอก เพิ่มเติมเกี่ยวกับ.....” “อย่างไร” “หมายถึงอะไร”
3. คำถามโยนลูก (Redirection Question) เป็นคำถามที่จะสร้างให้เกิดความคิด หรือคำตอบที่หลากหลาย โดยการโยนลูกให้สมาชิก คิดใหม่ หรือคิดเพิ่มเติม ด้วยคำว่า “ท่านอื่น คิดอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องนี้” “ใครเคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนี้ ช่วยเล่าให้ฟังเพิ่มเติมหน่อย” “นอกเหนือจากที่เล่ามาแล้ว ยังมีวิธีอื่นๆ อีกหรือไม่”
4. คำถามเพื่อสะท้อนความเข้าใจ หรือคำถามสรุป (Feedback & Clarification Questions, Summary Questions) เป็นคำถาม เพื่อสะท้อนหรือหาข้อสรุปร่วมกัน เช่น “ใครจะบอกได้ว่าบ้างว่า ที่คุณ A พูดหมายถึงอะไร” “ช่วยเพิ่มเติมด้วยนะ ตามที่เข้าใจ มันหมายถึงแบบนี้ใช่ไหม” “เราได้ข้อสรุปสำคัญอะไรบ้าง”
5. คำถามสะท้อนความรู้สึก และการเรียนรู้ (Reflective Questions, Feeling Questions) มักใช้บ่อยในการสะท้อนการเรียนรู้ระหว่างและหลังการปฏิบัติงาน (During/After Action Review: DAR/AAR) เช่น “รู้สึกอย่างไร ตรงไหนที่ทำให้รู้สึกแบบนั้น” “ได้เรียนรู้อะไรใหม่เกี่ยวกับ.....” “มีอะไรที่ยังค้างคา สงสัย ไม่เข้าใจ” “จะนำไปใช้อย่างไร”

นอกจากนั้นการตั้งคำถามนั้น ยังสามารถฝึกฝนให้การถามนั้นไปกระตุ้นให้ผู้ตอบเกิดความคิดตั้งแต่ระดับพื้นฐานจนถึงความคิดที่ซับซ้อน ตามแนวคิดของ Bloom's Taxonomy



ตารางการตั้งคำถามกระตุ้นการคิด พร้อมตัวอย่างคำถาม ตั้งแต่ระดับพื้นฐานจนถึงระดับซับซ้อน ตามแนวคิดของ Blom's Taxonomy

สมรรถนะ	คำอธิบาย/พฤติกรรมบ่งชี้	ตัวอย่างของคำถาม	
		ในการพูดคุยในวงสนทนา	เมื่อมีการอ่าน/ฟัง/ดู/ทำกิจกรรม
จำได้	เป็นคำถามที่ให้ผู้ตอบ เล่า/บอกถึงข้อมูล สาระ รายละเอียดของสิ่งที่เรียนรู้ มักเกี่ยวกับประสบการณ์ ข้อเท็จจริงที่ได้ประสบมา	-ใครมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องนี้ -ใครมีประสบการณ์ที่อยากแชร์ -เป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร/เกิดที่ไหน/เมื่อไหร่	-เห็นอะไรจากเรื่องที่ฟัง/อ่าน/ดู
เข้าใจ	เป็นคำถามที่ให้ผู้ตอบ อธิบายสิ่งที่เรียนรู้ว่าเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หลังจากได้ความรู้/มีประสบการณ์ในเรื่องนั้นมาแล้ว	-“ช่วยเล่า รายละเอียด.....” -“ช่วยบอก เพิ่มเติมเกี่ยวกับ.....” -มีขั้นตอนอย่างไร -“อย่างไร” -“.....หมายถึงอะไร” -สรุป อยากจะบอก/อยากสื่อถึงเรื่องอะไร	-เห็นอะไรมากกว่าการฟัง/เห็น/ฟัง -ได้เรียนรู้อะไร -ได้เรียนรู้อะไรใหม่

สมรรถนะ	คำอธิบาย/พฤติกรรมบ่งชี้	ตัวอย่างของคำถาม	
		ในการพูดคุยในวงสนทนา	เมื่อมีการอ่าน/ฟัง/ดู/ทำกิจกรรม
นำไปใช้ได้	เป็นคำถามที่ให้ผู้ตอบสามารถนำข้อมูล ความรู้ และความเข้าใจที่ได้เรียนรู้มาไปใช้ในการหาคำตอบและแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ	-ถ้าเหตุการณ์อย่างนี้เกิดขึ้นกับเรา เราจะทำอย่างไร -เรื่องที่ฟัง/อ่าน/ดู มีประโยชน์ในการนำมาปรับใช้ได้หรือไม่ อย่างไร -ถ้าเราเป็น....เราจะทำอย่างไร	
วิเคราะห์/สังเคราะห์	เป็นคำถามที่ให้ผู้ตอบ ต้องคิดที่ลึกซึ้งขึ้น โดยแยกแยะข้อมูลและหาความสัมพันธ์ของข้อมูลที่แยกแยะนั้น แล้วเกิดความคิดใหม่ๆ หรือ ทำนายสิ่งต่างๆได้ หรือแนวทางที่แก้ปัญหาได้อย่างหลากหลาย	-อะไรเป็นสาเหตุของปัญหา -อะไรเป็นสาเหตุสำคัญที่สุด -วิธี/แนวทางแก้ไขปัญหาที่เป็นไปได้ มีอะไรบ้าง -ทำอันคิดอย่างไร นอกจากวิธี.....ยังมีวิธีอื่นอีกไหม	-อะไรเป็นข้อดี/เสียของ..... -.....และ.....เกี่ยวข้องกันอย่างไร -.....และ.....เหมือน/ต่างกันอย่างไร
ประเมินได้	เป็นการตั้งคำถามให้มีการ ตั้งเกณฑ์ในการประเมินหรือตัดสินคุณค่าต่างๆ ได้	-แนวทางใดที่เป็นไปได้/ เหมาะสม/เป็นประโยชน์/มากที่สุด และพิจารณาจากเกณฑ์อะไร	-รู้สึกอย่างไรหลังจากฟัง/ อ่าน/ดู -มีเรื่องอะไรที่....ทำได้ดี เพราะอะไร -มีเรื่องอะไรที่ใช้ได้ผล เพราะเหตุใด
คิดสร้างสรรค์ได้	เป็นการเรียนรู้ระดับที่ผู้เรียนสามารถคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ ทำนายสถานการณ์ในอนาคต คิดแก้ปัญหาในสถานการณ์ปัญหาที่มีได้หลายคำตอบ พฤติกรรมที่บ่งชี้ถึงการเรียนรู้ในระดับความคิดสร้างสรรค์ คือ	-หากไม่ยอมจะให้เกิดปัญหาซ้ำ จะมีแผนป้องกันปัญหา.....ในอนาคตอย่างไร -จะเป็นอย่างไรถ้า (ตัด/ต่อ/เติม/เปลี่ยน)..... -จะเป็นไปได้ไหมถ้า (ตัด/ต่อ/เติม/เปลี่ยน).....	-จากสิ่งที่มี จะนำมาทำอะไรได้บ้าง -หากจะย้อนกลับไปแก้ไขใหม่ จะทำอะไรให้ดีกว่าเดิม ทำอย่างไร -หากจะทำให้ดีมากกว่านี้ จะต้องทำอะไรเพิ่ม -หากมีโอกาสทำใหม่ จะปรับปรุงเรื่องใดให้ดีกว่าเดิม

## ทักษะการฟังแบบตั้งใจ/การฟังแบบลึก (Deep Listening)

**ทักษะการฟัง** หมายถึง ความสามารถของผู้นำวงสนทนาในการฟังความรู้สึก ความคิดเห็นที่สะท้อนมาจากผู้อื่นที่อยู่ใกล้และไกลได้อย่างตั้งใจ ต่อเนื่อง โดยไม่พูดสอดแทรกและโต้แย้งผู้พูด เข้าใจเนื้อความและจุดประสงค์ของผู้พูดที่ต้องการสื่อสารออกมา โดยแสดงการตอบสนอง (Active) ต่อผู้พูดด้วยการส่งเสียงหรือแสดงท่าทางการรับรู้ สบตากับผู้พูดเพื่อแสดงว่ากำลังตั้งใจและสนใจในสิ่งที่รับฟังอยู่ เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับจากมาประมวลเป็นความเข้าใจร่วมของเรื่องนั้นๆ

การฟังเป็นการที่ผู้ฟังเข้าใจในสิ่งที่ผู้พูดต้องการสื่อให้ทราบ มิใช่ฟังเพื่อเพียงให้ได้ยิน แต่การฟังจะนำไปสู่การสร้าง ความเข้าใจ และการไว้วางใจกัน ทักษะการฟังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ Fa และสมาชิก

การฟังเป็นสัญญาณของความเคารพนับถือเป็นการแสดงถึงการให้คุณค่าต่อความคิดของผู้อื่น ยิ่งเราฟังผู้อื่นมากเท่าไร ผู้อื่นก็จะยิ่งฟังเรามากขึ้นเท่านั้น

การฟังที่ดี ต้องฟังได้แบบต่อเนื่องไม่ด่วนตัดสินใจ ฟังได้อย่างต่อเนื่อง ใช้ทั้งตาและหูไปพร้อมกัน รับรู้ได้ทั้งภาษาพูดและภาษากาย

### ความรู้เกี่ยวกับการฟัง

การฟังที่ดี มิใช่การเงียบ ผู้ฟังที่ดีควรแสดงให้เห็นว่ากำลังฟังอยู่ ควรมีการสบตาผู้พูด การคิดตามและมีความรู้สึกต่อเรื่องที่ฟังอย่างมาก อาจจะเป็นอุปสรรคเพราะจะทำให้ผู้ฟัง คิดและเข้าใจเอาเอง ตามความคิดของตนเอง และพร้อมจะพูดโต้ตอบออกไปมากกว่า ฟังต่อเนื่องให้จบ

โดยปกติ คนทั่วไป ไม่สามารถฟังคำวิจารณ์ เพราะจะรู้สึกเจ็บปวด ต่อต้านหรือมีอารมณ์โกรธจะเข้ามาบดบังความสนใจ

เมื่อมีคนพูด ร้อยละ 10 เท่านั้น ที่ออกมาด้วยคำพูด ร้อยละ 20 อยู่ที่วิธีการพูด และ ร้อยละ 70 อยู่ที่ภาษากาย การฟังที่ไม่ได้เห็นภาษากายของผู้พูดจึงทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้

จังหวะการพูด น้ำเสียง ความดัง เบาของเสียง มีส่วนสำคัญทำให้เกิดความสำคัญต่อความสนใจของผู้ฟังด้วย เช่นกัน

ความเชื่อ เจตคติ และความเห็นที่สั่งสมจะเป็นตัว “กั้น” ขวางให้ผู้นั้นเลือกฟังเฉพาะในสิ่งที่อยากฟัง หรือ ไม่สนใจที่จะฟัง การเลือกนั้น อาจมีอคติอยู่ ผู้ฟังที่มีมุมมองต่างจากผู้พูด มักจะไม่สามารถเก็บสารจากผู้พูดได้ทั้งหมด โดยเฉพาะวิธีการพูดและภาษากาย

การฟังและการประเมินผู้พูดนั้น ไม่สามารถเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันได้ เมื่อไหร่เราประเมินผู้พูดและสารผู้พูด เราจะไม่สามารถฟังได้อย่างครบถ้วน เนื่องจาก สมองและความคิดของเรารวดเร็วกว่าคำพูดมาก เนื่องจากการพูดมักอยู่ในอัตรา 100-140 คำ/นาที แต่สมองสามารถจับและทำความเข้าใจคำพูดได้ถึง 600 คำ/นาที ทำให้มีเวลาเหลือจะทำให้คิดเรื่องอื่น นอกเหนือจากการฟัง

ภาษากาย สะท้อนความจริงที่ซ่อนอยู่

ภาษากาย	ความคิด/พฤติกรรม
 <p>ยืนมือกอดอก</p>	ไม่เปิดใจ ไม่รับ ไม่มั่นใจ
 <p>ดูนาฬิกา</p>	อยากให้หยุดพูด
 <p>หันมองออกไปทางอื่น</p>	ไม่สนใจ ไม่อยากร่วมมือ
 <p>ก้มตัวไปข้างหน้า สบตาผู้พูด</p>	สนใจและอยากมีส่วนร่วม
 <p>เกาคางและพยักหน้า</p>	เห็นด้วยอย่างมาก
	ต้องการจดจำสิ่งที่พูด



ภาษากาย	ความคิด/พฤติกรรม
จดบันทึกย่อ	
 <p>ยิ้มหรือหัวเราะระหว่างพูด</p>	<p>ข้ามัน หรือตกลง กับกับสิ่งที่ฟังจากผู้พูด</p>
 <p>เคาะดินสอ/สิ่งของกับโต๊ะ</p>	<p>ไม่เห็นด้วย ไม่ชอบความคิด ต้องการให้หยุดพูด</p>

### การฝึกฝนการฟังที่ดี

1. คิดเสมอว่า ตนเองเป็นผู้สังเกต ไม่ด้วยตัดสินคำพูด ว่าเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย ชอบ ไม่ชอบ แต่พยายามฟังให้เห็น เห็นภาษาพูด ภาษากาย สีหน้าแววตา
2. มองหน้า สบตาและให้ความสนใจ
3. ผู้พูดอาจพูดไปเรื่อย วกวน หรือพูดต่าง ๆ นานา อาจทำให้ผู้ฟังหลงทางไปด้วย หลักสำคัญ คือ ผู้ฟังต้องบอก หรือค้นหาให้ได้ว่าผู้พูดต้องการสื่ออะไร มีประเด็นสำคัญอะไรที่ผู้พูดต้องการสื่อ
4. ผู้ฟังควรตรวจสอบความเข้าใจของตนต่อผู้พูดเป็นระยะๆ ในกรณีหากผู้ฟังเริ่มไม่เข้าใจในสิ่งที่ผู้พูดพูด ควรสะท้อนหรือสอบถามให้เข้าใจ ดีกว่าปล่อยให้ตนเองไม่เข้าใจอะไรเลย
5. การบันทึกช่วยจำอาจช่วยทำให้เราจดจำได้ง่ายขึ้น แสดงว่าผู้พูดนั้นให้ความสนใจ และอาจช่วยลดความเผ็ดร้อนของการสนทนาลงได้
6. ผู้ฟังควรมีการตอบสนอง มีการ feedback อย่างเหมาะสม เช่น
 

การแสดงความคิดเห็น ด้วยสีหน้า และน้ำเสียง เช่น ผมเข้าใจว่าคุณรู้สึกอย่างไร ยินดีด้วยนะ เสียใจด้วยนะ

ชื่นชม สร้างสรรค์ เช่น เป็นความคิดที่ดี น่านำไปลองทำดูบ้าง

## ทักษะการจัดการความขัดแย้ง

ทักษะการจัดการความขัดแย้ง หมายถึง ความสามารถของ ผู้นำวงสนทนา (Facilitators) ที่มีมุมมองต่อความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ และเข้าใจประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง และสามารถทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ในเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Conflict) โดยมุ่งไปที่จุดสนใจมากกว่าเรื่องส่วนตัว ให้เกิดแนวทางร่วมที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้นำวงสนทนาสามารถจัดการความขัดแย้ง โดยการสร้างข้อตกลงก่อนการสนทนา และจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ระหว่างการสนทนา

### การสร้างข้อตกลงก่อนการสนทนา

การสร้างข้อตกลงก่อนการสนทนา ถือว่าเป็นการป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยควรดำเนินการ ดังนี้

1. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการ share and learn โดยกำหนดเวลาผู้พูดให้เท่าเทียมกัน การยกมือเมื่อต้องการพูด การมีผู้พูดครั้งละ 1 คน
2. กำหนดพฤติกรรมที่ควรเพิ่ม ได้แก่ คนฟังให้ฟังแบบลึก ฟังให้จบ ให้เห็นทั้งคำพูดและภาษากาย โดยไม่ด่วนตัดสินคำพูดหรือพฤติกรรมผู้อื่น
3. พฤติกรรมที่ควรลด ได้แก่ ลดทำกิจอย่างอื่น เช่น ใช้โทรศัพท์ คุยกับผู้อื่น ลดพฤติกรรม SAP แก่ผู้อื่น (ขัดแย้ง-ก่อกวน-เสียดสี-เฉยเมย-หลุด) โดยสามารถทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ในเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Conflict) โดยมุ่งไปที่จุดสนใจมากกว่าเรื่องส่วนตัว ให้เกิดแนวทางร่วมที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

### การจัดการความขัดแย้ง กรณีที่เกิดความขัดแย้ง

1. ผู้นำวงสนทนา (Facilitators) แสดงและสร้างให้สมาชิกมีมุมมองต่อความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ และเข้าใจประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง และสามารถทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ในเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Conflict) โดยมุ่งไปที่จุดสนใจมากกว่าเรื่องส่วนตัว ให้เกิดแนวทางร่วมที่มีประสิทธิภาพสูงสุด
2. การตีกรอบความขัดแย้งเฉพาะคู่สนทนา เพื่อป้องกันความขัดแย้งลุกลามจนทำลายการสนทนา
3. การสร้างความรู้ตัวและการใคร่ครวญของคู่ขัดแย้ง เช่น การตั้งคำถาม เพื่อการรู้สึกรู้สีกตัว เช่น ตอนนี้รู้สึกอย่างไร เกิดจากอะไร มันมีผลดี ผลเสียอย่างไร
4. สอบถามความรู้สึกเพื่อนร่วมวงสนทนาต่อการขัดแย้งของคู่กรณี
5. ทบทวนข้อตกลงที่ใช้ในการสนทนาเกี่ยวกับเรื่อง การ SAP ในวงสนทนา และจุดมุ่งหมาย/เป้าหมายของการตั้งวง PLC ว่าทำเพื่ออะไร

6. หากไม่สามารถหยุดความขัดแย้งได้ ให้คู่ขัดแย้งได้ออกจากวงสนทนา เพื่อกลับไปคิดใคร่ครวญ โดยอาจให้ฝ่ายบริหารและผู้นำวงสนทนาเรียกมาพูดคุย เมื่ออารมณ์ความขัดแย้งเบาบางลง

7. การยกเลิกวงสนทนาชั่วคราว ในกรณีที่เพื่อนสมาชิกในวงสนทนาไม่สามารถจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อ แต่ควรมีการนัดหมายวันอื่นในสัปดาห์นั้นทดแทน

8. ให้คู่กรณีความขัดแย้งที่ต้องแยกตัวออกไป ที่พร้อมจะเล่าเหตุการณ์ มาแสดงความรู้สึกภายหลัง เมื่อมีการสนทนาครั้งต่อไป เพื่อสร้างการเรียนรู้กับตนเองและผู้อื่น และสร้างเป็นวัฒนธรรมที่ดีต่อกัน

### ทักษะการให้ Feedback

**ทักษะการสะท้อนบทเรียน** หมายถึง ความสามารถของผู้นำวงสนทนาในการใช้คำถามให้ ผู้ใดผู้หนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งคิดใคร่ครวญเพื่อสะท้อนการกระทำของตนเอง หรือทราบถึงผลการกระทำของเขาทั้งในเชิงสนับสนุนการกระทำ (Supportive Feedback) และข้อเสนอแนะการพัฒนาที่สร้างสรรค์ (Constructive Feedback) เป็นการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ผู้ปรับปรุงวิธีการทำงานร่วมกันของทีมและปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมโดยให้ข้อมูลป้อนกลับทันทีหลังสมาชิก โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้สะท้อนการเรียนรู้ของตนเองเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ประโยชน์ของการให้ Feedback เป็นการสะท้อนผลให้ผู้ใดผู้หนึ่งทราบ ผลการกระทำของเขา อาจมีหลายรูปแบบ เช่น การสำรวจความพึงพอใจ เป็นการ Feedback ว่าสิ่งที่ดำเนินการกลุ่มเป้าหมายต้องการหรือไม่ หรือ การ Feedback ระหว่างผู้พูดและผู้ฟัง ว่าผู้ฟังเข้าใจเรื่องที่พูดหรือไม่

### ประเภทของการให้ Feedback

สำหรับการทำงานเป็นกลุ่ม/ทีม ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ

1) Supportive Feedback เป็นการชื่นชมพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้รักษาพฤติกรรมเหล่านั้นไว้ ควรให้ต่อหน้าสมาชิกด้วย โดยนิยมใช้คำว่า

“สิ่งที่ทำได้ดี คือ.....”

2) Constructive Feedback เป็นการแสดงความต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ เช่น ใช้คำพูดว่า

“จะดีกว่านี้อีกถ้า.....”

“ทำได้เยี่ยมยอดอยู่แล้ว แต่จะดียิ่งขึ้น ถ้า.....”

นอกจากนั้น การให้ Feedback ยังมีความเกี่ยวข้องกับการสะท้อนคิด (Reflection) อีกด้วย เมื่อ มีการจัดกิจกรรม หรือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มักจะมีการให้สะท้อนคิดจากผู้ร่วมกิจกรรม ถือว่าเป็นการให้ Feedback เพื่อการพัฒนาปรับปรุง โดยมักมีคำถามให้สะท้อนคิด ว่า

“รู้สึกอย่างไร” “รู้สึกอย่างไรต่อ.....”

“ได้เรียนรู้อะไรใหม่.....” “ได้เรียนรู้อะไรใหม่ เกี่ยวกับ.....”

“จะนำไปใช้ได้อย่างไร”

### แนวทางการให้ Feedback

1. ยอมรับว่า การให้ Feedback เป็นสิ่งที่มีคุณค่า และมีความสำคัญ เพราะเป็นวิธีสะท้อนผลเพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น สมาชิกทุกคน ไม่ต้องกังวล และตกใจเมื่อมีการให้ feedback

2. Fa ควรสังเกตว่า Feedback แบบใดเป็นประโยชน์แก่สมาชิกและทีม พฤติกรรมใดทำให้สมาชิกไม่สบายใจ หรือทำให้ทีมร้าวฉาน เพื่อหาทางจัดการให้เกิดการ Feedback ที่เหมาะสม

3. ควรมีการให้ Feedback ทันที ดีกว่า ปล่อยเวลาล่วงเลยไป หรือเรียกว่า ควรมีการให้ Feedback ตอนที่ยัง “สด”

4. ไม่ควรให้ Feedback ในบางกรณีที่

เราไม่เข้าใจพฤติกรรมนั้นมากนัก ไม่ได้อยู่ร่วมอยู่ในเหตุการณ์กับผู้นั้น

มีอารมณ์โกรธ สถานที่ เวลาไม่เหมาะสม เช่น มีบุคคลภายนอกที่ไม่เกี่ยวข้องร่วมด้วย

ต้องการชมผู้รับ

5. การให้ Feedback ในสังคมไทยต้องทำด้วยความระมัดระวัง เพราะมีวัฒนธรรมไม่เหมือนต่างประเทศ โดยการให้ Feedback ในสังคมไทย ควรเริ่มการ Feedback แบบ Supportive Feedback ไปหา Constructive Feedback จากการเห็นอกเห็นใจ มีสัมพันธภาพเชิงบวกต่อกัน จะทำให้ Feedback ทำได้ง่าย

6. ระวังเสมอว่าเราสามารถควบคุมอารมณ์ คำพูดและการกระทำของเราได้เท่านั้น ไม่สามารถควบคุมบุคคลอื่นได้

### บทบาทของคนในวง PLC

**ผู้นำวง/FA มีบทบาทดังนี้**

- สร้างความพร้อม เช่น Brain Gyms การประสานพลัง Synergy

- สร้างข้อตกลง ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการ Share and Learn เช่น กำหนดเวลาผู้พูดคนละกี่นาที การยกมือเมื่อต้องการพูด การให้สมาชิกฟังแบบลึก ฟังให้จบ ให้เห็น เมื่อมีผู้พูด การกำหนดพฤติกรรมที่ควรลด ควรเพิ่ม

- เป็นผู้หล่อเลี้ยงวงให้พลังเสริม ซึ่งกันและกัน (Empower)
- เป็นผู้จัดการการเมื่อมีการ SAP หรือ (ขัดแย้ง-ก่อความ-เสียชื่อเสียง-หตุ)
- เป็นผู้ฟังที่ดี มากกว่าพูด
- คอยเป็นผู้ใส่ตัว “Catalyst” โดยการเสริมแรงทางบวก และใช้คำถามกระตุ้น
- คอยดึง “คำสำคัญ” จากวงให้ช่วยกันขยายความ

### ผู้จัดบันทึก/Note Taker มีบทบาท ดังนี้

- มีทักษะการฟัง
- มีทักษะการเขียนสรุป และเขียนใจความสำคัญที่ครอบคลุมเรื่องราวของผู้พูด มากกว่า

ความคิดของตนเอง

- นำเสนอผลการสรุปให้กลุ่มฟัง แล้วเพิ่มเติมข้อมูลกรณีตกหล่นหรือไม่ครอบคลุม

### สมาชิกในวง มีบทบาทดังนี้

- ฟังเมื่อมีคนพูด ฟังให้ต่อเนื่องจนจบโดยไม่จด ไม่อ่าน ไม่เตรียม ฟังให้เห็นทั้ง “ภาษาพูด

และภาษากาย”

- ไม่ด่วนตัดสินผู้อื่น โต้แย้งด้วยคำพูดหรือภาษากาย
- พยายามรักษาระดับโหมดรู้ รู้ตัว
- เมื่อเกิดเหตุการณ์การขัดแย้งกับผู้อื่นให้กลับไปคิดใคร่ครวญว่าเกิดอะไรขึ้นแล้วจะทำ

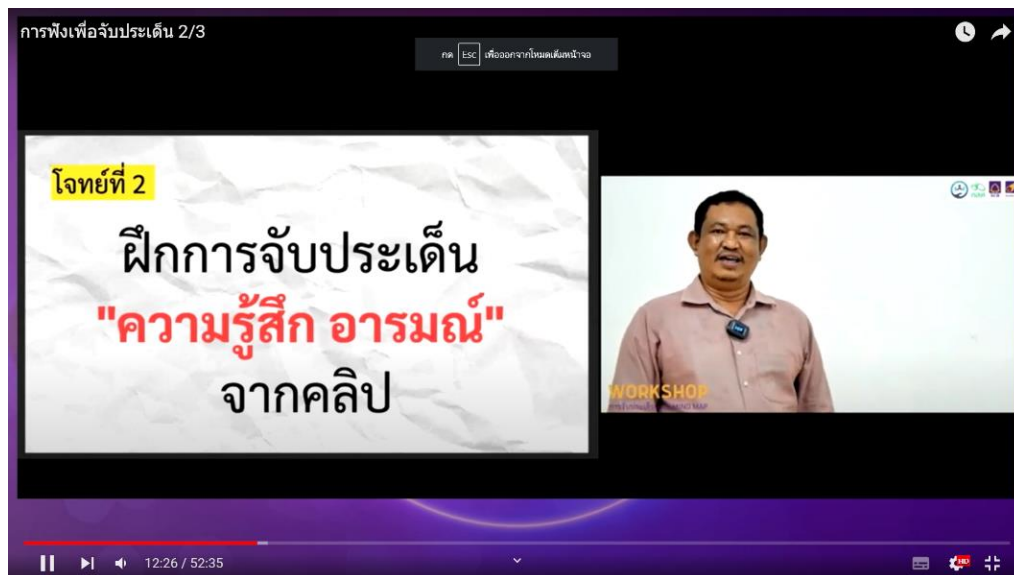
อย่างไร

การฝึกทักษะ Facilitator และ Note Taker ผ่าน Clip VDO ของมูลนิธิสยามกัมมาจล

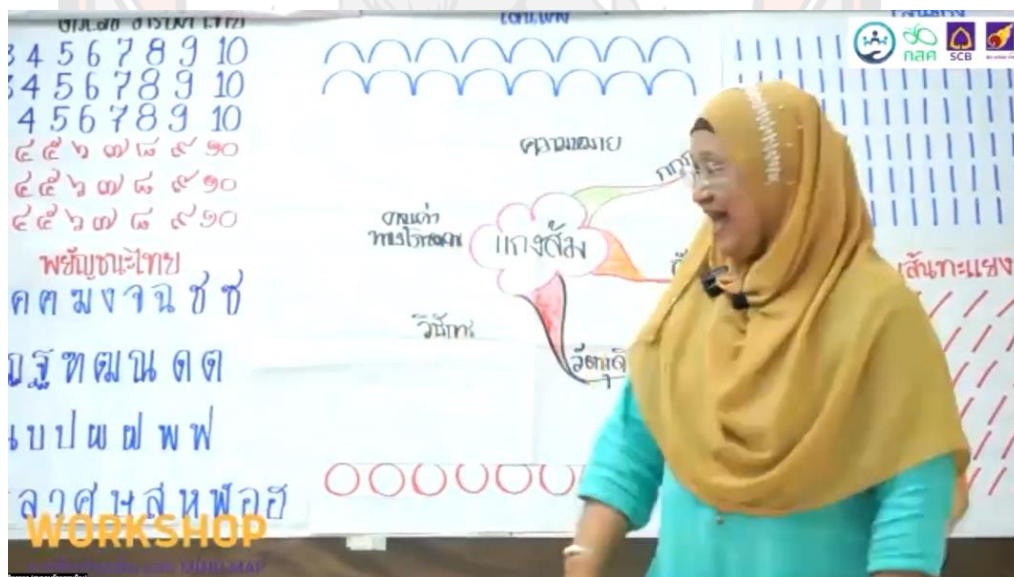
คลิปที่ 1 การฝึกทักษะการจับประเด็น <https://youtu.be/PiUJ5pd-ik>



คลิปที่ 2 การฝึกทักษะการฟัง เพื่อจับประเด็น <https://youtu.be/3sslqJeLjzU>



คลิปที่ 3 ฝึกทำ Mind map เชื่อมโยงผังความคิด <https://youtu.be/JyPSBDp24U4>



ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



### เอกสารตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์

(ภาษาไทย)

การพัฒนารูปแบบบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบดูแลช่วยเหลือ  
นักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา

(ภาษาอังกฤษ)

A DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT  
MODEL OF STUDENT CARE-TAKING SYSTEM TO  
ENHANCE THE QUALITY OF SECONDARY SCHOOL  
STUDENTS

ชื่อนิติบัตร

นายศรัณย์ เปรมสุข

รหัสประจำตัว

64031369

ปริญญา

การศึกษาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา

ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง

กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ศาสตราจารย์ ดร.รัตนะ บัวสนธ์

กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ประจัญบาน

ปีการศึกษา

2565

### แบบประเมินความสอดคล้องของข้อความกับนิยามศัพท์เฉพาะ

แบบสอบถาม เรื่อง การพัฒนารูปแบบบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน  
เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา

แบบประเมินความสอดคล้องฉบับนี้ เป็นแบบประเมินความสอดคล้องของข้อความกับนิยามศัพท์เฉพาะ เรื่อง การพัฒนารูปแบบบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา โดยขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นโดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความคิดเห็นดังนี้

- |    |         |   |
|----|---------|---|
| +1 | หมายถึง | แน่ใจว่าข้อความสอดคล้องกับนิยามศัพท์    |
| 0  | หมายถึง | ไม่แน่ใจว่าข้อความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ |
| -1 | หมายถึง | แน่ใจว่าข้อความไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์ |

นายศรัณย์ เปรมสุข

นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร



ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		- 1	0	+ 1	
	<p><b>ปัญหาการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน</b> หมายถึง อุปสรรค หรือปัญหาที่สถานศึกษาเคยเผชิญ ส่งผลให้การบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเกิดความยากลำบาก และเป็นเหตุให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จ ก่อนที่จะค้นพบแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในสถานศึกษา เช่น นักเรียน ครู ผู้บริหาร ระบบ/โครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษา ฯลฯ และ2) ปัญหา/อุปสรรค ที่เกิดจากปัจจัยภายนอกสถานศึกษา เช่น ครอบครัว การเลี้ยงดู สภาพแวดล้อม ฯลฯ ที่ได้จากการศึกษาเอกสารรายงานผลการดำเนินงาน และการสัมภาษณ์บุคลากรหลักของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p>				
	<p>1. ในอดีตสถานศึกษาเคยประสบปัญหา หรือ อุปสรรคอย่างไร ที่ส่งผลให้การบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเกิดความยากลำบาก และเป็นเหตุให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จ ก่อนที่สถานศึกษาจะค้นพบแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ได้แก่</p>				
	<p>1.1 ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในสถานศึกษา</p> <p>1) ด้านนักเรียน</p> <p>2) ด้านครู</p> <p>3) ด้านผู้บริหาร</p> <p>4) ด้านระบบหรือโครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษา</p> <p>5) ปัจจัยภายในอื่นๆ</p>				
	<p>1.2 ปัญหา/อุปสรรค ที่เกิดจากปัจจัยภายนอกสถานศึกษา</p> <p>1) ด้านครอบครัว</p> <p>2) ด้านการเลี้ยงดู</p> <p>3) ด้านสภาพแวดล้อม</p> <p>4) ปัจจัยภายนอกอื่นๆ</p>				
	<p><b>แนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นเลิศ</b> หมายถึง วิธีปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่เป็นเลิศเกี่ยวกับ หลักการแนวคิด วัตถุประสงค์ เทคนิคและวิธีการ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนนโยบายการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษา ให้ประสบความสำเร็จ</p>				
2	<p>ท่านมีหลักการ แนวคิด และ วัตถุประสงค์ในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างไร จึงทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ</p>				

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		- 1	0	+ 1	
3	ท่านมีเทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างไร จึงทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ				
4	แนวคิดหลักการ และเทคนิควิธีในข้างต้น ช่วยแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคเดิมที่เคยเกิดขึ้นในอดีตได้อย่างไร				
5	อะไรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน				
6	แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สถานศึกษาท่านประสบผลสำเร็จ ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมในด้านใดบ้าง อย่างไร				
7	ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญใดบ้างที่ทำให้การดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนประสบความสำเร็จ				

**การหาค่า IOC ของแบบแผนสัมภาษณ์ แนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice)  
ในสถานศึกษาต้นแบบระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน**

รายการตรวจสอบ/ข้อคำถาม	ค่า IOC	สรุป
1. ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ด้านนักเรียน 2) ด้านครู 3) ด้านผู้บริหาร 4) ด้านระบบหรือโครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษา และ5) ปัจจัยภายในอื่นๆ	1.00	ผ่าน
2. ปัญหา/อุปสรรค ที่เกิดจากปัจจัยภายนอกสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ด้านครอบครัว 2) ด้านการเลี้ยงดู 3) ด้านสภาพแวดล้อม และ4) ปัจจัยภายนอกอื่นๆ	1.00	ผ่าน
3. ท่านมีหลักการ แนวคิด และวัตถุประสงค์ในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างไร จึงทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ	1.00	ผ่าน
4. ท่านมีเทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างไร จึงทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ	1.00	ผ่าน
5. แนวคิดหลักการ และเทคนิควิธีในข้างต้น ช่วยแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคเดิมที่เคยเกิดขึ้นในอดีตได้อย่างไร	1.00	ผ่าน
6. อะไรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	1.00	ผ่าน
7. แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สถานศึกษาท่านประสบผลสำเร็จ ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมในด้านใดบ้าง อย่างไร	1.00	ผ่าน
8. ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญใดบ้างที่ทำให้การดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนประสบความสำเร็จ	1.00	ผ่าน



แบบศึกษาเอกสารการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน  
ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชื่อเอกสาร

.....

ผู้แต่ง/แหล่งที่มา

.....

วัน/เดือน/ปี

.....

สาระสรุป

ประเด็นที่ 1 สภาพการดำเนินงาน ประกอบด้วย หลักการ และแนวคิดระบบดูแลช่วยเหลือ  
นักเรียนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

.....

.....

ประเด็นที่ 2 แนวทาง/กระบวนการดำเนินการ และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

.....

.....

.....

ประเด็นที่ 3 ผลการปฏิบัติที่ดี (Best practice)

.....

.....

ข้อค้นพบอื่นๆ

.....

.....



**แบบสัมภาษณ์ แนวทางการบริหารที่เป็นเลิศ (Best Practice)**  
**ในสถานศึกษาต้นแบบระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน**  
**ที่ได้รับรางวัลระดับประเทศ**

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป**

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ นาย/นาง/นางสาว .....นามสกุล.....  
 อายุ .....
2. ตำแหน่ง/บทบาทหน้าที่  
 ผู้อำนวยการโรงเรียน       ครูที่ปรึกษา       ครูแนะแนว  
 นักเรียน/นักเรียนแกนนำ YC       ผู้ปกครองนักเรียน
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด .....
4. วันเดือนปีที่สัมภาษณ์ .....สถานที่สัมภาษณ์.....

**ตอนที่ 2 ปัญหาการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน**

2.1 ในอดีตสถานศึกษาเคยประสบปัญหา หรือ อุปสรรคอย่างไร ที่ส่งผลให้การบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเกิดความยากลำบาก และเป็นเหตุให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จ ก่อนที่สถานศึกษาจะค้นพบแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

2.1.1 ปัญหา/อุปสรรค ที่เกิดจากปัจจัยภายในสถานศึกษา

1) ด้านนักเรียน

.....

.....

2) ด้านครู

.....  
.....

3) ด้านผู้บริหาร

.....  
.....

4) เกี่ยวกับระบบ/โครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษา

.....  
.....

5) ปัญหา-อุปสรรคที่เป็นปัจจัยภายในอื่นๆ (ระบุ)

.....  
.....

2.1.2 ปัญหา/อุปสรรค ที่เกิดจากปัจจัยภายนอกสถานศึกษา เช่น ครอบครั้ว การเลี้ยงดู  
สภาพแวดล้อม ฯลฯ

1) ด้านครอบครัว

.....  
.....

2) ด้านการเลี้ยงดู

.....  
.....

3) ด้านสภาพแวดล้อม

.....  
.....

4) ด้านปัจจัยภายนอกอื่นๆ

.....  
.....

### ตอนที่ 3 แนวทางการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นเลิศ

3.1 ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีความสำคัญอย่างไร ท่านมีหลักการ แนวคิด และ วัตถุประสงค์ ในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างไร จึงทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ

.....

.....

3.2 ท่านมีเทคนิคและวิธีการในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างไร จึงทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ

.....

.....

3.3 แนวคิดหลักการ และเทคนิควิธีในข้างต้น ช่วยแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคเดิมที่เคยเกิดขึ้นในอดีตได้อย่างไร

.....

.....

3.4 อะไรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

.....

.....

3.5 แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สถานศึกษาท่าน ประสบผลสำเร็จ ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมในด้านใดบ้าง อย่างไร

#### 3.5.1 ด้านความรู้

.....

.....

#### 3.5.2 ด้านทักษะ

.....

.....

## 3.5.3 ด้านคุณลักษณะนิสัย

.....

.....

## 3.5.4 ด้านสุขภาพ

.....

.....

## 3.5.5 ด้านอื่นๆ (ระบุ)

.....

.....

3.6 ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญใดบ้างที่ทำให้การดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนประสบความสำเร็จ

.....

.....

## 3.7 อื่นๆ

.....

.....

สัมภาษณ์ .....

(นายศรัณย์ เปรมสุข)

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์ .....





แบบประเมินความถูกต้อง ครอบคลุมและความเหมาะสมของ  
(ร่าง)รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน  
เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์

(ภาษาไทย)

การพัฒนาแบบบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือ  
นักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา

(ภาษาอังกฤษ)

A DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT  
MODEL OF STUDENT CARE-TAKING SYSTEM TO  
ENHANCE THE QUALITY OF SECONDARY SCHOOL  
STUDENTS

ชื่อนิติบัตร

นายศรัณย์ เปรมสุข

รหัสประจำตัว

64031369

ปริญญา

การศึกษาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา

ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง

กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ศาสตราจารย์ ดร.รัตนะ บัวสนธ์

กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ประจันบาน

ปีการศึกษา

2566

ตอบแบบสอบถาม

ในวันที่ .... เดือน ... พ.ศ. .... เวลา ... - ...

ณ .....

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความถูกต้อง ครอบคลุม และความเหมาะสมของร่างรูปแบบ  
การบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียน  
มัธยมศึกษา

1. ดร.โอโณทัย ไทยวรรณศรี ที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน สพฐ.
2. ดร.ศราวุธ คำแก้ว รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุโขทัย
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และ  
พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
4. ดร.พิทยา แสงสว่าง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทาง  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
5. ดร.ปัฐมาภรณ์ นรภัทรพิมล ผู้อำนวยการโรงเรียนพิชัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์
6. ดร.ภูรินทร์ ชนิลกุล รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2
7. นางสาววลีรัตน์ มิ่งศุขย์ หัวหน้าโครงการสนับสนุนกระบวนการประเมินเชิงพัฒนา  
คุณภาพโรงเรียนทั้งระบบ : Developmental Evaluation (DE) มุฉินิธิสยามกัมมจล
8. ดร.วรรณรักษ์ หงษ์ทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1
9. ดร.เบญจวรรณ อินต๊ะวงศ์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1

ผู้ดำเนินการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ

นายศรัณย์ เปรมสุข

### แบบประเมินความถูกต้อง ครอบคลุม และความเหมาะสม

แบบสอบถาม เรื่อง การพัฒนารูปแบบบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน  
เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นการประเมินความถูกต้อง ครอบคลุม และความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งกระบวนการนี้อยู่ในขั้นตอนที่ 2 การออกแบบสร้างและตรวจสอบรูปแบบของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา โดยขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นโดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความคิดเห็นดังนี้

- |   |         |  |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | มีความถูกต้อง ครอบคลุม และเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | มีความถูกต้อง ครอบคลุม และเหมาะสมอยู่ในระดับมาก        |
| 3 | หมายถึง | มีความถูกต้อง ครอบคลุม และเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | มีความถูกต้อง ครอบคลุม และเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย       |
| 1 | หมายถึง | มีความถูกต้อง ครอบคลุม และเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

นายศรัณย์ เปรมสุข

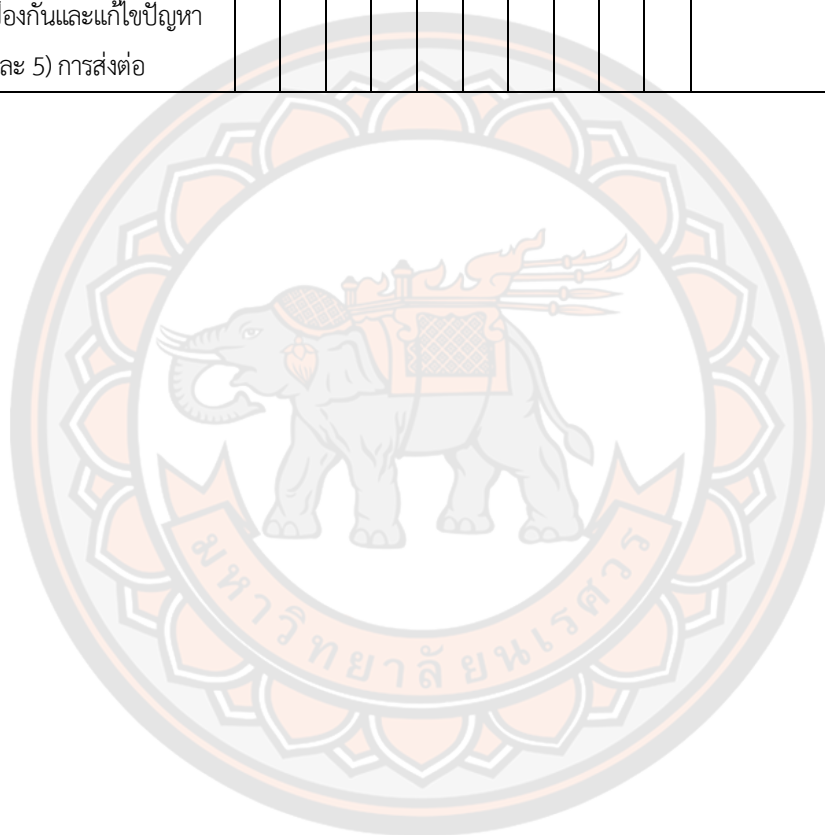
นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร





ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น										ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		ความถูกต้อง ครอบคลุม					ความเหมาะสม					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	1) การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล 2) คัดกรองนักเรียน 3) การส่งเสริมและพัฒนา 4) การป้องกันและแก้ไขปัญหา และ 5) การส่งต่อ											





แบบประเมินความถูกต้อง ครอบคลุมและความเหมาะสมของ  
คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน  
เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์

(ภาษาไทย)

การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือ  
นักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา

(ภาษาอังกฤษ)

A DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT  
MODEL OF STUDENT CARE-TAKING SYSTEM TO  
ENHANCE THE QUALITY OF SECONDARY SCHOOL  
STUDENTS

ชื่อนิติบัตร

นายศรัณย์ เปรมสุข

รหัสประจำตัว

64031369

ปริญญา

การศึกษาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา

ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง

กรรมการที่ปรึกษา

ศาสตราจารย์ ดร.รัตนะ บัวสนธ์

วิทยานิพนธ์

กรรมการที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ประจันบาน

วิทยานิพนธ์

ปีการศึกษา

2566

ตอบแบบสอบถาม

ในวันที่ .... เดือน ... พ.ศ. .... เวลา ... - ...

ณ .....

**รายนามผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความถูกต้อง ครอบคลุม และความเหมาะสมของคู่มือการใช้  
รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน  
เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา**

1. ดร.โอโณทัย ไทยวรรณศรี ที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน สพฐ.
2. ดร.ศราวุธ คำแก้ว รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุโขทัย
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
4. ดร.พิทยา แสงสว่าง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
5. ดร.ปัฐมาภรณ์ นรภัทรพิมล ผู้อำนวยการโรงเรียนพิชัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์
6. ดร.ภูรินทร์ ชนิลกุล รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2
7. นางสาววลีรัตน์ มิ่งศุขย์ หัวหน้าโครงการสนับสนุนกระบวนการประเมินเชิงพัฒนาคุณภาพโรงเรียนทั้งระบบ : Developmental Evaluation (DE) มุณินิธิสยามกัมมจล
8. ดร.วรรณรักษ์ หงษ์ทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1
9. ดร.เบญจวรรณ อินตะวงค์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1

ผู้ดำเนินการสัมมนาอำนวยการผู้เชี่ยวชาญ

นายศรัณย์ เปรมสุข



### แบบประเมินความถูกต้อง ครอบคลุม และความเหมาะสม

แบบสอบถาม เรื่อง การพัฒนารูปแบบบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน  
เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นการประเมินความถูกต้อง ครอบคลุม และความเหมาะสมของคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งกระบวนการนี้อยู่ในขั้นตอนที่ 2 การออกแบบสร้างและตรวจสอบรูปแบบฯ ของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา โดยขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นโดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความคิดเห็นดังนี้

- |   |         |  |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | มีความถูกต้อง ครอบคลุม และเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | มีความถูกต้อง ครอบคลุม และเหมาะสมอยู่ในระดับมาก        |
| 3 | หมายถึง | มีความถูกต้อง ครอบคลุม และเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | มีความถูกต้อง ครอบคลุม และเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย       |
| 1 | หมายถึง | มีความถูกต้อง ครอบคลุม และเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

นายศรัณย์ เปรมสุข

นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร

**แบบประเมินความถูกต้อง ครอบคลุม และความเหมาะสมของคู่มือการใช้รูปแบบการบริหาร  
เชิงกลยุทธ์ เสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา**

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น										ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		ความถูกต้อง ครอบคลุม					ความเหมาะสม					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1	ส่วนที่ 1 : บทนำ											
	1.1 เหตุผลและความ จำเป็น											
	1.2 วัตถุประสงค์ของ คู่มือ											
	1.3 ประโยชน์ของการ นำคู่มือไปใช้											
2	ส่วนที่ 2 : องค์ประกอบ รูปแบบ											
	2.1 ความเป็นมาของ รูปแบบ											
	2.2 วัตถุประสงค์ของ รูปแบบ											
	2.3 หลักการของ รูปแบบ											
	2.4 ระบบและกลไก ของรูปแบบ											
	2.5 กระบวนการของ รูปแบบ											
	2.6 เงื่อนไขการนำ รูปแบบไปใช้											

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น										ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		ความถูกต้อง ครอบคลุม					ความเหมาะสม					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	2.7 ภาพกรอบแนวคิดของรูปแบบ											
3	ส่วนที่ 3 : แนวทางการใช้รูปแบบฯ											
	3.1 บทบาทและหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้อง											
	3.2 ระบบ/ขั้นตอนและกลไกการใช้รูปแบบ											
	3.3 เทคนิค/เครื่องมือที่ใช้ในแต่ละขั้นตอน											
	3.4 แผนการดำเนินงานการใช้คู่มือ/ตารางแสดงรายละเอียดของกระบวนการใช้คู่มือ											



**แบบประเมินผลคุณภาพตามมาตรฐานของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแล  
ช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา**

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อประเมินคุณภาพตามมาตรฐานของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ของผู้ที่ได้เข้าร่วมทดลองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ฯ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

2. แบบประเมินคุณภาพตามมาตรฐานของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษาฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 การประเมินคุณภาพตามมาตรฐานของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา

3. วิธีการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความระดับความคิดเห็นตามความคิดเห็นของท่าน

4. ข้อมูลที่ได้จากการประเมินครั้งนี้จะไม่มีผลใดๆ ต่อตัวท่านและสถานศึกษาของท่าน แต่จะมีประโยชน์อย่างยิ่งในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ประเมิน**

1. เพศ  ชาย  หญิง

2. มีส่วนเกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนฯ ในฐานะ

ผู้บริหาร  ครูผู้สอน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้ปกครอง,นักเรียน,ชุมชน,เครือข่าย)

ตอนที่ 2 การประเมินคุณภาพตามมาตรฐานของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบ  
การดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา

ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1.</b>	<b>มาตรฐานด้านความถูกต้อง</b>					
1.1	รูปแบบนี้ได้รับการพัฒนาจากกระบวนการวิจัยและพัฒนาได้อย่างถูกต้อง ตามหลักการ					
1.2	รูปแบบนี้มีความถูกต้องกับการปฏิบัติงานจริงในโรงเรียน					
1.3	มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างเหมาะสมถูกต้อง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์					
1.4	การตัดสินใจผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา มีความน่าเชื่อถือ สมเหตุ สมผล และมีเอกสารอ้างอิงครบถ้วน					
<b>2.</b>	<b>มาตรฐานด้านความเหมาะสม</b>					
2.1	รูปแบบนี้มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
2.2	รูปแบบนี้มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามขอบข่ายการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูผู้สอนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา					
2.3	รูปแบบนี้ได้ระบุกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และเหมาะสมนำไปปฏิบัติได้					
2.4	รูปแบบนี้ได้ระบุภาระงานและขอบข่ายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องชัดเจน และเหมาะสมนำไปปฏิบัติได้					
2.5	รูปแบบนี้ได้รายงานผลการประเมินคุณภาพของผู้เรียน มีความสมบูรณ์ ยุติธรรม และเสนอจุดเด่น และจุดที่ควรพัฒนา					
<b>3.</b>	<b>มาตรฐานด้านความเป็นไปได้</b>					
3.1	การบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ได้จริง					
3.2	รูปแบบสามารถยอมรับได้					

ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น			
3.3	มีกลไกในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้				
3.4	รูปแบบการดำเนินงานมีความชัดเจน เข้าใจงาน ไม่ซับซ้อน				
4.	<b>มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์</b>				
4.1	รูปแบบนี้มีประโยชน์ต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน				
4.2	การนำรูปแบบไปใช้ จะทำให้โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีเหมาะกับบริบทเชิงพื้นที่ เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน				
4.3	รูปแบบได้ระบุวัตถุประสงค์ หลักการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนไว้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
4.4	การดำเนินการตามรูปแบบมีความชัดเจน และสารสนเทศที่ได้จากการดำเนินงานตามรูปแบบมีประโยชน์สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา				
4.5	สารสนเทศที่ได้จากการรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ช่วยทำให้ผู้บริหาร และครูมีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพิ่มขึ้น และนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนได้อย่างต่อเนื่อง				

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี



**แบบประเมินความก้าวหน้า/การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของนักเรียน  
ตาม KPIs คุณภาพนักเรียน (Pre-Post test)**

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อประเมินคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา
2. แบบประเมินคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษาฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ประเมินและตอนที่ 2 การประเมินคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา
3. วิธีการประเมินคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษา ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความระดับความคิดเห็นตามความคิดเห็นของท่าน
4. ข้อมูลที่ได้จากการประเมินครั้งนี้จะไม่มีผลใดๆ ต่อตัวท่านและสถานศึกษาของท่าน แต่จะมีประโยชน์อย่างยิ่งในการปรับปรุงและพัฒนาบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ประเมิน**

- นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1                       นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2
- นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3                       นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4
- นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5                       นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

**ตอนที่ 2 การประเมินคุณภาพนักเรียนมัธยมศึกษาตามมาตรฐานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน**

KPI ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	<b>รู้จักตนเอง และพึ่งตนเองได้</b>					
1.1	รู้ความสนใจความถนัด ความสามารถ จุดเด่น จุดด้อยของตัวเอง					
1.2	สามารถตรวจสอบทบทวนเพื่อปรับปรุงตัวเอง					
1.3	สามารถจัดการกับอารมณ์และความรู้สึกของตนเองได้ดี					
1.4	สามารถวิเคราะห์ ตัดสินเลือกประพฤติดีปฏิบัติตนและเข้าร่วมกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม					

KPI	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
1.5	กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมเชิงสร้างสรรค์และมั่นใจในตนเอง					
1.6	สามารถบริหารจัดการตัวเองในด้านการเรียนและการดำเนินชีวิต					
1.7	สามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม					
<b>2</b>	<b>มีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุนทรีย์ที่ดี</b>					
2.1	มีน้ำหนัก ส่วนสูง ตามเกณฑ์มาตรฐาน					
2.2	มีสมรรถภาพทางกาย ตามเกณฑ์มาตรฐาน					
2.3	มีสุนทรีย์ในการดำรงชีวิตประจำวัน					
2.4	สามารถป้องกัน ดูแลสุขภาพตนเองได้ดี					
2.5	เป็นคนร่าเริง แจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ ปรับตัวได้					
2.6	เป็นแบบอย่างที่ดี ให้คำแนะนำแก่ผู้อื่น					
<b>3</b>	<b>มีทักษะในการหลีกเลี่ยง ป้องกันภัย อันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์</b>					
3.1	มีความรู้ความเข้าใจ ในสิ่งที่เป็พิษภัย อันตรายและพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์					
3.2	สามารถวิเคราะห์และจำแนกสิ่งที่เป็นพิษภัยอันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์					
3.3	รู้เท่าทันและกล้าที่จะปฏิเสธสิ่งที่เป็นพิษภัยอันตราย และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์					
3.4	สามารถป้องกันตนเองจากสิ่งเสพติดให้โทษ และหลีกเลี่ยงสภาวะเสี่ยงต่อความรุนแรง โรคภัย อุบัติเหตุ และปัญหาทางเพศ					
3.5	สามารถชักชวนหรือส่งเสริมให้เพื่อน ประพฤติตนตามแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม					
<b>4</b>	<b>รักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาและอารมณ์ของตนเองได้</b>					
4.1	ศรัทธาและเชื่อมั่นในตนเอง เห็นคุณค่าและเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของตนเองและผู้อื่น					
4.2	แสดงออกทางอารมณ์ความรู้สึกได้อย่างเหมาะสม					
4.3	สามารถใช้หลักเหตุผลในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง					
4.4	สามารถจัดการกับปัญหาและสามารถควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์ของตนเอง					
4.5	มีทักษะในการสื่อสาร รับรู้รับความเข้าใจ ถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดการทักทายการแสดงความชื่นชม การปฏิเสธ การรับคำวิพากษ์วิจารณ์					
<b>5</b>	<b>เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคม</b>					
5.1	รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ในฐานะสมาชิกของครอบครัว					



KPI	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
5.2	ปฏิบัติตามกฎระเบียบของสถานศึกษา					
5.3	ปฏิบัติตามกฎ กติกา ประเพณี วัฒนธรรม					
5.4	เป็นแบบอย่างที่ดีและมีจิตสาธารณะ					
<b>6</b>	<b>มีเจตคติที่ดีและมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพสุจริต</b>					
6.1	รู้จักงานและอาชีพ					
6.2	รู้ความสนใจด้านอาชีพของตนเอง					
6.3	มีแนวทาง และมีเหตุผลในการตัดสินใจเลือกอาชีพ					
6.4	มีทักษะพื้นฐานอาชีพที่ถนัดและสนใจ เห็นคุณค่าในอาชีพสุจริต					

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

