



ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2567
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2567
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้
เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง”

ของ ศิรินาฏ เจาะจง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

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

.....ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี)

.....กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร.สำราญ มีแจ้ง)

.....กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนะ ศรีปัดดา)

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

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง)

อนุมัติ

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

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ตอนล่าง
ผู้วิจัย	ศิรินาฏ เจาะจง
ประธานที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี
กรรมการที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.สำราญ มีแจ้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนะ ศรีปัตตา
ประเภทวิทยานิพนธ์	วิทยานิพนธ์ กศ.ด. การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2567
คำสำคัญ	ข้อเสนอเชิงนโยบาย, การบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะครู, การจัดการ เรียนรู้เชิงรุก

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง 2) จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง 3) ประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ครูหัวหน้างานวิชาการ 157 คน ผู้บริหารสถานศึกษา 50 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำและตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายฯ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และตรวจสอบร่างฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายฯ จากผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มงานนโยบายและแผนฯ รวม 160 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน

ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ภาคเหนือตอนล่าง พบว่า 1) สภาพปัจจุบันโดยรวม ครูมีทักษะในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุกที่สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ค่ำร้อยละอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ปัญหาที่พบมากที่สุด คือ ครูมีภาระงานปริมาณมากที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน ส่งผลให้ครูขาดเวลาในการพัฒนา กิจกรรมการเรียนรู้ และขาดการสนับสนุนเชิงลึกจากผู้บริหาร 3) ความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การพัฒนาครูอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ลดภาระงานที่ไม่จำเป็น และจัดระบบสนับสนุน ด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย 4) แนวทางการกำหนดนโยบายฯ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการ

2. ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประกอบไปด้วย 1) วิสัยทัศน์ "องค์กรแห่งนวัตกรรมที่มุ่งพัฒนาสมรรถนะครูผ่านเทคโนโลยี และนวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล และเสริมสร้างพลเมืองคุณภาพในยุคดิจิทัล" 2) พันธกิจ 4 ข้อ 3) เป้าหมาย มี 5 ด้าน 4) กลยุทธ์ มี 3 กลยุทธ์หลัก และ 5) มาตรการ มี 3 มาตรการหลัก

3. ผลการประเมินข้อเสนอเชิงนโยบาย ด้านความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน



Title	The Proposal Policy of the Administration for Enhancing Teachers' Competencies in Active Learning Under the Lower Northern Secondary Educational Service Area Office
Author	Sirinat Joejong
Advisor	Associate Professor Jitima Wannasri, Ph.D.
Co-Advisor	Associate Professor Samran Meejang, Ph.D. Assistant professor Tussana Sripatta, Ph.D.
Academic Paper	Ed.D. Dissertation in Educational Administration - (Type2.1), Naresuan University, 2024
Keywords	Proposal policy, The administration for enhancing teachers' competencies, Active Learning

ABSTRACT

This research aimed to 1) study the current conditions, problems, needs, and policy guidelines for educational administration to promote teachers' competencies in active learning management under the jurisdiction of the Lower Northern Secondary Educational Service Area Office; 2) develop policy proposals to enhance such competencies; and 3) evaluate the feasibility and profitability of the proposed policies. The research was conducted in three phases. Phase 1 involved studying the current situation, problems, needs, and administrative guidelines to promote teachers' competencies, using data collected from 157 academic heads, 50 school administrators, and 5 experts. Phase 2 focused on drafting and validating the policy proposals through in-depth interviews with policy-level executives from the Ministry of Education and reviews by nine experts. Phase 3 assessed the feasibility and usefulness of the proposed policies through multistage sampling of 160 participants comprising educational administrators, school principals, and heads of policy and planning divisions.

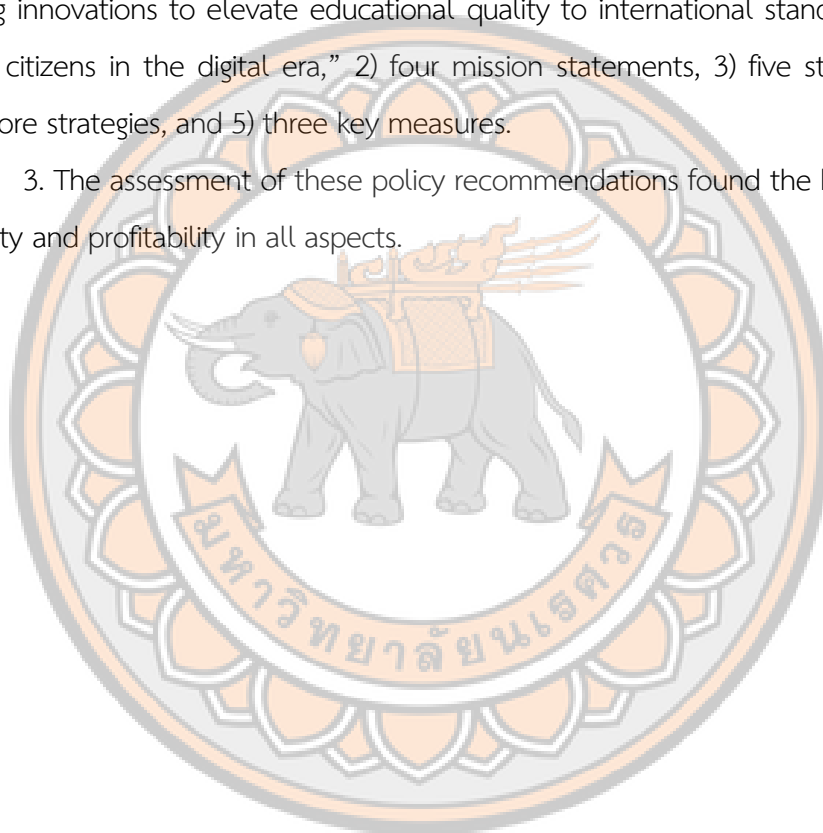
Research findings revealed that

1. In terms of current conditions, teachers showed high competencies in designing active learning activities aligned with 21st-century skills. The most significant problem identified was teachers being overburdened with non-instructional tasks, limiting

their time for developing learning activities and receiving deep support from school leaders. School administrators expressed the need for systematic and continuous teacher development, workload reduction, and improved support in budgeting, resources, and modern technology. The proposed policy framework includes vision, mission, goals, strategies, and implementation measures.

2. The policy proposals comprise: 1) a vision statement: “An innovation-driven organization committed to developing teacher competencies through technology and learning innovations to elevate educational quality to international standards and foster quality citizens in the digital era,” 2) four mission statements, 3) five strategic goals, 4) three core strategies, and 5) three key measures.

3. The assessment of these policy recommendations found the highest levels of feasibility and profitability in all aspects.



ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความเมตตากรุณาอย่างยิ่งของประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี และกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำ ติดตามดูแลการดำเนินการวิจัยทุกขั้นตอน และตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง จนทำให้ดำเนินการวิจัยประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ๋นกอง และรองศาสตราจารย์ ดร.วรินทร์ บุญยิ่ง ผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ดร.พัฒนะ พัฒนทวีตล ดร.ธีร ภาวักนันท์ ดร.ภูธร จันทะหงษ์ ปุณยจรัสธำรง ดร.รัตนา แสงบัวเพื่อน และ ดร.วิระ แข้งกสิการ ผู้บริหารระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการปรับปรุงข้อคำถาม และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง รองศาสตราจารย์ ดร.นิคม นาคอ้าย ดร.สมเกียรติ บุญรอด ดร.วรัญญูภรณ์ ชาลีรักษ์ ดร.ชนะ สุมาตย์ ดร.ปัญญา หาแก้ว ดร.ทิพวรรณ ถาวรโชติ และ ดร.อภิชัย นุชเนื่อง ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ขอขอบคุณผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ทั้ง 5 จังหวัด ในการตอบแบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอกราบอุทิศให้เป็นเครื่องบูชาต่อบุพการี บุรพจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วนให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้บรรลุผลสำเร็จ จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในชีวิตวันนี้

ศิรินาฏ เจาะจง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....ค	
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....จ	
ประกาศคุุณูปการ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามของการวิจัย	9
จุดมุ่งหมายของการวิจัย	9
ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย	10
ขอบเขตของการวิจัย	10
นิยามศัพท์เฉพาะ	14
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ.2567	18
นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 – 2568 และนโยบายระยะเร่งด่วน (Quick Win) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567	24
แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย	29
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา	47
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์	71
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	87
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active learning)	107
แนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์.....	117
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	126
กรอบแนวคิดในการวิจัย	146
บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย	148
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบาย การบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง	151

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำและตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริม สมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคเหนือตอนล่าง	158
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบาย การบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง	162
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	165
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบาย การบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง	165
ตอนที่ 2 ผลการจัดทำและตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อ ส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง	208
ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหาร เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง	222
บทที่ 5 บทสรุป.....	236
สรุปผลการวิจัย	238
อภิปรายผลการวิจัย	248
ข้อเสนอแนะ	260
บรรณานุกรม	262
บรรณานุกรม	263
ภาคผนวก	283
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ	284
ภาคผนวก ข แบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	287
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	302
ภาคผนวก ง สรุปผลการวิเคราะห์และผลการสังเคราะห์	343
ประวัติผู้วิจัย	384

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของข้อเสนอเชิงนโยบาย	42
ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนการบริหารที่ส่งเสริมสมรรถนะครูด้านการจัด การเรียนรู้ เชิงรุก.....	69
ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก.....	101
ตาราง 4 แสดงวัน เดือน ปี ในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	158
ตาราง 5 แสดงวัน เดือน ปี ในการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบร่างข้อเสนอฯ.....	162
ตาราง 6 แสดงผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ 167	
ตาราง 7 แสดงผลการศึกษาปัญหาของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ตามความ คิดเห็นของครู หัวหน้างานวิชาการ.....	172
ตาราง 8 แสดงผลการศึกษาปัญหาของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ตามความ คิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษา.....	177
ตาราง 9 แสดงผลการศึกษาความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ตามความ คิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา.....	181
ตาราง 10 แสดงผลการศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะ การจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่.....	191
ตาราง 11 แสดงผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริม สมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคเหนือตอนล่าง โดยผู้เชี่ยวชาญ.....	214
ตาราง 12 แสดงสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน	223
ตาราง 13 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบาย .224	
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิสัยทัศน์	225
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพันธกิจ	225
ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของเป้าหมาย	226
ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์.....	228

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของมาตรการ	232



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงองค์ประกอบและวัฏจักรของระบบตามแนวคิดของประชุม รอดประเสริฐ	53
ภาพ 2 แสดงองค์ประกอบของระบบตามแนวคิดของจันทราณี สงวนนาม	55
ภาพ 3 แสดงระบบสังคมในสถานศึกษา	60
ภาพ 4 แสดงการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ	62
ภาพ 5 แสดงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันในเชิงระบบ	63
ภาพ 6 แสดงประเภทของสมรรถนะ ตามทักษะของธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์	91
ภาพ 7 กระบวนการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ของ SHEMAN, W. ARTHUR	123
ภาพ 8 แสดงกรอบแนวคิด ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง	147
ภาพ 9 แสดงขั้นตอนดำเนินการวิจัย	151
ภาพ 10 แสดงร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ของ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง	209
ภาพ 11 แสดงข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง	222

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“...การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างและพัฒนาความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณธรรมของบุคคล สังคมและบ้านเมืองใดให้การศึกษาที่ดีแก่เยาวชนได้อย่างครบถ้วน ล้วนพอเหมาะกันทุก ๆ ด้าน สังคมและบ้านเมืองนั้นก็จะมีพลเมืองมั่นคงของประเทศชาติไว้ และพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไปได้โดยตลอด...” ความตอนหนึ่งในพระบรมราโชวาท ที่พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร พระราชทานแก่ครูและนักเรียนที่ได้รับพระราชทานรางวัล เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ.2524 แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการศึกษา ซึ่งมีครูเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนสำคัญในการสร้างเยาวชนที่ดีและสร้างอนาคตของประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า การศึกษาเป็นกระบวนการให้และรับความรู้ ตลอดจนประสบการณ์ การปรับเปลี่ยนทัศนคติ การสร้างจิตสำนึก การเพิ่มพูนทักษะ การทำความเข้าใจให้กระจ่าง การอบรมปลูกฝังค่านิยม การถ่ายทอดศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมของสังคม การพัฒนาความคิดโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้บุคคลมีความเจริญงอกงามทางปัญญา มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับการประกอบอาชีพ สามารถดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสม มีค่านิยมที่ดีและอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ซึ่งตรงกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 (2553 : 3-4) กำหนดแนวทางในการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ดังนั้นกระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ การจัดการศึกษาจำเป็นจะต้องเน้นทั้งความรู้ คุณธรรม และกระบวนการเรียนรู้ ในเรื่องสาระความรู้ ให้บูรณาการความรู้ และทักษะต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับแต่ละระดับการศึกษา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการร่วมกัน เพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายการปฏิบัติ เพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2560 ทั้งนี้การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติจะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วม

ของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ โดยยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา คือ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มินิสยรักการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู้การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นวัตกรรม ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง ซึ่งมีประเด็นย่อยในการดำเนินการเพื่อ 1) ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ และการสร้างระบบการศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ 2) ปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยออกแบบกระบวนการเรียนรู้ในทุกระดับชั้นอย่างเป็นระบบ การสร้างผู้เรียนให้สามารถกำกับการเรียนรู้ของตนได้ การหล่อหลอมทักษะการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการเรียนรู้ด้านวิชาชีพ และทักษะชีวิต 3) การเปลี่ยนโฉมบทบาท “ครู” ให้เป็นครูยุคใหม่ ทำหน้าที่กระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ แนะนำวิธีเรียนรู้และวิธีจัดระเบียบ การสร้างความรู้ ออกแบบกิจกรรมและสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียน มีระบบการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะครูอย่างต่อเนื่อง สร้างเครือข่ายพัฒนาครูให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน รวมถึงการพัฒนาครูที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสอนมาเป็นผู้สร้างครูรุ่นใหม่อย่างเป็นระบบ และวัดผลงานจากการพัฒนาผู้เรียนโดยตรง

แนวทางการปฏิบัติตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการยอมรับของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง อันจะส่งผลให้การขับเคลื่อนแผนการศึกษาแห่งชาติ ไปสู่การปฏิบัติประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ที่ 3 ที่เป็นการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้ 1) ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทย และทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 2) คนทุกช่วงวัยมีความรู้ความสามารถ และสมรรถนะตามมาตรฐาน การศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพ และพัฒนาคุณภาพชีวิตได้ตามศักยภาพ 3) สถานศึกษาทุกระดับการศึกษาสามารถจัดกิจกรรม/กระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรอย่างมีคุณภาพ และ 4) แหล่งเรียนรู้ สื่อตำราเรียน นวัตกรรม และสื่อการเรียนรู้มีคุณภาพและมาตรฐาน และประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ 5) ระบบและกลไกการวัด การติดตาม และประเมินผลมีประสิทธิภาพ 6) ระบบการผลิตครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาได้มาตรฐานระดับสากล 7) ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน

กระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการภารกิจหลักตามยุทธศาสตร์ชาติ ร่างแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) ฉบับปรับปรุง และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) โดยเฉพาะหมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560 – 2579 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) รวมทั้งนโยบายและแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาในทุกมิติ ดังนี้ 1) การจัดการศึกษาเพื่อความปลอดภัย 2) การยกระดับคุณภาพการศึกษา 3) การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษาทุกช่วงวัย 4) การศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะอาชีพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 5) การส่งเสริมสนับสนุนวิชาชีพครู บุคลากรทางการศึกษา และบุคลากร 6) การพัฒนาระบบราชการและการบริการภาครัฐยุคดิจิทัล และ 7) การขับเคลื่อนกฎหมายการศึกษาและแผนการศึกษาแห่งชาติ ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดนโยบายและจุดเน้น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560 – 2579 ในการพัฒนาขีดความสามารถของครู และบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต ตลอดจนยังมีนโยบายส่งเสริม สนับสนุนการวัดสมรรถนะครูด้านการวัดและประเมินผล เพื่อนำผลไปใช้ในการยกระดับการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผลในชั้นเรียนอีกด้วย อีกทั้งยังสนับสนุนให้สถานศึกษาได้ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนตามแนวคิดพหุปัญญา มีการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการศึกษา รวมทั้งส่งเสริมการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน (Assessment for Learning)

การบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่ต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบ กระเทือนต่อส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงาน ทั้งนี้ผู้บริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์เพราะว่าการดำเนินงานมิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ร่วมงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำเทคนิควิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และบรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาของชาติ ที่มีความมุ่งหมายเพื่อให้คนไทยเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีการใช้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้า โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแกนนำในการจัดการศึกษา เนื่องจากเป็นผู้ที่มีภาระรับผิดชอบในการบริหารจัดการให้ผู้ที่

ส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั้งโดยตรงและโดยอ้อม สามารถจัดกิจกรรมทางการศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ

ผลคะแนน PISA ในปี 2565 ของประเทศไทย พบว่าคะแนนลดลงมาอยู่ในจุดที่ต่ำสุด ในทักษะทั้ง 3 ด้าน โดยมีอันดับอยู่ในครึ่งล่างของตารางในระดับโลกและระดับภูมิภาคอาเซียน และต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ในประเทศกลุ่ม OECD ซึ่งมีรายละเอียดของการประเมินทักษะการอ่าน อยู่ที่ 379 คะแนน อยู่ในอันดับที่ 58 จาก 81 ประเทศ ด้านทักษะคณิตศาสตร์ อยู่ที่ 394 คะแนน อยู่ในอันดับที่ 64 จาก 81 ประเทศ และ ด้านทักษะวิทยาศาสตร์ อยู่ที่ 409 คะแนน คิดเป็นอันดับ 58 จาก 81 ประเทศ จากผลสำรวจชี้ให้เห็นว่า เด็กไทยจำนวนมากยังได้รับการพัฒนาทักษะทั้งการอ่าน คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ต่ำกว่าที่ควร แต่ใน ขณะเดียวกันพบว่ามีเด็กไทยเพียงเล็กน้อยเท่านั้นที่ได้รับการประเมินทักษะสูงกว่า Level 5 คล้ายคลึงกับ ผลคะแนนในปี 2018 ที่ผ่านมา ด้านสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) ระบุว่า กลุ่มโรงเรียนเน้นวิทยาศาสตร์มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับเดียวกับกลุ่มประเทศ Top 5 และกลุ่มโรงเรียน สาธิตฯ มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย OECD ส่วนกลุ่มโรงเรียนอื่น ๆ ยังคงมีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ย OECD ข้อมูลเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ระบบการศึกษาไทยมีศักยภาพในการพัฒนานักเรียนในระดับสูงได้ หากรัฐไทย มีนโยบายที่สามารถสร้างความเท่าเทียมกันทางการศึกษา โดยขยายระบบการศึกษาที่มีคุณภาพไปให้ทั่วถึง ประเทศไทยก็จะสามารถยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้ทัดเทียมกับนานาชาติ คุณภาพของ ผู้เรียนย่อมสะท้อนคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพครู หากครูได้มีเวลาทุ่มเท เต็มที่ในการเตรียมการสอน ทำความเข้าใจผู้เรียน พัฒนบทเรียน การติดตามความก้าวหน้าและประเมินผล การเรียนรู้ของผู้เรียน และการมีชุมชนเรียนรู้เชิงวิชาชีพครูที่เข้มแข็งภายในโรงเรียน

การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพย่อมต้องอาศัยครูที่มีคุณภาพ มีความรู้ สามารถถ่ายทอด ประสบการณ์ ตลอดจนองค์ความรู้ที่ตนมีให้แก่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย การส่งเสริมให้ครู สามารถพัฒนาสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงานอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นจึงมีความสำคัญ อย่างยิ่ง โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้กำหนดสมรรถนะครูประกอบด้วย สมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นสมรรถนะร่วมที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนต้องมี เพราะเป็นสมรรถนะ พื้นฐานของบุคลากรที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งหน้าที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 5 สมรรถนะย่อย ได้แก่ สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม สมรรถนะที่ 5 จริยธรรม และ จรรยาบรรณวิชาชีพครู รวมทั้งสมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งเป็นสมรรถนะเฉพาะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง ประกอบไปด้วยสมรรถนะย่อย 6 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะ ที่ 1 การบริหาร หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ สมรรถนะที่ 2 การพัฒนาผู้เรียน สมรรถนะที่ 3 การบริหารจัดการชั้นเรียน สมรรถนะที่ 4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน สมรรถนะที่ 5 ภาวะผู้นำครู สมรรถนะที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ ทั้งนี้สมรรถนะของ

ครูเกิดจากการเรียนรู้ ทั้งด้านเนื้อหาในภาคทฤษฎี และจากการฝึกฝน ปฏิบัติ ตลอดจนการปลูกฝัง อบรม บ่มเพาะ ผ่านการปฏิบัติกิจกรรม สมรรถนะของครูยังสะท้อนถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ บุคลิกลักษณะของครูที่เกิดจากการสั่งสม และเรียนรู้อีกด้วย การที่จะพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานของ ครูซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาได้นั้นจำเป็นที่จะต้องมุ่งเน้นที่สมรรถนะด้านการบริหาร หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ โดยจะหมายถึง ความสามารถในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การออกแบบ การเรียนรู้อย่างสอดคล้องและเป็นระบบ จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรม เทคโนโลยี มีการวัดประเมินผลการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

นิรุทธิ์ พิกุลเทพ (2558) กล่าวว่า คุรุถือเป็นบุคลากรทางการศึกษาที่สังคมให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในฐานะที่เป็นหน่วยหนึ่งของกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาของชาติ ดังนั้นการพัฒนาครูจึงเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาการศึกษา ซึ่งครูที่จะจัดการเรียนรู้ได้อย่างได้ผลจะต้องมีจิตสำนึกของ ความเป็นครู มีพื้นฐานความรู้อย่างเพียงพอ มีความสนใจใฝ่รู้ และมีวิธีการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายที่จะเกื้อหนุนให้ผู้เรียนที่มีพื้นฐานความรู้และระดับความสามารถต่างกันได้เรียนรู้ตามศักยภาพ ครู จะต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยครูจะต้องทบทวนบทบาทของตนเองว่าการจัดการเรียนการสอนที่ผ่านมามีคุณภาพเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพของสังคมเพียงไร ครูจะต้องมีความเชื่อที่ว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ซึ่งจะนำตนเอง ในการเปลี่ยนนิสัย เปลี่ยนวิธีการ ปฏิบัติ เปลี่ยนวิธีการแสดงออกในห้องเรียนเป็นการสอนในลักษณะ การส่งเสริม สนับสนุน และการเรียนที่เน้นกระบวนการมากกว่าตัวความรู้ การจัดการเรียนการสอนเป็น ลักษณะของความร่วมมือกันระหว่างครู ผู้เรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน กระบวนการสืบเสาะค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ต้องเป็นไปอย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ซึ่งหมายถึงการจัดการเรียนรู้เชิงรุกนั่นเอง

จึงกล่าวได้ว่าสมรรถนะของครูส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพผู้เรียน หากครูมีสมรรถนะที่ดี ในการปฏิบัติงานก็จะส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพ การพัฒนาสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้จึงเป็นสิ่ง สำคัญที่ต้องมีการดำเนินการต่อเนื่อง เพื่อให้การจัดการเรียนรู้มีคุณภาพ สอดคล้องกับ จิตติมา วรณศรี (2564) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ครูเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพการศึกษา และการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด ครูมีบทบาทหน้าที่ในการออกแบบและจัดกิจกรรม พัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพของผู้เรียน ครูมีอาชีพยุคนี้ จึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ที่หลากหลาย เพื่อคิดริเริ่ม ออกแบบ จัดการเรียนรู้ บริหารจัดการชั้นเรียน สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ ทั้งนี้ครูคุณภาพจะเป็นผู้ขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้โรงเรียนสามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งหน่วยงาน ทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการผลิตครูและหน่วยงานกำกับดูแลคุณภาพครูต่างก็ได้กำหนดสมรรถนะของ ครูที่จะส่งเสริมให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาได้

ทั้งนี้สมรรถนะของครูอันแสดงถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของครูซึ่งจะช่วยและเอื้อต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และการจัดการเรียนรู้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ สามารถสร้างผลงานตามตำแหน่งหน้าที่และส่งผลให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จได้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2563) รายงานผลการศึกษาสภาพปัญหาการจัดการเรียนการสอนโดยคณะกรรมการการจัดการเรียนการสอน ซึ่งแต่งตั้งโดยคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา พบว่าปัญหาของการจัดการศึกษาที่สำคัญปัญหาหนึ่ง คือครูขาดทักษะ และความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยไม่ได้คำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน เนื่องจากครูยังใช้วิธีการสอนแบบเดิม ไม่ได้ปรับวิธีเรียน เปลี่ยนวิธีสอน ไปตามยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงไป การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ ดังจะเห็นได้จากคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา (2559) ได้วิเคราะห์ปัญหาด้านการฝึกหัดครูที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียน สะท้อนจากผลคะแนนการทดสอบมาตรฐาน (O-NET) ว่าระบบการผลิตและพัฒนาครู ยังไม่สามารถสร้างครูที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของศตวรรษที่ 21 ที่เน้นพัฒนาทักษะการคิด และกระบวนการจัดการเรียนการสอน ครูขาดประสบการณ์ ระบบพัฒนาครูเน้นแต่การฝึกอบรม ฟังบรรยาย มากกว่าการปฏิบัติ หลักสูตรไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 แต่เน้นเนื้อหาหนักเกินไป ครูผู้นำหลักสูตรไปใช้ก็ไม่เข้าใจเรื่องการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ที่สำคัญคือขาดการผลักดันในระดับนโยบายทำให้การนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดผลจริงยังทำได้ไม่ทั่วถึง โดยเฉพาะกระบวนการจัดการเรียนการสอนระดับห้องเรียน

ปัจจุบันครูจะต้องจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยต้องเน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการคิด ทำ พูดมากขึ้น เพื่อค้นหาและสร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง ส่วนครูก็ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทให้สอนน้อยลง และต้องเป็นผู้เตรียมประสบการณ์ในการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มากขึ้น กระตุ้นให้ผู้เรียนแสวงหาสารสนเทศ สร้างองค์ความรู้ ประยุกต์ความรู้ให้เกิดขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาครูให้มีทักษะของความเป็นครูมืออาชีพควบคู่ไปกับการมีจิตวิญญาณของความเป็นครู มีคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพนับว่าเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับพิมพ์ดีด เตชะคุปต์ และเพียว ยินดีสุข (2557) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ครูจำเป็นต้องเปลี่ยนบทบาทในการจัดการศึกษา จาก “ผู้สอน” เป็น “ผู้ฝึก” บทบาทของครูจาก “ครูในห้องสี่เหลี่ยม” เป็น “ครูจากสภาพแวดล้อม” เนื่องจากในศตวรรษที่ 21 ผู้เรียนต้องสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ไม่จำกัดสถานที่ เวลา และบุคคล บทบาทของครูต่อการจัดการเรียนการสอนจาก “ครูเน้นสอนแบบท่องจำ” เป็น “ครูเน้นเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ” เปลี่ยนจากครูที่ยืนหน้าชั้นเรียน สอนตามตำราหรือเอกสารประกอบการเรียน เป็นให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติ เช่น การเรียนรู้แบบโครงงาน จึงจะทำให้ผู้เรียนเกิดองค์ความรู้ขึ้นภายในตนเอง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญและตระหนักถึงการพัฒนาครูซึ่งเป็นบุคลากรทางการศึกษาให้มีทักษะสำคัญดังกล่าว จะช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ สร้างผลผลิตทางการศึกษาให้ผู้เรียนได้เป็นพลเมือง และพลโลกที่มีคุณภาพ มีทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงต่อไป ทั้งนี้การจัดการเรียนรู้เชิงรุกเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นองค์ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและสมรรถนะที่เกิดกับตัวผู้เรียน เพื่อใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก โดยมีการพัฒนาจากเครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งพัฒนากรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ โดยผสมผสานองค์ความรู้ ทักษะเฉพาะด้าน ความชำนาญและความรู้เท่าทันในด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยที่ครูจะเป็นผู้สอนอย่างเดียวไม่ได้ ต้องให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ครูจะเป็นผู้ออกแบบและอำนวยความสะดวกเรียนรู้ ผูกพันให้ตนเองเป็นโค้ช (Coach) และอำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังนั้น ครูผู้สอนควรปรับเปลี่ยนวิธีการ/กระบวนการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาทักษะแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

กระทรวงศึกษาธิการ (2562) มีนโยบายให้นำกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) มาเป็นส่วนหนึ่งของการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการคิด วิเคราะห์ขั้นสูง และมีพัฒนาการให้เกิดทักษะวิชาการ ทักษะอาชีพ และทักษะชีวิต ทั้งนี้การนำนโยบายด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียนยังคงเผชิญกับอุปสรรคหลายประการ โดยเฉพาะปัญหาเชิงโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการศึกษาที่ขาดความชัดเจนและเป็นระบบในการส่งเสริมสมรรถนะของครู เนื่องจากนโยบายการศึกษามีบทบาทเปรียบเสมือนเข็มทิศที่คอยกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การมีนโยบายที่ชัดเจนจะช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันในหมู่ครูและผู้บริหารสถานศึกษา ว่าการจัดการเรียนรู้เชิงรุกมีความสำคัญเพียงใด และควรดำเนินการอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นโยบายที่ดีจะไม่เพียงแต่บอกว่าต้องทำอะไร แต่ยังกำหนดวิธีการสนับสนุนที่ชัดเจนทั้งในด้านการพัฒนาความรู้ทักษะของครู การจัดหาสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็น ตลอดจนการลดภาระงานอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ครูมีเวลาและความพร้อมในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุกได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้เหตุผลที่จำเป็นต้องมีนโยบายการศึกษาเฉพาะด้านนี้ เนื่องจากปัญหาที่ครูเผชิญอยู่ในปัจจุบันมีความซับซ้อนและเชื่อมโยงกันหลายมิติ ครูจำนวนมากตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการเรียนรู้เชิงรุก แต่ขาดความมั่นใจในการนำไปปฏิบัติจริง บางส่วนประสบปัญหาการขาดแคลนสื่อการสอนที่เหมาะสม ขณะที่อีกหลายคนต้องแบกรับภาระงานเอกสารและงานนอกหน้าที่การสอนมากเกินไป จนไม่มีเวลาพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ปัญหาเหล่านี้ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการอบรมครูเพียงครั้งคราว แต่ต้องการนโยบายที่ออกแบบมาเพื่อแก้ไขอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

การวิจัยเชิงนโยบาย (Policy Research) เป็นรูปแบบหนึ่งของการวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดหาองค์ความรู้หรือข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย ซึ่งข้อเสนอดังกล่าวจะมุ่งเน้นไปที่การนำไปสู่การปฏิบัติจริง โดยมีเป้าหมายเพื่อช่วยในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในบริบทต่าง ๆ ทั้งนี้ การวิจัยเชิงนโยบายมักใช้เพื่อศึกษาปัญหาทางสังคม หรือปัญหาเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

ในการบริหารจัดการขององค์กร โดยใช้กระบวนการวิจัยอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่สามารถสื่อสารต่อผู้มีอำนาจในการกำหนดนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวโรเพ็งสวัสดิ์ (2553) ที่ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงนโยบายเป็นการวิจัยที่มุ่งพิจารณาข้อสรุปที่ใช้หลักเหตุผลที่สอดคล้องกับข้อมูล กล่าวคือ มีลักษณะเฉพาะกรณีและเชิงประจักษ์ เพราะการกำหนดนโยบายต้องมีที่มาและมีข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุน โดยวิโรจน์ สารัตนะ และประยุทธ์ ชูสอน (2548) กล่าวถึง รูปแบบของการนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายสามารถจัดทำใน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหรือมาตรการ

การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายจำเป็นต้องมุ่งแก้ไขปัญหาได้อย่างแท้จริง และเชื่อมโยงกับบริบทของพื้นที่ทั่วประเทศ โดยเฉพาะในเขตภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งประกอบด้วย 9 จังหวัด ได้แก่ พิษณุโลก พิจิตร สุโขทัย อุตรดิตถ์ ตาก นครสวรรค์ กำแพงเพชร เพชรบูรณ์ และอุทัยธานี พื้นที่เหล่านี้มีความหลากหลายทั้งด้านภูมิประเทศ การกระจายตัวของชุมชนในเขตชนบท และข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานทางการศึกษา ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในการกำหนดนโยบายให้เหมาะสมกับบริบทพื้นที่ทั้งในเรื่องของสื่อ เทคโนโลยี และบุคลากร โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ห่างไกล ที่ประสบปัญหาขาดแคลนครู ในบางสาขา ครูต้องแบกรับภาระงานหลายด้าน ขาดโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และขาดการสนับสนุนจากระบบบริหารที่ตอบสนองต่อบริบทของพื้นที่ได้อย่างแท้จริง ในขณะเดียวกัน โครงสร้างการบริหารในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาของภาคเหนือตอนล่างก็มีข้อจำกัดเชิงปริมาณและภาระงาน โดยบางสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ต้องดูแลโรงเรียนกระจายหลายจังหวัด เช่น สพม.พิษณุโลก-อุตรดิตถ์ หรือ สพม.อุทัยธานี-ชัยนาท ซึ่งส่งผลให้ไม่สามารถลงลึกในการสนับสนุนพัฒนาครูเฉพาะด้านได้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างเป็นระบบ

จากสถานการณ์ที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่าการแก้ไขปัญหาการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูในเขตภาคเหนือตอนล่าง จำเป็นต้องได้รับการออกแบบในเชิงนโยบายที่มีความชัดเจน มีเป้าหมาย และแนวทางการสนับสนุนที่ตอบสนองต่อบริบทพื้นที่อย่างแท้จริง ไม่ใช่เพียงการส่งเสริมผ่านการอบรมทั่วไป แต่ต้องเป็นนโยบายที่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ทั้งในระดับเขตพื้นที่และสถานศึกษา การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะสามารถเป็นเครื่องมือที่ช่วยเชื่อมโยงระหว่าง “นโยบายส่วนกลาง” กับ “การบริหารในระดับพื้นที่” อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการพัฒนาแนวทางที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการ และข้อจำกัดของพื้นที่เป้าหมายอย่างแท้จริง เพื่อให้การจัดการเรียนรู้เชิงรุกไม่ใช่เพียงแนวคิดในเชิงทฤษฎี แต่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิบัติ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกแห่งของภาคเหนือตอนล่าง และนำไปสู่การยกระดับคุณภาพผู้เรียนอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะด้านการพัฒนาสมรรถนะครูเพื่อรองรับการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่ต้องการความยืดหยุ่น นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญ (OECD, 2023) สอดคล้องกับข้อมูลจาก

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2564) ที่ชี้ให้เห็นว่า นักเรียนในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่างมีผลการทดสอบด้านความสามารถพื้นฐานทั้ง NT, O-NET และ PISA อยู่ในระดับกลางถึงต่ำเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของประเทศ สะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะครูเชิงระบบ เพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เท่าเทียมและทั่วถึงมากขึ้น

จากความสำคัญของการพัฒนานโยบายการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการเรียนการสอนที่ต้องยืดหยุ่น และส่งเสริมสมรรถนะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

คำถามของการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง เป็นอย่างไร
2. ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ควรเป็นอย่างไร
3. ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มีความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์เพียงใด

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง
2. เพื่อจัดทำและตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง
3. เพื่อประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. การวิจัยในครั้งนี้ทำให้ได้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง
2. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูล ในการกำหนดนโยบาย วิธีการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ไปใช้ในการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สามารถนำข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
4. ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถนำข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยฯ เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก เพื่อส่งเสริมทักษะที่ควรมีของตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ตามขั้นตอนของการวิจัย 3 ขั้นตอน รายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้างานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีขอบเขตดังนี้

ขั้นตอนที่ 1.1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากครูหัวหน้างานวิชาการ

1) ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ครูหัวหน้างานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคเหนือตอนล่าง 9 จังหวัด จำนวน 264 คน (สืบค้นข้อมูลจาก <http://obeceis.obec.go.th/> เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2566)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูหัวหน้างานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 157 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การสุ่มสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคเหนือตอนล่าง 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดพิจิตร เพชรบูรณ์ นครสวรรค์ อุทัยธานี และพิษณุโลก 2) การสุ่มสถานศึกษาในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามสัดส่วนของประชากร กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ เครซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) เก็บข้อมูลออนไลน์ผ่านโปรแกรมอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ Google Form และแบบสอบถาม

2) ขอบเขตประเด็นที่ศึกษา

ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ สภาพปัจจุบัน และปัญหาของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะ การจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ประกอบไปด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารงานบุคคล 2) ด้านการบริหารงบประมาณ 3) ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ 4) ด้านการบริหารจัดการ 5) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 6) ด้านเทคโนโลยี 7) ด้านเศรษฐกิจ และ 8) ด้านการเมืองและกฎหมาย

ขั้นตอนที่ 1.1.2 การศึกษาปัญหา และความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะ การจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้บริหารสถานศึกษา

1) ขอบเขตกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคเหนือตอนล่าง 5 จังหวัด จำนวน 50 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การสุ่มสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคเหนือตอนล่าง 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดพิจิตร เพชรบูรณ์ นครสวรรค์ อุทัยธานี และพิษณุโลก 2) การสุ่มสถานศึกษาในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา แห่งละ 10 โรงเรียน เก็บข้อมูลออนไลน์ผ่านโปรแกรมอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ Google Form และดำเนินการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์กลุ่ม และการสัมภาษณ์เชิงลึก

2) ขอบเขตประเด็นที่ศึกษา

ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ ปัญหา และความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะ การจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ประกอบไปด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารงานบุคคล 2) ด้านการบริหารงบประมาณ 3) ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ 4) ด้านการบริหาร 5) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 6) ด้านเทคโนโลยี 7) ด้านเศรษฐกิจ และ 8) ด้านการเมืองและกฎหมาย

ขั้นตอนที่ 1.2 การศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มีขอบเขตดังนี้

1) ขอบเขตกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์ เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา การพัฒนาสมรรถนะครู และการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ 1) เป็นผู้บริหารระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ 2) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารส่วนราชการในส่วนกลางที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษา ตำแหน่งไม่ต่ำกว่าประเภทบริหารระดับต้น 3) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารส่วนราชการในส่วนกลางที่มีอำนาจหน้าที่ในการบูรณาการการจัดการศึกษา ตำแหน่งไม่ต่ำกว่าประเภทบริหารระดับต้น 4) มีความรู้ ความสามารถหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาหรือด้านการพัฒนาครู โดยมีประสบการณ์ 10 ปี ขึ้นไป

2) ขอบเขตตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ แนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการ

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ผู้วิจัยแยกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 2.1 การยกร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มีขอบเขต ดังนี้

1) ขอบเขตแหล่งข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 มายกร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยนำร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและการใช้ภาษา ได้ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

2) ขอบเขตประเด็นที่ศึกษา

ประเด็นที่ศึกษา คือ ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ขั้นตอนที่ 2.2 การตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มีขอบเขตดังนี้

1) ขอบเขตกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา การพัฒนาครู และการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยเก็บข้อมูลออนไลน์ผ่านโปรแกรมอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ Google Form และดำเนินการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์ โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นอาจารย์ระดับอุดมศึกษาที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา หรือการจัดการเรียนรู้เชิงรุก จำนวน 3 คน โดยเป็นผู้ที่มีประสบการณ์อย่างน้อย 10 ปี ในการสอนระดับอุดมศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาวิชาการบริหารการศึกษา หรือมีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา และมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาหรือการพัฒนาครูหรือการจัดการเรียนรู้เชิงรุก

กลุ่มที่ 2 เป็นผู้บริหารการศึกษาระดับนโยบายหรือผู้บริหารการศึกษามีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี มีประสบการณ์การพัฒนาครู การจัดการเรียนรู้เชิงรุก และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 3 เป็นผู้บริหารการศึกษา หรือศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะเชี่ยวชาญ ที่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครู การจัดการเรียนรู้เชิงรุก ไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน

2) ขอบเขตประเด็นที่ศึกษา

ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ ความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

1) ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มงานนโยบายและแผนฯ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 9 จังหวัด รวมทั้งสิ้น 272 คน (สืบค้นข้อมูลจาก <http://obeceis.obec.go.th/> เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2566)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มงานนโยบายและแผนฯ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง จำนวน

160 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ เครซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้มา โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) ตามสัดส่วนของประชากร เก็บข้อมูลออนไลน์ผ่านโปรแกรมอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ Google Form

2) ขอบเขตประเด็นที่ศึกษา

ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู หมายถึง ข้อเสนอ แนวทางการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก เพื่อให้ครูสามารถออกแบบ กิจกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนมีการลงมือปฏิบัติ ผ่านกระบวนการคิด ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้บรรลุ เป้าหมาย ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) กลยุทธ์ และ 5) มาตรการ

1.1 วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตของสถานศึกษาที่เกี่ยวกับการพัฒนา สมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โดยมีการกำหนดกรอบระยะเวลาที่จะสามารถดำเนินไปตามเป้าหมาย ได้ในอนาคต วิสัยทัศน์ คือ “องค์กรแห่งนวัตกรรมที่มุ่งพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูผ่านสื่อ ดิจิทัล เทคโนโลยี และนวัตกรรม ส่งเสริมยกระดับคุณภาพการศึกษา และพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของ นักเรียน พร้อมเสริมสร้างพลเมืองคุณภาพในยุคดิจิทัล”

1.2 พันธกิจ หมายถึง งานหรือภารกิจของสถานศึกษาที่จะปฏิบัติเพื่อพัฒนาสมรรถนะ การจัดการเรียนรู้ของครู โดยการกำหนดสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ เพื่อที่จะทำให้เป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนด เอาไว้ตามวิสัยทัศน์เกิดขึ้นจริง ประกอบด้วย 1) การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู และการวิจัยเพื่อยกระดับ คุณภาพการศึกษา 2) การส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะครูด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้เชิงรุก 3) การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างเท่าเทียมในทุกพื้นที่เพื่อมุ่งความสำเร็จ และ 4) การสร้าง เครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

1.3 เป้าหมาย หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ ที่กำหนดขึ้นสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ที่แสดงถึงผลลัพธ์จากการปฏิบัติตามนโยบายเพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู ประกอบด้วย 1) เป้าหมายด้านการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะเชิงรุกและเชี่ยวชาญการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ 2) เป้าหมายด้านการพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีทักษะในศตวรรษที่ 21 3) เป้าหมาย ด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและอนาคตของ สถานศึกษา 4) เป้าหมายด้านการสร้างเครือข่ายครูและชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง 5) เป้าหมายด้าน การบริหารจัดการสถานศึกษาและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 กลยุทธ์ หมายถึง แผนการ วิธีการหรือแนวทางเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อนำไปใช้พัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู และก่อให้เกิดคุณภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีกลยุทธ์หลัก ดังนี้ 1) ด้านการพัฒนาสมรรถนะครู 2) ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และ 3) ด้านการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

1.5 มาตรการ หมายถึง วิธีการในการดำเนินการเพื่อให้ครูได้มีสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ในการออกแบบการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การใช้และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาสมรรถนะครู มีมาตรการคือ 1.1) มาตรการพัฒนาศักยภาพครู 1.2) มาตรการสร้างนวัตกรรมการสอนและการวิจัย 1.3) มาตรการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) 2) ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีมาตรการ คือ 2.1) มาตรการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 2.2) มาตรการติดตามและประเมินผลผู้เรียน 2.3) มาตรการสนับสนุนการเรียนรู้แบบองค์รวม 3) ด้านการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา มีมาตรการคือ 3.1) มาตรการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 3.2) มาตรการพัฒนาทรัพยากรและสื่อการเรียนรู้ 3.3) มาตรการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา 3.4) มาตรการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน

2. แนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู หมายถึง ทิศทางการบริหารจัดการของสถานศึกษา ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ตามแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ

3. สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู หมายถึง ลักษณะการดำเนินงานหรือสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งครอบคลุม 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารงานบุคคล 2) ด้านการบริหารงบประมาณ 3) ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ 4) ด้านการบริหารจัดการ 5) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 6) ด้านเทคโนโลยี 7) ด้านเศรษฐกิจ และ 8) ด้านการเมืองและกฎหมาย

4. ปัญหาของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู หมายถึง ข้อจำกัด อุปสรรค หรือสภาวะแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อการบริหารและการดำเนินงาน ที่ส่งผลให้การจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ครอบคลุมทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารงานบุคคล 2) ด้านการบริหารงบประมาณ 3) ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ 4) ด้านการบริหารจัดการ 5) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 6) ด้านเทคโนโลยี 7) ด้านเศรษฐกิจ และ 8) ด้านการเมืองและกฎหมาย

5. ความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการให้มีหรือต้องการให้เกิดขึ้น และคาดหวังว่าจะได้รับการส่งเสริมหรือพัฒนาในการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งครอบคลุมทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารงานบุคคล 2) ด้านการบริหารงบประมาณ 3) ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ 4) ด้านการบริหารจัดการ 5) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 6) ด้านเทคโนโลยี 7) ด้านเศรษฐกิจ และ 8) ด้านการเมืองและกฎหมาย

6. ความเป็นไปได้ของข้อเสนอเชิงนโยบาย หมายถึง ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง สามารถนำไปใช้เพื่อส่งเสริมสมรรถนะครูโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกได้จริง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา

7. ความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบาย หมายถึง ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง สามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อส่งเสริมสมรรถนะครูโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกได้

8. ความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบาย หมายถึง ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มีความสอดคล้องและเหมาะสมในการนำไปใช้เพื่อส่งเสริมสมรรถนะครูโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

9. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รักษาราชการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

10. ผู้บริหารการศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีหน้าที่ดูแล รับผิดชอบกลุ่มงานนโยบายและแผนฯ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษายุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561 – 2580 แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560 – 2579 ซึ่งเป็นแม่แบบในการจัดทำนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และนโยบายของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิจัย และสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย

1. นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ.2567
2. นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567
3. แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย
 - 3.1 การกำหนดนโยบาย (Policy making state)
 - 3.1.1 ขั้นตอนการกำหนดนโยบาย
 - 3.1.2 องค์ประกอบสำคัญของนโยบาย
 - 3.2 การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy implementation)
 - 3.2.1 ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ
 - 3.2.2 กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
 - 4.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
 - 4.2 ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา
 - 4.3 กระบวนการบริหารสถานศึกษา
 - 4.4 ทฤษฎีการบริหารเชิงระบบ
5. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 5.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 5.2 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 5.3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)
 - 5.4 การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา

6. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 6.1 ความหมายและประเภทของสมรรถนะ
 - 6.2 สมรรถนะครู
 - 6.3 สมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก
 - 6.4 การพัฒนาสมรรถนะ
 - 6.5 การประเมินสมรรถนะ
 - 6.6 การส่งเสริมสมรรถนะ
7. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active learning)
 - 7.1 ความหมายของการจัดการเรียนรู้แบบเชิงรุก
 - 7.2 ลักษณะสำคัญของการจัดการเรียนรู้แบบเชิงรุก
 - 7.3 รูปแบบวิธีการจัดการเรียนรู้แบบเชิงรุก
8. แนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์
 - 8.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 8.2 วิธีการและแนวทางการส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์
 - 8.3 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 9.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ.2567

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 และมาตรา 12 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ จึงประกาศนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 ดังนี้

1. หลักการตามนโยบาย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567

กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการภารกิจหลักตามยุทธศาสตร์ชาติ ร่าง แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2566 – 2580) ฉบับปรับปรุง ในฐานะหน่วยงานเจ้าภาพขับเคลื่อน ประเด็น 11 การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ในแผนย่อยที่ 3.3 การพัฒนาช่วงวัยเรียน/วัยรุ่น ประเด็น 12 การพัฒนาการเรียนรู้ และประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566 – 2570) โดยเฉพาะหมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560 – 2579 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) รวมทั้งนโยบายและแผนต่าง ๆ

ที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาในทุกมิติ จึงได้กำหนดหลักการสำคัญไว้ดังนี้

1. สร้างภูมิคุ้มกันให้กับผู้เรียนและประชาชน โดยให้ทุกหน่วยงานนำรูปแบบการทำงานที่บูรณาการการทำงานร่วมกัน และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อสานต่อความร่วมมือที่เข้มแข็ง และสร้างหลักประกันว่าทุกคนจะต้องมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมทุกพื้นที่

2. สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนดำเนินการตามภารกิจด้วยความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กร ประชาชนและประเทศชาติ โดยให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ผ่านกลไกการรับฟังความคิดเห็นมาประกอบการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษา

3. ดำเนินการตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อมุ่งเน้นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของภาคการศึกษาที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนและประชาชน โดยมุ่งเป้าหมายการพัฒนาการศึกษา เพื่อร่วมกัน “พลิกโฉมการศึกษาสู่ยุคดิจิทัล” (Transforming Education to Fit in the Digital Era)

ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนไปสู่เป้าหมายของการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยคำนึงถึงชาติ ศาสนา ศิลปะ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม กีฬา ความปลอดภัย ความมีโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา รวมทั้งมีสมรรถนะที่สำคัญจำเป็นสำหรับโลกยุคใหม่

2. นโยบายและจุดเน้นประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567

การจัดการศึกษาเพื่อความปลอดภัย

1) สร้างความปลอดภัยในสถานศึกษาเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นของสังคม และป้องกันภัยคุกคามในชีวิตทุกรูปแบบ โดยมีการดำเนินการตามแผนและมาตรการด้านความปลอดภัยให้แก่ผู้เรียน ครู และบุคลากร ในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเข้มข้น

2) ปลุกฝังทัศนคติ พฤติกรรม และองค์ความรู้ในการใช้สื่อสังคมออนไลน์และไซเบอร์อย่างสร้างสรรค์

3) ส่งเสริมคุณลักษณะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านสิ่งแวดล้อม สร้างความตระหนักรู้และจิตสำนึกในการอนุรักษ์ พันธุ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

4) พัฒนาบทบาทและภารกิจด้านความปลอดภัยของทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยบูรณาการความร่วมมือกับทุกภาคส่วน

การยกระดับคุณภาพการศึกษา

1) ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้สู่สมรรถนะตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2560) ไปสู่การปฏิบัติอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อสร้างสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ให้กับผู้เรียน

2) จัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมพหุปัญญาให้กับผู้เรียน โดยเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ในรูปแบบ Active Learning, STEM Education, Coding ฯลฯ และกระบวนการส่งต่อในระดับที่สูงขึ้น

3) พัฒนาระบบการเรียนรู้และการวัดผล ประเมินผลฐานสมรรถนะ เพื่อเป็นฐาน ในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นแห่งอนาคต

4) ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อพัฒนาทักษะและ สมรรถนะด้าน Soft Power ให้กับผู้เรียน

5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนทุกช่วงวัยได้เรียนรู้ตามความสนใจผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม ที่หลากหลาย

6) ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการฟื้นฟูภาวะถดถอย ทางการเรียนรู้ (Learning Loss)

7) พัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนประวัติศาสตร์ หน้าที่พลเมืองและศีลธรรม ให้มีความทันสมัย น่าสนใจ เหมาะสมกับวัยและบริบทของพื้นที่

8) ส่งเสริมการให้ความรู้และทักษะด้านการเงินและการออม (Financial Literacy) ให้กับผู้เรียน โดยบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

9) ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาให้นำผลการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติไปใช้ ในการวางแผน การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา

10) พัฒนาระบบการประเมินคุณภาพสถานศึกษาที่เน้นสมรรถนะและผลลัพธ์ที่ตัว ผู้เรียน

การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษาทุกช่วงวัย

1) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล ในการติดตามและส่งต่อไปยังสถานศึกษาในระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งแก้ปัญหาเด็กตกหล่นและ ออกกลางคัน

2) ส่งเสริมสนับสนุนให้เด็กปฐมวัยที่มีอายุตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไปทุกคน เข้าสู่ระบบการศึกษา เพื่อรับการพัฒนารอบด้าน มีคุณภาพ ตามศักยภาพ ตามวัย ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบและเป็นไป ตามมาตรฐาน โดยบูรณาการร่วมกันกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3) พัฒนาข้อมูลและทางเลือกที่หลากหลายให้กับผู้เรียนกลุ่มเป้าหมายพิเศษ และกลุ่มเปราะบาง รวมทั้งกลุ่มเยาวชนอายุ 15 - 24 ปีที่ไม่ได้อยู่ในระบบการศึกษา การทำงาน หรือ การฝึกอบรม (Not in Education, Employment or Training : NEETs)

4) พัฒนาระบบสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยครอบครัว (Home School) และการเรียนรู้ที่บ้านเป็นหลัก (Home-based Learning) รวมทั้งการศึกษาทางเลือกอื่น ๆ

5) พัฒนาระบบธนาคารหน่วยกิต (Credit Bank) ในหน่วยงานที่จัดการศึกษาและให้มีหน่วยงานกลางในการขับเคลื่อนระบบธนาคารหน่วยกิตในภาพรวม และการเชื่อมโยงทั้งระหว่างรูปแบบ ประเภท และระดับการศึกษา

การศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะอาชีพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

1) พัฒนาหลักสูตรอาชีวศึกษา และหลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น แบบโมดูล (Modular System) มีการบูรณาการวิชาสามัญและวิชาชีพในชุดวิชาชีพเดียวกัน เชื่อมโยงการจัดการอาชีวศึกษาทั้งในระบบ นอกกระบบและระบบทวิภาคี รวมทั้งการจัดการเรียนรู้แบบต่อเนื่อง (Block Course) เพื่อสะสมหน่วยการเรียนรู้ (Credit Bank) ร่วมมือกับสถานประกอบการในการจัดการอาชีวศึกษาอย่างเข้มข้นเพื่อการมีงานทำ

2) ขับเคลื่อนการผลิตและพัฒนากำลังคนตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ และยกระดับสมรรถนะกำลังคนตามกรอบคุณวุฒิอ้างอิงอาเซียน และมาตรฐานสากล รวมทั้งขับเคลื่อนความเป็นเลิศทางการอาชีวศึกษา (Excellent Center) โดยความร่วมมือกับภาคเอกชนและสถานประกอบการในการผลิตกำลังคนที่ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ

3) พัฒนาสมรรถนะอาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการ โดยการพัฒนา Re-skill Up-skill และ New skill เพื่อให้ทุกกลุ่มเป้าหมายมีการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น พร้อมทั้งสร้างช่องทางอาชีพในรูปแบบหลากหลายให้ครอบคลุมผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งผู้สูงอายุ โดยมีการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4) ส่งเสริมการพัฒนาระบบการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านอาชีวศึกษา (V-NET) ตามสมรรถนะที่จำเป็นในการเข้าสู่อาชีพ และการนำผลการทดสอบไปใช้คัดเลือกเข้าทำงาน ศึกษาต่อ ขอรับประกาศนียบัตรมาตรฐานสมรรถนะการใช้ดิจิทัล (Digital Literacy) การขอรับวุฒิบัตรสมรรถนะภาษาอังกฤษ (English Competency)

5) จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาการจัดตั้งธุรกิจ (ศูนย์ Start Up) ภายใต้ศูนย์พัฒนาอาชีพและการเป็นผู้ประกอบการ และพัฒนาศูนย์บ่มเพาะผู้ประกอบการอาชีวศึกษา เพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการด้านอาชีพทั้งผู้เรียนอาชีวศึกษาและประชาชนทั่วไป โดยเชื่อมโยงกับ กศน. และสถานประกอบการทั้งภาครัฐและเอกชนที่สอดคล้องกับการประกอบอาชีพในวิถีชีวิตรูปแบบใหม่

6) เพิ่มบทบาทการอาชีวศึกษาในการสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการและกำลังแรงงานในภาคเกษตร โดยเฉพาะกลุ่มเกษตรกรอัจฉริยะ (Smart Farmer) และกลุ่มยุวเกษตรกรอัจฉริยะ (Young Smart Farmer) ที่สามารถรองรับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้

7) พัฒนาหลักสูตรอาชีพสำหรับกลุ่มเป้าหมายผู้อยู่นอกระบบโรงเรียนและประชาชนที่สอดคล้องมาตรฐานอาชีพเพื่อการเข้าสู่การรับรองสมรรถนะ และได้รับคุณวุฒิวิชาชีพตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ

การส่งเสริมสนับสนุนวิชาชีพครู บุคลากรทางการศึกษา และบุคลากร

1) ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการประเมินวิทยฐานะ โดยใช้ระบบการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (Digital Performance Appraisal : DPA)

2) ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการ พัฒนสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามกรอบ ระดับสมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency) สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับอาชีวศึกษา

3) พัฒนาครูให้มีความพร้อมด้านวิชาการและทักษะการจัดการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ รวมทั้งให้เป็นผู้วางแผนเส้นทางการเรียนรู้ การประกอบอาชีพ และการดำเนินชีวิตของผู้เรียนได้ตามความสนใจและความถนัดของแต่ละบุคคล

4) ส่งเสริมสนับสนุนการวัดสมรรถนะครูด้านการวัดและประเมินผล เพื่อนำผลไปใช้ในการยกระดับการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผลในชั้นเรียน

5) พัฒนาขีดความสามารถของครู และบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต

6) ส่งเสริมสนับสนุนการทดสอบสมรรถนะครู และบุคลากรด้านภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในการทำงาน

7) เร่งรัดการดำเนินการแก้ไขปัญหาหนี้สินครูและบุคลากรทั้งระบบ ควบคู่กับการให้ความรู้ด้านการวางแผนและการสร้างวินัยด้านการเงินและการออม

การพัฒนากระบวนการและการบริการภาครัฐยุคดิจิทัล

1) ขับเคลื่อนการพัฒนากระบวนการ ด้วยนวัตกรรม และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นกลไกหลักในการดำเนินงาน (Digitalize Process) การเชื่อมโยงและแบ่งปันข้อมูล (Sharing Data) การส่งเสริมความร่วมมือ บูรณาการกับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก

2) พัฒนาประสิทธิภาพของเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งานเครือข่ายสื่อสารข้อมูลเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) พัฒนาระบบการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา โดยยึดหลักความจำเป็นและใช้พื้นที่เป็นฐาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

4) เสริมสร้างคุณธรรม มาตรฐานทางจริยธรรมและปลูกจิตสำนึกต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

การขับเคลื่อนกฎหมายการศึกษาและแผนการศึกษาแห่งชาติ

ดำเนินการจัดทำกฎหมายลำดับรอง เพื่อรองรับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ควบคู่กับการสร้างการรับรู้ให้กับประชาชนได้รับทราบอย่างทั่วถึง

3. แนวทางการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

1. ให้ส่วนราชการ หน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ นำนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ข้างต้น เป็นกรอบแนวทางในการจัดการศึกษา โดยดำเนินการจัดทำแผนและงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 พร้อมน้อมนำศาสตร์พระราชาสู่การปฏิบัติ

2. ให้มีคณะกรรมการติดตาม ประเมินผล และรายงานการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ สู่การปฏิบัติระดับพื้นที่ ทำหน้าที่ตรวจราชการ ติดตาม ประเมินผลในระดับนโยบาย และจัดทำรายงานเสนอต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ และคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ทราบตามลำดับ

3. กรณีมีปัญหาในเชิงพื้นที่หรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ให้ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล และดำเนินการแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่ก่อน โดยใช้ภาคีเครือข่ายในการแก้ไขข้อขัดข้อง พร้อมทั้งรายงานต่อคณะกรรมการติดตามฯ ตามข้อ 2 ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ตามลำดับ

4. สำหรับภารกิจของส่วนราชการหลักและหน่วยงานที่ปฏิบัติในลักษณะงานในเชิงหน้าที่ (Function) งานในเชิงยุทธศาสตร์ (Agenda) และงานในเชิงพื้นที่ (Area) ซึ่งได้ดำเนินการอยู่ก่อนแล้ว หากมีความสอดคล้องกับหลักการนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ข้างต้น ให้ถือเป็นหน้าที่ของส่วนราชการหลัก และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องเร่งรัด กำกับ ติดตาม ตรวจสอบให้การดำเนินการเกิดผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม

นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 – 2568 และนโยบายระยะเร่งด่วน (Quick Win) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567

ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ออกประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 ประกาศ ณ วันที่ 23 ธันวาคม พ.ศ.2565 โดยน้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษา ในพระบาทสมเด็จพระปรเมนทรรามาธิบดีศรีสินทรมหาวชิราลงกรณ พระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว การศึกษาต้องมุ่งสร้างพื้นฐานให้แก่ผู้เรียน 4 ด้าน คือ 1) มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง 2) มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคง มีคุณธรรม 3) มีงานทำ มีอาชีพ และ 4) เป็นพลเมืองดี สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 - 2580) ที่เกี่ยวข้องกับด้านการศึกษา แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566 - 2570) โดยเฉพาะหมวดหมู่ที่ 12 แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560 - 2579 รวมทั้งนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 และแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2566 - 2570) นั้น

เนื่องจากได้มีคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 11 - 12 กันยายน 2566 กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้ประกาศข้อสั่งการและแนวทางปฏิบัติให้หน่วยงานในสังกัด และหน่วยงานในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ นำนโยบายด้านการศึกษาของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ไปดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนและประชาชนทุกคน ดังนั้น เพื่อให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นไปตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษา นโยบายของรัฐบาล และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดนโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 – 2568 และนโยบายระยะเร่งด่วน (Quick Win) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ดังนี้

1. นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 – 2568

1.1 ปลุกฝังความรักในสถาบันหลักของชาติ และน้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติ

1.1.1 ขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา เพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

1.1.2 ขับเคลื่อนพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของในหลวงรัชกาลที่ 10 สู่การปฏิบัติ

1.1.3 ปลุกฝังความรักในสถาบันหลักของชาติ

1.2 จัดการเรียนรู้ประวัติศาสตร์ หน้าที่พลเมือง ศิลธรรม และประชาธิปไตย

1.2.1 พัฒนาการจัดการเรียนรู้ประวัติศาสตร์ หน้าที่พลเมือง ศิลธรรม และประชาธิปไตยในสังคมร่วมสมัย

1.2.2 พัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ประวัติศาสตร์ หน้าที่พลเมือง ศิลธรรม และส่งเสริมความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ สู่ห้องเรียนวิถีใหม่ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

1.3 ปรับกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้ทันสมัยและหลากหลาย

1.3.1 ส่งเสริมให้มีการต่อยอดแนวคิดการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เพื่อพัฒนา สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน

1.3.2 พัฒนาศักยภาพและคุณลักษณะผู้เรียนตามความถนัด ความสนใจ ด้วยการเรียนรู้อย่างมีความสุข

1.3.3 ส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านสิ่งแวดล้อม และมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ ฟื้นฟู ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

1.4 ส่งเสริมการอ่าน เพื่อเป็นวิถีในการค้นหาความรู้และต่อยอดองค์ความรู้ที่สูงขึ้น

1.4.1 ส่งเสริมการอ่านเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต

1.4.2 พัฒนาความสามารถด้านการอ่านตามแนวทางการประเมิน PISA

1.5 ส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

1.5.1 ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะด้านการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม การมีจิตอาสา ทำความดีด้วยหัวใจ

1.5.2 สร้างผู้นำด้วยกระบวนการลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอื่น ๆ

1.5.3 ส่งเสริมกิจกรรมสภานักเรียน ชุมนุม ชมรม และการมีส่วนร่วมให้เกิดวิถีประชาธิปไตยในโรงเรียน เป็นพลเมืองที่ดี และแสดงออกอย่างสร้างสรรค์

1.6 จัดการศึกษาแบบเรียนรวม

1.6.1 พัฒนาองค์ความรู้ เจตคติและทักษะการจัดการเรียนรู้สำหรับเด็กที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ

1.6.2 สร้างเครือข่ายบูรณาการความร่วมมือช่วยเหลือเด็กที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ ระหว่างสถานศึกษากับทีมสหวิชาชีพ

1.6.3 นิเทศ กำกับ ติดตาม โดยร่วมมือกับเครือข่ายในทุกภาคส่วน

1.7 จัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ

1.7.1 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพผู้เรียนตามพหุปัญญา

1.7.2 พัฒนาผู้มีความสามารถพิเศษ ด้านคณิตศาสตร์ ด้านวิทยาศาสตร์ ด้านภาษา ด้านทัศนศิลป์ ด้านดนตรี ด้านนาฏศิลป์ ด้านกีฬา และด้านอื่น ๆ

1.7.3 ส่งเสริมความเป็นเลิศของผู้มีความสามารถพิเศษ และ Soft Power อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

1.8 เสริมสร้างความปลอดภัยของสถานศึกษา

1.8.1 ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นพื้นที่ปลอดภัย อบอุ่น มีความสุข เอื้อต่อการเรียนรู้

1.8.2 สร้างเครือข่ายและกลไกในการดูแลความปลอดภัยให้กับผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา

1.8.3 สร้างภูมิคุ้มกันผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ไม่ให้เข้าไปข้องเกี่ยวกับยาเสพติด

1.8.4 รับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ดูแลความปลอดภัยของผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาผ่านระบบ OBEC Safety Center

1.9 เพิ่มโอกาสและสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา

1.9.1 พัฒนาระบบการป้องกัน การเฝ้าระวัง และการดูแลช่วยเหลือเด็กกลุ่มเสี่ยง เด็กตกหล่น เด็กออกกลางคัน เด็กไร้สัญชาติ เด็กพื้นที่สูงในถิ่นทุรกันดารและพื้นที่เกาะ ตามความต้องการจำเป็นรายบุคคล เพื่อไม่ให้หลุดจากระบบการศึกษา โดยบูรณาการความร่วมมือกับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.9.2 ส่งเสริม สนับสนุนให้เด็กที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ เด็กพิการและเด็กด้อยโอกาสได้รับโอกาสเข้าถึงการศึกษาแหล่งเรียนรู้ และการฝึกอาชีพที่หลากหลายเหมาะสมตามศักยภาพ เพื่อให้มีทักษะในการดำเนินชีวิต สามารถพึ่งตนเองได้

1.10 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.10.1 พัฒนาผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรส่วนกลาง ให้เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ นำนโยบายสู่การปฏิบัติ และมีทักษะในการบริหารสถานการณ

1.10.2 พัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ในการนิเทศและการชี้แนะ (Coaching)

1.10.3 พัฒนาสมรรถนะครู ด้านภาษาอังกฤษ ภาษาจีน เทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการเรียนรู้ จิตวิญญาณความเป็นครู และทักษะอื่นที่จำเป็น

1.10.4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้และสมรรถนะด้านวิชาการ ด้านทักษะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)

2. นโยบายระยะเร่งด่วน (Quick Win) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567

ลดภาระครูและบุคลากรทางการศึกษา

1. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล

1.1 ปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการ การแต่งตั้ง การย้าย การช่วยราชการ และการขอมีและเลื่อนวิทยฐานะ

1.2 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2. การแก้ไขปัญหาหนี้สินครู

2.1 จัดตั้งศูนย์และสถานีแก้หนี้สินครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ

2.2 จัดทำข้อมูลสารสนเทศ และแนวทางแก้ไขปัญหาหนี้สินครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.3 ดำเนินการแก้ไขปัญหาหนี้สินครูและบุคลากรทางการศึกษา

3. การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

3.1 จัดทำแผนการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

3.2 จัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

3.3 เสนอปรับเกณฑ์อัตรากำลังผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรสายสนับสนุน

3.4 จัดทำคำสั่งมอบอำนาจเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ โดยให้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ดำเนินการแทนโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 60 คนทางการศึกษา

3.5 จัดทำรูปแบบการบริหารเจ้าหน้าที่ธุรการ ในโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขยายโอกาส

3.6 สร้างและใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ในระบบดิจิทัล และส่งเสริมการใช้ DLTV

4. ลดภาระการประเมินของสถานศึกษา

4.1 สรรวจรายการประเมิน การรายงานข้อมูล และโครงการของสถานศึกษา

4.2 จัดทำรูปแบบและแนวทางการประเมินเพื่อลดภาระของสถานศึกษา

4.3 ติดตามผลการประเมินตามแนวทางเพื่อลดภาระการประเมินของสถานศึกษา

5. สร้างความตระหนักในการป้องกันการทุจริต

5.1 เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทางการศึกษา

5.2 สรรหา บรรจุและแต่งตั้ง โยกย้าย ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ยึดถือระบบคุณธรรม และความโปร่งใส

5.3 จัดซื้อจัดจ้างวัสดุ ครุภัณฑ์ อาหารกลางวัน อย่างมีคุณภาพและถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง

6. การสื่อสาร และประชาสัมพันธ์องค์กร

6.1 พัฒนาการสื่อสารทุกช่องทาง

6.2 ติดตามและวิเคราะห์ประเด็นข่าวที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

6.3 ผลิตและเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ สพฐ.

6.4 สร้างเครือข่าย และประยุกต์ใช้ AI เพื่อการประชาสัมพันธ์

ลดภาระนักเรียนและผู้ปกครอง

1. การเรียนรู้ทุกที่ทุกเวลา (Anywhere Anytime) ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

1.1 จัดหาเครื่องมือ พร้อมอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยสำหรับการเรียนรู้

1.2 จัดหาระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงของสถานศึกษา

1.3 พัฒนา ส่งเสริม และขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มการเรียนรู้

เทคโนโลยีดิจิทัล ให้แก่ผู้เรียนทุกที่ทุกเวลา

2. สร้างความเข้มแข็งระบบแนะแนว การชี้แนะ (Coaching) และการดูแลสุขภาพกาย

และสุขภาพจิตของผู้เรียน

2.1 พัฒนาระบบการแนะแนวและการชี้แนะแนวทาง (Coaching)

2.2 พัฒนาครูแนะแนวแกนนำ และพัฒนาให้ครูทุกคนให้การแนะแนวนักเรียนได้

2.3 ส่งเสริมสุขภาพจิตนักเรียนวิถีใหม่ด้วย School Health Hero และส่งเสริม

สุขภาพกายรอบด้าน

3. ส่งเสริมระบบธนาคารหน่วยกิต (Credit Bank)

3.1 พัฒนาระบบการเทียบโอนความรู้ และประสบการณ์เพื่อใช้ในการสะสมหน่วยกิต และผลการเรียนของผู้เรียน ผ่านระบบธนาคารหน่วยกิต (Credit Bank)

3.2 พัฒนาระบบธนาคารหน่วยกิตดิจิทัล

3.3 เชื่อมโยง API ระหว่างสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด และระบบธนาคารหน่วยกิตแห่งชาติ

4. 1 อำเภอ 1 โรงเรียนคุณภาพ

4.1 จัดทำแผนการพัฒนาโรงเรียนคุณภาพ

4.2 กำหนดเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนคุณภาพ

4.3 สนับสนุนและพัฒนาโรงเรียนคุณภาพที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการเพื่อจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

5. เสริมสร้างทักษะอาชีพ และการมีรายได้ระหว่างเรียน

5.1 พัฒนานักธุรกิจน้อยมีคุณธรรม นำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์

5.2 ส่งเสริมให้นักเรียนทำงานหารายได้ในช่วงปิดภาคเรียนฤดูร้อน

5.3 ส่งเสริมประสบการณ์อาชีพของนักเรียนในจังหวัดชายแดนภาคใต้

5.4 พัฒนาต่อยอดห้องแล็บสอนอาชีพ ในโรงเรียนต้นแบบสหกรณ์โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย

5.5 ส่งเสริมการศึกษาร่วมหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ทวิศึกษา)

แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย

การกำหนดนโยบาย (Policy making state)

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้นิยามความหมายเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายไว้ ดังนี้ จูไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์ (2547) กล่าวว่า การกำหนดนโยบาย คือ ขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการ พัฒนาวิธีการที่มีความเหมาะสมและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหานโยบายที่เกิดขึ้น

ประยุทธ์ ชูสอน (2548) อธิบายว่า การกำหนดนโยบายเป็นการสร้างข้อความเพื่อชี้แจงแนวทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กรหรือสังคม โดยสามารถแยกออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ (1) การกำหนดกิจกรรมหรือการดำเนินงาน (Activity or Action) เพื่อจัดทำแผนหรือโครงการ พร้อมระบุเป้าหมายและประโยชน์ของกิจกรรมนั้น (2) การกำหนดกลยุทธ์หรือวิธีการ (Strategy or Means) เพื่อชี้้นำการดำเนินงานจากปัจจุบันสู่อนาคต และ (3) การกำหนดคุณค่าและการตัดสินใจ (Value and Decision) เพื่อระบุทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

Stecklein (1989) ให้ความหมายการกำหนดนโยบายว่า คือการเลือกข้อความที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและพัฒนากิจกรรมหรือแผนงาน โดยสะท้อนหลักการและความเชื่อของผู้รับผิดชอบในหน่วยงาน

Chang and Campo – Folres (1980) ระบุว่า การกำหนดนโยบาย หมายถึง การวางกรอบพื้นฐาน (A Basic Framework) ที่เป็นตัวกำหนดปัญหาหลักของบริษัท จุดมุ่งหมาย ปณิธาน วัตถุประสงค์ทั่วไป และแนวทางชุดหนึ่ง ซึ่งครอบคลุมการดำเนินงานทางธุรกิจภายใต้กรอบแนวคิดรวมของบริษัท

Pfiffner (1960) ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดนโยบาย หมายถึง การวางหลักเกณฑ์และแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานดำเนินไปโดยมีเสถียรภาพ (Stability) มีความสอดคล้องกัน (Consistency) มีมาตรฐานเดียวกัน (Uniformity) และมีความต่อเนื่องกัน (Continuity)

วีระยุทธ ชาคะกาญจน์ (2553) ได้ให้ความหมายของการกำหนดนโยบายว่าเป็น กระบวนการที่มุ่งกำหนดแนวทางการดำเนินการของแต่ละสถาบันหรือหน่วยงาน จากปัจจุบันไปสู่อนาคต เพื่อมุ่งหวังให้การตัดสินใจในการดำเนินการดังกล่าวมีความถูกต้อง เหมาะสม และเป็นไปได้มากที่สุด

Dunn (1994) กล่าวถึง การกำหนดนโยบาย ไว้ว่า เป็นการก่อรูปของนโยบาย ซึ่งมีลักษณะที่ก่อรูปมาจากราชการ มีทางเลือกของนโยบายที่เกี่ยวกับปัญหา นโยบายเป็นทางเลือกของนโยบายที่กำหนดขึ้นเพื่อการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ศาล และนิติบัญญัติ

ครุฑิต วรธนา (2557) ได้ให้ความหมายของการกำหนดนโยบายไว้ว่า หมายถึง หลักการและแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งบุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรกำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

คณิง สายแก้ว (2549) ได้สรุปความหมายของการกำหนดนโยบาย ใน 4 ทศนะ คือ 1) นโยบายในทิศทางการกำหนดเป้าหมายของสิ่งที่ต้องการจะทำ 2) นโยบายเป็นการกำหนดแนวทางหลักเกณฑ์ วิธีการ กลยุทธ์ และยุทธวิธี เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลตามนโยบาย 3) นโยบายเป็นการกำหนดปัจจัยและสิ่งสนับสนุนเพื่อการบรรลุเป้าหมาย และ 4) นโยบายเป็นแผนงานโครงการเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

พิธาน พันทอง (2548) กล่าวว่า การกำหนดนโยบาย (Policy) หมายถึง การกำหนดกรอบหรือแนวคิดที่ใช้ในการตัดสินใจขั้นต้น ในการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า การกำหนดนโยบาย หมายถึง หลักการและแนวทางปฏิบัติที่มุ่งกำหนดแนวทางการดำเนินการ สำหรับการพัฒนาหน่วยงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

1. ขั้นตอนการกำหนดนโยบาย

กุลชน ธนาพงศธร (2535) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการกำหนดนโยบาย มีดังนี้

1. ขั้นการพิจารณาถึงปัญหาต่าง ๆ ที่ต้องแก้ไข
2. ขั้นการเสนอความคิดริเริ่ม
3. ขั้นการค้นหารวบรวมข่าวสารข้อมูลและปัจจัยต่าง ๆ
4. ขั้นการยกร่างนโยบายเบื้องต้น

5. ขั้นการแก้ไขเปลี่ยนแปลงร่างนโยบาย
6. ขั้นการกำหนดหรือวางนโยบาย
7. ขั้นการประกาศใช้นโยบาย

อรรถณพ จินะวัฒน์ (2550) กล่าวถึงการกำหนดนโยบายไว้ว่า การกำหนดนโยบายจะต้องศึกษาในประเด็นต่อไปนี้ 1) นโยบายเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไมจึงมีนโยบาย 2) ผลของนโยบายยาวนานแค่ไหน 3) เคยมีการปรับนโยบายหรือไม่ เมื่อไร และทำไมจึงปรับ 4) ทศนคติในปัจจุบันที่มีต่อนโยบาย 5) การเปรียบเทียบนโยบายที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน และ 6) ข้อดีและข้อเสียของนโยบาย

Harold D. Lasswell and Abraham Kaplan (1970) กล่าวถึงการกำหนดนโยบายว่าเป็นเครื่องชี้นำและกรอบในการวางแผน ในกระบวนการวางแผนงาน โครงการของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน สิ่งแรกที่จะต้องดำเนินการก่อนคือการกำหนดนโยบายหน่วยงาน นโยบายที่กำหนดขึ้นดังกล่าว จะได้รับการพัฒนาเป็นแผน หรือแผนงานโครงการ หรือกิจกรรม เป็นงานประจำของหน่วยงานต่าง ๆ ในลำดับต่อมา และยังจำแนกกระบวนการในการกำหนดนโยบายออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขั้นการค้นหาและรวบรวมข้อมูล
2. ขั้นการรับรองและสนับสนุนการกำหนดนโยบาย
3. ขั้นดำเนินงานกำหนดนโยบาย
4. ขั้นกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม
5. ขั้นการนำนโยบายไปประยุกต์ ปฏิบัติ
6. ขั้นประเมินผลของนโยบาย
7. ขั้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนโยบาย

จรัส สุวรรณเวลา (2545) กล่าวว่า การกำหนดนโยบายเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องโดยเริ่มตั้งแต่

1. การนำข้อมูลเรื่องราวปัญหาและความต้องการเข้าสู่กระบวนการกำหนดนโยบาย
2. การร่างและการพัฒนานโยบาย
3. การให้ความเห็นชอบหรือการอนุมัตินโยบาย
4. การนำนโยบายไปปฏิบัติ
5. การประเมินผลนโยบายเพื่อนำข้อสรุปเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

เข้าสู่กระบวนการกำหนดนโยบายในรอบปีต่อไป

กระบวนการกำหนดนโยบายนี้อาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันหลายชื่อ เช่น อาจเรียกว่า วงจรนโยบาย (Policy Cycle) หรือ การพัฒนานโยบาย (Policy Development) แต่ให้คำอธิบาย

ความหมายของชื่อเหล่านี้คล้าย ๆ กัน หากจะมีส่วนแตกต่างกันบ้างก็อยู่ที่การเน้นความสำคัญในองค์ประกอบส่วนใดส่วนหนึ่งของกระบวนการเท่านั้น

วิโรจน์ สารรัตน์ (2546) กล่าวว่า การกำหนดนโยบายมีหลายรูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบผู้นำ (Elite Model) กำหนดโดยผู้นำ ยึดถือหลักอำนาจนิยม
2. รูปแบบกลุ่ม (Group Model) กำหนดโดยกลุ่ม ยึดหลักการมีส่วนร่วม และการหาจุดร่วมระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ
3. รูปแบบสถาบัน (Institute Model) กำหนดโดยสถาบัน ยึดหลักความเป็นสถาบัน อ้างอิงความเป็นสถาบันที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม
4. รูปแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Model) ยึดแนวความคิดจากอดีตสู่ปัจจุบัน
5. รูปแบบระบบ (System Model) ยึดถือว่านโยบายเป็นปัจจัยป้อนออก (Output) ที่เกิดจากปัจจัยป้อนเข้า (Input) ของปัญหาความต้องการหรือข้อเรียกร้องจากกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ในองค์การหรือสังคม และมีกระบวนการ (Process) ของโครงสร้างองค์การหรือสังคม ที่จะกำหนดเป็นนโยบายออกมา
6. รูปแบบกระบวนการ (Process Model) ยึดถือแนวคิดว่ากำหนดยุทธศาสตร์เป็นกิจกรรมที่มีขั้นตอนต่าง ๆ เป็นกระบวนการ คือ มีขั้นตอนการกำหนดปัญหา ความต้องการ หรือข้อเรียกร้อง มีขั้นตอนการเสนอแนะทางเลือกหลากหลาย มีขั้นตอนการเลือกนโยบายที่ดีที่เหมาะสมที่สุด มีขั้นตอนการนำเอานโยบายไปปฏิบัติและมีขั้นตอนการประเมินนโยบาย
7. รูปแบบเหตุผล (Rational Model) คำนึงถึงผลตอบแทน (Gain) ที่จะได้รับมากกว่าค่าใช้จ่าย (Cost) ซึ่งผลตอบแทนไม่ได้หมายถึงเรื่องเงินเท่านั้น แต่หมายถึงผลได้ผลเสียในด้านอื่นด้วย

Milan J. Dluhy and Roger R. Lind (1981) จำแนกกระบวนการในการดำเนินนโยบายออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นวิจัยและวิเคราะห์นโยบาย
2. ขั้นการพัฒนาและกำหนดโครงสร้างนโยบาย
3. ขั้นการเสนอใช้และการนำนโยบายไปปฏิบัติ
4. ขั้นการประมาณการและการประเมินผลนโยบาย

William W. Boyer (1975) ให้ข้อเสนอในการกำหนดนโยบาย ดังนี้

1. ขั้นเสนอความคิดริเริ่ม
2. ขั้นยกร่างนโยบายขั้นต้น
3. ขั้นการเข้ามีส่วนร่วมของสาธารณะชน

4. ขั้นการเข้ามีส่วนร่วมขั้นสุดท้าย

5. ขั้นการประเมินผลทบทวนนโยบาย

สัญญา เคนาภูมิ (2559) ระบุขั้นตอนการกำหนดนโยบาย ดังนี้

1. การระบุปัญหา เป็นการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานที่จริงหรือข้อมูลภาคสนาม หรือข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) หรือจากเอกสารต่าง ๆ หรือข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

2. การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา ผู้ที่ทำการศึกษาวเคราะห์จะต้องรวบรวมข้อมูล (Data) เกี่ยวกับปัญหาในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งการรวบรวมจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เช่น การสำรวจข้อมูลด้วยตนเอง การสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม ฯลฯ และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เช่น รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร บทความวิจัย หรือข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ ข้อควรตระหนักถึงในการรวบรวมข้อมูลก็คือ การคำนึงถึงความแม่นยำ และความเชื่อถือได้ของข้อมูล

3. การวิเคราะห์ปัญหา ผู้ที่ศึกษาจะต้องทำการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อหาสาเหตุของปัญหาและ ผลกระทบของปัญหา ตลอดจนการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา (Priority) เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกปัญหาที่จะนำไปกำหนดเป็นนโยบายต่อไป

4. การกำหนดเป้าหมาย ซึ่งเป้าหมายนั้นอาจมีทั้งเป้าหมายในระยะสั้นหรือระยะยาว อาจเป็นเป้าหมายในหลายระดับ เช่น ระดับชาติ ระดับองค์กร หรือระดับปฏิบัติการ แต่เป้าหมายทั้งหลายนั้น ต้องมีความเหมาะสมในการแก้ไขปัญหาได้ แล้วสามารถปฏิบัติให้สำเร็จได้จึงจะเป็นเป้าหมายที่ดี เทคนิคที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือช่วย ในการกำหนดเป้าหมายอาจมีหลายเทคนิค เช่น การระดมสมอง (Brain Storming) การฟอร์มทีมงาน (Team)

5. กำหนดขอบเขตและกรอบของนโยบาย ขั้นตอนนี้จะกำหนดว่านโยบายจะมีขอบเขต กว้างไกลแค่ไหน จะเริ่มที่ใด สิ้นสุด ณ จุดใด จะแก้ไขปัญหาในส่วนใดได้บ้าง โดยพิจารณาความเหมาะสมให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่และความสามารถของหน่วยงาน ตลอดจนความสมบูรณ์ของทรัพยากรที่สามารถระดมมาใช้ในการปฏิบัติได้

6. การศึกษาข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย

7. การออกแบบทางเลือกนโยบาย เป็นกระบวนการสร้าง ประดิษฐ์ คิดค้น พัฒนา และปรับแต่ง แนวทางปฏิบัติเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาบางประการ

8. การวิเคราะห์ทางเลือก เป็นการนำเอาทางเลือกที่มีทั้งหมดมาทำการศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ในแต่ละทางเลือก

9. การพิจารณาเปรียบเทียบทางเลือก

10. การทดสอบทางเลือก

11. การจัดทำร่างนโยบาย ควรประกอบด้วย หลักการและเหตุผล จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ แนวทางและมาตรการ วิธีการดำเนินการ การกำหนดผู้รับผิดชอบที่จะดำเนินงาน ตามมาตรการที่กำหนดขึ้นให้ชัดเจน

12. การเสนอแนะกลยุทธ์ในการดำเนินนโยบาย

13. การอนุมัติและประกาศเป็นนโยบาย มีกิจกรรมย่อยที่จะต้องกระทำคือ การคัดเลือกข้อเสนอของนโยบาย การสร้างเสียงสนับสนุนทางการเมือง และการประกาศใช้นโยบาย สาธารณะ

สรุปได้ว่าขั้นตอนการกำหนดนโยบาย ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ขั้นตอนการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบาย 2) ขั้นตอนการกำหนดนโยบาย 3) ขั้นตอนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 4) ขั้นตอนการประเมินผลนโยบายและ 5) ขั้นตอนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนโยบาย เพื่อนำไปกำหนดเป็นนโยบายในรอบปีต่อไป

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กระบวนการกำหนดนโยบาย 2 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบาย และ 2) ขั้นตอนการกำหนดนโยบาย

2. องค์ประกอบสำคัญของนโยบาย

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของนโยบาย ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการ โดยให้คำนิยามและรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

พชรวิทย์ จันทศิริสิริ (2560) ให้ความคิดเห็นไว้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ คือ กระบวนการสร้างภาพความสำเร็จของสถานศึกษาในอนาคตที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการคาดหวังและร่วมกันวางเป้าหมาย โดยการมองไปยังอนาคตและกำหนดทิศทางที่สอดคล้องกับพันธกิจ ค่านิยม และแนวคิดพื้นฐานขององค์กร วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นควรมีลักษณะเป็นข้อความสั้น กระชับ เข้าใจง่าย แต่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและความท้าทาย พร้อมทั้งมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้จริง

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2552) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะสามารถเชื่อมโยงสถานการณ์ปัจจุบันเข้ากับเป้าหมายในอนาคตได้อย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการมุ่งหน้าสู่เป้าหมายร่วมกัน ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและมาตรฐานสูง รวมถึงสร้างความชัดเจนในทิศทางการดำเนินงานขององค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้อย่างแท้จริง

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2556) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ข้อความที่แสดงถึงเป้าหมายหรือความคาดหวังในอนาคตขององค์กรในภาพรวม ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์ปัจจัย

แวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางที่เหมาะสมภายใต้สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับศักยภาพขององค์กร วิสัยทัศน์จึงเป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยทั่วไป วิสัยทัศน์ควรนำเสนอในรูปแบบข้อความที่สั้น กระชับ ชัดเจน และง่ายต่อการสื่อสารและทำความเข้าใจ

Davis and Thomas (1989) ได้ระบุว่า วิสัยทัศน์ถือเป็นองค์ประกอบและคุณลักษณะที่สำคัญลำดับแรกๆ ที่ผู้นำจะต้องมี โดยจำเป็นต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ดังกล่าวให้กับบุคลากรในองค์กรทุกคนเข้าใจอย่างทั่วถึงและชัดเจน โดยมุ่งเน้นที่เป้าหมาย ผลผลิต และทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรเป็นหลัก

วันทนา เมืองจันทร์ (2546) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ไว้ว่าเป็นการกำหนดหรือวาดภาพอนาคตที่องค์กรต้องการมุ่งไปให้ถึง โดยการคาดการณ์ถึงเป้าหมายและทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม โดยอาศัยกระบวนการวางแผนที่มีระบบ วิสัยทัศน์จึงสะท้อนถึงความสำเร็จที่จะสร้างสรรค์สิ่งที่ดีกว่า ซึ่งเกิดจากการตระหนักรู้และใช้ปัญญา แม้ว่าบางครั้งจะคล้ายกับความฝัน แต่ก็มีความฝันที่ทุกคนต้องมุ่งมั่นพยายามทำให้เกิดขึ้นจริงให้ได้

วิระพล แสงรัตนทองคำ (2544) ได้สรุปเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นลักษณะหรือคุณสมบัติของบุคคลที่มีความสามารถในการคาดการณ์หรือมองเห็นภาพอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน เป็นระบบ โดยอาศัยข้อมูลและสภาพแวดล้อมในปัจจุบันในการประเมิน ภาพอนาคตที่วางไว้นั้นจำเป็นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร และต้องมีความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติจริง

พัฒนิจ โกญจนาท (2542) ได้เสนอขั้นตอนในการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยเน้นว่าผู้นำจะต้องมีกระบวนการสร้างแนวทางหรือภาพเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญที่ควรดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างครบถ้วน
2. นำข้อมูลที่ได้มาจัดระบบ วิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างละเอียด เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของผู้นำ
3. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นออกมาในรูปแบบข้อความที่ชัดเจน กระชับ มีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมุ่งมั่นทำงานตามเป้าหมายขององค์กร โดยข้อความนั้นควรมีลักษณะที่สั้น ชัดเจน ทำง่าย มุ่งสู่อนาคต มีความมั่นคง และสามารถจุดประกายให้สมาชิกเกิดแรงบันดาลใจ
4. จัดให้มีการประเมินความเหมาะสมของข้อความวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้มั่นใจว่าวิสัยทัศน์หรือแนวทางดังกล่าวสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมา วิสัยทัศน์ หมายถึง ข้อความหรือภาพเป้าหมายที่สะท้อนความคาดหวังในอนาคตขององค์กร ซึ่งเกิดจากกระบวนการวิเคราะห์

ข้อมูลทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยผู้นำและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด เพื่อแสดงถึงทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับพันธกิจ ค่านิยม และศักยภาพขององค์กร วิสัยทัศน์ควรมีลักษณะเป็นข้อความสั้น กระชับ ชัดเจน ทำท่าย และสามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้สมาชิกทุกฝ่ายร่วมกันดำเนินงานอย่างมุ่งมั่น เพื่อบรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จและความเป็นเลิศที่สามารถปฏิบัติได้จริงในอนาคต

2. พันธกิจ (Mission)

Harrison (2003) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับพันธกิจไว้ว่า คือการกำหนดแนวทางในการจัดสรรและใช้ทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยต้องสามารถแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงจุดมุ่งหมายหลักหรือคุณค่าขององค์กร พร้อมทั้งมีการสื่อสารและสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกทุกฝ่ายดำเนินการตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม (2554) กล่าวว่า พันธกิจ หมายถึง การระบุถึงขอบเขตหน้าที่ หรือภารกิจที่องค์กรจำเป็นต้องปฏิบัติในลักษณะของอาณัติ (Mandate) เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ หรือให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ แผนระดับชาติ นโยบายของรัฐบาล หรือนโยบายที่กำหนดจากผู้บริหารระดับสูง โดยสามารถแบ่งพันธกิจออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. พันธกิจหลักหรือพันธกิจดั้งเดิม คือ พันธกิจพื้นฐานที่กำหนดขึ้นตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นขององค์กร เป็นภารกิจหลักที่สังคมมอบหมายให้องค์กรรับผิดชอบดำเนินการ และจะดำรงอยู่ตลอดไป โดยจะมีการปรับเปลี่ยนได้เฉพาะเมื่อองค์กรมีการปฏิรูปหรือพัฒนาโครงสร้างการบริหารใหม่เท่านั้น

2. พันธกิจเชิงวิสัยทัศน์ คือ พันธกิจที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ ซึ่งพันธกิจประเภทนี้สามารถปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงได้ตามความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ควรรักษาความสอดคล้องกับพันธกิจดั้งเดิม ไม่ให้ขัดแย้งหรือหลุดออกจากกรอบหลักขององค์กร

ขั้นตอนการกำหนดพันธกิจขององค์กรควรดำเนินการผ่านกระบวนการหารือร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมถึงการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมพิจารณา และการตรวจสอบความเป็นไปได้ของพันธกิจที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ได้พันธกิจที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ประเด็นสำคัญในการกำหนดพันธกิจมีดังนี้

1. ข้อความพันธกิจ (Mission Statement) จะสื่อถึงแนวคิดและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่มุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยระบุขอบเขตของภารกิจที่องค์กรจะดำเนินการทั้งในด้านผลิตผลและการบริการ หากระบุอย่างชัดเจน จะสามารถสะท้อนค่านิยม ลำดับความสำคัญ และทิศทางในอนาคตขององค์กรได้ อีกทั้งยังช่วยเป็นกรอบแนะแนวในการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและทางเลือกที่เป็นไปได้

2. ความสำคัญของการกำหนดพันธกิจ การกำหนดพันธกิจมีบทบาทสำคัญในการวางจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดทิศทางในการดำเนินงาน รวมถึงเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ พันธกิจยังช่วยอำนวยความสะดวกในการแปลวัตถุประสงค์ไปสู่การออกแบบโครงสร้างงาน กำหนดบทบาทความรับผิดชอบภายในองค์กร พร้อมทั้งคำนึงถึงต้นทุน เวลา และตัวชี้วัดที่สามารถใช้ประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การกำหนดพันธกิจเป็นกระบวนการสำคัญที่กำหนดขอบเขตและทิศทางของการดำเนินงานในองค์กร โดยเน้นการแสดงออกถึงจุดมุ่งหมายหลัก คุณค่า และบทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้พันธกิจต้องสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน มีพลังในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกในองค์กร และต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ หรือนโยบายที่เกี่ยวข้อง การกำหนดพันธกิจที่มีประสิทธิภาพควรดำเนินการผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้ได้ข้อความพันธกิจ (Mission Statement) ที่ชัดเจน ครอบคลุมทั้งขอบเขตงาน ผลลัพธ์หรือบริการที่องค์กรนำเสนอ คุณค่าที่องค์กรยึดถือ และทิศทางในอนาคต นอกจากนี้ การกำหนดพันธกิจยังมีบทบาทสำคัญในการเป็นกรอบแนวทางในการจัดสรรทรัพยากร การออกแบบโครงสร้างงาน การกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ และการประเมินผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. เป้าหมาย (Goals)

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2560) อธิบายว่า วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย คือ การกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถประเมินผลได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ซึ่งต้องสอดคล้องกับภารกิจที่องค์กรมุ่งหมายบรรลุ วัตถุประสงค์จะต้องมีความชัดเจน จับต้องได้ และกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าได้อย่างเป็นระบบ

Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2013) กล่าวว่าไว้ว่า วัตถุประสงค์ หมายถึงผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังจะบรรลุจากการดำเนินงาน ภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่ โดยองค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้หลายข้อตามความเหมาะสม และแต่ละวัตถุประสงค์จำเป็นต้องระบุระยะเวลาในการดำเนินการให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นกรอบในการติดตามและประเมินผลสำเร็จ

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2007) อธิบายถึงการกำหนดเป้าหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการระบุผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการบรรลุในอนาคตอย่างชัดเจน เป็นการกำหนดทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยเป้าหมายเหล่านี้จะต้องมีความเฉพาะเจาะจง (Specific) วัดผลได้ (Measurable) สามารถทำได้จริง (Achievable) สอดคล้องกับความเป็นจริงหรือศักยภาพขององค์กร (Relevant) และกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน (Time-bound) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการวางแผน ดำเนินการ ติดตาม และประเมินผลให้การดำเนินงานบรรลุตามเจตนารมณ์ที่วางไว้ ทั้งนี้ เป้าหมายที่กำหนดจะทำหน้าที่เป็น

เครื่องชี้้นำในการจัดสรรทรัพยากร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

Fred R. David และ Forest R. David (2017) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ต้องเชื่อมโยงกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร และควรได้รับการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอตามสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

วาทีณี ศรีมหา (2562) อธิบายไว้ว่าการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ จำเป็นต้องพิจารณาความสอดคล้องกับทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่จริง เช่น งบประมาณ เวลา บุคลากร และศักยภาพของระบบงาน เพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดนั้นมีความเป็นไปได้และสามารถดำเนินการได้จริง ไม่เพียงเท่านั้น เป้าหมายยังต้องมีลักษณะ ที่สามารถวัดผลได้ (Measurable) อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

พัฒนา พรหมณี และคณะ (2560) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ไม่ใช่แค่การตั้งเป้าหมายธรรมดา แต่ถือเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Strategic Organizational Development for Change) กล่าวคือเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ต้องถูกออกแบบมาอย่างชัดเจน เพื่อให้สมาชิกในองค์กรทุกระดับเข้าใจทิศทางที่ต้องเดินไปในอนาคต และในขณะเดียวกันต้องมีคุณลักษณะที่สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม (2554) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมาย จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์หลักหรือเป้าประสงค์ เป็นกระบวนการแปลงวิสัยทัศน์ ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรมให้กลายเป็นเป้าหมายที่จับต้องได้และเป็นรูปธรรม โดยเป้าหมายเหล่านี้จะระบุถึงสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุในอนาคต เป็นผลลัพธ์ (Outcome) ที่สะท้อนถึงความสำเร็จตามพันธกิจที่องค์กรกำหนดไว้ และสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่หลักขององค์กร ทั้งนี้ลักษณะของเป้าหมายที่ดีควรมีองค์ประกอบดังนี้

1. ขยายสาระจากวิสัยทัศน์และพันธกิจ ทำให้เนื้อหาที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์และพันธกิจมีความเป็นรูปธรรม ชัดเจน และสามารถดำเนินการได้จริง
2. ระบุชัดเจนถึงกลุ่มเป้าหมาย กำหนดว่ากลุ่มใดเป็นผู้รับคุณค่าหรือประโยชน์ ที่องค์กรมุ่งหวังจะมอบให้
3. แสดงคุณค่า ผลประโยชน์ และการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ระบุผลลัพธ์ ที่กลุ่มเป้าหมายจะได้รับอย่างชัดเจน ทั้งในแง่ของคุณค่าและการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก
4. ลดความนามธรรมและนำไปสู่การปฏิบัติได้ง่าย เป้าหมายต้องสามารถถ่ายทอดเป็นกิจกรรมที่ชัดเจน และง่ายต่อการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและการกระจายงาน

5. มีความเป็นไปได้ในเชิงทรัพยากร การดำเนินการตามเป้าหมายต้องสอดคล้องกับทรัพยากรและกำลังคนที่มีอยู่จริง

6. สามารถจัดการหลายเรื่องได้พร้อมกัน เป้าหมายควรมีความยืดหยุ่นพอที่จะครอบคลุมและเชื่อมโยงการดำเนินการหลายด้านในเวลาเดียวกัน

7. สัมพันธ์กับการดำรงอยู่ขององค์กร เป้าหมายต้องมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จและการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร

สรุปได้ว่า การกำหนดเป้าหมาย คือกระบวนการแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจที่มีลักษณะนามธรรมให้เป็นผลลัพธ์ที่ชัดเจนและจับต้องได้ เป้าหมายที่กำหนดต้องมีความเฉพาะเจาะจง วัดผลได้ กำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานอย่างแน่นอน และสอดคล้องกับทรัพยากรและศักยภาพขององค์กร นอกจากนี้ ต้องมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ เป้าหมายที่ดีจะช่วยกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน เชื่อมโยงกับพันธกิจขององค์กร และนำไปสู่การสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน

4. กลยุทธ์ (Strategies)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) ระบุว่ากลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการที่ต้องกำหนดขึ้นอย่างรอบคอบ เพื่อใช้ในการนำองค์กรไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเป้าไว้ โดยกระบวนการกำหนดกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันอย่างละเอียด พร้อมทั้งติดตามและคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งแม้ว่าการคาดการณ์จะตั้งอยู่บนฐานข้อมูลปัจจุบันและแนวโน้มที่มีอยู่ แต่อนาคตย่อมมีความไม่แน่นอนและอาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยแวดล้อมใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์จึงต้องมีความชัดเจน เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางหรือวิธีการที่ไม่คลุมเครือ และสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมได้อย่างแท้จริง โดยมุ่งแสวงหาวิธีการที่มีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

อวยชัย วัฒนา (2554) อธิบายว่า กลยุทธ์หมายถึง แผนการที่ได้รับการวางแผนอย่างรอบคอบ มีโครงสร้างที่เป็นขั้นตอนชัดเจน พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง กลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่อาจขัดขวางการดำเนินงาน โดยสุดท้ายแล้วต้องนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

Paul (1983) ให้ความหมายของกลยุทธ์ในบริบทการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐว่า หมายถึง ชุดของทางเลือกเชิงระยะยาวที่ประกอบด้วยเป้าหมายด้านการปฏิบัติการ นโยบาย และแผนการดำเนินงาน ซึ่งถูกกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของหน่วยงานด้วย การกำหนดกลยุทธ์ในลักษณะนี้มุ่งเน้น

ให้การดำเนินการของภาครัฐมีทิศทางที่ชัดเจน และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

วิเชษฐ์ ฤทธิ์บำรุง (2553) ได้อธิบายว่า กลยุทธ์ หมายถึง เทคนิค วิธีการ และแนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้การเลือกใช้กลยุทธ์ต้องคำนึงถึงการนำไปสู่การพัฒนาและความก้าวหน้าในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ปกรณ์ ปริยากร (2558) ได้อธิบายถึงความจำเป็นของการวางแผนกลยุทธ์ในองค์กรไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความเป็นเอกภาพและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยมีเหตุผลหลัก 4 ประการ ดังนี้

1. การบูรณาการกิจกรรมภายในองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ทำหน้าที่เป็นกลไกที่เชื่อมโยงกิจกรรมจากทุกฝ่ายให้เคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันผ่านการตัดสินใจเชิงระบบ ช่วยให้เกิดความสอดคล้องในการดำเนินงาน และใช้ทรัพยากรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การกำหนดอนาคตอย่างเป็นระบบ การวางแผนกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรมองอนาคตอย่างมีทิศทาง โดยเชื่อมโยงข้อมูลในปัจจุบันกับการคาดการณ์อนาคต ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ความเข้าใจในแนวโน้มและความเป็นไปได้เพื่อกำหนดทิศทางการตัดสินใจในปัจจุบันให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว
3. การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล แผนกลยุทธ์ช่วยให้การตัดสินใจในองค์กรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ แทนที่จะอาศัยเพียงประสบการณ์ส่วนบุคคลหรือสัญชาตญาณเพียงอย่างเดียว ทำให้ผู้บริหารสามารถจับประเด็น วิเคราะห์สาเหตุ กำหนดเป้าหมาย และเลือกแนวทางแก้ไขปัญหได้อย่างมีหลักวิทยาศาสตร์และความชัดเจน
4. การควบคุมและประเมินผล การวางแผนยังเป็นเครื่องมือควบคุมที่ส่งเสริมแรงจูงใจเชิงบวก ลดความจำเป็นในการควบคุมด้วยวิธีการที่เป็นลบ พร้อมทั้งกำหนดมาตรฐานในการทำงานซึ่งสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ คือการวางแผนทาง วิธีการ หรือแผนการดำเนินงานที่มีลักษณะเป็นระบบ มีความรอบคอบ และยืดหยุ่น เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ประเด็นสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ 1) การกำหนดแนวทางที่รอบคอบและเป็นระบบ โดยกลยุทธ์ต้องตั้งอยู่บนการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ในปัจจุบัน และคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตอย่างละเอียด 2) การมีโครงสร้างขั้นตอนที่ชัดเจนและมีความยืดหยุ่น ทั้งนี้แผนกลยุทธ์ต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์เพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรค 3) การเชื่อมโยงเป้าหมาย นโยบาย และ

การปฏิบัติ ทั้งนี้กลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐเป็นการกำหนดทางเลือกเชิงระยะยาวที่ผสมผสานเป้าหมาย และการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง 4) การเน้นการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยกลยุทธ์ต้องเน้นเทคนิค วิธีการ และแนวทางที่ช่วยพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพมาก 5) การสร้างเอกภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยการวางแผนกลยุทธ์ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีทิศทางเดียวกัน ช่วยในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และใช้เป็น เครื่องมือในการควบคุมและประเมินผล

5. มาตรการ (Measures)

นักการศึกษาได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดมาตรการ ดังนี้

David (1999) อธิบายถึง การกำหนดมาตรการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Measures) คือกระบวนการกำหนดแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็น รูปธรรม ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่องค์กรวางไว้ เพื่อให้ การดำเนินงานสามารถแปรเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ มาตรการเชิงกลยุทธ์จะทำหน้าที่เป็นเครื่องมือเชิงปฏิบัติ ช่วยกำหนดกรอบแนวทางที่ชัดเจนว่าต้องทำ อะไร อย่างไร เมื่อไร และด้วยทรัพยากรแบบไหน เพื่อให้แต่ละกลยุทธ์สามารถนำไปปฏิบัติจริงและ ติดตามประเมินผลได้

Hill และ Jones (2007) กล่าวว่า การกำหนดมาตรการเป็นขั้นตอนสำคัญ ในการวางแผนกลยุทธ์ เพราะช่วยให้แต่ละหน่วยงานในองค์กรมีแนวทางชัดเจนว่าต้องทำอะไร อย่างไร และเมื่อใด เพื่อให้เป้าหมายโดยรวมขององค์กรบรรลุผล

Harrison (2003) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการกำหนดมาตรการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมาย โดยมาตรการที่กำหนดต้องสัมพันธ์โดยตรง กับกลยุทธ์ที่วางไว้ และต้องสนับสนุนให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล
2. กำหนดวิธีการดำเนินงานอย่างชัดเจน ระบุวิธีการ แนวทางปฏิบัติ และขั้นตอน ที่สามารถทำได้จริง พร้อมทั้งระบุหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบหลัก
3. ระบุทรัพยากรที่จำเป็น กำหนดว่าจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรประเภทใด เช่น งบประมาณ เวลา เทคโนโลยี หรือบุคลากร เพื่รองรับการดำเนินมาตรการ
4. มีตัวชี้วัด (Indicators) กำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินการ เช่น ระยะเวลา จำนวนผลงาน คุณภาพ หรือผลกระทบที่เกิดขึ้น
5. มีกรอบเวลา (Timeline) ระบุระยะเวลาในการดำเนินมาตรการแต่ละข้อ เพื่อสามารถติดตามความก้าวหน้า และประเมินผลได้ในแต่ละช่วงเวลา

6. มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง มาตรการที่ดีต้องสามารถปรับตัวได้ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหรือบริบทขององค์กร

สรุปได้ว่า การกำหนดมาตรการในการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือกระบวนการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร โดยมาตรการจะทำหน้าที่เป็นเครื่องมือเชิงปฏิบัติที่ช่วยระบุว่าองค์กรต้องดำเนินการอะไร อย่างไร เมื่อไร และใช้ทรัพยากรใด เพื่อให้กลยุทธ์สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้องค์ประกอบสำคัญของการกำหนดมาตรการ ได้แก่ ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมาย กำหนดวิธีการดำเนินงานอย่างชัดเจน ระบุทรัพยากรที่จำเป็น กำหนดตัวชี้วัด ผลสัมฤทธิ์กำหนดกรอบระยะเวลาแน่นอน มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

จากการศึกษาแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายและการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกัน ทั้งนี้สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของข้อเสนอเชิงนโยบาย ดังรายละเอียดในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของข้อเสนอเชิงนโยบาย

องค์ประกอบ ของข้อเสนอ เชิงนโยบาย											สรุป	
	รัฐพล ศิริภูมิ (2566)	ลัดดาวรรณ เสนานาดี (2565)	วรัญญูภรณ์ ชาลีรักษ์ (2564)	วชิระ พลพิทักษ์ ธวัชชัย ไพโรจน์ และเพ็ญพิศ ธรรมรัตน์ (2563)	ละอ อวันจิ๋ว และฉล่อง ชาตบุรุษิวัน (2562)	นริศรา ทองยศ (2562)	ฉวีวรรณ สุวรรณภักดี และ ดุญ วิระนาวัน (2561)	จรรยาศักดิ์ พุดน้อย (2558)	ครรชิต วรณชา ศิริ ถิอาสนา และจำเนียร พลหาญ (2558)	ธนู วงษ์จินดา ศิริ ถิอาสนา และพรทิพย์ วรกุล (2556)	คณิง สายแก้ว (2555)	
หลักการ			✓	✓							วิสัยทัศน์	
วิสัยทัศน์	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
พันธกิจ	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	พันธกิจ
เป้าหมาย	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓	เป้าหมาย
วัตถุประสงค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓				

องค์ประกอบ ของข้อเสนอ เชิงนโยบาย										สรุป
ยุทธศาสตร์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	กลยุทธ์
ประเด็นกลยุทธ์				✓						
กรอบแนวคิด			✓							
ข้อเสนอเชิง นโยบาย			✓							
กลยุทธ์	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
เงื่อนไขสู่ ความสำเร็จ			✓							มาตรการ
มาตรการ				✓						
แนวทางการ ปฏิบัติ	✓	✓	✓		✓		✓		✓	
ตัวชี้วัด				✓		✓			✓	✓

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายและการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่นักการศึกษา ได้แก่ รัฐพล ศิริภูมิ (2566), ลัดดาวรรณ เนานาดี (2565), วรัญญูภรณ์ ชาลีรักษ์ (2564), วชิระ พลพิทักษ์ ธวัชชัย ไพไธล และเพลินพิศ ธรรมรัตน์ (2563), ละออ วันจิ๋ว และฉลอง ชาตรูปะชีวิน (2562), นริศรา ทองยศ (2562), ฉวีวรรณ สุวรรณภักดี และ ลุยง วีระนาวัน (2561), จริญญาศักดิ์ พุดน้อย (2558), ครรชิต วรรณชา ศิริ ถีอาสนา และจำเนียร พลหาญ (2558), ธนุ วงษ์จินดา ศิริ ถีอาสนา และพรทิพย์ วรกุล (2556) และคณิง สายแก้ว (2555)

ได้สรุปไว้ มีความสอดคล้องกัน สามารถสรุปองค์ประกอบของข้อเสนอเชิงนโยบาย ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) กลยุทธ์ 5) มาตรการ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายโดยอิงตามองค์ประกอบหลักที่เป็นโครงสร้างสำคัญของนโยบาย ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ ซึ่งสะท้อนภาพอนาคตและทิศทางการพัฒนาที่พึงประสงค์ 2) พันธกิจ เพื่อกำหนดขอบเขตบทบาทหน้าที่หลักขององค์กรในการขับเคลื่อนนโยบาย 3) เป้าหมาย ที่ระบุผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุอย่างชัดเจน 4) กลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางหรือวิธีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ และ 5) มาตรการ ซึ่งเป็นเครื่องมือหรือแนวปฏิบัติเชิงรูปธรรมที่สามารถนำไปใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy implementation)

ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

Mazmanian and Sabatier (1989) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความหมายว่าเป็นการจัดวิธีดำเนินการหรือทำให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ด้วยเหตุนี้การนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation) จึงเป็นกระบวนการนำการตัดสินใจที่อยู่ในรูปแบบต่าง ๆ ไปปฏิบัติ อาทิ กฎหมาย คำตัดสินของศาล คำสั่งผู้บริหาร หรือการออกกฎหมายตามระบอบรัฐสภา หรือมติ และคำสั่งของคณะรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรี โดยชี้ให้เห็นว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการนโยบายสาธารณะ และยังหมายถึงการนำการตัดสินใจนโยบายที่ได้กระทำไว้ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จและเป็นการร่วมกันทำงานภายใต้กฎหมายที่ผ่านความเห็นชอบของฝ่ายนิติบัญญัติ คำสั่งของฝ่ายบริหาร หรือคำพิพากษาของศาลสูงสุดหรือศาลฎีกา ซึ่งตามอุดมคติแล้วการตัดสินใจนโยบาย คือการบ่งชี้ปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์ และการกำหนดโครงสร้างกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

McLaughlin (1975) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการขององค์การที่ต่อเนื่องเป็นพลวัต ซึ่งได้รับการปรุงแต่งและหล่อหลอมโดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย และกลยุทธ์ของนโยบายกับสภาพขององค์การที่รับผิดชอบในการดำเนินการให้สำเร็จลุล่วง กล่าวอีกนัยหนึ่ง การนำนโยบายไปปฏิบัติเกี่ยวกับการปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายโดยพยายามปรับเปลี่ยนประนีประนอมระหว่างเป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้กับข้อจำกัด เงื่อนไข และสภาพที่แท้จริงของหน่วยปฏิบัติ

ศุภชัย ยาวะประภาส (2550) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการเนื่องจากมีความต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง มีขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม และไม่ใช้กิจกรรมที่เกิดขึ้นชั่วคราวแล้วเลือนหายไป ไม่ใช้กิจกรรมที่ชั่ยกขยอน แต่เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง แต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์กันตลอดเวลา และการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการดำเนินการให้สำเร็จลุล่วง

ตามเป้าหมายของนโยบาย หมายความว่าก่อนนำนโยบายไปปฏิบัติต้องมีนโยบายก่อน และต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์กำหนดไว้ด้วย อีกทั้งการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นผลจากกิจกรรมที่เกิดขึ้นก่อน อีกทั้งยังมีผลกระทบต่อกิจกรรมที่ตามมาด้วย

Walter Williams (1971) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการนำบุคลากรและทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่มาบริหารจัดการ จนทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Ram K, Vepa (1974) ได้กล่าวถึงการนำนโยบายสู่การปฏิบัติไว้ว่า เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางสังคมซึ่งเป็นผลมาจากการตัดสินใจโดยสภาพแวดล้อม ซึ่งสภาพแวดล้อมที่เป็นส่วนสำคัญ คือสภาพแวดล้อมทางการเมืองทั้งระดับชาติ และระดับท้องถิ่น ซึ่งสามารถทำให้เกิดผลประโยชน์ได้

Cheema and Rondinelli (1983) ได้กล่าวไว้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การนำนโยบายหรือแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดนโยบาย และการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างชัดเจน โดยจุดมุ่งหมายสำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติคือการปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบายนั่นเอง

จุฬพล หนีพานิช (2554) ได้ให้ความหมายของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติไว้ว่าเป็นการบริหารนโยบายที่ครอบคลุมถึงการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์กร ปฏิสัมพันธ์ของบุคคลและกลุ่มบุคคล สมรรถนะ และความร่วมมือของพนักงานภาครัฐและเอกชน สภาพแวดล้อมของระบบ และปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของนโยบาย

Eugene (1980) ได้อธิบายว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการทางการเมืองและเป็นเกมส์คล้ายกับการต่อสู้ โดยให้คำนิยามว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ กระบวนการของกลยุทธ์ เกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ซึ่งเป้าหมายนี้อาจสอดคล้องหรือไปกันได้หรือไปกันไม่ได้กับเป้าหมายตามอาณัติ (Mandate) ของนโยบาย

ภัทรานันท์ นาคบำรุง (2559) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการจัดการ และประสานกิจกรรมโดยกลุ่มบุคคลหรือบุคคล เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินนโยบายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ โดยลักษณะการดำเนินการดังกล่าวจะต้องสามารถสังเกต และตรวจสอบได้

สามารถสรุปได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการทางการบริหารงานลงสู่การปฏิบัติ เพื่อทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

Randall Ripley and Grace Frankin (1982) กล่าวถึงลักษณะของการนำนโยบายไปปฏิบัติ มี 5 ประเด็นที่สำคัญ คือ

1. ผู้เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้นใครก็ได้ที่ต้องการ สามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้ทั้งนั้น เมื่อเข้ามาแล้วจะเลือกอยู่ฝ่ายใดก็ย่อมทำได้ กติกาในการมีส่วนร่วมก็มักเปิดกว้างและปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา

2. วัตถุประสงค์ของนโยบายมักมีจำนวนมาก กระจัดกระจาย และคลุมเครือ เนื่องจากกลุ่มผู้เกี่ยวข้องต่างมีความต้องการไม่ตรงกัน จึงทำให้ยากที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องอย่างชัดเจน บ่อยครั้งพบว่าวัตถุประสงค์ที่ขัดแย้งกัน ซึ่งเป็นผลมาจากการเจรจาต่อรองระหว่างผู้กำหนดนโยบายที่มีหลากหลายกลุ่ม การขยายตัวของรัฐบาลและโครงการต่างๆ จากการที่จำนวนงบประมาณและข้าราชการที่เพิ่มตลอดเวลาสะท้อนให้เห็นถึงกิจกรรมต่าง ๆ ของรัฐบาลที่เพิ่มขึ้นตลอดเวลาตามไปด้วย ซึ่งอีกนัยหนึ่ง คือการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกับนโยบายต่างๆ ต้องมีจำนวนและขอบเขตเพิ่มขึ้นอย่างแน่นอน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานจากหลายกระทรวงในหลายระดับ

4. ปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุม

โดยชี้ให้เห็นว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องเผชิญกับปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ ปัจจัยเหล่านี้อาจได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองที่รวดเร็วและฉับพลัน ความผันผวนทางเศรษฐกิจของประเทศและ/หรือของโลก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และความไม่แน่นอนของธรรมชาติ ทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติมีลักษณะซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงไปมากขึ้น

วรเดช จันทรศร (2554) กล่าวถึงขั้นตอนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

ระดับมหภาค ประกอบด้วย

1. ขึ้นแปลงนโยบายไปสู่แนวทางปฏิบัติ เช่น แผนงานหรือโครงการ
2. ขึ้นสร้างการยอมรับแนวทางปฏิบัติจากหน่วยงานระดับท้องถิ่น

ระดับจุลภาค ประกอบด้วย

1. ขึ้นระดมพลัง คือ การรับนโยบายและการแสวงหาการสนับสนุนในพื้นที่
 2. ขึ้นปฏิบัติจริง โดยปรับเปลี่ยนนโยบายเป็นกิจกรรมที่ดำเนินได้จริง
 3. ขึ้นสร้างความต่อเนื่อง เพื่อให้นโยบายได้รับการยอมรับและดำเนินการอย่างยั่งยืน
- ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มีขั้นตอนดังนี้

1. ขึ้นการกำหนดนโยบาย (Policy Formulation)
2. ขึ้นการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation)

3. ขั้นตอนการประเมินนโยบาย (Policy Evaluation)
4. ขั้นตอนการปรับปรุงนโยบาย (Policy Improvement)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

จันทราณี สงวนนาม (2553) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ ตลอดจนความสามารถในการติดต่อสื่อสารด้วยภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ เพื่อบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธีระ รุญเจริญ (2553) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานด้วยกระบวนการที่หลายคน เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาทุกด้านจนบรรลุตามจุดหมายของหลักสูตร และสามารถพัฒนาตนเอง พัฒนาอาชีพ พัฒนาสังคม ให้ดำรงชีวิตในสังคม เป็นไปด้วยความสงบสุข

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ ควบคุม และการจัดการในเรื่องเกี่ยวกับงานหรือกิจการสถานศึกษา ทั้งการบริหารธุรกิจของสถานศึกษา โดยมุ่งให้บรรลุตามจุดหมายของสถานศึกษาที่ได้ตั้งไว้ ภาระหน้าที่ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับครู นักเรียน บุคลากรอื่นๆ ในสถานศึกษา

สุภัค ยมพุก และวิโรจน์ เจษภูาลักษณ์ (2558) สรุปความหมายการบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือกิจกรรมของสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

อนุชิต สุขกลี (2560) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารงานโดยมีการจัดกิจกรรมต่างๆ อย่างมีระบบระเบียบตามกระบวนการทำงาน เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษาทั้งในด้านบุคลากร ผู้เรียน อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์

อัจฉรา จงดี (2560) สรุปว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมมือกันเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความเจริญงอกงาม มีความรู้ ความสามารถ เป็นคนดีของสังคม โดยการจัดแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษา การใช้ทรัพยากร และกระบวนการบริหารที่สอดคล้องและเหมาะสม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง

ขวัญพิชชา มีแก้ว (2562) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการในการทำงานโดยมีผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นระบบในสถานศึกษาที่ดำเนินการ 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา คือ กระบวนการที่เกิดจากความร่วมมือของบุคคลหลายฝ่าย โดยประยุกต์ใช้ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายของการศึกษา ประกอบไปด้วยการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 มาตรา 39 ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ

ด้านวิชาการ เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ครอบคลุมการจัดการเรียนการสอน หลักสูตร การประเมินผล และการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารครู และบุคลากรทุกฝ่ายจะต้องร่วมมือกันวางแผน กำหนดแนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนติดตามประเมินผลและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

ด้านงบประมาณ เป็นการบริหารการเงินที่เน้นความอิสระ คล่องตัว โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาล โดยมุ่งเน้นการใช้จ่ายงบประมาณที่คุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และสามารถจัดหารายได้เพิ่มเติมจากทรัพยากรอื่นหรือการให้บริการต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการจัดการศึกษา ส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาด้านคุณภาพการศึกษอย่างเต็มศักยภาพ

ด้านการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ประหยัดทรัพยากร มีความสุขในการทำงาน ส่งผลต่อการสร้างขวัญกำลังใจและความผูกพันในองค์กร โดยมีเป้าหมายให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่จนสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจที่กำหนดไว้

ด้านการบริหารทั่วไป เป็นการบริหารจัดการงานสนับสนุนต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานหลักของสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมาย โดยประกอบด้วยงานธุรการ งานเลขานุการ คณะกรรมการสถานศึกษา งานระบบสารสนเทศ เทคโนโลยี งานดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม งานบริการสาธารณะ งานกิจการนักเรียน การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก และการระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนภารกิจต่างๆ ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมภาพลักษณ์และเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารจัดการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) กล่าวว่า การบริหารจัดการของสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่บริหารการศึกษาแก่ประชาชนและเป็นสถานศึกษาของรัฐ จึงนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เรียกว่า ธรรมภิบาล ประกอบด้วยหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานয়กรัฐมนตรี (2553) กล่าวว่า แนวทางการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา มีอำนาจการบริหารจัดการศึกษาตามขอบข่าย ดังนี้

ด้านการบริหารงานวิชาการ เป็นภารกิจสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดและพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ครอบคลุมตั้งแต่การพัฒนาหลักสูตร การวางแผนด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การวัดและประเมินผล การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การแนะแนว การนิเทศ การประกันคุณภาพภายใน ตลอดจนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในด้านวิชาการ รวมถึงการส่งเสริมและประสานความร่วมมือกับองค์กรภายนอก เพื่อให้เกิดระบบการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นอย่างแท้จริง

ด้านการบริหารงานงบประมาณ มุ่งเน้นการจัดสรรและบริหารทรัพยากรทางการเงินให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีหน้าที่ตั้งแต่การจัดทำแผนงบประมาณ การอนุมัติและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ การรายงานผลการใช้จ่าย การระดมทรัพยากรจากภาคส่วนต่าง ๆ การบริหารพัสดุและครุภัณฑ์ การจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สิน รวมทั้งการจัดทำบัญชี การเงิน และเอกสารที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้

ด้านการบริหารงานบุคคล เน้นการบริหารจัดการบุคลากรในสถานศึกษาอย่างครอบคลุม ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการทางวินัย การพัฒนาและส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ การสนับสนุนการประเมินวิทยฐานะ และการยกย่องเชิดชูเกียรติ ตลอดจนการจัดระบบทะเบียนประวัติ และเอกสารต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ด้านการบริหารงานทั่วไป เป็นการบริหารจัดการงานสนับสนุนทุกด้านเพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการตามนโยบายและพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุม การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การวางแผน การวิจัย การจัดระบบองค์กร การดูแลสถานที่และสิ่งแวดล้อม การรับนักเรียน การประสานกับภาคีเครือข่ายในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานักเรียน การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน รวมถึงการควบคุมภายในและการรายงานผลการดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษา

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (2556) จำแนกขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาไว้ 4 ประการ คือ

1. ด้านวิชาการ
2. ด้านงบประมาณ
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร
4. ด้านบริหารทั่วไป

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา ตามขอบข่ายที่นักวิชาการจำแนกไว้ จะมีลักษณะของงานส่วนใหญ่คล้ายคลึงกันและเกี่ยวข้องกัน ซึ่งประกอบด้วย การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

กระบวนการบริหารสถานศึกษา

จันทรานี สงวนนาม (2553) กล่าวถึงกระบวนการบริหารสถานศึกษาไว้ 4 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เป็นพื้นฐานของการวางแผน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง จะต้องร่วมมือกัน จะต้องศึกษาให้ทราบว่าสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร อะไรคือปัญหา

ขั้นที่ 2 การวางแผน เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า หรือเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำไม่ อย่างไร ใครทำ ที่ไหน และเมื่อไร สถานศึกษาจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและความต้องการของสถานศึกษา

ขั้นที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผน ประกอบด้วย การควบคุม กำกับติดตาม และนิเทศ กำหนดผู้ปฏิบัติและวิธีการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนเป็นระบบ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายต้องปฏิบัติอย่างจริงจังตามที่กำหนด

ขั้นที่ 4 การประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารที่สำคัญซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารทราบผลการดำเนินงาน ว่าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลจะย้อนกลับมาสู่ขั้นตอนที่ 1 ใหม่ เพื่อเป็นข้อมูลในการคิดแก้ไขปัญหา โดยการวางแผนในขั้นตอนที่ 2 นำไปสู่การดำเนินการตามแผนขั้นตอนที่ 3 และการประเมินผลในขั้นตอนที่ 4 ตามลำดับ

Jesse (1999) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษานั้น จะต้องดำเนินการไปตามกระบวนการบริหาร ซึ่งมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดแผนงานและโครงการไว้ล่วงหน้า
2. การจัดองค์กร (Organizing) คือ การกำหนดตำแหน่งและหน้าที่ในหน่วยงานให้ชัดเจน
3. การสั่งการ (Directing) คือ การพิจารณาสั่งการและมอบหมายงาน

4. การประสานงาน (Coordinating) คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและตำแหน่งต่างๆ ในหน่วยงาน

5. การควบคุมงาน (Controlling) คือ เป็นการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

Koontz and Odonnell (2001) กล่าวถึง กระบวนการบริหารสถานศึกษาไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร และการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. การจัดองค์กร (Organizing) แผนงานจะดำเนินการไปได้ด้วยดีก็ด้วยการจัดองค์กรที่ดี ซึ่งประกอบด้วย การนำปัจจัยทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการบริหารที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผล การจัดองค์กร จึงหมายถึง การนำเอาทรัพยากรทางการบริหารทุกประเภทมาบูรณาการเพื่อดำเนินการ

3. การจูงใจ (Motivating) คือ การจูงใจที่จะช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจูงใจในที่นี้หมายถึง การสั่งการ (Directing) การติดต่อสื่อสาร (Communicating) และการเป็นผู้นำในการดำเนินการ (Leading)

4. การควบคุมงาน (Controlling) เป็นการติดตามและประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ได้กำหนดไว้ว่า มีความเบี่ยงเบนไปจากความคาดหวังมากน้อยเพียงใด

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษา มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

- 1) การวางแผน โดยการศึกษาสภาพของปัญหาเพื่อกำหนดทิศทางการองค์กร พร้อมตั้งเป้าหมาย
- 2) การจัดองค์กรและการปฏิบัติงานตามข้อตกลง 3) การประสานงาน 4) การสั่งการ และ
- 5) การควบคุม การประเมินผล และการทบทวนผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลมาปรับปรุงแก้ไข และกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่ในครั้งต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีการบริหารเชิงระบบ

ความหมายของระบบ

ประชุม รอดประเสริฐ (2543) ได้ให้ความหมายของระบบไว้ใน 2 ลักษณะ คือ ความหมายที่เป็นนามธรรม ซึ่งหมายถึง วิธีการ (Method) การปฏิบัติงานที่มีรูปแบบ และขั้นตอนที่ไม่ตายตัวอาจผันแปรตามสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่กำหนดให้ และความหมายที่เป็นรูปธรรม หมายถึง สรรพสิ่ง (Entity) ที่ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพาอาศัยกัน โดยมีส่วนหนึ่งเป็นศูนย์กลางของระบบ

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ระบบ คือ ระเบียบเกี่ยวกับการรวมสิ่งต่างๆ ซึ่งมีลักษณะซับซ้อนให้เข้าลำดับ ประสานเป็นอันเดียวกันตามหลักเหตุผลทางวิชาการ หรือหมายถึงปรากฏการณ์ทางธรรมชาติที่มีความสัมพันธ์ประสานเข้ากัน โดยกำหนด

รวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ระบบ (System) คือ กลุ่มของส่วนต่างๆ ตั้งแต่สองส่วนขึ้นไป ประกอบเข้าด้วยกันและทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2540) กล่าวว่า ระบบหมายถึงสิ่งที่ประกอบขึ้นด้วยหรือประกอบด้วยหน่วยย่อย องค์ประกอบหรือหน่วยย่อยนั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

จันทร์ธานี สงวนนาม (2553) กล่าวไว้ว่า ระบบเป็นกลุ่มองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีความเกี่ยวข้องในลักษณะที่ทำให้ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อกระทำการกิจที่ได้อำนาจสำเร็จตามความต้องการขององค์กร

โกวิพัฒน์ เทศบุตร (2545) กล่าวว่า ระบบ หมายถึงกลุ่มขององค์ประกอบ (Set of Elements) ที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมในตัวของมันเอง และสิ่งแวดล้อมโดยรวม ระบบหนึ่ง ๆ ที่เป็นระบบย่อยจะบรรจุอยู่ในอีกระบบหนึ่งที่ใหญ่กว่า ซึ่งระบบแต่ละระบบไม่สามารถอยู่ตามลำพังได้ เรียกว่า ระบบรักษาสสมดุลระหว่างระบบ (System Contain wholes with in wholes)

ชัยยุทธ ศิริสุทธิ์ (2545) ให้ความหมายของระบบไว้ว่า ระบบ หมายถึง กระบวนการทำงานที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งมีส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output)

อรนุช มหัทธียนนท์ (2545) ให้ความหมายของระบบไว้ว่า เป็นกลุ่มขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วม โดยรับสิ่งเข้า (Input) ผ่านกระบวนการ (Process) ที่มีการจัดเตรียมไว้เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงและสร้างสิ่งออก (Output)

ในปัจจุบันคำว่า “ระบบ” เป็นคำกล่าวที่ใช้กันแพร่หลายโดยทั่วไป เวลาที่กล่าวถึงระบบจะต้องคำนึงถึง 3 คำคือ (จันทร์ธานี สงวนนาม, 2553)

1. การคิดอย่างมีระบบ (System Thinking) หมายถึง การคิดอย่างมีเหตุผลโดยคิดอย่างรอบคอบถึงผลที่ได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นได้ทั้งในภาพรวม และทุก ๆ ส่วนขององค์ประกอบย่อยของระบบว่าต่างก็มีส่วนสัมพันธ์กัน และสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

2. วิธีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (System Approach) หมายถึง วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ โดยมีการนำเอาปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งปัจจัย กระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจะมีส่วนสัมพันธ์กันและเป็นผลซึ่งกันและกัน

3. ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นทฤษฎีที่ระบุว่าองค์การประกอบด้วยส่วนประกอบที่เป็นอิสระและเป็นวิธีการบริหารงานที่จะเพิ่มความเข้าใจ รู้จุดเด่นจุดด้อยในองค์การ เพื่อการพัฒนาและแก้ปัญหาได้มากยิ่งขึ้น

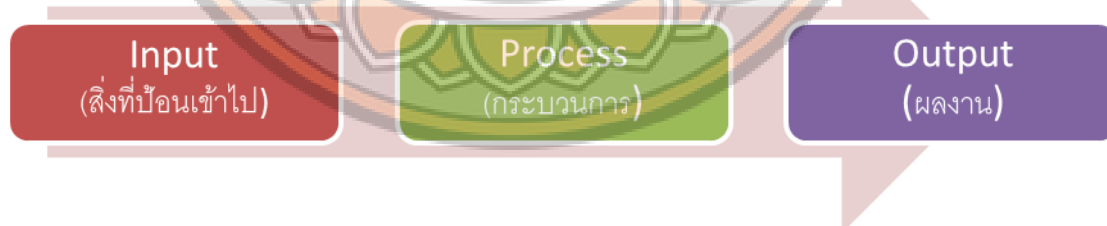
สรุปได้ว่า ระบบ หมายถึง การเชื่อมโยงกันขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นองค์รวมและสอดคล้องกัน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยระบบจะช่วยให้สามารถตรวจสอบและปรับปรุงขั้นตอนที่ยังไม่สมบูรณ์ รวมถึงสะท้อนให้เห็นถึง การดำเนินงานที่มีความต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยทั่วไป ระบบประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input), กระบวนการ (Process) และ ผลผลิต (Output) ตัวอย่างเช่น ระบบสารสนเทศทะเบียนประวัตินักเรียน ซึ่งประกอบด้วยการจัดทำ การรับ การส่ง และการจัดเก็บ ข้อมูลอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบของระบบ

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของระบบไว้คล้ายกัน ดังนี้

วีระ สุภากิจ (2539) กล่าวว่า ส่วนระบบหนึ่ง ๆ ก็คือ หน่วย (Units) หรือระบบย่อย ๆ ที่กระทำการร่วมกันกับหน่วยอื่น ๆ เพื่อดัดแปลงสิ่งเข้า ผลิตสิ่งออก

ประชุม รอดประเสริฐ (2543) กล่าวว่า ระบบใดระบบหนึ่งจะประกอบด้วย องค์ประกอบ หรือ ส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ สิ่งที่ป้อนเข้าไป หรือข้อมูลนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลงาน (Output) หรือผลผลิต (Product) ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ จะมีความสัมพันธ์ ต่อกันและกัน และทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร เมื่อส่วนใดส่วนหนึ่งมีปัญหาหรือไม่ทำงาน ส่วนอื่นก็จะ หยุดชะงักไปด้วย นอกจากนี้ ระบบยังมีความสัมพันธ์ต่อสภาพแวดล้อม (Environment) อย่างใกล้ชิด ที่อาจกล่าวได้ว่า ระบบจะได้รับข้อมูลนำเข้าจากสิ่งแวดล้อม และระบบจะสร้างหรือผลิตผลงานให้กับ สิ่งแวดล้อมเช่นเดียวกัน ดังภาพประกอบ



ภาพ 1 แสดงองค์ประกอบและวัฏจักรของระบบตามแนวคิดของประชุม รอดประเสริฐ

สิ่งป้อนเข้า (Input) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ และเป็นองค์ประกอบแรกที่จะนำไปสู่ การดำเนินงานของระบบ โดยรวมไปถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ อันเป็นที่ตั้งของระบบนั้นด้วย

กระบวนการ (Process) เป็นองค์ประกอบที่สองของระบบ ซึ่งหมายถึงวิธีการต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดผลงานหรือผลผลิตของระบบ

ผลิตผล (Product) หรือผลงาน (Output) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของระบบ โดยหมายถึงความสำเร็จในลักษณะต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล โดยสิ่งที่ป้อนเข้าไป กระบวนการ และผลผลิตหรือผลงานจะอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมหรือสิ่งแวดล้อมเดียวกัน หรือกล่าวโดยสรุปได้ว่า ทั้ง 3 องค์ประกอบต่างก็มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมเดียวกันจึงจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

อรนุช มหุทัยนนท์ (2545) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของระบบ ได้แก่

1. สิ่งนำเข้า (Input) คือ องค์ประกอบเบื้องต้นที่เข้าสู่ระบบ เช่น วัตถุดิบ พลังงาน ข้อมูล หรือแรงงาน ซึ่งจะต้องผ่านการจัดการก่อนเข้าสู่กระบวนการดำเนินงาน
2. กระบวนการ (Process) คือ ขั้นตอนหรือกิจกรรมที่เปลี่ยนแปลงสิ่งนำเข้าให้กลายเป็นผลลัพธ์ เช่น การผลิตสินค้า การคำนวณ หรือการดำเนินงานต่าง ๆ
3. สิ่งส่งออก (Output) คือ ผลลัพธ์จากกระบวนการ เช่น สินค้าสำเร็จรูป บริการ หรือข้อมูล ซึ่งจะถูกส่งออกไปยังผู้รับหรือสิ่งแวดล้อมภายนอก
4. ผลย้อนกลับ (Feedback) คือ ข้อมูลที่แสดงถึงประสิทธิภาพหรือสมรรถนะของระบบ ซึ่งสามารถนำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการ
5. การควบคุม (Control) คือ การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลย้อนกลับ เพื่อให้แน่ใจว่าระบบดำเนินการไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จันทร์ธานี สงวนนาม (2553) ได้กำหนดองค์ประกอบของระบบทางการบริหารไว้ ซึ่งประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหารทุก ๆ ด้าน ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) การบริหารจัดการ (Management) และแรงจูงใจ (Motivations) ที่เป็นส่วนร่วมเริ่มต้น และเป็นตัวสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กร
2. กระบวนการ (Process) คือ การนำเอาปัจจัยทางการบริหารทุกประเภทมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อย ๆ รวมกันอยู่หลายระบบแบบครบวงจร ตั้งแต่การบริหารการจัดการ การนิเทศ การวัดผลและประเมินผล การติดตามตรวจสอบ เพื่อให้ปัจจัยทั้งหลายเข้าสู่กระบวนการทุกกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผลลัพธ์ (Product or Output) เป็นผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำปัจจัยมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
4. ผลกระทบ (Outcome or Impact) เป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังจากผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่คาดหวังหรือไม่คาดหวังก็ตามก่อน

สามารถแสดงองค์ประกอบของระบบได้ดังภาพประกอบ



ภาพ 2 แสดงองค์ประกอบของระบบตามแนวคิดของจันทราณี สงวนนาม

Lunenburg & Ornstein (2000) กล่าวว่าองค์ประกอบของระบบประกอบด้วย 5 ส่วน คือ ป้อนเข้า กระบวนการแปรรูป ผลผลิต ข้อมูลย้อนกลับ และสภาพแวดล้อม ดังนี้

1. ป้อนเข้า (Inputs) คือ ทรัพยากรที่เป็นบุคคล วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ ข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการผลิต และการบริการ

2. กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) คือ การใช้เทคโนโลยี และหน้าที่ในการบริหารป้อนเข้าไปสู่กระบวนการแปรรูป

3. ผลผลิต (Outputs) คือ ผลิตภัณฑ์ และบริการขององค์กร

4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิต หรือกระบวนการขององค์กรที่เป็นตัวกำหนดป้อนเข้าในการดำเนินงานครั้งต่อไป ข้อมูลสารสนเทศนี้อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งในกระบวนการแปรรูปและผลผลิตในอนาคต

5. สภาพแวดล้อม (Environment) คือ สภาพแวดล้อมรอบองค์การ ซึ่งได้แก่ แรงผลักดันทางสังคม การเมือง และระบบเศรษฐกิจที่มากระทบองค์การ สามารถสรุปได้ว่า ระบบประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนหลัก คือ ข้อมูลนำเข้า (Input), กระบวนการดำเนินงาน (Process) และผลผลิตหรือผลงาน (Output) โดยองค์ประกอบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงและทำงานร่วมกันอย่างสอดคล้องภายใต้สภาพแวดล้อมของระบบ เมื่อกระบวนการดำเนินไปจนเกิดผลลัพธ์ ผลลัพธ์นั้นอาจส่งผลกระทบที่เป็นไปตามความคาดหวังหรือไม่ก็ได้ และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่ได้รับจากผลลัพธ์หรือจากกระบวนการ จะกลายเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการปรับปรุงหรือกำหนดแนวทางของข้อมูลนำเข้าในรอบถัดไปของการดำเนินงาน

ทฤษฎีระบบ

ผู้คิดค้นทฤษฎีระบบเป็นคนแรก คือ ลูตวิก วอน เบร์ทาลาฟฟี (Ludwig Von Bertalanffy) เป็นผู้นำแนวคิดและทฤษฎีระบบเข้ามามีบทบาทกำหนดแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และเทคนิคต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การและการบริหารในช่วงปลายคริสต์ศตวรรษที่ 20 ได้เน้นให้มององค์การในสภาพที่เป็นระบบ (จันทราณี สงวนนาม, 2551)

ซึ่ง จันทราณี สงวนนาม (2553) ได้กล่าวถึงหลักการของทฤษฎีระบบไว้ ดังต่อไปนี้

1) ทฤษฎีระบบมีความเชื่อว่า ระบบจะต้องเป็นระบบเปิด (Open System) กล่าวคือ จะต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมโดยได้รับอิทธิพล หรือผลกระทบตลอดเวลาจากสภาพแวดล้อม

2) มีรูปแบบของการจัดลำดับ (The Hierarchical Model) ในลักษณะของระบบใหญ่ และระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน

3) มีรูปแบบของปัจจัยป้อนเข้าและผลผลิต (Input Output Model) ซึ่งแสดงให้เห็นถึง ผลของปฏิสัมพันธ์ที่มีกับสิ่งแวดล้อม โดยเริ่มต้นจากปัจจัย กระบวนการ และผลผลิตตามลำดับเป็น องค์ประกอบของระบบ

4) แต่ละองค์ประกอบของระบบจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กันหรือมีผลกระทบต่อกันและกัน (The Entities Model) หมายความว่า ถ้าองค์ประกอบของระบบตัวใดตัวหนึ่งเปลี่ยนไป ก็จะมีผลต่อการปรับเปลี่ยนขององค์ประกอบตัวอื่นด้วย

5) ทฤษฎีระบบเชื่อในหลักการของการมีเหตุ-ผลของสิ่งต่าง ๆ (Cause and Effect) ซึ่งเป็นหลักการทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถพิสูจน์ได้ ทฤษฎีระบบไม่เชื่อผลของสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง เกิดจากสาเหตุเพียงสาเหตุเดียว แต่ทฤษฎีระบบเชื่อว่าปัญหาทางการบริหาร ที่เกิดขึ้นมักจะมาจากสาเหตุที่มากกว่าหนึ่งสาเหตุ

6) ทฤษฎีระบบจะมองทุก ๆ อย่างในภาพรวมของทุกองค์ประกอบมากกว่าที่จะมอง เพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ

7) ทฤษฎีระบบคำนึงถึงผลของการปฏิบัติที่เป็น “Output” หรือ “Product” มากกว่า “Process” ซึ่งผลสุดท้ายของงานที่ได้รับอาจมีมากมายหลายสิ่งซึ่งก็คือผลกระทบ (Outcome or Impact) ที่เกิดขึ้นตามมาในภายหลังนั่นเอง

8) ทฤษฎีระบบจะมีกระบวนการในการปรับเปลี่ยนและป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อบอกให้รู้ว่าระบบมีการเบี่ยงเบนอย่างไร ควรจะแก้ไขที่องค์ประกอบใดของระบบ ซึ่งก็คือ (System Analysis) นั่นเอง

สรุปได้ว่า ทฤษฎีระบบมองว่า ระบบควรเป็นระบบเปิด เพื่อให้สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับ สิ่งแวดล้อมรอบข้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบประกอบด้วย ระบบใหญ่และระบบย่อย ที่เชื่อมโยง สัมพันธ์กัน โดยมีองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input), กระบวนการ (Process) และ ผลผลิต (Output) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด หากมีการเปลี่ยนแปลง ในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ก็จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ภายในระบบด้วย

การวิเคราะห์ระบบ

การที่จะนำทฤษฎีระบบมาใช้ในการบริหารสถานศึกษานั้น จำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์ ระบบที่เรียกว่า System Analysis ควบคู่กันไปด้วย เนื่องจากถ้ามีการนำทฤษฎีระบบมาบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างถูกต้องและเหมาะสม ระบบก็จะช่วยให้การบริหารสถานศึกษานั้น

มีประสิทธิภาพ ในทางตรงข้าม ถ้านำมาใช้ไม่ถูกต้อง หรือองค์ประกอบแต่ละส่วนไม่มีความสัมพันธ์กันก็อาจก่อให้เกิดปัญหาในสถานศึกษาได้ การวิเคราะห์ระบบจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาทราบว่า หากผลผลิตหรือผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ปัญหานั้นจะเกิดจากองค์ประกอบใดของระบบ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันหรือไม่อย่างไร ข้อมูลย้อนกลับจะทำให้ทราบถึงประเภทของปัญหา จุดที่ต้องได้รับการพัฒนา แก้ไข หรือปรับปรุงมากขึ้น การแก้ไขปรับปรุงก็ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ มิใช่เพียงแก้ไขเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น (จันทร์ธานี สงวนนาม, 2545)

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ระบบ (Systems Analysis) เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ การดำเนินงานของระบบแต่ละขั้นตอนประกอบด้วยอะไรบ้าง มีความเกี่ยวข้อง หรือมีความสัมพันธ์กับสิ่งใดบ้าง รวมถึงความต้องการของผู้ใช้ และจุดเด่นของการใช้งานแต่ละด้านของระบบใหม่ เพื่อเป็นข้อมูล สำหรับการตัดสินใจว่าระบบควรได้รับการพัฒนาในลักษณะใด

การบริหารเชิงระบบกับการพัฒนาสถานศึกษา

การบริหารงานเชิงระบบ (Systems Approach) หมายถึง การบริหารจัดการ สถานศึกษาที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กรให้ทำงาน สอดประสานกันอย่างเป็นระบบ เพื่อบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา ซึ่งสถานศึกษามีภารกิจ สำคัญในการพัฒนาเยาวชนของชาติให้เป็นผู้มีคุณภาพ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามความคาดหวังของสังคม การจะบรรลุภารกิจนี้ได้ต้องมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัย การทำงานร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหาร ครู และบุคลากรทุกฝ่าย โดยเฉพาะ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีบทบาทในการวางแผนและดำเนินงานอย่างครอบคลุมทั้งภายในและ ภายนอกสถานศึกษา

กรมวิชาการ (2544) ได้เสนอแนวทางการบริหารงานของสถานศึกษาเชิงระบบไว้ 6 ด้าน ได้แก่

1. การบริหารงานวิชาการ ซึ่งเป็นภารกิจหลักที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนโดยตรง และมีความเชื่อมโยงกับงานทุกด้านในสถานศึกษา เช่น การจัดสรรครูเข้าสอน การจัดการเรียน การจัดการตารางสอน การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ตลอดจน การออกแบบการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

2. การบริหารงานธุรการ เป็นงานบริการและงานสนับสนุนที่ช่วยให้การดำเนินงานของ ฝ่ายต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ติดขัด และคล่องตัว ซึ่งจะส่งผลให้การจัดการเรียนการสอน เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ขอบข่ายของงานธุรการ เช่น การวางแผนงานธุรการ การจัดการพัสดุ การเงินและบัญชี ตลอดจนงานทะเบียนและข้อมูลสถิติ

3. การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในสถานศึกษา ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ใช้เวลาและทรัพยากรน้อยที่สุด ในขณะเดียวกันก็

สร้างความสุข ความพึงพอใจในการทำงาน ขอบข่ายของงานด้านนี้ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การดูแลรักษาและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการให้บุคลากรพ้นจากงานอย่างเหมาะสม

4. การบริหารงานกิจกรรมนักเรียน เป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยตรง นอกเหนือจากการเรียนในชั้นเรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ บุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถ ความถนัด และความสนใจของนักเรียน ขอบข่ายของงานกิจการนักเรียนได้แก่ การรับนักเรียน การจัดกลุ่มนักเรียน การควบคุมวินัย การให้บริการและสวัสดิการ และการจัดกิจกรรมนักเรียนที่หลากหลาย

5. การบริหารงานอาคารสถานที่ เป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารต้องดูแลให้สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สะอาด ปลอดภัย ร่มรื่น และใช้งานได้อย่างคุ้มค่า ขอบข่ายของงานนี้ได้แก่ การก่อสร้าง การใช้ การบำรุงรักษา และการควบคุมดูแลอาคารสถานที่อย่างทั่วถึง

6. การบริหารงานบริการและความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นการดำเนินงานที่สนับสนุนภารกิจของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย พร้อมทั้งเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน โดยการให้บริการทางวิชาการและบริการอื่น ๆ แก่ประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งช่วยส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นให้ก้าวหน้าและยั่งยืน

นอกจากนี้สถานศึกษาจะต้องอาศัยทรัพยากรจากชุมชนมาพัฒนาสถานศึกษาอีกด้วย โดยกำหนดภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนไว้ดังนี้ วางแผน และกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนสร้าง และเผยแพร่เกียรติประวัติของสถานศึกษาสู่ชุมชน สอนประชาชน บริการชุมชน ตลอดจนการทำหลักฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

Hoy & Miskel (2013) ได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีในฐานะระบบสังคมไว้ว่า สถานศึกษาเป็นองค์การที่เป็นทางการ (Formal Organization) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญหรือระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบต่อกันและกันดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) อย่างเป็นทางการในลักษณะขององค์การแบบราชการที่ได้ออกแบบและจัดขึ้นเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. บุคคล (Individual) ซึ่งเน้นศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการ (Needs) เป้าหมาย ความเชื่อ การรับรู้ ความเข้าใจ ในบทบาทของงานที่ได้รับผิดชอบ โดยที่ศักยภาพของบุคคลจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. วัฒนธรรม (Culture) คือ ลักษณะของการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากรในองค์การ อันส่งผลให้องค์การมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง

4. การเมือง (Politics) เป็นระบบของความสัมพันธ์ของอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อการต้านทานระบบควบคุมอื่น ๆ

ภายใต้ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ยังมีปัจจัยสำคัญที่ทำหน้าที่เป็นเงื่อนไขหรือแรงขับเคลื่อน ซึ่งได้แก่ เทคโนโลยีหลัก (Technological Core) และ สิ่งแวดล้อม (Environment) ขององค์กร ทั้งสองปัจจัยนี้ล้วนมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างมาก โดยองค์กรจำเป็นต้องเผชิญและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการการทำงาน และการรักษาศักยภาพขององค์กร เพื่อความอยู่รอดและพัฒนาก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

สถานศึกษาในฐานะ “ระบบสังคม” (Social System) จึงสามารถอธิบายโครงสร้างของระบบได้โดยแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) หมายถึงองค์ประกอบที่เข้าสู่ระบบเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ แรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อม (Environmental Constraints), ทรัพยากรมนุษย์และเงินทุน (Human and Capital Resources), ภารกิจและนโยบายของคณะกรรมการโรงเรียน (Mission and Board Policy), วัสดุและวิธีการ (Materials and Methods), และอุปกรณ์ (Equipment) ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนเป็นทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในระบบของสถานศึกษา

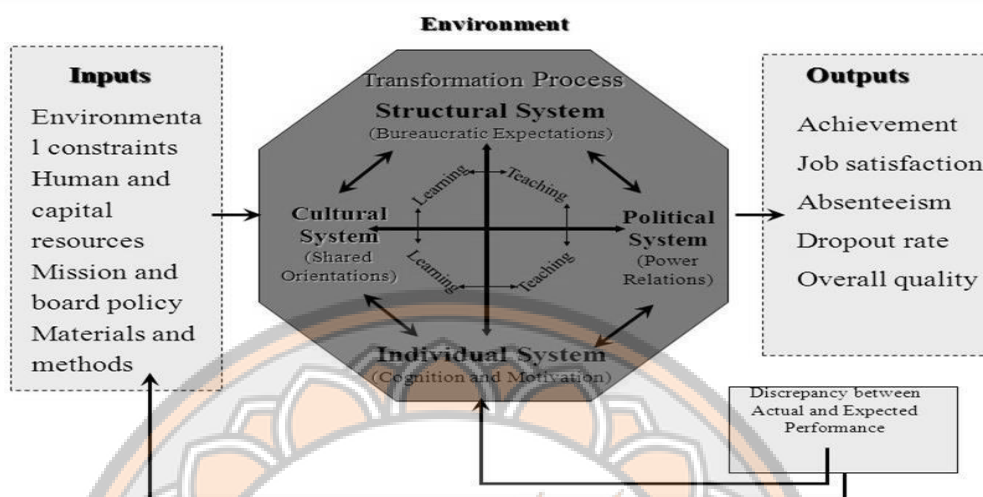
2. กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) เป็นขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลิต ผ่านระบบการทำงานภายในองค์กร ได้แก่ ระบบโครงสร้าง (Structure System), ระบบวัฒนธรรม (Cultural System), ระบบการเมือง (Political System) และระบบปัจเจกบุคคล (Individual System) ซึ่งต่างมีบทบาทในการหล่อหลอมพฤติกรรมและผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

3. ผลผลิต (Outputs) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการแปรสภาพ ซึ่งอาจแสดงออกในรูปแบบของผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา (Achievement), ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร (Job Satisfaction), อัตราการขาดเรียน (Absenteeism), การออกกลางคันของนักเรียน (Dropout Rate) และคุณภาพโดยรวมของสถานศึกษา (Overall Quality) ซึ่งสิ่งเหล่านี้สะท้อนถึงประสิทธิภาพของระบบการดำเนินงานในภาพรวม

4. สิ่งแวดล้อม (Environment) หมายถึงปัจจัยภายนอกที่อยู่รอบองค์การ ซึ่งแม้จะอยู่นอกขอบเขตการควบคุมของสถานศึกษา แต่กลับมีอิทธิพลต่อกิจกรรมและโครงสร้างของสถานศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สิ่งแวดล้อมสามารถเป็นได้ทั้งแหล่งของทรัพยากร พลังงาน ค่านิยม เทคโนโลยี ความต้องการ หรือแม้แต่บริบททางประวัติศาสตร์ โดยสามารถแบ่งออกเป็นสิ่งแวดล้อมทั่วไป (Macro Environment) และสิ่งแวดล้อมเฉพาะที่ (Immediate Environment) ซึ่งล้วนส่งผลต่อพฤติกรรมขององค์กร และกลายเป็นปัจจัยที่สถานศึกษาต้องเผชิญและปรับตัวอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุป ระบบสังคมในสถานศึกษาเป็นระบบที่ซับซ้อนและมีองค์ประกอบหลายมิติที่เชื่อมโยงกันทั้งจากภายในและภายนอก โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาเยาวชนให้เติบโตอย่างมี

คุณภาพ และตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างเหมาะสมภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แสดงได้ดังภาพ 3



ภาพ 3 แสดงระบบสังคมในสถานศึกษา

ที่มา: Hoy & Miskel (2013, p. 13)

ทั้งนี้ Hoy & Miskel อธิบายไว้ว่า รูปแบบระบบสังคม ดังภาพ 3 มีกลไกข้อมูลย้อนกลับในสองลักษณะ คือ ข้อมูลย้อนกลับภายใน (Internal Feedback Loops) และข้อมูลย้อนกลับจากภายนอก (External Feedback Loops) ลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นทางการของสถานศึกษาและกลุ่มไม่เป็นทางการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรแต่ละคนในสถานศึกษา โดยข้อมูลย้อนกลับทำให้แต่ละคนทราบว่าโครงสร้างและกลุ่มไม่เป็นทางการมีผลต่อพฤติกรรมของแต่ละคนอย่างไร เช่น ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน ระบบการให้สิ่งตอบแทน และความคาดหวังของกลุ่มครูต่อเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานควบคุมนักเรียน เป็นต้น รูปแบบระบบสังคมเป็นมุมมองแบบพลวัต (Dynamic) ที่มีกลไกข้อมูลย้อนกลับ และองค์ประกอบต่าง ๆ มีเหตุการณ์ทั้งดีหรือไม่ดีหรือไม่ส่งผลใด ๆ อย่างต่อเนื่องในสถานศึกษา ลักษณะที่เห็นได้ชัดเจนเกี่ยวกับพลวัตหรือการเปลี่ยนแปลงของระบบอาจดูจากพฤติกรรมของนักเรียน ครู และผู้บริหารที่ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน

การวิเคราะห์ระบบมีจุดเน้นในการศึกษาว่า องค์ประกอบทั้งหมดและกิจกรรมต่าง ๆ นำไปสู่ผลผลิตได้อย่างไร อย่างไรก็ตามผลผลิตที่เกิดขึ้นนั้นก็เป็นอย่างที่ไม่สามารถทำนายได้

Lunenburg และ Ornstein (2000) อธิบายถึงการประยุกต์ใช้แนวคิดเชิงระบบในการบริหารว่า เป็นการพิจารณาการดำเนินงานขององค์การในลักษณะองค์รวม โดยคำนึงถึงเป้าหมาย กระบวนการ ระบบย่อย และองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน ผ่านการแลกเปลี่ยนข้อมูลและปฏิสัมพันธ์ เพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แนวคิดเชิงระบบจึงเป็น

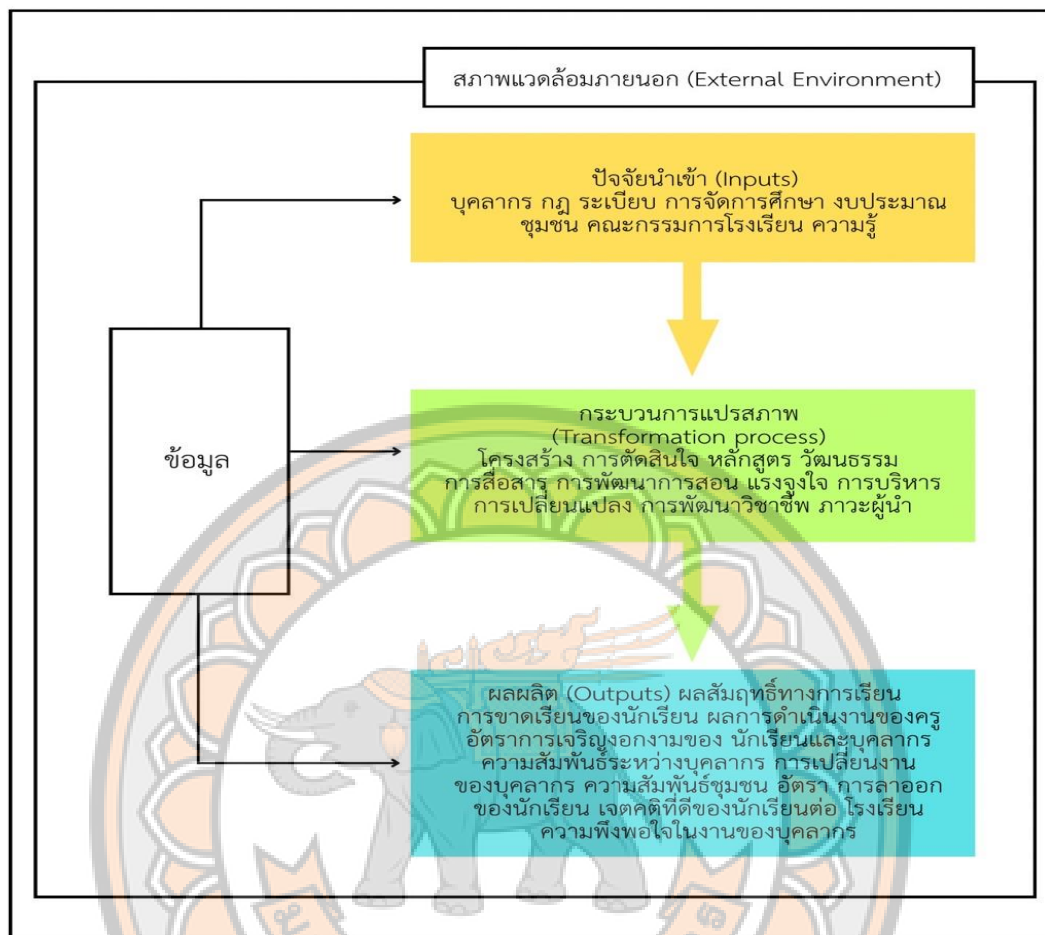
แนวทางสำคัญที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการบริหารงาน โดยสามารถจำแนกองค์ประกอบได้ 3 ส่วนหลัก ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) โดยสถานศึกษาได้รับทรัพยากรต่าง ๆ จากภายนอก เช่น บุคลากร งบประมาณ ความรู้ เทคโนโลยี ตลอดจนกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ซึ่งมักมาจากหน่วยงานรัฐหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ขณะเดียวกัน สถานศึกษาก็ต้องตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น นักเรียนต้องการหลักสูตรที่เชื่อมโยงกับการประกอบอาชีพหรือการศึกษาต่อ ครูต้องการรายได้และสวัสดิการที่เหมาะสม รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มั่นคงและมีความสุข

2. กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) คือขั้นตอนที่องค์กรเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลิต โดยผ่านกระบวนการดำเนินงานภายใน ซึ่งขึ้นอยู่กับศักยภาพของระบบบริหารจัดการของสถานศึกษา โดยเฉพาะสมรรถนะของผู้บริหาร เช่น ความสามารถในการตัดสินใจ การสื่อสาร แผนการดำเนินงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้กระบวนการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ กิจกรรมเหล่านี้ล้วนมีผลโดยตรงต่อคุณภาพของผลผลิตทางการศึกษา

3. ผลผลิต (Outputs) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานภายใน โดยผู้บริหารใช้กิจกรรมการบริหาร เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การบริหารงานบุคคล งบประมาณ และหลักสูตร ตลอดจนการจูงใจและการสื่อสาร เพื่อให้ได้ผลผลิตที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน ตัวอย่างของผลผลิต ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการปฏิบัติงานของครู อัตราการเติบโตของนักเรียนและบุคลากร อัตราการออกกลางคัน การเปลี่ยนงาน ความถี่ของการขาดเรียนและขาดงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ทักษะคตินักเรียนต่อสถานศึกษา และระดับความพึงพอใจในงานของบุคลากร

นอกจากนี้ สิ่งแวดล้อมภายนอกยังมีอิทธิพลต่อผลผลิตของโรงเรียน โดยทำหน้าที่เป็นทั้งแรงผลักและแหล่งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ให้กับระบบ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ข้อมูลย้อนกลับในเชิงลบสามารถช่วยให้โรงเรียนระบุ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแผนการดำเนินงาน เพื่อยกระดับคุณภาพของผลผลิตในอนาคตให้ดียิ่งขึ้น ดังแสดงในภาพ 4



ภาพ 4 แสดงการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ

ที่มา: Lunenburg & Ornstein (2000, p. 19)

นอกจากนี้ Owens (1998) เสนอแนวคิดทฤษฎีระบบไว้ว่า สถานศึกษาที่เป็นระบบประกอบด้วย

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ความรู้ที่มีอยู่ของสังคมนั้น ๆ ค่านิยม เป้าหมายที่มีการคาดหวัง และงบประมาณ
 2. กระบวนการ (Process) ของระบบย่อยต่าง ๆ เช่น โครงสร้าง คน เทคโนโลยีและงาน
 3. ผลผลิต (Outputs) ที่กลับคืนสู่สิ่งแวดล้อมหรือสังคม
- สถานศึกษาเป็นระบบเปิดที่ประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์และส่งผลกระทบกันและกัน รวมทั้งการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก ดังแสดงในภาพ 5



ภาพ 5 แสดงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันในเชิงระบบ

ที่มา: Owens (1998, p. 43)

Lunenburg; & Ornstein. (2004) ได้เสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ (A system View of School Administration) ไว้ว่า การวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์กรทางการศึกษาและบทบาทของผู้บริหารการศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดระบบเปิด (Open-System Framework) มีมิติการดำเนินงานของสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการแปลงสภาพ (Transformation Process) และผลผลิต (Outputs) กรอบแนวคิดดังกล่าวนี้ทำให้การวิเคราะห์การดำเนินงานและปัญหาของสถานศึกษา ดำเนินไปด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง อีกทั้งยังชี้ทางให้ผู้บริหารในการริเริ่ม เปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในระบบอีกด้วย

สามารถสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดเชิงระบบ หมายถึง การประยุกต์ใช้ทฤษฎีระบบในการบริหารสถานศึกษา ที่นำปัจจัยต่างๆ มาประกอบเข้าด้วยกันเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน สามารถส่งผลกระทบถึงกันได้ เพื่อให้การดำเนินการบริหารสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ และ 3) ผลผลิต

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียน

จากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่าน ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการโรงเรียน สามารถอธิบายได้ดังนี้

Steers (1985) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การโดยจำแนกออกเป็น 4 ประเภท คือ ปัจจัยลักษณะขององค์การ ปัจจัยลักษณะของสภาพแวดล้อม ปัจจัยลักษณะของบุคคลในองค์การ และปัจจัยลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

กษมาพร ทองเอื้อ (2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งองค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล ประกอบด้วย

1. ปัจจัยลักษณะองค์การ หมายถึง การจัดระบบโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ตลอดจนทรัพยากรและเทคโนโลยีภายในองค์การ ซึ่งองค์การกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางดำเนินงานของบุคลากรในองค์การ ประกอบด้วย

1.1 โครงสร้างของโรงเรียน หมายถึง การกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียน ได้แก่ การระบุแผนภูมิองค์การที่เน้นการกระจายอำนาจ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ รวมทั้งการระบุหน้าที่ของบุคลากรตามความชำนาญเฉพาะทาง โดยมีการกำหนดกฎ ข้อบังคับในการทำงานเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่ตั้งไว้

1.2 เงิน วัสดุอุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ใช้ในโรงเรียน ร่วมกับเครื่องมือ วิธีการ และเทคนิคของเครื่องจักรที่ทันสมัย โดยโรงเรียนมีการสรรหาจากแหล่งต่าง ๆ ตลอดจนการพัฒนาความรู้ของบุคลากรในโรงเรียนในการใช้งานทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนมาตรฐานสากลที่ส่งผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน ประกอบด้วย

2.1 บรรยากาศของโรงเรียน หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานภายในโรงเรียนที่บุคลากรสามารถรับรู้ได้ ทั้งการสร้างความคิดหวังสูงต่อเป้าหมายความสำเร็จ บรรยากาศเชิงบวก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการมีส่วนร่วม ซึ่งจะมีผลต่อการเกิดพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.2 วัฒนธรรมของโรงเรียน หมายถึง การสร้างค่านิยมที่ดีผ่านทางวิสัยทัศน์และความเชื่อร่วมกัน ทั้งด้านการให้เกียรติ การทำงานเป็นทีม และยึดหลักคุณธรรม โดยมีการจัดกิจกรรมเพื่อรักษาและถ่ายทอดแบบแผนของพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนไปสู่สมาชิกรุ่นต่อไปทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

3. ปัจจัยลักษณะบุคคล หมายถึง ลักษณะเฉพาะของบุคลากรในโรงเรียนมาตรฐานสากล อันเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการยอมรับในการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และเต็มใจในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

3.1 ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนที่แสดงถึงความเชื่อและการยอมรับของบุคลากรต่อเป้าหมายของโรงเรียน โดยมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกของโรงเรียน ส่งผลให้เกิดความเต็มใจในการดำเนินงานให้กับโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3.2 แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง การวางระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรม คือ มีความเสมอภาค และมีเงื่อนไขในการให้รางวัลชัดเจน ตลอดจนมีการเสริมแรงที่หลากหลาย เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร ก่อให้เกิดแรงขับในการแสดงพฤติกรรมการทำงาน และคงไว้ซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่ตั้งไว้

4. ปัจจัยลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งเป็นทิศทางสำหรับการบริหารงานทุกด้าน ในรูปแบบ ที่เป็นข้อความ และพฤติกรรม ประกอบด้วย

4.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้พฤติกรรม หรือ กระบวนการที่สามารถมีอิทธิพลต่อบุคลากรในโรงเรียน ได้แก่ การสื่อสารเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างและพัฒนาวิชาชีพ การนิเทศติดตามและให้ข้อมูลย้อนกลับ และผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นการจัดการหลักสูตรที่มีคุณภาพเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.2 หลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง การจัดระบบการพัฒนาแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้เชิงคุณภาพ โดยมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งโรงเรียนกำหนดขึ้น และนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามที่โรงเรียนกำหนด

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551) ระบุว่า องค์กรที่สามารถบริหารจัดการจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้นั้น ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. การจัดโครงสร้างที่เหมาะสม (Structures) หมายถึง การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนตามบทบาทงานที่ได้รับมอบหมาย โดยการตัดสินใจสำคัญต่าง ๆ ควรเป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม มีการกำหนดกฎระเบียบ และแนวทางปฏิบัติที่ส่งเสริมให้เกิดการดำเนินงานอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนโดยอาศัยกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) จุดมุ่งหมาย (Goals) และแผนปฏิบัติการ (Plans) ที่เชื่อมโยงกันอย่างเหมาะสม มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และมีระบบติดตามประเมินความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. ความรู้ความสามารถของบุคลากร ในบริบทของสถานศึกษา หมายถึง คุณภาพของครูผู้สอนที่จำเป็นต้องมี (1) ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ

ครู (2) ความประพฤติและการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และ (3) การได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ตรงกับความต้องการและสอดคล้องกับภารกิจและความรับผิดชอบของตน

4. การจัดทรัพยากรการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การจัดหางบประมาณเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การจัดหาและใช้สื่อ อุปกรณ์การเรียนรู้ การส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ท้องถิ่นและภูมิปัญญาชาวบ้าน รวมทั้งการเปิดรับการบริจาคหรือการสนับสนุนจากภายนอก

5. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการบริหารงานของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีแผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ และมีการประเมินผลการใช้งานเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

Murphy (1990) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา มีดังนี้

1. การพัฒนาพันธกิจและเป้าหมาย (developing mission & goals) ได้แก่ การสร้างกรอบแนวคิด เป้าหมายโรงเรียน และการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน

2. การบริหารจัดการผลิตด้านการศึกษา (managing the educational production function) ได้แก่ การส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอน การให้คำปรึกษาและการประเมินการเรียนการสอน การจัดสรรเวลาในการเรียนการสอน การประสานงานหลักสูตร และการกำกับติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน

3. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางวิชาการ (promoting an academic learning climate) ได้แก่ การตั้งความคาดหวังและมาตรฐานทางบวก การให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ การจัดหาสิ่งจูงใจให้แก่ครูและนักเรียน และการส่งเสริมการพัฒนานักวิชาชีพ

4. การพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนงาน (developing a supportive work environment) ได้แก่ การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้ การให้โอกาสสำหรับการมีส่วนร่วมอย่างมีความหมายต่อนักเรียน การพัฒนาความร่วมมือและความสามัคคีของบุคลากร การรักษาทรัพยากรภายนอกเพื่อสนับสนุนเป้าหมายโรงเรียน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบ้านและโรงเรียน

กรุณา ภู่มะลิ (2556) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออก ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารไว้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางการศึกษา
2. ปัจจัยด้านการจัดการเรียนการสอน
3. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม

4. ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามนโยบาย

5. ปัจจัยด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้

เบญจมาศ ลักษณะนิยานนท์ (2549) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงาน โดยสามารถแบ่งออกเป็นสองประเภทใหญ่ ได้แก่ ปัจจัยแวดล้อมภายในและปัจจัยแวดล้อมภายนอก ซึ่งทั้งสองประเภทยังมีอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

1. ปัจจัยแวดล้อมภายใน (Internal Environment) หมายถึงปัจจัยภายในองค์การที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ นโยบาย (Policies) ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และกรอบค่านิยมนโยบายเฉพาะด้านต่าง ๆ เช่น การสรรหาและค่าตอบแทน ภารกิจหรือพันธกิจขององค์การ (Mission) ที่ชี้ทิศทางการดำเนินงาน ซึ่งมีผลต่อการบริหารงานบุคคลเพราะเป็นบุคลากรที่ต้องรับผิดชอบต่อการกิจนั้นโดยตรง วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) คือแบบแผนการปฏิบัติและค่านิยมที่บุคลากรในองค์การยึดถือร่วมกัน ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการเลือกสรรบุคลากรที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมนั้นได้ นอกจากนี้ยังมีองค์การไม่เป็นทางการ (Informal Organization) ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ส่วนตัวของบุคลากร เช่น ความเชื่อ ค่านิยม หรือทัศนคติร่วมกัน การมีองค์การไม่เป็นทางการในระดับที่เหมาะสมสามารถช่วยให้การทำงานราบรื่นขึ้น และสร้างกำลังใจแก่บุคลากร แต่หากมีมากเกินไปอาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง และบั่นทอนระบบการบริหารอย่างเป็นทางการได้ สไตล์การบริหารของผู้บริหาร (Management Style of Leader) ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงาน เนื่องจากผู้เป็นผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทางและตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งรวมถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงผู้นำอาจส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญ และสุดท้ายคือกลุ่มลูกจ้าง (Employees) ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายต่าง ๆ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีควรคำนึงถึงความพึงพอใจของกลุ่มนี้ด้วย ทั้งในด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ การพัฒนา และความมั่นคง เพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้ง การลาออก หรือการร้องเรียนที่อาจเกิดขึ้น

2. ปัจจัยแวดล้อมภายนอก (External Environment) หมายถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การ แต่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ได้แก่ ตลาดแรงงาน (The Labor Force) ที่สะท้อนถึงจำนวนและคุณภาพของแรงงานที่มีอยู่ในระบบการแข่งขัน (Competition) ที่กดดันให้องค์การต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอยู่เสมอ ความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้า (Consumer) ซึ่งมีผลต่อการปรับเปลี่ยนทิศทางการทำงาน กฎหมายและข้อบังคับ (Legal Consideration) ที่กำหนดกรอบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ทางกฎหมาย สภาพเศรษฐกิจ (Economic) ที่มีผลต่อการจัดสรรงบประมาณหรือค่าตอบแทน สังคม (Society) ซึ่งเกี่ยวข้องกับค่านิยม ทัศนคติ และความคาดหวัง

ของชุมชนต่อองค์การ เทคโนโลยี (Technology) ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลา และผู้ถือหุ้นหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Shareholders) ซึ่งมักจะคาดหวังให้เกิดผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ดีจากการบริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกเหล่านี้ล้วนเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานในองค์การ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักและบริหารจัดการอย่างรอบคอบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

นพ ศิริบุญนาถ (2546) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนและการส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ในองค์การว่า มีองค์ประกอบสำคัญหลายประการที่ต้องพิจารณาให้สอดคล้องกัน เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. เป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้การวางแผนกำลังคนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์การ เช่น หากองค์การมีเป้าหมายในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) การจัดหาและพัฒนาบุคลากรก็จำเป็นต้องมุ่งเน้นในด้านที่เกี่ยวข้องกับ IT และเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถสนับสนุนและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้

2. นโยบายของรัฐบาล เนื่องจากองค์การจำเป็นต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจมีกรอบแนวนโยบาย หรือข้อกำหนดที่องค์การต้องปฏิบัติตาม เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศในภาพรวม

3. เงื่อนไขของตลาดแรงงาน การวางแผนกำลังคนควรพิจารณาถึงโครงสร้างของตลาดแรงงานในแต่ละช่วงเวลา ทั้งในแง่ของจำนวนและคุณภาพแรงงานในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปในทิศทางที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานได้อย่างแท้จริง

4. เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมีผลต่อความจำเป็นในการปรับแผนกำลังคนอยู่เสมอ ดังนั้น องค์การต้องวางแผนการจัดหาบุคลากรที่สามารถปรับตัว และพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างทันทั่วถึง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การยังคงมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

สรุปว่า การวางแผนกำลังคนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งเป้าหมายขององค์การ นโยบายของรัฐบาล เงื่อนไขตลาดแรงงาน และแนวโน้มของเทคโนโลยี เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถตอบสนองต่อความท้าทายทั้งภายในและภายนอกได้อย่างเหมาะสม

จากการศึกษาปัจจัยสนับสนุนการบริหารที่ส่งเสริมสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่นักการศึกษาได้สรุปไว้ มีหลากหลายขั้นตอนมีความสอดคล้องกัน ทั้งนี้สามารถสังเคราะห์ได้ดังรายละเอียดในตาราง 2

ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนการบริหารที่ส่งเสริมสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก

ปัจจัยสนับสนุนการบริหาร ที่ส่งเสริมสมรรถนะ ด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	Steers (1985)	เกษมภาพ ทองเชื้อ (2555)	สัมพันธ์ กางเพ็ง (2551)	Murphy (1990)	นพ ศิริบุญนาถ (2546)	เบญจมาศ ลักษณะนิยานนท์ (2549)	กรุณา ภู่มะลิ (2556)	สรุป
ลักษณะขององค์การ	✓							ลักษณะของ องค์การ
โครงสร้างของโรงเรียน		✓	✓					
กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ					✓	✓		
เงิน วัสดุอุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้		✓		✓				
การจัดการทรัพยากรการเรียนรู้			✓	✓				
เครื่องมือ วิธีการ และเทคนิคเครื่องจักร ทันสมัย		✓		✓	✓	✓		
ความรู้ของครูในการใช้เทคโนโลยี		✓	✓	✓				
ลักษณะของสภาพแวดล้อม	✓					✓	✓	
บรรยากาศของโรงเรียน		✓		✓				
วัฒนธรรมของโรงเรียน		✓				✓	✓	
การจัดการเรียนการสอน							✓	ลักษณะของ สภาพแวดล้อม
เศรษฐกิจ						✓		
สภาพสังคม						✓		
การแข่งขัน						✓		
ตลาดแรงงาน						✓		
ลักษณะของบุคคลในองค์การ	✓							ลักษณะของ บุคคลใน องค์การ
ความผูกพันต่อองค์การ		✓						
การมีส่วนร่วม							✓	
แรงจูงใจในการทำงาน		✓						

ปัจจัยสนับสนุนการบริหาร ที่ส่งเสริมสมรรถนะครู ด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	Steers (1985)	กษมาพร ทองเชื้อ (2555)	สัมพันธ์ กางเพ็ง (2551)	Murphy (1990)	นพ ศิริบุญนาค (2546)	เบญจมาศ ลักษณะนิยานนท์ (2549)	กรุณา ภู่มะลิ (2556)	สรุป
ความรู้ความสามารถของบุคลากรในงาน			✓	✓				
องค์การไม่เป็นทางการ						✓		
กลุ่มลูกจ้าง						✓		
ลูกค้า						✓		
ผู้ถือหุ้น						✓		
ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ	✓				✓	✓	✓	ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ
เป้าหมาย					✓			
ภาวะผู้นำทางวิชาการ		✓				✓	✓	
หลักสูตรสถานศึกษา		✓		✓				
วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์			✓	✓		✓		
การบริหารจัดการผลิิตด้านการศึกษา				✓	✓			
การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ				✓				

จากการศึกษาปัจจัยสนับสนุนการบริหารที่ส่งเสริมสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก จากนักการศึกษาข้างต้น สามารถสรุปปัจจัยที่ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหาร ได้ดังนี้ คือ 1) ปัจจัยลักษณะขององค์การ 2) ปัจจัยลักษณะของสภาพแวดล้อม 3) ปัจจัยลักษณะของบุคคลในองค์การ และ 4) ปัจจัยลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

- 1.1 การจัดสรรงบประมาณเพียงพอต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.2 บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ
- 1.3 นโยบายของโรงเรียนมีการตอบสนองต่อปัญหาคุณภาพการศึกษาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง

2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม

- 2.1 การพัฒนาบรรทัดฐานการดำเนินงานโดยมุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2 การส่งเสริมให้มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จของบุคลากรทุกฝ่าย การมีแรงกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ

2.3 ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้มีความอิสระในงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม

3. ลักษณะของบุคลากรในองค์การ

3.1 การมีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน

3.2 บุคลากรได้รับรู้เป้าหมายของโรงเรียนอย่างถูกต้องและตรงกัน

3.3 บุคลากรได้รับรู้บทบาทหน้าที่และเป้าหมายในงานที่ตนรับผิดชอบ

4. ลักษณะขององค์การ

4.1 มีการจัดการองค์การโดยแบ่งฝ่ายต่าง ๆ ได้เหมาะสม

4.2 จัดการแบ่งฝ่ายต่าง ๆ เป็นฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายสนับสนุน และฝ่ายบริหารได้อย่าง

สัมพันธ์กัน

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

Higgins and Vincze (1993) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) ขององค์การโดยสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ และกำหนดนโยบายขององค์การ ประกอบด้วย ลูกค้า (Customer) พนักงาน (Employee) ชุมชนท้องถิ่น (Community) และผู้ถือหุ้น (Stockholder)

David (1999) ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นศาสตร์และศิลป์ ในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

Thompson and Strickland (2003) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง ขั้นตอนของการบริหารที่ประกอบด้วย การกำหนด วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) การกำหนดจุดประสงค์ (Setting Objective) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Setting Objective) การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเริ่มจาก วิสัยทัศน์ จุดประสงค์ และการกำหนดกลยุทธ์ แล้วบริหารให้เหมาะสม

Pearce & Robinson (2009) ให้ความหมาย การบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นการตัดสินใจ และการกระทำอย่างเป็นระบบ นับตั้งแต่การวางแผน การกำกับ การจัดองค์การและการควบคุม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

เสนาะ ดิยาว (2546) ได้ให้ความหมาย การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การตัดสินใจ และดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งเน้นที่กระบวนการ ตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำเอากลยุทธ์ไปใช้ และการประเมินผลกลยุทธ์ เป็นกระบวนการ วางแผน และทำให้มั่นใจว่าแผนนั้นได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ในระยะ ยาว ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ปัจจัย ภายในในการกำหนดภารกิจ และจุดประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ และการควบคุมประเมินผลกลยุทธ์

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธุ์ เจริญนนท์ (2546) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทาง การดำเนินงานและควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กร สามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถ มีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุชาติ ธาดาธำรงเวช (2550) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมการบริหารที่ช่วยให้การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 3) การจัดทำกลยุทธ์ และ 4) การควบคุมและปฏิบัติตามกลยุทธ์

จากความหมายดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารจัดการที่เป็นระบบที่ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อวางแผนทางการดำเนินงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบ จากคู่แข่ง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยอาศัยความคิดที่เป็นกลยุทธ์าย วิธีการ หรือกระบวนการในการดำเนินงานที่สำคัญ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการ

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

Pearce and Robinson (1996) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปดำเนินการจะช่วยให้ผู้จัดการทุกระดับของบริษัทได้เข้ามาทำงาน ร่วมกันทั้งด้านการวางแผน และการนำแผนงานไปปฏิบัติ ย่อมก่อให้เกิดผลประโยชน์ในเชิงพฤติกรรม (Behavioral Consequences) ในแง่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือทำให้ ผู้บริหารทุกระดับเกิดความรักความสามัคคีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พร้อมทั้งจะอุทิศตนอุทิศเวลา มุ่งมั่นทำงานร่วมกันเพื่อให้งานเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสิ่งดังกล่าวเหล่านี้ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงิน ได้แต่มีความหมายอย่างยิ่งในเชิงการจัดการ

จินตนา บุญบังการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2549) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นกระบวนการที่มีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดทิศทางและการพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบ โดยมีประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Direction) การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพอนาคตขององค์การอย่างชัดเจน เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสามารถกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และแนวทางในการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับสถานการณ์
2. การสร้างความสอดคล้องในการดำเนินงาน (Harmony) แนวคิดเชิงกลยุทธ์มีส่วนช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กร ทั้งในด้านวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย และวิธีการดำเนินงาน ส่งผลให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ มีความเป็นเอกภาพ และสามารถนำไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการ
3. การเสริมสร้างความพร้อมขององค์การ (Provide Readiness) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้บุคลากรทุกระดับเกิดความเข้าใจในภาพรวมขององค์การ รวมถึงศักยภาพภายในและปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน จึงช่วยให้องค์กรมีความพร้อมที่จะปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ท้าทายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
4. การเพิ่ม ประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การดำเนินการเชิงกลยุทธ์มีบทบาทในการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร โดยส่งเสริมความเข้าใจในเป้าหมาย ความต้องการ และศักยภาพที่แท้จริงขององค์การ ตลอดจนการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง ซึ่งช่วยให้สามารถวางแผน จัดลำดับความสำคัญ และใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้้องค์การสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

พิมาดา เชื้อสกุลวนิช (2549) ได้อธิบายถึง ความสำคัญของการทำแผนผังเชิงกลยุทธ์ ทำให้สามารถ

1. กำหนดกรอบแนวทางของกระบวนการหลักภายในที่สำคัญ เพื่อให้สามารถดำเนินงานไปในทิศทางที่เหมาะสม และมุ่งสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
2. ประสานเชื่อมโยงในเรื่องการลงทุนและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การใช้เทคโนโลยีและทุนองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. ทราบข้อบกพร่องหรือช่องว่างของกลยุทธ์ และความเชื่อมโยงที่ขาดหายไประหว่างการจัดทำกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้สามารถดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้รวดเร็วทันการณ์

จากความหมายดังกล่าวผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์เอื้ออำนวยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์ และทิศทางดำเนินการในอนาคตที่ชัดเจนมากขึ้น
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารองค์กรในขอบเขตที่กว้างได้ เท่ากับช่วยลดความเสี่ยงได้เป็นอย่างดี
4. สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก
5. การบริหารเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้นักบริหารวางแผนกลยุทธ์ได้ดีและง่ายกว่าเดิม
6. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติให้ดีขึ้นได้

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

David, Fred R. (1999) เสนอว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ แสดงให้เห็นถึงวิธีการทางปฏิบัติของการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ โดยในขั้นตอนแรกเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งในการนำไปปฏิบัติมักไม่ได้เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด มีความจำเป็นต้องปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งรวมไปถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และสมรรถนะด้วย

Hill and Jones (2007) กล่าวว่าไว้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 ส่วนหลัก ๆ คือ (1) การเลือกพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันภายนอกเพื่อหาโอกาส และอุปสรรค (3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดอ่อน และจุดแข็ง (4) การเลือกกลยุทธ์จากจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อนโดยใช้โอกาสจากภายนอกและการตอบโต้กับอุปสรรคภายนอก และ (5) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกภายใน แล้วเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม นั่นคือการกำหนดกลยุทธ์โดยเปรียบเทียบกัน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมักเกี่ยวข้องกับการออกแบบโครงสร้างองค์กร และระบบควบคุมเพื่อให้องค์กรนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ประโชค ชุมพล (2546) กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Conduct a Situation Analysis)

1.1 กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ทางด้านการทำงาน การให้บริการ ความเจริญเติบโต กำไร ส่วนครองตลาด การสร้างพนักงานที่มีคุณค่า การใช้เทคโนโลยีที่เหนือกว่า การตอบสนองลูกค้าที่รวดเร็วอย่างมีคุณค่าและคุณภาพ พนักงานมีความภูมิใจในการทำงาน โอกาสในการพัฒนาตนเอง กิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคม

1.2 ภารกิจ (Mission) คือ ภารกิจที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มที่มีผลประโยชน์เกี่ยวกับองค์กร

1.3 เป้าหมาย (Goals) ประกอบด้วยเป้าหมายทางด้านกำไร ลูกค้า การเจริญเติบโต พนักงาน และการจัดการ

1.4 วัตถุประสงค์ (Objectives) คือ ความสามารถในการสร้างกำไร การครองตลาด มีพนักงาน ที่มีความสามารถ ผลประโยชน์ทางการเงิน ประสิทธิภาพของต้นทุน นวัตกรรมคุณภาพ ผลผลิตและความสำเร็จที่รับผิดชอบต่อสังคม

1.5 ค่านิยม (Core Values) ประกอบด้วยค่านิยม ความเชื่อถือ และวัฒนธรรมองค์กร

2. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis)

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis)

2.3 การวิเคราะห์ทรัพยากรภายใน (Internal Resource Analysis)

2.4 แมทริกซ์ TOWS (TOWS Matrix) ประกอบด้วย กลยุทธ์ทางเลือก

2.4.1 กลยุทธ์ WT (WT Strategy)

2.4.2 กลยุทธ์ WO (WO Strategy)

2.4.3 กลยุทธ์ ST (ST Strategy)

2.4.4 กลยุทธ์ SO (SO Strategy)

3. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Formulate the Organization Strategy) มี 3 ระดับ ประกอบด้วย

3.1 การพัฒนากลยุทธ์ระดับบริษัท (Developing Corporate – level Strategy) ได้แก่

3.1.1 กลยุทธ์หลัก (Grand Strategy)

3.1.2 กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากร (Portfolio Strategy)

3.2 การพัฒนากลยุทธ์ ระดับหน่วยธุรกิจ (Developing Business – level Strategy)

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Implement the Strategy) ผู้บริหารจะต้องกำหนดภารกิจและเป้าหมาย การวิเคราะห์สถานการณ์ และการปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเพื่อให้เกิดการทำงานที่ประสบความสำเร็จ ด้วยการใช้ 4 หน้าที่ ในกระบวนการจัดการ ดังนี้

4.1 การวางแผน

4.2 การจัดองค์กร

4.3 การชักนำ

4.4 การควบคุม

5. การรักษาควบคุมกลยุทธ์

ชินิทร ชุนหพันธ์รักษ์ (2544) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายในองค์กร ที่ระบุถึงโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ จุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร พิจารณาถึง

วิสัยทัศน์ ของผู้บริหาร กำหนดเป้าหมายขององค์กร และการกำหนดวัตถุประสงค์หลังจากนั้น ผู้บริหารจะได้มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ขั้นตอนนี้เป็นการลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จผู้บริหาร จะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร

3. การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ เป็นการติดตามประเมินผลและควบคุมเพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติเป็นไปตามแบบที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อทำการปรับปรุงและมั่นใจว่า การปฏิบัติตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2556) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดย ผู้บริหารจะต้อง ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่ง ออกเป็น สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) และสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กร (External Environment) แล้วนำมาวิเคราะห์ร่วมกัน โดยส่วนใหญ่จะวิเคราะห์โดยใช้วิธี SWOT Analysis

ขั้นตอนที่ 2 การจัดวางทิศทางองค์กร (Establishing Organizational Direction) โดยผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาทำ การประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กร สามารถกระทำได้ในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

(1) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการอธิบายถึงความต้องการขององค์กรในอนาคตที่มีลักษณะ กว้างขวาง ซึ่งผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กรแล้วเห็นว่าภายใต้ สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและศักยภาพที่มี องค์กรควรมุ่งหน้าไปในทิศทางใดจึงจะอยู่รอดและ เจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน มักเป็นคำถามที่ถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด โดยวิสัยทัศน์ควรเป็น ประโยคที่สั้นและกระชับ เข้าใจได้ง่าย

(2) ภารกิจ (Mission) เป็นการระบุให้ชัดเจนถึงธุรกิจที่ทำอยู่ เพื่อนำไปกำหนดกิจกรรม ลักษณะงาน และขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กำหนดไว้ เนื่องจากภารกิจเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ ดังนั้นการบรรลุภารกิจจึงเป็นการนำไปสู่การบรรลุ วิสัยทัศน์

(3) วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการจะบรรลุทำนองเดียวกับวิสัยทัศน์ แต่จะมีความชัดเจนมากกว่าและมีกรอบระยะเวลาที่สั้นกว่า มีลักษณะเฉพาะเจาะจง นิยามกำหนด วัตถุประสงค์เป็นตัวเลขที่สามารถวัดได้ หรือที่เรียกว่า เชิงปริมาณ เพื่อให้การติดตามและประเมิน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(4) เป้าหมาย (Goals) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น เป็นการกำหนดภารกิจของธุรกิจในรูปแบบของผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการ เป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารคิดเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุผลในด้านต่าง ๆ คือ ความสามารถสร้างกำไร ผลผลิต นวัตกรรม และความรับผิดชอบต่อชุมชน

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดกลยุทธ์ (Strategies Planning) เป็นการนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร โดยมีจะกำหนดกลยุทธ์ตามลำดับขั้นของกลยุทธ์ ตั้งแต่กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับกิจการ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ซึ่งเป็นการพัฒนาแผนระยะยาวภายใต้โอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยจะมีการกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีและมีความเหมาะสมที่สุด

ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และนโยบายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ให้กลายเป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริงและแผนการดำเนินงานที่ใช้ได้จริง ตลอดจนการปรับเปลี่ยนระเบียบวิธีการทำงานและการกำหนดรายละเอียดงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ควรต้องพิจารณาการปรับโครงสร้างองค์กร จำนวนและคุณสมบัติของบุคลากร ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กร

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) เป็นการติดตามและตรวจสอบกิจกรรม และผลการดำเนินงานว่ากลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้ถูกนำไปใช้ปฏิบัติอย่างได้ผลหรือไม่มีความคืบหน้าอย่างไร วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดความผิดพลาดนั้นเป็นเพราะสาเหตุใด ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด และนำผลที่ได้ไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ กำหนดแนวทางการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาแผนการดำเนินงาน เพื่อให้กลยุทธ์ขององค์กรที่กำลังดำเนินการอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริงและข้อจำกัดของเหตุการณ์ในสภาพแวดล้อมจริง ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมีมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

หลักการพื้นฐานในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษา โดยใช้หลักการ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพขององค์กร ณ ปัจจุบัน เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดด้อย โอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำไปวิเคราะห์และหาวิธีพัฒนาหรือแก้ไขกับปัญหาที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน โดยสามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มย่อย ๆ ได้แก่ ปัจจัยภายในองค์กร (Internal origin) และปัจจัยภายนอกองค์กร (External origin) SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพ

องค์กร เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งนี้อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต (Vision)

SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

Strengths – จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กร (ปัจจัยภายใน)

Weaknesses – จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบขององค์กร (ปัจจัยภายใน)

Opportunities – โอกาสที่จะทำให้องค์กรดำเนินการได้(ปัจจัยภายนอก)

Threats - อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร (ปัจจัยภายนอก)

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้ว และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนด วิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสมต่อไป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยใช้กรอบแนวคิด 4M

เป็นการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มของตัวแปรปัจจัย ที่เป็นจุดแข็ง (Strengths : S) และจุดอ่อน (Weaknesses : W) ที่หน่วยงานสามารถควบคุม/บริหารจัดการได้และมีอิทธิพลโดยตรงที่แสดงถึงศักยภาพของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในนิยมใช้หลักการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิด 4M

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร แหล่งที่มา เบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้างระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย ทั้งนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยสามารถใช้กรอบแนวคิด 4M ประกอบด้วย

1. Man (บุคลากร) เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร การวิเคราะห์ด้านบุคลากรควรพิจารณาถึงความรู้ ทักษะ สมรรถนะ แรงจูงใจ และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรในการขับเคลื่อนกลยุทธ์

2. Money (งบประมาณ) การวิเคราะห์ด้านงบประมาณมุ่งเน้นที่ความเพียงพอ ความยืดหยุ่น และความสามารถในการบริหารงบประมาณ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ได้อย่างต่อเนื่อง

3. Material (ทรัพยากรและอุปกรณ์) การพิจารณาทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ เช่น อาคาร สถานที่ สื่อการเรียนรู้ เทคโนโลยี หรือแหล่งเรียนรู้ ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

4. Management (การบริหารจัดการ) วิเคราะห์โครงสร้างองค์กร ระบบบริหารจัดการ การประสานงาน และวัฒนธรรมองค์กร ที่มีผลต่อการดำเนินกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

การใช้ 4M ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นศักยภาพและข้อจำกัดภายในขององค์กร และวางแผนพัฒนาจุดแข็งหรือแก้ไขจุดอ่อนได้อย่างเหมาะสม

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในของสถานศึกษา

พินิจ มีคำทอง (2559) ได้เสนอหลักการวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายในของสถานศึกษา (4M) ดังต่อไปนี้

1. บุคลากร (Man : M1) เช่น จำนวนบุคลากรมีความเพียงพอกับการดำเนินงานตรงตามวิชาเอกที่สอน และคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา ฯลฯ

2. ประสิทธิภาพทางการเงิน(Money : M2) เช่น ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา ฯลฯ

3. วัสดุทรัพยากร (Material : M3) เช่น ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา การบำรุง ดูแลรักษา ฯลฯ

4. การบริหารจัดการ(Management : M4) เช่น การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษา การติดตามตรวจสอบคุณภาพ ฯลฯ

วรรณิ สิริโชติ (2558) ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์ปัจจัยภายในของสถานศึกษาหมายถึง การประเมินสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของครู บุคลากร หรือหน่วยงานวิชาการ โดยเน้นการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน และปัญหาที่ต้องแก้ไข เพื่อยกระดับคุณภาพในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่อไปนี้

1. ทรัพยากรบุคคล
2. งบประมาณและสิ่งสนับสนุน
3. ดำเนินงาน
4. วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจ

5. ระบบสนับสนุนด้านวิชาการ

ประภัสสร สุขสำราญ (2563) ได้วิเคราะห์ปัจจัยภายในของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ไว้ว่า องค์ประกอบที่เกิดขึ้นภายในองค์กรซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของการดำเนินงานของสถานศึกษา ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย

1. ศักยภาพและความรู้ของบุคลากรบุคลากรที่มีความรู้และทักษะ มีความเชี่ยวชาญจะช่วยให้เสริมสร้างคุณภาพงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
2. การสนับสนุนด้านทรัพยากร การจัดสรรงบประมาณ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่นและครบถ้วน
3. ระบบบริหารจัดการและนโยบายภายในการมีนโยบายชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร จะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง
4. วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือ วัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนางานทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจและความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม

สุนีย์ ภูภิญญา (2564) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ปัจจัยภายในของสถานศึกษาในการดำเนินงานวิจัย การพัฒนางานวิจัยในสถานศึกษานั้นขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย โดยเฉพาะปัจจัยภายในซึ่งเป็นองค์ประกอบภายในองค์กรที่มีผลต่อการส่งเสริม หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการวิจัย ปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญและสัมพันธ์กัน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจน ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม ซึ่งเอื้อต่อการดำเนินงานด้านต่าง ๆ อย่างยั่งยืน
2. การมีโครงสร้างและระบบสนับสนุนสถานศึกษา หรือแผนพัฒนางานที่ชัดเจน จะทำให้การดำเนินงานเป็นระบบและมีการติดตามประเมินผลได้อย่างต่อเนื่อง
3. สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ บรรยากาศในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และความร่วมมือระหว่างครู จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิด 4M ประกอบด้วย Man, Money, Material และ Management เป็นแนวทางสำคัญในการประเมินศักยภาพและข้อจำกัดภายในองค์กร เพื่อใช้ในการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา โดยแต่ละองค์ประกอบสามารถสรุปและวิเคราะห์ได้อย่างเป็นระบบ

ด้านบุคลากร (Man) ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของสถานศึกษา เนื่องจากเป็นผู้มีบทบาทโดยตรงต่อคุณภาพของการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน และการขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์ในประเด็นนี้จึงเน้นไปที่จำนวน ความเพียงพอ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ ตลอดจนแรงจูงใจและความสามารถในการปรับตัวของครูและบุคลากรในสถานศึกษา

หากสถานศึกษามีบุคลากรที่มีความรู้ตรงสาขา มีจิตวิญญาณความเป็นครู และพร้อมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ย่อมส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่พบบ่อยในหลายโรงเรียนคือ บุคลากรยังขาดความรู้ด้านนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ขาดการพัฒนาสมรรถนะที่เป็นระบบ อีกทั้งมีภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน ซึ่งเป็นข้อจำกัดต่อการพัฒนาวิชาชีพ

ด้านงบประมาณ (Money) เป็นทรัพยากรที่กำหนดความสามารถในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา ความเพียงพอ ความยืดหยุ่น และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงบประมาณจึงเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ การระดมทรัพยากรจากแหล่งอื่น การใช้งบประมาณให้คุ้มค่า และการมีระบบบริหารจัดการการเงินที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ จะช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้กับการดำเนินงานของสถานศึกษา ปัญหาที่พบในหลายพื้นที่คือ การจัดสรรงบประมาณยังไม่สอดคล้องกับความจำเป็นเร่งด่วน ขาดความคล่องตัวในการเบิกจ่าย และยังขาดกลไกการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในการบริหารงบประมาณ

ด้านวัสดุ อุปกรณ์ และทรัพยากร (Material) การพิจารณาทรัพยากรในมิตินี้รวมถึงอาคารสถานที่ สื่อการเรียนรู้ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ ที่สถานศึกษามีอยู่ ทั้งในด้านความเพียงพอ ความทันสมัย และการบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง หากสถานศึกษามีสิ่งอำนวยความสะดวกและแหล่งเรียนรู้ที่ครบถ้วนและมีคุณภาพ ย่อมส่งเสริมให้การจัดการเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดที่พบบ่อย ได้แก่ อุปกรณ์เสื่อมสภาพ ไม่มีการบำรุงรักษาอย่างเป็นระบบ สื่อการเรียนรู้ไม่เพียงพอ หรือไม่มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ใหม่ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่

ด้านการบริหารจัดการ (Management) ซึ่งเป็นแกนกลางของการดำเนินงานทั้งหมดภายในสถานศึกษา ระบบบริหารจัดการที่ดีต้องสามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีโครงสร้างที่เหมาะสม มีกระบวนการติดตาม ประเมินผล และมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย การกระจายอำนาจ การสร้างทีมงาน และการมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ในหลายโรงเรียนยังขาดกลไกการมีส่วนร่วม ขาดการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และยังไม่ได้นำข้อมูลเชิงประจักษ์มาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

สรุปว่า การวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้วยกรอบ 4M ทำให้สามารถเข้าใจสถานการณ์ภายในของสถานศึกษาได้อย่างรอบด้าน ทั้งจุดแข็งที่ควรส่งเสริม และจุดอ่อนที่ควรเร่งแก้ไข ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบ และตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาทั้งในระดับสถานศึกษา และระดับนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้กรอบแนวคิด STEP

เป็นการวิเคราะห์สภาพที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) โดยพิจารณาถึง แนวโน้มของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคงอยู่และการขยายตัวของภารกิจหน่วยงาน มีทั้ง

ปัจจัยที่เป็นโอกาส และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางด้านการศึกษาศาสามารถให้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า STEP ซึ่งมีปัจจัยที่ต้องนำมาวิเคราะห์ ดังนี้

แบบ STEP คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน นำปัจจัย 4 ด้านที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มาวิเคราะห์ ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ดังนี้

1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural Factors : S) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้าง ประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวคิด อนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพและกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบหน่วยงาน ความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ฯลฯ

2. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors : E) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องสภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย และการลงทุนต่าง ๆ ฯลฯ

4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal Factors : P) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง รัฐธรรมนูญ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ร.บ.การศึกษาภาคบังคับ มาตรฐานการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานต้นสังกัด กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหน่วยงาน ฯลฯ

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของสถานศึกษา

เพ็ญศรี ศรีประเสริฐ (2563) ได้กล่าวถึง ปัจจัยภายนอกของสถานศึกษาในการดำเนินงานปัจจัยภายนอก หมายถึง องค์ประกอบหรือแรงกดดันจากภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้โดยตรง แต่สามารถปรับตัวหรือเตรียมการเพื่อรับมือได้ โดยทั่วไปมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. นโยบายและกฎระเบียบจากหน่วยงานต้นสังกัด

การเปลี่ยนแปลงนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีผลต่อแนวทางการดำเนินงาน เช่น การกำหนดให้มีการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน หรือการใช้ผลวิจัยในการประเมินครู

2. การเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี

แนวโน้มของสังคม เช่น การเข้าสู่สังคมดิจิทัล หรือความเปลี่ยนแปลงของผู้เรียน ส่งผลให้สถานศึกษาต้องปรับเนื้อหา วิธีการเรียนรู้ และแนวทางการดำเนินงานให้ทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนยุคใหม่

3. การมีส่วนร่วมของชุมชนและท้องถิ่น

การสนับสนุนจากชุมชน ผู้ปกครอง หรือองค์กรในท้องถิ่น ช่วยเสริมสร้างแหล่งข้อมูล แหล่งทุน และความร่วมมือที่เอื้อต่อบริบทของโรงเรียน

ประเวศ วะสี (2561) ได้กล่าวว่า การดำเนินงานในสถานศึกษานั้นมิได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในเพียงอย่างเดียวแต่ยังได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของสถานศึกษา โดยสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. แนวโน้มทางเศรษฐกิจและการเมือง

สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ เช่น งบประมาณภาครัฐ หรือสภาวะเงินเฟ้อ อาจส่งผลโดยตรงต่อการจัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินการต่าง ๆ ขณะเดียวกัน ความไม่แน่นอนทางการเมืองอาจทำให้แนวนโยบายเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา

2. นโยบายระดับประเทศและนานาชาติ

นโยบายด้านการศึกษา เช่น ไทยแลนด์ 4.0 หรือกรอบมาตรฐานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เป็นแรงผลักดันที่สำคัญให้สถานศึกษาต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายระดับชาติและการประเมินระดับสากล

3. ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานท้องถิ่น และภาคเอกชน มีบทบาทต่อทิศทางการดำเนินการของสถานศึกษา โดยเฉพาะในด้านการสนับสนุนข้อมูล และการสร้างความร่วมมือ

นิพนธ์ ก้องเวหา (2564) ได้สรุปถึงปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. ภาวะเศรษฐกิจส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณ

2. นโยบายจากหน่วยงานภายนอก เช่น กระทรวงศึกษาธิการ หรือองค์กรระหว่างประเทศ ซึ่งกำหนดทิศทางและแนวปฏิบัติ

3. ความเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี ทำให้สถานศึกษาต้องปรับตัวและพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทใหม่

4. แรงกดดันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ชุมชน ท้องถิ่น และตลาดแรงงานที่คาดหวังผลลัพธ์

Wheelen และ Hunger (2012) ชี้ให้เห็นว่าการประเมินปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อโอกาสและรับมือกับอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมี การพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Environment)
2. ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technological Environment)
3. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment)
4. ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Environment)
5. ปัจจัยระหว่างประเทศ (International Environment)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) เป็นการ ประเมินโอกาสและอุปสรรคที่องค์กรอาจต้องเผชิญ โดยกรอบแนวคิด STEP ประกอบด้วย

1. Social (สังคม) การเปลี่ยนแปลงของค่านิยม วิถีชีวิต และพฤติกรรมของผู้บริโภค ซึ่งอาจ ส่งผลต่อความต้องการสินค้าและบริการ
2. Technological (เทคโนโลยี) การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการ ผลิต การสื่อสาร และการดำเนินธุรกิจ
3. Economic (เศรษฐกิจ) สภาวะเศรษฐกิจ เช่น อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย และ การเติบโตทางเศรษฐกิจ ที่มีผลต่อกำลังซื้อของผู้บริโภค
4. Political (การเมืองและนโยบาย) กฎหมาย ระเบียบ และนโยบายของรัฐบาล ที่อาจ ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร

การใช้กรอบแนวคิด STEP ช่วยให้องค์กรสามารถระบุปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลต่อ การดำเนินงาน และวางแผนกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษานั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ การกำหนดทิศทางการพัฒนาและการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหนึ่งในหลักการที่ได้รับความนิยมใน การวิเคราะห์คือ SWOT Analysis ซึ่งเป็นการประเมินสถานการณ์ขององค์กรในปัจจุบัน เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยสามารถแบ่งได้เป็นปัจจัยภายใน (Internal Origin) ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมได้ และปัจจัย ภายนอก (External Origin) ได้แก่ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ซึ่งองค์กรไม่ สามารถควบคุมได้แต่สามารถเตรียมความพร้อมในการรับมือหรือปรับตัวได้ ทั้งนี้การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา สามารถประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด 4M ซึ่งประกอบด้วย Man (บุคลากร), Money (งบประมาณ), Material (วัสดุอุปกรณ์), และ Management (การบริหาร

จัดการ) เพื่อประเมินศักยภาพและข้อจำกัดที่มีอยู่ โดยในด้าน Man จะเน้นการพิจารณาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจของบุคลากร ด้าน Money จะพิจารณาถึงความเพียงพอ ความคล่องตัวในการใช้งบประมาณ ด้าน Material จะพิจารณาความพร้อมของอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และสื่อการเรียนรู้ ส่วนด้าน Management จะมุ่งวิเคราะห์ระบบบริหารจัดการ การมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยเหล่านี้สะท้อนถึงความสามารถของสถานศึกษาในการวางแผนและดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ จากการศึกษาของนักวิชาการหลายท่าน เช่น พินิจ มีคำทอง (2559) วรณีย์ สิริโชติ (2558) และประภัสสร สุขสำราญ (2563) ชี้ให้เห็นว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษานั้นควรให้ความสำคัญกับการประเมินทรัพยากรบุคคล การสนับสนุนทางการเงิน วัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ และระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่สถานศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งเชิงนโยบายและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สามารถประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด STEP ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social), เทคโนโลยี (Technological), เศรษฐกิจ (Economic), และการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal) โดย Social จะวิเคราะห์โครงสร้างประชากร ค่านิยม วิถีชีวิต และความต้องการของสังคม Technological จะพิจารณาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการและการเรียนการสอน Economic จะวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทั้งในระดับท้องถิ่นและประเทศ ซึ่งมีผลต่อการจัดสรรงบประมาณและความสามารถของผู้ปกครองในการสนับสนุนการศึกษา ส่วน Political จะพิจารณานโยบาย กฎหมาย และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองที่อาจส่งผลกระทบต่อทิศทางของสถานศึกษา จากการศึกษาของนักวิชาการ เช่น เพ็ญศรี ศรีประเสริฐ (2563), ประเวศ วะสี (2561) และนิพนธ์ ก้องเวหา (2564) แนวคิดสอดคล้องกันว่า ปัจจัยภายนอกเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้โดยตรง แต่สามารถเตรียมความพร้อมในการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การติดตามสถานการณ์ภายนอกจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดของนักการศึกษา ได้แก่ Hill and Jones (2007), Wheelen and Hunger (2012), ประโชค ชุมพล (2546), ชนินทร ชุนหพันธ์รักษ์ (2544), ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2556), วรณีย์ สิริโชติ (2558), พินิจ มีคำทอง (2559), ประภัสสร สุขสำราญ (2563), สุนีย ภูภิญโญ (2564), เพ็ญศรี ศรีประเสริฐ (2563), ประเวศ วะสี (2561) และนิพนธ์ ก้องเวหา (2564) ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์สู่กรอบการวิเคราะห์ทั้ง 8 ด้าน ในลักษณะเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ประกอบด้วย

1) ด้านการบริหารงานบุคคล 2) ด้านการบริหารงบประมาณ 3) ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ 4) ด้านการบริหารจัดการ 5) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 6) ด้านเทคโนโลยี 7) ด้านเศรษฐกิจ และ 8) ด้านการเมืองและกฎหมาย

การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตลอดจน ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Performance Based Budgeting : SPBB) โดยมีองค์ประกอบด้วยกัน 4 องค์ประกอบ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ จะต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณา โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน และความสามารถในการแข่งขัน

2. การกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นสภาพความสำเร็จของ นักเรียนหรือสถานศึกษาในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น พันธกิจสัญญาที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป้าหมาย (Goal) เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของ สถานศึกษา การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ สถานศึกษามีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ที่จะทำให้สถานศึกษาสามารถบรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่ต้องการ การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา แบ่งเป็น 2 ระดับ ดังนี้

1) กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาในภาพรวม ที่สอดคล้องและตอบสนองเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของสถานศึกษา กลยุทธ์หลักนี้จะถูกกำหนด โดยผู้บริหารระดับสูง

2) กลยุทธ์ระดับแผนงานเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามลักษณะงานภายใน สถานศึกษา ซึ่งในปัจจุบันสถานศึกษาแต่ละสังกัดได้ถูกกำหนดให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามโครงสร้าง งานบริหาร 4 งาน ประกอบด้วยงานวิชาการ งานบุคคลากร งานงบประมาณ และ งานบริหารทั่วไป ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดขึ้นมา อย่างมีเป้าหมายหมาย การดำเนินงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน

2) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน

3) จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา

4) สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

5) ระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา

6) ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

4. การประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นกลยุทธ์ขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ว่าบรรลุผลตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ นับว่าเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหาร เพื่อจะได้นำมาพิจารณาว่าแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมานั้นเมื่อ นำไปปฏิบัติจริงแล้วจะมีประสิทธิภาพดีเพียงใด หัวใจสำคัญของการประเมินกลยุทธ์ มีด้วยกัน 3 ประการ คือ

1) การทบทวนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นพื้นฐานของการกำหนดกลยุทธ์ในปัจจุบัน

2) การวัดผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

3) การนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขแผนงานและโครงการ การประเมินกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารในการที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้าต่อไป

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหลักสูตร นโยบาย และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งต้องปรับทิศทางการ บริหารงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์ถือเป็นวิธีการจัดการ รูปแบบหนึ่งที่เหมาะสมต่อการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา หรือการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับสถานศึกษา เนื่องจากมีขั้นตอนในการดำเนินการ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ และการประเมินกลยุทธ์

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ความหมายและประเภทของสมรรถนะ

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารเกี่ยวกับความเป็นมาของสมรรถนะ มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้นิยามความหมายเกี่ยวกับสมรรถนะไว้ ดังนี้

McClelland ผู้ริเริ่มใช้คำว่า competency ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับสมรรถนะว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคล นั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตน รับผิดชอบในองค์กร

Richard Boyatzis (1982) (อ้างถึงใน เบญจวรรณ อินตะวงศ์, 2554) ได้นิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึง ความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ ที่ต้องการ

Shermon (2004) กล่าวว่า สมรรถนะมีความหมาย 2 ลักษณะ คือ ความสามารถของ บุคคลในการทำงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ อีกความหมายหนึ่ง คือ คุณลักษณะที่บุคคล จำเป็นต้องมีเพื่อให้การทำงานที่ตนได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550) (อ้างถึงใน สุภาพร ดันติสันติสม. 2555) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กร

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550) ให้ความหมายเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ว่า สมรรถนะ คือ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของ บุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550) กล่าวว่า สมรรถนะ คือความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดง พฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่า บุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทางคือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจาก ประสบการณ์การทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551) ได้สรุปนิยามคำว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ทำให้ปัจเจกบุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามเกณฑ์ที่กำหนด และ สามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งสมรรถนะ คือ พฤติกรรม ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมหรืออื่น ๆ ที่ทำให้ สามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) กล่าวว่า McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard ได้อธิบายไว้ว่า “สมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับ ผลการปฏิบัติงาน” ประกอบด้วยความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และ คุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Other Characteristics) และเป็นคุณลักษณะ

เชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายซึ่งเกิดจากแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self - image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ที่แตกต่างกันทำให้แสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

ซูซีย์ สมิทธีไกร (2556) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและมีความเหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุณลักษณะดังกล่าวเป็นผลมาจากการที่บุคคลมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เหมาะสม

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากนักการศึกษาทั้งไทยและต่างประเทศได้ให้นิยามเกี่ยวกับสมรรถนะไว้พอสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่พึงประสงค์เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การแสดงถึงพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งพัฒนาตนเองและองค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อันเกิดจากแรงผลักดันภายในของบุคคล และการสร้างแรงจูงใจขององค์กร

ทั้งนี้ มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้นิยามประเภทของสมรรถนะไว้ ดังนี้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2547) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ชีตความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคคลในองค์กรโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีชีตความสามารถประเภทนี้ก็จะมีส่วนช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ โดยความสามารถประเภทนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร

2. ชีตความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) หมายถึง ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นชีตความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคคลในองค์กรจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จและจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

3. ชีตความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถในงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job-Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้าควรต้องมีความรู้ทางวิศวกรรม นักบัญชีควรต้องมีความรู้ด้านบัญชี เป็นต้น คนที่มีหน้าที่งานที่ต่างกันความสามารถในงานย่อมต่างกันตามอาชีพ ซึ่งเรียกชีตความสามารถชนิดนี้ว่า Functional Competency หรือ Job Competency หรือ Technical

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2556) จำแนกสมรรถนะไว้ 3 ประเภท คือ

2. Job Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะแสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2549 อ้างถึงใน พิมพ์นธ์
เตชะคุปต์, และพรทิพย์ แซ่จั้น, 2551) ได้จัดทำแบบประเมินสมรรถนะครูและบุคลากร
ทางการศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาใช้ประเมินตนเองเป็นรายบุคคล รวมทั้งให้ผู้มีส่วน
เกี่ยวข้องซึ่งเป็นผู้ที่มีสายบังคับบัญชาใกล้ชิดกับผู้ถูกประเมิน เช่น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าระดับชั้น
หัวหน้าช่วงชั้น รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา เข้ามามีบทบาทในการประเมิน
ด้วย เพื่อให้ข้อมูลจากการประเมินเชื่อถือได้ สมรรถนะครูที่จะใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของครู
และบุคลากรทางการศึกษาแบ่งเป็น 3 ประเภท

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)
2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)
3. วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลในตำแหน่ง จะต้องมิเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 4 ด้าน คือ

- 1.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 1.2 ด้านการบริการที่ดี
- 1.3 ด้านการพัฒนาตนเอง
- 1.4 ด้านการทำงานเป็นทีม

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่กำหนดเฉพาะสำหรับข้าราชการครู ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะ 3 ด้าน คือ

2.1 ด้านการออกแบบการเรียนรู้

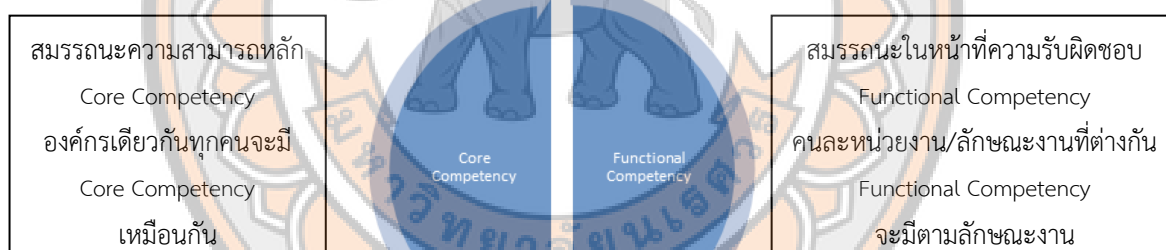
2.2 ด้านการพัฒนาผู้เรียน

2.3 ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน

อรรถศักดิ์ คงสวัสดิ์ (2550) ได้แบ่งสมรรถนะ Competency เป็น 2 ประเภท

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติที่คนทุกคนในองค์กรจะต้องมี ถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งขององค์กรที่จะช่วยให้พนักงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) คือ คุณลักษณะสมรรถนะความสามารถ คุณสมบัติที่คนทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ ได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งหากตำแหน่งงานต่างกันไป หรือทำงานอยู่คนละหน่วยงาน ก็จะมีไม่เหมือนกัน เพราะลักษณะงานที่ทำนั้นแตกต่างกัน แสดงได้ดังภาพ 6



ภาพ 6 แสดงประเภทของสมรรถนะ ตามทัศนะของอรรถศักดิ์ คงสวัสดิ์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้กำหนดสมรรถนะครู ในคู่มือการประเมินสมรรถนะครูไว้ 2 ด้าน ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง มีตัวบ่งชี้ ได้แก่

1.1.1 ความสามารถในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์
สังเคราะห์ภารกิจงาน

1.1.2 ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์

1.1.3 ความสามารถในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1.4 ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

1.2 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจในการ
ให้บริการและการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการ
ของผู้รับบริการ มีตัวบ่งชี้ ได้แก่

1.2.1 ความตั้งใจและเต็มใจในการให้บริการ

1.2.2 การปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ

1.3 การพัฒนาตนเอง (Self- Development) หมายถึง การศึกษาค้นคว้า หาความรู้
ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และ
นวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน มีตัวบ่งชี้ ได้แก่

1.3.1 การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการและ

1.3.2 การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ

1.3.3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างเครือข่าย

1.4 การทำงานเป็นทีม (Team Work) หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ
สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาท
การเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพ
ของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีตัวบ่งชี้ ได้แก่

1.4.1 การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

1.4.2 การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน

1.4.3 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย

1.4.4 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

1.4.5 การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ
ตามเป้าหมาย

1.5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity)
หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู
เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน และสังคม เพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพครู มีตัวบ่งชี้ ได้แก่

1.5.1 ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ

1.5.2 มีวินัย และความรับผิดชอบในวิชาชีพ

1.5.3 การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม

1.5.4 การประพฤติปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่กำหนดเฉพาะสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่ละสายงาน ได้แก่

2.1 สมรรถนะประจำสายงานของครู ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

2.1.1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (Curriculum and Learning Management) หมายถึง ความสามารถในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การออกแบบการเรียนรู้ อย่างสอดคล้องและเป็นระบบ จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้และพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี และการวัดประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด มีตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) การสร้างและพัฒนาหลักสูตร
- 2) ความรู้ ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้
- 3) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 4) การใช้และพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี เพื่อการจัดการเรียนรู้
- 5) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

2.1.2 การพัฒนาผู้เรียน (Student Development) หมายถึง ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกาย และสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ มีตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้แก่ผู้เรียน
- 2) การพัฒนาทักษะชีวิต และสุขภาพกาย และสุขภาพจิตผู้เรียน
- 3) การปลูกฝังความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทยให้กับ

ผู้เรียน

- 4) การจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

2.1.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management) หมายถึง การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำวิชา การกำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้นรายวิชา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุข และความปลอดภัยของผู้เรียน มีตัวบ่งชี้ ได้แก่

1) จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ความสุขและความปลอดภัยของผู้เรียน

- 2) จัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำวิชา
- 3) กำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้นรายวิชา

2.1.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน (Analysis & Synthesis & Classroom Research) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อย รวบรวม ประมวลหาข้อสรุปอย่างมีระบบและนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนทั้งสามารถวิเคราะห์องค์หรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบ มีตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) การวิเคราะห์
- 2) การสังเคราะห์
- 3) การวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน

2.1.5 ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนโดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ มีตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Audit Development)
- 2) การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue)
- 3) การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agency)
- 4) การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practice)
- 5) การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil Achievement)

2.1.6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (Relationship & Collaborative-Building for Learning Management) หมายถึง การประสานความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเครือข่ายกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ มีตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการ
- 2) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการจัดการเรียนรู้

2.2 สมรรถนะประจำสายงานของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา ศึกษาวิเคราะห์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

2.2.1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์

2.2.2 การสื่อสารและการจูงใจ

2.2.3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

2.2.4 การมีวิสัยทัศน์

จากการศึกษาค้นคว้าประเภของสมรรถนะ สรุปได้ว่า สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะพื้นฐานทั่วไปที่บุคคลในองค์กรพึงมี เพื่อแสดงถึงความรู้ ความสามารถ และบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคลตามท้องที่องค์กรแต่ละองค์กรกำหนดช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) สมรรถนะประจำสายงานเป็นสมรรถนะความชำนาญ ความเชี่ยวชาญเฉพาะงาน เฉพาะตำแหน่ง ที่สามารถพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นได้ เพื่อประโยชน์ต่อบุคลากรและต่อองค์กรได้

สมรรถนะครู

นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สุรางคนา เลี่ยมเพชรรัตน์ และคนอื่น ๆ (2554) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะทางวิชาชีพครูไว้ว่า สมรรถนะทางวิชาชีพครู หมายถึง คุณลักษณะของความเป็นครู ในการที่จะทำตามบทบาทหน้าที่ของครู อันเป็นผลมาจาก ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ ทัศนคติ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จะทำให้ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งสมรรถนะต่าง ๆ พิจารณาได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกมา

นุชรรัตน์ ประสิทธิศิลป์ชัย (2555) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะทางวิชาชีพครูไว้ว่า สมรรถนะทางวิชาชีพครู หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของผู้ที่ทำหน้าที่หลักทางด้านการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนที่ส่งผลต่อการทำงานให้สำเร็จ

สุริย์รัตน์ อาริรักษ์สกุล ก้องโลก (2561) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะทางวิชาชีพครูไว้ว่า หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความรู้ มีทักษะ มีคุณลักษณะของครูที่ดี มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม มีความรู้ เป็นบุคคลที่มีคุณภาพของสังคมทุกระดับ

บุญฤดี อุดมผล (2563) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะทางวิชาชีพครูไว้ว่า สมรรถนะวิชาชีพครูหมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะ

ที่เฉพาะและจำเป็นสำหรับการประกอบวิชาชีพครู มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาในข้างต้น สามารถสรุปความหมายของสมรรถนะทางวิชาชีพครูได้ว่า สมรรถนะทางวิชาชีพครูหมายถึง คุณลักษณะของครู ซึ่งประกอบด้วยความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ส่งผลให้ครูปฏิบัติงานและปฏิบัติตนตามบทบาทหน้าที่จนบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้กำหนดสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (Curriculum and Learning Management) ไว้ดังนี้ คือ ความสามารถในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การออกแบบการเรียนรู้อย่างสอดคล้องและเป็นระบบ จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรม เทคโนโลยี และการวัดประเมินผล การเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยมีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ 1.1 การสร้างและพัฒนาหลักสูตร รายการพฤติกรรมประกอบด้วย

1) สร้าง/พัฒนาหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและ

ท้องถิ่น

2) ประเมินการใช้หลักสูตรและนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร

ตัวบ่งชี้ 1.2 ความรู้ ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ รายการพฤติกรรม

ประกอบด้วย

1) กำหนดผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เน้นการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประยุกต์ ริเริ่ม เหมาะสมกับสาระการเรียนรู้ ความแตกต่างและธรรมชาติของผู้เรียนเป็นรายบุคคล

2) ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้อย่างหลากหลายเหมาะสมสอดคล้องกับวัย ความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

3) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมและ ประเมินผลการเรียนรู้

4) จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยบูรณาการอย่างสอดคล้องเชื่อมโยง

กัน

5) มีการนำผลการออกแบบการเรียนรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ และปรับใช้ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสมและเกิดผลกับผู้เรียนตามที่คาดหวัง

6) ประเมินผลการออกแบบการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ปรับปรุง/พัฒนา

ตัวบ่งชี้ 1.3 การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รายการพฤติกรรมประกอบด้วย

- 1) จัดทำฐานข้อมูลเพื่อออกแบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2) ใช้รูปแบบ/เทคนิควิธีการสอนอย่างหลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
- 3) จัดทำกิจกรรมการเรียนรู้ที่ปลูกฝัง/ส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์และสมรรถนะของผู้เรียน
- 4) ใช้หลักจิตวิทยาในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีความสุข และพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ

ตัวบ่งชี้ 1.4 การใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนรู้ รายการพฤติกรรมประกอบด้วย

1) ใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลายเหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้

- 2) สืบค้นข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้
- 3) ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการผลิตสื่อ/นวัตกรรมที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้ 1.5 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ รายการพฤติกรรมประกอบด้วย

1) ออกแบบวิธีการวัดและประเมินผลอย่างหลากหลาย เหมาะสมกับเนื้อหา กิจกรรมการเรียนรู้ และผู้เรียน

- 2) สร้างและนำเครื่องมือวัดและประเมินผลไปใช้อย่างถูกต้องเหมาะสม
- 3) วัดและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง
- 4) นำผลการประเมินการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้

สุพิช ชัยมงคล (2556) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะการเรียนรู้เชิงรุก ไว้ว่า การจัดการเรียนรู้เชิงรุกเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีความหมาย โดยการร่วมมือระหว่างผู้เรียนด้วยกัน ซึ่งครูต้องลดบทบาทในการสอนและการให้ข้อความรู้แก่ผู้เรียนโดยตรงลง แต่ไปเพิ่มกระบวนการและกิจกรรมที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดความกระตือรือร้นในการจะทำกิจกรรมต่าง ๆ มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยการพูด การเขียน การอภิปรายกับเพื่อนร่วมชั้น

กมลวรรณ สุภากุล (2557) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะการเรียนรู้เชิงรุก ไว้ว่า การจัดการเรียนรู้เชิงรุกเป็นการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้สูงสุด ผู้เรียนเรียนรู้ความรับผิดชอบร่วมกัน ฝึกการมีวินัยในการทำงาน การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ อีกทั้งยังเป็นกระบวนการสร้างสถานการณ์ให้ผู้เรียนอ่าน พูด ฟัง คิดอย่างลุ่มลึก โดยผู้เรียนจะเป็นผู้จัดระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองและเปิดโอกาสให้ผู้เรียนบูรณาการข้อมูลข่าวสารหรือสารสนเทศ และหลักการความคิดรวบยอด ซึ่งผู้สอนจะเป็นผู้อำนวยการความสะดวกในการจัด

การเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นผู้ปฏิบัติด้วยตนเอง ความรู้เกิดจากประสบการณ์ การสร้างองค์ความรู้ และการสรุปบทวนของผู้เรียน

อมลวรรณ วีระธรรมโม และคณะ (2559) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะการเรียนรู้เชิงรุก ไว้ว่า เป็นวิธีการสอนที่ผู้เรียนมีส่วนร่วม โดยศึกษาผ่านการอ่าน การเขียน การพูด การฟัง ซึ่งผู้เรียนจะนำทักษะเหล่านี้มาลงมือปฏิบัติ ร่วมกับผู้อื่นมีการปรึกษาหารืออย่างมีส่วนร่วม การแก้ปัญหา การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินผล

จิราภรณ์ ยกอินทร์ (2562) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะการเรียนรู้เชิงรุก ไว้ว่า การจัดการเรียนรู้เชิงรุกเป็นวิธีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง การเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นผู้ทำความเข้าใจ ศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเอง และร่วมกันอภิปราย นำเสนอ สรุปความคิดรวบยอดร่วมกับเพื่อนในชั้นเรียน โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้ แบบแลกเปลี่ยนความคิด การเรียนรู้แบบร่วมมือ และการเรียนรู้แบบกรณีศึกษา เพื่อเป็นส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้กระตุ้นให้นักศึกษามีความใฝ่ รู้กระตือรือร้น คิดเป็น สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล ตลอดจนทำงานเป็นกลุ่ม และสามารถนำเสนอข้อมูลได้ดีกว่าการสอนแบบบรรยายเพียงอย่างเดียว

จากการให้ความหมายของนักการศึกษาหลายท่าน สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก หมายถึง คุณลักษณะของครูผู้สอนในการจัดการเรียนรู้ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ให้กับผู้เรียน และสอดคล้องกับความรู้ความสามารถตามมาตรฐานการเรียนรู้ สมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลาง

ความสำคัญของสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก

นักการศึกษาได้ให้คำจำกัดความของ ความสำคัญของสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ไว้ดังนี้

เอกรินทร์ สีมหาศาล (2545) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกไว้ว่า การมีสมรรถนะการจัดการเรียนรู้จะทำให้ผู้สอนได้สำรวจสภาพปัญหาต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ผู้สอนสามารถทำการประเมินผลผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ได้ตามเป้าหมาย

สิริพัชร เจษฎาวิโรจน์ (2549) ได้เสนอความสำคัญของสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ไว้ว่า หากครูมีสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ ก็จะสามารถทำให้ผู้เรียนมีประสบการณ์ที่สัมพันธ์กัน และต่อเนื่องกับประสบการณ์ตรง สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ในชีวิตจริงได้อย่างเหมาะสม เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะระเบียบวินัย และมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ด้วยตนเอง รวมถึงยังช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อีกด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้เสนอความสำคัญของสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ไว้ว่า สมรรถนะการจัดการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ครูพึงมีเพื่อนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติให้เกิดความรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ อันเป็นเป้าหมายสำคัญสำหรับพัฒนาเด็กและเยาวชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2553) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกไว้ว่า สมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู คือเครื่องมือที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนรักการเรียนรู้ ตั้งใจเรียนและเกิดการเรียนรู้ขึ้น การเรียนของผู้เรียนจะไปสู่จุดหมายปลายทาง คือ ความสำเร็จในชีวิตหรือไม่เพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับจัดการเรียนรู้ที่ดีของผู้สอน หรือผู้สอนด้วยเช่นกันหากผู้สอนรู้จักเลือกใช้วิธีการจัดการเรียนรู้ที่ดีและเหมาะสมแล้วย่อมจะมีผลดีต่อการเรียนของผู้เรียน

วรารักษ์ ศรีวิโรจน์ (2559) ได้ให้ความสำคัญของสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกไว้ว่า สมรรถนะการจัดการเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญของการจัดการเรียนรู้ ซึ่งจะมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างแท้จริง นั่นคือกิจกรรมการเรียนรู้นั่นเอง

จากความสำคัญของสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่นักวิชาการนักการศึกษาได้เสนอไว้ในข้างต้น สามารถสรุปว่า สมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกเป็นสิ่งสำคัญที่ครูผู้สอนต้องมีเพื่อจะได้จัดกระบวนการที่จะทำให้ผู้เรียนได้พัฒนาทั้ง ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดี ทำให้ผู้เรียนสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

องค์ประกอบสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก

นักวิชาการ ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ไว้ดังนี้

Hammond and Baratz Snowden (2005) ได้กำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ไว้ว่า สมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. เข้าใจธรรมชาติของผู้เรียน
2. วางแผนการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม
3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติร่วมกับผู้อื่น (Learning by doing)
4. จัดเตรียมอุปกรณ์ที่ใช้ประกอบการเรียนรู้
5. มีการประเมินผลการเรียนรู้

Stacy Zeiger (2015) ได้กำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกไว้ว่า สมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูในศตวรรษที่ 21 มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. สามารถออกแบบการเรียนการสอน

2. เลือกใช้วิธีการสอนที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้
3. มีการใช้เทคโนโลยี เป็นสื่อ ในการจัดกระบวนการเรียนการสอน
4. สามารถประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนได้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้กำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกไว้ว่า สมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. การสร้างและพัฒนาหลักสูตร
2. การออกแบบการเรียนรู้อย่างสอดคล้องและเป็นระบบ
3. จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. การใช้และพัฒนาสื่อการเรียนรู้
5. การวัดประเมินผลการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

ชนกานต์ สุวรรณทรัพย์ (2555) ได้กำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูไว้ว่า สมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ครูสามารถออกแบบการสอน ทั้งเนื้อหา และวิธีการ
2. ครูจัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่ปลูกฝังใจ
3. เน้นการจัดการเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. มีการเลือกใช้สื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสม
5. ครูสังเกตและประเมินพัฒนาการของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

กันตวรรณ มีสมสาร (2560) ได้กล่าวถึง สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครู ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ด้านการใช้สื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ ด้านการวัดและการประเมินผล

อภิรักษ์ สิริรัตนจิตต์ (2560) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกไว้ว่า สมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. มีการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนและออกแบบการเรียนรู้
2. มีรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. มีความสามารถในการใช้ สื่อ เทคโนโลยี
4. มีการประเมินผลการเรียนการสอน
5. มีการวิจัยเพื่อพัฒนาสื่อและการเรียนรู้

ยศ สามเมือง (2561) กล่าวว่า สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก มีองค์ประกอบ

ดังนี้

1. ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. ความรู้ในเนื้อหาสาระของวิชาที่สอนและวิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาที่สอน
3. ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน

จากการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกจากนักการศึกษาหลายท่าน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกดังรายละเอียดในตาราง 3

ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก

องค์ประกอบของสมรรถนะครู ด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	Hammond and Baratz Snowden (2005)	Stacy Zeiger (2015)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	ชนกันต์ สุวรรณทรัพย์ (2555)	กันตวรรณ มีสสาร (2560)	อภิรักษ์ สิริรัตนจิตต์ (2560)	ยศ สามเมือง (2561)	สรุป
เข้าใจธรรมชาติของผู้เรียน	✓					✓		การจัดการ เรียนรู้ที่เน้น ผู้เรียนเป็น สำคัญ
จัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่ปลูกเร้าหัวใจ				✓				
จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ			✓	✓		✓	✓	
มีความรู้ในเนื้อหาสาระของวิชาที่สอนและ วิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาที่สอน							✓	
การสร้างและพัฒนาหลักสูตร			✓		✓			การ ออกแบบ การเรียนรู้
วางแผน ออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่ เหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติร่วมกับ ผู้อื่น	✓							
มีความรู้และทักษะในการวิจัยทางการศึกษา						✓		
เลือกใช้วิธีการสอนที่ตอบสนองความต้องการ ของผู้เรียน		✓	✓					การใช้และ พัฒนาสื่อ การเรียนรู้
จัดเตรียมอุปกรณ์ที่ใช้ประกอบการเรียนรู้	✓							
มีการใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อในการจัด กระบวนการเรียนการสอน		✓	✓	✓	✓	✓		

องค์ประกอบของสมรรถนะครู ด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	Hammond and Baratz Snowden (2005) Stacy Zeiger (2015) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ชนกานต์ สุวรรณทรัพย์ (2555) กันตวรรณ มีสมสาร (2560) อภินันท์ สิริรัตนจิตต์ (2560) ยศ สามเมือง (2561)	สรุป
การประเมินผลการเรียนรู้	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	การวัดผล และ ประเมินผล

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ตามตารางที่ได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการการศึกษา ดังนี้ Hammond and Baratz Snowden (2005), Stacy Zeiger (2015) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553), ชนกานต์ สุวรรณทรัพย์ (2555), กันตวรรณ มีสมสาร (2560), อภินันท์ สิริรัตนจิตต์ (2560), ยศ สามเมือง (2561) สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การออกแบบการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของครูในการศึกษา ทำความเข้าใจในหลักสูตรมาตรฐานและตัวชี้วัดการเรียนรู้ การศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนตามบริบทการเรียนรู้ กำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และระยะเวลาในการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสม การกำหนดเทคนิคการเรียนการสอน สื่อการสอนที่เหมาะสม การสร้างเครื่องมือการวัดและแนวทางการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ในอนาคต

2) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง ความสามารถของครูในการจัดประสบการณ์ให้กับผู้เรียนทั้งระดับบุคคลและกลุ่ม ที่เน้นความต้องการหรือความสนใจ สร้างการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ส่งเสริมบทบาทผู้เรียนให้สามารถสร้างองค์ความรู้ได้เอง และสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง และชุมชน การสังเกตและประเมินพัฒนาการของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง และวิเคราะห์ผลพัฒนาการเพื่อใช้ในการปรับปรุงต่อไป

3) การใช้และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของครูในการศึกษาและวิเคราะห์จุดประสงค์การเรียนรู้ คุณลักษณะและธรรมชาติของผู้เรียน ที่ส่งผลต่อการคิดและสร้างสื่อ

การเรียนรู้ โดยคำนึงถึงคุณภาพ ทั้งเวลาและงบประมาณ การเลือกสื่อการสอนที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ สาระสำคัญ ขนาดของผู้เรียน ความน่าสนใจ ความยากง่าย สภาพแวดล้อมของชั้นเรียน ตลอดจนการเก็บรักษา และบำรุงรักษาที่สะดวกต่อการใช้งาน นำผลการประเมินประสิทธิภาพสื่อการเรียนการสอน มาปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้นต่อไป

4) การวัดและประเมินผล หมายถึง ความสามารถของครูในการตรวจสอบผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ด้วยการกำหนดจุดประสงค์ ขอบเขต คุณลักษณะ และวิธีการ ที่ต้องการวัดตามจุดประสงค์ให้สอดคล้องกับสมรรถนะ คุณลักษณะที่ต้องการวัดตามที่กำหนดไว้ในแผนการจัดการเรียนรู้ การสร้างเครื่องมือวัด และเกณฑ์ในการประเมินผลที่เหมาะสมอย่างหลากหลาย การวิเคราะห์ผลการวัด และประเมินผลเพื่อนำไปปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนต่อไป

การพัฒนาสมรรถนะ

อริยุ โสติพันธุ์ และคณะ (2548) ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ สามารถสรุปวิธีการดำเนินการได้ดังนี้

1. Continuing Education “C” หมายถึง การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อเพื่อให้สำเร็จวุฒิการศึกษา เหมาะสำหรับการพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ที่ต้องอาศัยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบและมีสถาบันการศึกษารับรองวิทยฐานะ

2. Expert Briefing “E” หมายถึง การไปพูดคุยปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเหมาะสำหรับกรณีที่มีสมรรถนะในเรื่องนี้เป็นข้อเทคนิคผสมผสานกับประสบการณ์ที่ต้องได้จากผู้รู้ ผู้ปฏิบัติในด้านนั้นจริง ๆ และต้องการได้รับภายในเวลาอันสั้น ๆ

3. Job Rotation “J” หมายถึง การหมุนเวียนงานเป็นการสับเปลี่ยนบุคลากรในหน่วยงานให้ไปทำหน้าที่ในหน่วยงานใหม่ที่มีความเกี่ยวข้องกับงานเดิมที่ปฏิบัติอยู่เหมาะสมสำหรับกรณีที่สมรรถนะด้านนั้นไม่สามารถพัฒนาได้จากงานในหน้าที่ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จำเป็นต้องเรียนรู้จากการเปลี่ยนไปทำหน้าที่อื่น เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่ต้องเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

4. On the Job Training “OJT” หมายถึง การสอนงานในขณะที่ปฏิบัติงานจริง โดยส่วนมากแล้วจะเป็นการพัฒนาบุคลากรในเชิงเทคนิคเนื่องจากสมรรถนะในเรื่องนั้นไม่สามารถเรียนรู้ได้จากการสอน การบรรยายในห้อง แต่ต้องลงมือปฏิบัติจริงเท่านั้น จึงจะพัฒนางานด้านนี้ได้ และจำเป็นต้องมีผู้ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด

5. Assignment “A” หมายถึง การมอบหมายงานหรือโครงการใดโครงการหนึ่งให้ไปดำเนินการ เพื่อให้โอกาสในการพัฒนาสมรรถนะด้านนั้นได้อย่างแท้จริง โดยทั่วไปมีการใช้ควบคู่กับแนวทาง

6. Self-directed Study “S” หมายถึง การศึกษาค้นคว้าความรู้ขึ้นด้วยตนเอง ในกรณีที่สมรรถนะเรื่องนั้นมีสื่อที่ให้ศึกษาค้นคว้าพร้อมอยู่แล้ว สามารถเข้าถึงและศึกษาด้วยตนเอง

ได้ไม่ยาก ควรมีแนวทางการตรวจสอบด้วยว่าบุคลากรนั้นมีการศึกษาค้นคว้าจริง ๆ มักใช้ควบคู่กับ Expert Briefing ในกรณีที่เกิดข้อสงสัย

7. Workshop, Class or Seminar “W” หมายถึง การพัฒนาโดยการอบรมในห้องเรียนเหมาะสำหรับการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องเรียนรู้ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่มีความเสี่ยงและต้องการเรียนรู้ในภาพรวมอย่างเป็นระบบก่อนไปปฏิบัติจริง

นอกจากนี้ จิรัฐ ชวนชม (2561) แบ่งลักษณะของการพัฒนาสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาที่มองเห็นได้ เป็นการพัฒนาที่บุคคลทั่วไปสามารถที่จะสังเกตหรือมองเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน เนื่องจากลักษณะของการพัฒนาจะใช้หลักเกณฑ์การประเมินหรือสังเกต ได้แก่ การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี การพัฒนาทางด้านสมรรถนะของรถยนต์

2. การพัฒนาที่มองเห็นไม่ได้ (Invisible Development) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถสังเกตหรือมองเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน แต่สามารถสังเกตได้จากการกำหนดเกณฑ์การประเมิน จากแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้างต้นที่กล่าวมา

สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรควรเริ่มจากองค์การมีการประเมินสมรรถนะบุคลากรว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ เมื่อทราบว่าต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านใดบ้าง จึงดำเนินการจัดรูปแบบการพัฒนาให้เหมาะสมกับสมรรถนะที่บุคลากรยังไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ การจัดอบรม การสอนงาน การศึกษาดูงาน เมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนาสมรรถนะแล้วจึงดำเนินการประเมินผลภายหลังการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อสรุปผลการดำเนินการว่าประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ ซึ่งรูปแบบของสมรรถนะ คือ การรวบรวมสมรรถนะที่มีความจำเป็นเพื่อนำมากำหนดเกณฑ์ของประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรจึงมีความสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนองค์การให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะเป็นการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรม การเรียนรู้ว่าผู้เรียนมีความก้าวหน้าถึงเกณฑ์มาตรฐานตามผลการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหน่วย พัฒนาสมรรถนะ สมรรถนะย่อย และตัวชี้วัดเพื่อตัดสินว่าผู้เรียนสำเร็จตามสมรรถนะที่กำหนดหรือไม่ โดยวัดทั้งความรู้ ทักษะ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ การประเมินผลแบบสมรรถนะจะให้ความสำคัญกับสมรรถนะที่กำหนด (दारुङ्ग อินนอก, 2552) การประเมินสมรรถนะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. ประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic)
2. มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน (Objective)
3. เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable)
4. เครื่องมือมีความเที่ยง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) กล่าวว่า การประเมินสมรรถนะควรทำความเข้าใจประเภทของการวัดประเมิน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ใหญ่ ๆ ดังนี้

1. วิธีทดสอบผลงาน (Test of Performance) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้เข้ารับการพัฒนางานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกคำตอบที่ถูกต้องที่สุด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ตัวอย่างเช่น แบบทดสอบความสามารถทางสมอง (General mental ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2. วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกต (Behavior Observation) เป็นแบบทดสอบเกี่ยวกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้เป็นการสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ที่อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3. วิธีการประเมินตนเอง (Self-Report) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ เช่น การสัมภาษณ์ อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observer และ Self-Reports เพราะการตั้งคำถามอาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (2553) กล่าวว่ารูปแบบการประเมินสมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 แนวทางใหญ่ ดังนี้

1. การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ เป็นการประเมินสมรรถนะที่ผสมผสานวิธีการและเทคนิคการประเมินในหลากหลายรูปแบบรวมเข้าด้วยกัน ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นผลจากการประเมินโดยรวม ได้จากการตกลงร่วมกันของผู้ประเมินทั้งหมด มีความเที่ยงตรงมากกว่าการประเมินแบบอื่น ๆ แต่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเนื้อหา และแบบทดสอบในแต่ละการประเมินเพื่อป้องกันมิให้ผู้ประเมินเกิดความคุ้นเคยในเนื้อหาและแบบทดสอบได้

2. การประเมินโดยแบบสังเกต เป็นการประเมินสมรรถนะที่ใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่แสดงในการปฏิบัติงาน ให้เห็นว่าผู้ถูกประเมินมีการแสดงพฤติกรรมหรือสมรรถนะ

ตัวไหนอย่างไร แสดงมาน้อยเพียงใด รวมทั้งสมรรถนะนั้นมีพฤติกรรมหรือสมรรถนะอยู่ในระดับใด โดยทั่วไปแบบประเมินโดยการสังเกต กระทำได้ดังนี้

2.1 วิธีการประเมินแบบ BARs (Behavior Anchored Rating) ใช้คำจำกัดความ และตัวอย่างพฤติกรรมเป็นระดับสำหรับการประเมินโดยใส่เหตุการณ์ประกอบการประเมิน มีข้อจำกัด คือไม่วัดความถี่ของการประเมินและไม่ได้วัดเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น

2.2 วิธีการประเมินแบบ Rating Scale เป็นวิธีการประเมินสามารถถึงพฤติกรรมในระดับเป้าหมายเป็นฐานอ้างอิงเพื่อเปรียบเทียบกับ Scale ที่กำหนดไว้ มีข้อจำกัดคือ ไม่สามารถระบุได้ว่าสมรรถนะอยู่ในระดับใดบนมาตรฐาน โดยทั่วไปการประเมินแบบ Rating Scale

3. วิธีการประเมินแบบ Hybrid วิธีการประเมินแบบนี้ นำแบบ BARs และแบบ Rating Scales มาใช้ร่วมกัน วิธีนี้มีข้อจำกัดคือ ประเมินยากและซับซ้อนมากกว่าโดยแบบเปรียบเทียบ

การส่งเสริมสมรรถนะ

दनัย เทียนพุดม (2545) ให้ความหมายว่า การส่งเสริม หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นวิธีการที่มุ่งให้พนักงานได้รับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การงาน และตัวพนักงานเองหรืออาจมองในลักษณะเป็นการใช้คนให้เต็มเท่าที่บุคคลนั้นมีอยู่ จึงมีลักษณะเป็นการยกระดับหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานให้เท่าเทียมกับระดับขีดความสามารถของพนักงาน

กิริติ ยศยิ่งยง (2549) ให้ความหมายว่า การส่งเสริมและเสริมสร้างมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในระยะเวลาที่จำกัดผ่านกระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคล เช่น การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนากระบวนการ พัฒนาอาชีพ และกระบวนการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้เพื่อดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่ออำนวยความสะดวกการช่วยให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อองค์การ ลูกค้า บุคลากร และประชาชน/สังคม

พศิน แดงจวง (2558) ให้ความคิดเห็นว่า หลักการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะครู สามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่

1. การส่งเสริมและพัฒนาตนเอง เช่น การฝึกอบรมปฏิบัติงาน การประชุมทางวิชาการ การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การช่วยเหลือเพื่อนครูในการทำงาน การเสนอรายงานพัฒนาผู้เรียนและกิจกรรมอื่น ๆ ซึ่งเป็นการฝึกฝนที่ครูเลือกปฏิบัติด้วยตนเองตามศักยภาพ จุดเด่น จุดด้อย และโอกาสของตน

2. การส่งเสริมเพิ่มพูนให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีขึ้น รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเข้ารับการประชุม อบรม สัมมนา ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาดตนเองให้มีความรู้ และทักษะ เจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนเอง รับผิดชอบ รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูให้มีคุณภาพ ทนต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

3. การส่งเสริมและพัฒนาโดยองค์การหรือสถานศึกษา เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลอย่างเป็นกระบวนการ และเป็นระบบมีกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมให้ไปศึกษาอบรมดูงานสาขาที่ปฏิบัติงานอยู่ สนับสนุนให้ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ให้ทุนการวิจัย ให้ไปเป็นวิทยากรในหน่วยงานอื่น ๆ และการแลกเปลี่ยนบุคลากร ส่งเสริมการเขียนตำรา สนับสนุนให้เป็นสมาชิกขององค์การวิชาชีพ ทั้งในและต่างประเทศ และอนุญาตให้ไปปฏิบัติงานด้านวิชาการโดยถือว่าไม่เป็นการลาเหล่านี้ เป็นต้น

4. การส่งเสริมและพัฒนาครูโดยหน่วยงานกลาง อาจเป็นหน่วยงานต้นสังกัด การบริหารบุคคล เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือหน่วยงานอื่นของกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงมหาดไทย ที่มีการพัฒนาทุกด้านอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาโดยองค์การวิชาชีพครู คือ ครูสภา เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานแห่งวิชาชีพครู และการถือครองใบอนุญาตการประกอบวิชาชีพอีกด้วย นอกจากนั้นอาจมีการพัฒนาโดยองค์การชมรม สมาคมหรือกลุ่มวิชาชีพที่ผู้ประกอบวิชาชีพรวมตัวกันเพื่อดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อผลประโยชน์แห่งวิชาชีพของพวกเขา ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

สรุปได้ว่า การส่งเสริมสมรรถนะครู เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในด้านทักษะด้านความรู้ ความชำนาญในการจัดการเรียนรู้ของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งการส่งเสริมครูให้มีประสิทธิภาพต้องเป็นไปตามความต้องการของครู และไม่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active learning)

ความหมายของการจัดการเรียนรู้แบบเชิงรุก

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้นิยามความหมายของการจัดการเรียนรู้เชิงรุกไว้ ดังนี้

Prine (2004) กล่าวว่า การเรียนเชิงรุก หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมพฤติกรรมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ได้ใช้ทักษะการพูด ฟัง อ่านเขียน และไตร่ตรองความคิด

Petty (2004) กล่าวว่า Active Learning เป็นการจัดการเรียนรู้ที่ให้โอกาสผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กัน ผู้สอนจะเป็นผู้สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ มากกว่าการที่ผู้เรียนจะได้รับความรู้จากการบรรยายเพียงอย่างเดียว

Felder and Brent (2009) กล่าวว่า Active Learning หมายถึง กิจกรรมใด ๆ ก็ตามที่เกี่ยวข้องกับรายวิชาที่ผู้เรียนทุกคนได้ถูกเรียกให้ทำสิ่งต่าง ๆ นอกเหนือจากการนั่งดู ฟัง และจดบันทึกอย่างเดียว

ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ (2555) การเรียนเชิงรุก หมายถึง การจัดการเรียนการสอนที่ลดกระบวนการถ่ายทอดเนื้อหาให้กับผู้เรียนเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการพัฒนาความคิดระดับสูง เน้นให้ผู้เรียนปฏิบัติมากกว่าฟังบรรยาย และเน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับกับผู้เรียนเป็นหลัก

ไพศาล เครือแสง (2556) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้เชิงรุกเป็นการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติและสร้างความรู้จากสิ่งที่ปฏิบัติในระหว่างการเรียนการสอน โดยเน้นการพัฒนาทักษะ ความสามารถที่ตรงกับพื้นฐานความรู้เดิม ส่งผลให้ผู้เรียนเชื่อมโยงความรู้ใหม่กับความรู้เดิมที่มาจากการปฏิบัติและความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญ

วาสนา เจริญไทย (2557) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้เชิงรุกเป็นกิจกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนมีบทบาทหลักในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่งเสริมให้ผู้เรียนตื่นตัวด้านการรู้คิด ให้ผู้เรียนมีโอกาสคิดและตัดสินใจ และลงมือกระทำเพื่อหาคำตอบโดยใช้กิจกรรมการพูด การฟัง การอ่าน และการเขียน การสะท้อนแนวคิด และการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนและผู้สอน ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณค่าและสนุกสนาน

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2560) อธิบายไว้ว่า Active Learning คือ กระบวนการที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจลึกซึ้ง ด้วยการเชื่อมโยงผู้เรียนกับเนื้อหาในองค์ความรู้ที่เป็นข้อเท็จจริง แนวคิดและทักษะ ผ่านการจัดกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง

กมล โพธิเย็น (2564) ได้ให้ความหมาย การเรียนรู้แบบเชิงรุก (Active Learning) คือ วิธีการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เรียนได้ลงมือทำ สร้างประสบการณ์ตรงแก่ผู้เรียน โดยมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนและผู้สอน ทำกิจกรรมร่วมกันทั้งในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียน สร้างองค์ความรู้ขึ้นจากสิ่งที่ได้ทำไปผ่านการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน การอภิปราย และการสะท้อนคิดร่วมกัน สร้างความหมายของเนื้อหาที่ได้เรียนรู้ และพยายามเชื่อมโยงกับประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ให้ได้มากที่สุด

ทั้งนี้ จากการนิยามความหมายของการจัดการเรียนรู้เชิงรุกจากนักการศึกษา สามารถสรุปได้ว่า การจัดการเรียนรู้เชิงรุก หมายถึง กระบวนการที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินการในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจลึกซึ้ง ด้วยการเชื่อมโยงผู้เรียนกับเนื้อหาในองค์ความรู้ที่เป็นข้อเท็จจริง แนวคิดและทักษะผ่านการจัดกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง

ลักษณะสำคัญของการจัดการเรียนรู้แบบเชิงรุก

นักการศึกษาหลายท่าน ได้อธิบายถึงลักษณะสำคัญของการจัดการเรียนรู้แบบเชิงรุก (Active Learning) ไว้ดังนี้

Shenker; Goss; & Bearstein (1996) กล่าวถึงลักษณะของการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ดังนี้

1. เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งลดการถ่ายทอดความรู้จากผู้สอนสู่ผู้เรียนให้น้อยลง และพัฒนาทักษะให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน

2. ผู้เรียนมีส่วนร่วมในชั้นเรียนโดยลงมือกระทำ มากกว่านั่งฟังเพียงอย่างเดียว
3. ผู้เรียนมีส่วนในกิจกรรม เช่น อ่าน อภิปราย และเขียน
4. เน้นการสำรวจเจตคติ และคุณค่าที่มีอยู่ในตัวผู้เรียน
5. ผู้เรียนได้พัฒนาการคิดระดับสูงในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินผล และมี
การนำไปใช้

6. ทั้งผู้เรียนและผู้สอนรับข้อมูลป้อนกลับจากการสะท้อนความคิดได้อย่างรวดเร็ว

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2560) การจัดการเรียนรู้แบบเชิงรุก (Active Learning) นั้นสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนอย่างหลากหลาย เช่น กระบวนการกลุ่ม การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงาน การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ฝึกให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้เรียนทำเอง จนสำเร็จตามเป้าหมาย มีการพัฒนาความคิดให้แก่ผู้เรียน โดยผู้สอนจะเป็นผู้กระตุ้น ชักถาม ระดมความคิด โดยคำนึงถึงหลักการสำคัญดังนี้

1. สิ่งที่กำหนดให้ผู้เรียนทำ ต้องเกี่ยวข้องกับผู้เรียนโดยตรง
2. มีกิจกรรมที่สะท้อนให้เห็นว่าผู้เรียนได้เรียนรู้อะไรบ้าง
3. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูผู้สอน และผู้เรียน
4. ผู้เรียนสามารถเปรียบเทียบงานกับชีวิตจริงได้
5. ผู้เรียนสามารถสร้างสถานการณ์ตามที่ผู้สอนกำหนดได้
6. ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ในชีวิตจริง

ไชยยศ เรืองสุวรรณ (2553) ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ไว้ว่า

1. เป็นการเรียนการสอนที่พัฒนาศักยภาพทางสมอง ได้แก่ การคิด การแก้ปัญหา และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

2. เป็นการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้สูงสุด

3. ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้และจัดกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง

4. ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน ทั้งในด้านการสร้างองค์ความรู้ การสร้างปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ร่วมมือกันมากกว่าการแข่งขัน

5. ผู้เรียนเรียนรู้ความรับผิดชอบร่วมกัน การมีวินัยในการทำงาน และการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

6. เป็นกระบวนการสร้างสถานการณ์ให้ผู้เรียนอ่าน ฟัง คิดอย่างลุ่มลึก ผู้เรียนจะเป็นผู้จัดระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง

7. เป็นกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นทักษะการคิดขั้นสูง

8. เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนบูรณาการข้อมูลข่าวสาร หรือสารสนเทศ และหลักการความคิดรวบยอด

9. ผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนปฏิบัติด้วยตนเอง

10. ความรู้เกิดจากประสบการณ์การสร้างองค์ความรู้ และการสรุปบทวนของผู้เรียน

จากคำนิยามดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ลักษณะของการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เป็นวิธีการที่ผู้สอนสร้างสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ให้ผู้เรียน เช่น เตรียมตัวอย่าง ภาพ วิดีทัศน์ และวิธีดำเนินการ เมื่อผู้เรียนดำเนินกิจกรรมจะเกิดแนวคิดและสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเองจากความรู้เดิมที่มีอยู่ โดยผู้เรียนทำกิจกรรมในระหว่างเวลาเรียน เช่น การอภิปราย การปฏิบัติ การตอบคำถาม การอ่าน ซึ่งผู้เรียนต้องศึกษาเนื้อหาที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ก่อนเข้าชั้นเรียน ดังนั้นครูต้องเป็นผู้รู้และเชี่ยวชาญในเนื้อหาที่ทันสมัย รู้กระบวนการที่จะพัฒนาวิธีการเรียนรู้ และใช้วิธีการเพื่อที่จะถ่ายทอดเนื้อหา สร้างมาตรฐานการเรียนรู้ และสิ่งแวดล้อมในชั้นเรียน เป็นผู้ให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวกในชั้นเรียนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต และมีการสะท้อนผลการสอนเพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ต่อไป

รูปแบบวิธีการจัดการเรียนรู้แบบเชิงรุก

นักการศึกษาได้นิยามรูปแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุกไว้ดังต่อไปนี้

จรรยา ดาสา (2552) ได้เสนอรูปแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active learning) ไว้ 15 กิจกรรม โดยแบ่งออกเป็น กิจกรรมเดี่ยว กิจกรรมคู่ กิจกรรมกลุ่ม และเทคนิคการถามคำถาม ดังนี้

1. กิจกรรมเดี่ยว

1.1 Focus Listing: เทคนิคการจดประเด็นสำคัญ เป็นเทคนิคการให้ผู้เรียนจดประเด็นสำคัญที่ได้จากการอ่านให้ได้มากที่สุดลงในกระดาษ เพื่อตรวจสอบว่าผู้เรียนสามารถจับประเด็นที่ผู้สอนคาดหวังได้ครบถ้วนหรือไม่

1.2 Reading Quiz: เทคนิคการตรวจสอบการอ่าน คือ การที่ผู้สอนใช้คำถามนำ โดยเน้นให้ผู้เรียนได้ใช้ความคิดขั้นสูงในการตอบว่าได้เรียนรู้ประเด็นใดบ้างจากการอ่าน เพื่อให้ผู้เรียนมีจุดมุ่งหมายในการอ่าน

1.3 One-minute paper: ทดสอบสั้น 1 นาที เป็นการตรวจสอบระหว่างกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนตอบคำถามสั้น ๆ ลงในกระดาษเปล่าโดยใช้เวลา 1-2 นาที

1.4 Response to a demonstration/activity: ตอบสนองต่อการสาธิตหรือกิจกรรม เป็นเทคนิคที่ใช้ขณะสาธิตหรือทำกิจกรรม โดยผู้สอนจัดเตรียมคำถามที่กระตุ้นให้ผู้เรียนคิดตามเป็นลำดับขั้น เพื่อเปรียบเทียบความรู้เดิมกับสิ่งที่สังเกตได้หรืออภิปรายร่วมกับผู้อื่นโดยมีตัวอย่างคำถาม เช่น สิ่งที่คุณคาดว่าจะเกิดขึ้นคือ.... สิ่งที่คุณสังเกตเห็นคือ... สิ่งที่คุณคาดและสิ่งที่สังเกตเห็นเหมือนหรือต่างกันอย่างไร เพราะเหตุใด

1.5 Journal: อนุทิน เป็นเทคนิคให้ผู้เรียนได้ไตร่ตรองความคิด นิยมเขียนท้ายคาบเรียน หรือให้ทำเป็นการบ้าน คำถามนำการเขียนอนุทินเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ เช่น สรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ใน คาบเรียน เสนอแนะเกี่ยวกับการเรียน

2. กิจกรรมคู่

2.1 Write-Pair-Share: เขียน-จับคู่-แลกเปลี่ยน เป็นเทคนิคที่ช่วยฝึกให้ผู้เรียนทุกคนได้ แสดงความคิดเห็นของตนเอง และเมื่อได้แลกเปลี่ยนกับเพื่อนจะทำให้มีความมั่นใจมากขึ้นเพื่อ แลกเปลี่ยนกับเพื่อนกลุ่มใหญ่

2.2 Think-Pair-Share: คู่คิด เป็นเทคนิคคล้ายกับ write-pair-share แตกต่างกันที่ ผู้เรียนไม่ต้องเขียนลงกระดาษก่อนแลกเปลี่ยนกับเพื่อนและกลุ่มใหญ่ เพียงแต่ผู้สอนจะให้เวลาผู้เรียน คิดเป็นรายบุคคลก่อน

2.3 Note Sharing: แลกเปลี่ยนสมุดบันทึก เป็นเทคนิคที่ช่วยผู้เรียนที่มีปัญหาด้านการ จดบันทึก ผู้สอนจะใช้เมื่อกิจกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับประเด็นสำคัญ ๆ ควรจะหยุดให้เวลาผู้เรียนได้มี โอกาสแลกเปลี่ยนบันทึกเพื่อช่วยเติมเต็มประเด็นที่ยังไม่สมบูรณ์

2.4 Question and answer pair: จับคู่ตอบคำถาม เป็นเทคนิคการฝึกให้ผู้เรียนได้ตั้ง คำถามเกี่ยวกับสิ่งที่เรียน โดยให้ผู้เรียนเขียนคำถาม 1-2 คนถาม จับคู่สลับกันถาม-ตอบ และ แลกเปลี่ยนร่วมกันกับชั้นเรียน

3. กิจกรรมกลุ่ม

3.1 Rotating Chair Discussion: เวียนกันอภิปราย เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาส ให้สมาชิกทุกคนได้เสนอความคิดอย่างเปิดเผย โดยไม่ถูกแทรกแซง โดยใช้เทคนิคการพูดทีละคน โดยผู้อื่นต้องตั้งใจฟัง ผู้ที่ต้องการพูดเป็นคนต่อไปควรให้สัญญาณ เช่น ยกมือขึ้น ผู้ที่พูดอยู่จะเลือกว่า จะให้ใครเป็นผู้พูดคนถัดไป ผู้พูดคนถัดไปจะต้องสรุปประเด็นของผู้พูดคนก่อนหน้านี้นี้ก่อนพูดแต่ละคน จะต้องพูดอย่างสั้นและกระชับ

3.2 Roundtable: โต๊ะกลม เป็นเทคนิคการให้แต่ละกลุ่มเขียนคำถามบน กระดาษเปล่า กลุ่มละ 1 แผ่น โดยสมาชิกคนแรกเขียนคำตอบของตนเอง จากนั้น ให้เวียนกระดาษ แผ่นนั้นไปให้เพื่อนคนถัดไปเพื่อเพิ่มเติมหรือแก้ไขคำตอบของเพื่อน หรืออาจเขียนประเด็นใหม่ ๆ ขึ้นมา จนครบทุกคน ผู้เรียนคนสุดท้ายทำหน้าที่สรุปความคิดของกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนกับชั้นเรียน

3.3 Number Heads Together: สุมหัวคิด เป็นเทคนิคที่ให้สมาชิกในกลุ่มทุกคน มีส่วนร่วมในการคิดประเด็นหรือคำตอบของกลุ่ม โดยผู้สอนให้เวลาแต่ละกลุ่มในการคิดและอภิปราย ร่วมกัน สุดท้ายผู้สอนจะสุ่มเรียกสมาชิกบางคนตอบคำถามซึ่งต้องตอบให้ตรงกับคำตอบหรือ ความคิดเห็นของกลุ่ม และจะได้คะแนนกับคนทั้งกลุ่ม

3.4 Quiz/Test questions: ออกข้อสอบ เป็นเทคนิคที่เหมาะสมสำหรับการสอนในช่วงท้ายของบทเรียนหรือก่อนสอบ จะช่วยให้ผู้เรียนได้ทบทวนเรื่องที่เรียนโดยใช้คำถามที่เน้นความคิดขั้นสูง จากนั้นให้ผู้เรียนช่วยกันจัดหมวดหมู่ของคำถาม โดยผู้สอนอาจบอกว่คำถามเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของข้อสอบเพื่อเป็นแรงจูงใจในการเรียน

4. เทคนิคการถามคำถาม

4.1 Wait time: การให้เวลา เป็นเทคนิคการที่ผู้สอนให้เวลาประมาณ 15 วินาทีก่อนตอบคำถามเพื่อให้ผู้เรียนได้คิด โดยขณะที่รอคำตอบไม่ให้ผู้เรียนคนใดตอบคำถามออกมา เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนได้คิดคำตอบไปพร้อม ๆ กัน

4.2 The fish bowl: อ่างปลา เป็นเทคนิคที่ผู้สอนเปิดโอกาสให้ผู้เรียนทุกคนเขียนคำถามลงบนกระดาษเกี่ยวกับสิ่งที่ยังสงสัย อยากได้คำอธิบายเพิ่มเติม และให้ผู้เรียนส่งกระดาษเหล่านั้นในกล่องหรือโหลด้านหน้าห้องเรียนในช่วงเวลาพัก จากนั้นผู้สอนจะสุ่มเลือกกระดาษขึ้นมาเพื่ออภิปรายร่วมกันในชั้นเรียน

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2557) เสนอรูปแบบหรือเทคนิคการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ระดับอุดมศึกษา ไว้ดังนี้

1. เทคนิคการสอนหลัก ได้แก่ การสอนแบบบรรยาย การสอนแบบอภิปราย การสอนแบบฝึกปฏิบัติ และการสอนให้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

2. เทคนิคการสอนเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วย

2.1 การสอนแบบเน้นวิจัย (Research-based Instruction) ที่เน้นให้ผู้เรียนเป็นผู้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ค้นพบข้อความรู้ด้วยตนเองโดยตรง

2.2 การสอนแบบเน้นปัญหา (Problem-based Instruction) เป็นการสอนที่เน้นให้ผู้เรียน ได้ศึกษาทำความเข้าใจกับปัญหาที่เผชิญอยู่ตามเนื้อหาในรายวิชานั้น ๆ พร้อมทั้งสามารถที่จะนำข้อค้นพบไปใช้ในการแก้ปัญหาของสังคมได้ด้วย ในขณะที่เดียวกันกระบวนการนี้จะช่วยให้ผู้เรียนได้ค้นพบทางเลือกใหม่ ๆ ในระหว่างกระบวนการแก้ปัญหา นั้น ๆ อีกด้วย

2.3 การสอนแบบเน้นการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking-based Instruction) เป็นการสอนแบบเน้นการนำตนเอง เป็นกระบวนการสอนที่จะทำให้ผู้เรียนได้คิดพิจารณาแยกแยะไตร่ตรองเกี่ยวกับสถานการณ์หรือข้อมูลต่าง ๆ อย่างครบถ้วน รอบด้านและมีเหตุมีผล จนสามารถตัดสินใจประเมินหาข้อสรุปและนำไปใช้ได้หรือแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ได้

2.4 การสอนแบบเน้นการนำตนเอง (Self-Directed Instruction) เป็นการสอนที่ผู้สอนจัดสภาพการณ์และบรรยากาศให้ผู้เรียนมีจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ที่มาจากความต้องการของตนเอง มีแนวทางการทำงานและความรับผิดชอบในงานของตนเอง มีการจัดการปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเองตามเป้าหมายและแนวทางของตนเอง

วัชร เกษพิชัยณรงค์ และน้ำค้าง ศรีวัฒนาโรทัย (2559) ได้เสนอรูปแบบหรือวิธีการสอนที่เน้นการเรียนรู้เชิงรุก ดังนี้

1. การเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมการอ่าน (Active Reading) เป็นวิธีที่ให้แต่ละคนอ่านบทความแล้วแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่ได้อ่านกับเพื่อน นำมาเขียนแผนผังมโนทัศน์ (Concept Map) ลงในกระดาษโปสเตอร์เพื่อทำกิจกรรม Walk Gallery ต่อไป

2. การเรียนรู้โดยใช้การระดมสมอง (Brainstorming) กำหนดหัวข้อและเวลา จากนั้นแบ่งกลุ่มผู้เรียนร่วมกันอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปของกลุ่ม แล้วทุกคนนำเสนอแนวคิดของตน และบันทึกทุกแนวคิดที่มีผู้นำเสนอ

3. การเรียนรู้โดยใช้การแสดงความคิดเห็น (Agree and Disagree Statement) จากการตั้งคำถามโดยผู้สอน ซึ่งมีตัวเลือกให้ผู้เรียนว่าเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร เช่น อาจใช้ไม้ปิงปองที่มีสี 2 ด้าน ต่างกันเป็นอุปกรณ์ช่วยตอบ แล้วเลือกผู้ตอบในแต่ละกลุ่มให้อธิบาย หลังจากนั้นจึงอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งชั้นเรียน

4. การเรียนรู้โดยใช้รูปแบบหมุนเวียน (Carousel) โดยกำหนดหัวเรื่องแล้วแบ่งเป็นหัวข้อย่อยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน แบ่งกลุ่มผู้เรียนให้ได้จำนวนกลุ่มเท่ากับจำนวนหัวข้อย่อย จากนั้นเขียนหัวข้อย่อย ๆ ลงบนกระดาษโปสเตอร์แล้วติดไว้รอบ ๆ ห้อง แต่ละกลุ่มระดมความคิดและเขียนลงในกระดาษโปสเตอร์ เมื่อครบ 2-3 นาที เปลี่ยนไประดมความคิดหน้าโปสเตอร์ถัดไป โดยอ่านแนวคิดของกลุ่มก่อนหน้า ถ้าเห็นด้วยให้ใส่เครื่องหมายถูกและเพิ่มสิ่งที่คิดเห็นแตกต่าง จากนั้นสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ร่วมกัน

5. การเรียนรู้โดยใช้แบบแผนผังความคิด (Concept Map) การเขียนแผนผังมโนทัศน์มีลักษณะคล้ายการเขียนแผนที่ความคิด (Mind Map) แต่การเขียนแผนผังมโนทัศน์จะแสดงแนวคิดและใช้คำเชื่อมโยงระหว่างแนวคิด

6. การเรียนรู้แบบเดินชมผลงาน (Gallery Walk) กำหนดหัวข้อเรื่อง เขียนแนวคิดวิธีการ ลงบนกระดาษโปสเตอร์ แล้วติดไว้รอบ ๆ ห้อง เพื่อให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการเดินชมผลงาน

7. การเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมแบบต่อภาพ (Jigsaw) ผู้สอนเลือกเนื้อหาที่แบ่งเป็นส่วน ๆ 3-4 ชิ้น แบ่งผู้เรียนเป็นกลุ่ม ๆ โดยมีสมาชิกในกลุ่มเท่า ๆ กันกับเนื้อหา (Home group) โดยสมาชิกแต่ละคนเลือกเนื้อหาที่ตนสนใจ แล้วไปร่วมกับสมาชิกจากกลุ่มอื่น (Expert group) เพื่อศึกษาทำความเข้าใจหรือหาคำตอบร่วมกันในกลุ่ม จากนั้นกลับไปสอนที่กลุ่มเดิมของตนจนครบถ้วน

8. การเรียนรู้โดยใช้ปัญหา/โครงการเป็นฐาน หรือกรณีศึกษา (Problem/Project-based Learning หรือ Case Study) ใช้เรื่องจริงหรือปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในชุมชน บ้าน โรงเรียน

หรือที่เกิดขึ้นกับบุคคลใด บุคคลหนึ่ง เพื่อให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์ และหาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการบูรณาการความรู้ที่ได้เรียนกับประสบการณ์ตรงหรือสืบเสาะหาความรู้เพิ่มเติม

9. การเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมบทบาทสมมติ (Role Playing) การแสดงบทบาทสมมติ เป็นวิธีการสอนที่ให้ผู้เรียนได้ฝึกการแสดงออกตามสถานการณ์ที่กำหนดให้ เพื่อเป็นประสบการณ์ที่จะนำไปแก้ไขปัญหาและสถานการณ์จริงในชีวิต ผู้เรียนได้เรียนรู้การแสดงออก ฝึกวางแผนการทำงานร่วมกัน เข้าใจความรู้สึกและพฤติกรรมทั้งของตนเองและของผู้อื่น เช่น การทำกิจกรรม “ฟ้าคราม รีสอร์ท” ผู้สอนจะกำหนดบทบาทแล้วเขียนไว้ในกระดาษ ให้ผู้เรียน 6 คน จับฉลากเลือกที่จะแสดงบทบาทใด โดยไม่ให้ปรึกษากัน แล้วให้แสดงบทบาทสมมติตามบทบาทที่ตนเองได้รับ หลังจากนั้นจะตั้งคำถามและให้ผู้เรียนแสดงความคิดเห็นว่า ผู้แสดงแต่ละคนทำหน้าที่อะไร และทำหน้าที่นั้นได้ดีหรือไม่ มีจุดใดต้องแก้ไขหรือปรับปรุง เป็นต้น

10. การเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Think-Pair-Share) ผู้สอนเป็นผู้ตั้งคำถามให้ผู้เรียนคิดหาคำตอบด้วยตนเอง หลังจากนั้นจึงอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันกับเพื่อนในชั้นเรียน

11. การเรียนรู้โดยการทำนาย สังเกต และอธิบาย (Predict -Observe -Explain) โดยจำลองสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะเรียนรู้ โดยผู้เรียนเขียนทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้น สังเกตและบันทึกผล อธิบายสิ่งที่สังเกตได้ อาจทำการทดลองสำรวจหรือค้นคว้าเพิ่มเติมได้ เช่น กิจกรรมพลังงานเพื่ออนาคต ผู้สอนให้ผู้เรียนแบ่งกลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มจะได้รับอุปกรณ์การทดลอง ได้แก่ แผ่นโซลาเซลล์ 2 ชนิด มัลติมิเตอร์ ไม้บรรทัด กระดาษสีดำ และโคมไฟ เพื่อให้แต่ละกลุ่มทำการทดลองเพื่อวิเคราะห์ว่าแผ่นโซลาเซลล์ชนิดใดมีประสิทธิภาพดีกว่ากัน และให้ออกแบบเป็นผลิตภัณฑ์ นำเสนอผลงานกลุ่มหน้าชั้นเรียน เป็นต้น

12. การเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนตกผลึกความคิด (Clarification Pause) เมื่อผู้สอนอธิบายถึงประเด็นสำคัญ และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนซักถาม หากต้องการคำอธิบายเพิ่มเติม (ผู้สอนควรจะเดินไปรอบ ๆ ห้อง เพราะผู้เรียนมักไม่กล้าถามหน้าชั้นเรียน)

13. การเรียนรู้โดยใช้บัตรคำหรือบัตรภาพ (Card Sorts) เพื่อให้ผู้เรียนจัดกลุ่มบัตรภาพนั้นๆ และต้องอธิบายเกณฑ์ที่ใช้จัดกลุ่มให้เพื่อนและผู้สอนฟัง และอภิปรายร่วมกันในชั้นเรียน

14. การเรียนรู้โดยใช้ข้อความพื้บนกระดาษ (Chain Note) ผู้สอนเตรียมคำถาม/ข้อความที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่ต้องการไว้ โดยอาจพิมพ์ลงบนกระดาษ A4 แล้วให้ผู้เรียนแต่ละคนตอบคำถามหรือข้อความนั้น ๆ เพียง 1-2 ประโยค จากนั้นส่งต่อกระดาษแผ่นนั้นให้เพื่อนที่นั่งถัดไป เพื่อช่วยกันตอบคำถามนั้นให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น สามารถใช้ก่อนเรียนหรือหลังเรียนได้ และควรส่งกระดาษแผ่นนั้นกลับในทิศทางเดิม เพื่อให้ผู้ที่เขียนก่อนได้อ่านความเห็นทั้งหมดด้วย

15. การเรียนรู้แบบสะท้อนความคิดของผู้เรียน (Students' Reflection) เป็นการให้ผู้เรียนได้สะท้อนความคิด อาจจะทำให้ผู้เรียนสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ในคาบเรียน เสนอแนะเกี่ยวกับการเรียนถามคำถามที่ยังสงสัย หรือให้ผู้เรียนค้นคว้าเพิ่มเติมเกี่ยวกับสิ่งที่เรียน

สำนักงานวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2559) ได้เสนอรูปแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) สามารถจัดกิจกรรมได้หลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของวิชาหรือลักษณะกิจกรรมที่ดำเนินการ เช่น กิจกรรมบูรณาการหรือกิจกรรมเฉพาะเรื่อง กิจกรรมที่สนองนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ดังนี้

1. เชื่อมโยงตัวชีวิต สอดคล้องและเชื่อมโยงกับมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชีวิตตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551
2. เน้นจัด 4H การจัดกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย 4H ได้แก่ กิจกรรมพัฒนาสมอง (Head) กิจกรรมพัฒนาทักษะปฏิบัติ (Hand) กิจกรรมพัฒนาจิตใจ (Heart) และกิจกรรมพัฒนาสุขภาพ (Health)
3. ผู้เรียนเป็นสุข เป็นการเรียนรู้ที่มีความสุข โดยใช้วิธีการจัดกิจกรรมที่หลากหลายอย่างเหมาะสม ตอบสนองความสนใจ ความถนัด ความต้องการ และความแตกต่างของผู้เรียน
4. สนุกการคิดขั้นสูง เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้วางแผน คิดวิเคราะห์ ค้นคว้า ถกแถลง สร้างความคิดเชิงเหตุผล อภิปราย สรุปความรู้ นำเสนอ จุดประกายความคิด สร้างแรงบันดาลใจ สร้างความมุ่งมั่นเพื่อแสวงหาความรู้ การแก้ปัญหา และสร้างสรรค์นวัตกรรม
5. มุ่งทำงานเป็นกลุ่ม จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำงานอย่างเป็นระบบ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ช่วยเหลือเกื้อกูล มีความสามัคคี และเป็นผู้นำ ผู้ตามที่ดี
6. ลุ่มลึกแหล่งเรียนรู้ ใช้แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้
7. การประเมิน P&A ประเมินผลตามสภาพจริง (Authentic Assessment) โดยใช้เทคนิควิธีการที่หลากหลาย เน้นการประเมินการปฏิบัติ (P : Performance Assessment) และการประเมินคุณลักษณะ (A : Attribute Assessment)

McKinney (2008) ได้เสนอรูปแบบหรือเทคนิคการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ดังนี้

1. การเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยนความคิด (Think-pair-share) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนคิดเกี่ยวกับประเด็นที่กำหนดคนละ 2 - 3 นาที (Think) จากนั้นให้แลกเปลี่ยนความคิดกับเพื่อนอีกคน 3 - 5 นาที (Pair) และนำเสนอความคิดเห็นต่อผู้เรียนทั้งหมด (Share)
2. การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Collaborative learning group) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนได้ทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยจัดกลุ่ม ๆ ละ 3 - 6 คน

3. การเรียนรู้แบบทบทวนโดยผู้เรียน (Student-led review sessions) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทบทวนความรู้และพิจารณาข้อสงสัยต่างๆ ในการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ โดยผู้สอนจะคอยช่วยเหลือกรณีที่มีปัญหา

4. การเรียนรู้แบบใช้เกม (Games) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้สอนนำเกมเข้ามาบูรณาการในการเรียนการสอน ซึ่งใช้ได้ทั้งในขั้นการนำเข้าสู่บทเรียน การสอน การมอบหมายงาน และการประเมินผล

5. การเรียนรู้แบบวิเคราะห์วิดีโอ (Analysis or reactions to videos) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนได้ดูวิดีโอ 5 - 20 นาที แล้วให้ผู้เรียนแสดงความคิดเห็น หรือสะท้อนความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่ได้ดู อาจโดยวิธีการพูดโต้ตอบกัน การเขียน หรือการร่วมกันสรุปเป็นรายการกลุ่ม

6. การเรียนรู้แบบโต้เถียง (Student debates) คือ การจัดกิจกรรม การเรียนรู้ที่จัดให้ผู้เรียนได้นำเสนอข้อมูลที่ได้จากประสบการณ์และการเรียนรู้ เพื่อยืนยันแนวคิดของตนเองหรือกลุ่ม

7. การเรียนรู้แบบผู้เรียนสร้างแบบทดสอบ (Student generated exam questions) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนสร้างแบบทดสอบจากสิ่งที่ได้เรียนรู้มาแล้ว

8. การเรียนรู้แบบกระบวนกรวิจัย (Mini-research proposals or project) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่อิงกระบวนการวิจัย โดยให้ผู้เรียนกำหนดหัวข้อที่ต้องการเรียนรู้วางแผนการเรียนรู้ตามแผน สรุปความรู้หรือสร้างผลงาน และสะท้อนความคิดในสิ่งที่ได้เรียนรู้หรือเรียกว่า การสอนแบบโครงงาน (Project-based learning) หรือ การสอนแบบใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based learning)

9. การเรียนรู้แบบกรณีศึกษา (Analyze case studies) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนได้อ่านกรณีตัวอย่างที่ต้องการศึกษา จากนั้นให้ผู้เรียนวิเคราะห์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือแนวทางแก้ปัญหาภายในกลุ่ม แล้วนำเสนอความคิดเห็นต่อผู้เรียนทั้งหมด

10. การเรียนรู้แบบการเขียนบันทึก (Keeping journals or logs) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้เรียนจดบันทึกเรื่องราวต่าง ๆ ที่ได้พบเห็น หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน รวมทั้งเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับบันทึกที่เขียน

11. การเรียนรู้แบบการเขียนจดหมายข่าว (Write and produce a newsletter) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนร่วมกันผลิตจดหมายข่าว ประกอบด้วยบทความ ข้อมูลสารสนเทศ ข่าวสาร และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แล้วแจกจ่ายไปยังบุคคลอื่น ๆ

12. การเรียนรู้แบบแผนผังความคิด (Concept mapping) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนออกแบบแผนผังความคิด เพื่อนำเสนอความคิดรวบยอด และความเชื่อมโยงกันของกรอบความคิด โดยการใช้เส้นเป็นตัวเชื่อมโยง อาจจัดทำเป็นรายบุคคลหรืองานกลุ่ม แล้วนำเสนอผลงานต่อผู้เรียนอื่น ๆ จากนั้นเปิดโอกาสให้ผู้เรียนคนอื่นได้ซักถามและแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

วัชรรา เล่าเรียนดี, ประณัฐ กิจรุ่งเรือง และอรพิน ศิริสัมพันธ์ (2560) ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ไว้ว่า มีรูปแบบที่ตั้งอยู่บนฐานแนวคิดของการเรียนรู้เชิงรุกก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงให้ตัวผู้เรียนไปในแนวทางที่ดีขึ้น สามารถยกระดับความรู้ ความสามารถ และเจตคติ ต่อวิชาและต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีรูปแบบการจัดการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ โดยการคัดเลือกรูปแบบ วิธีสอน เทคนิคการสอน และแนวการสอน หรือกลยุทธ์ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

จากการศึกษารูปแบบการเรียนรู้เชิงรุกข้างต้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์รูปแบบและ วิธีการจัดการเรียนรู้เชิงรุก จากเอกสารตามแนวคิดของนักการศึกษา ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบ การเรียนรู้เชิงรุกเป็นการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยเทคนิควิธีและกิจกรรมการเรียนรู้ ที่หลากหลาย มีการฝึกปฏิบัติในสภาพจริง มีการเชื่อมโยงกับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนเกิด การพัฒนาศักยภาพทางสมองให้สามารถคิดแก้ปัญหาและนำความรู้ไปประยุกต์ได้ รวมทั้งสามารถ พัฒนาความรู้ได้ด้วยตนเองมากกว่าการจำเนื้อหาของบทเรียน ซึ่งผู้สอนมีบทบาทสำคัญมาก ในการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมกระตุ้นให้ผู้เรียนสนใจที่จะร่วมกิจกรรม ส่งเสริมให้เกิด ความร่วมมือในกลุ่ม มีวิธีการสอนที่หลากหลายไม่ใช่บรรยายอย่างเดียว วางแผนเรื่องเวลาให้ ชัดเจน เนื่องจากการเรียนรู้เชิงรุกจำเป็นต้องใช้เวลาการจัดกิจกรรมมากกว่าการบรรยาย ที่สำคัญต้อง ยอมรับการแสดงออกและความคิดเห็นของผู้เรียน

แนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์

Gilley, England, & Maycunich (2002) กล่าวว่า การส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน และการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ โดยผ่าน กิจกรรมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ศักยภาพในคน รวมทั้งพร้อมรับมือในการเปลี่ยนแปลง

Swanson, & Holton (2009) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการพัฒนาและปลดปล่อยพลังความรู้ความสามารถ ให้เกิดความเชี่ยวชาญ โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงระบบขององค์กร กระบวนการทำงาน ทีม และผลการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อสร้างระบบการทำงานและกระบวนการภายใน เช่น กระบวนการกลุ่ม ระบบงานและการทำงาน ของบุคลากรแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพ

บุญยง ชื่นวิมล (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์เป็น การทำให้มนุษย์เจริญขึ้นกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าในสังคม โดยมุ่งเน้นพัฒนาใน 3 ส่วน คือ การพัฒนาบุคคล (Individual Development-ID) การพัฒนาวิชาชีพ (Career Development-CD)

และการพัฒนาองค์กร (Organization Development-OD) เพื่อมุ่งสู่การผลิต คุณภาพ โอกาสและการเพิ่มผลผลิตที่สูงสุดซึ่งเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

สุรพงษ์ แสงสีมูข (2557) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อพัฒนาบุคคลให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่ดี ไปใช้ปรับพฤติกรรมในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด เป็นการพัฒนาความก้าวหน้า ให้กับตนเองและองค์กรได้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2559) กล่าวว่า การพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการหรือกิจกรรมใด ๆ ก็ตามที่จัดให้มีขึ้น ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ในงานประสพการณ์ ผลิตภาพและความพึงพอใจ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มองค์กร ชุมชน ประเทศชาติ และสูงสุดคือเพื่อมวลมนุษยชาติ

สรุปได้ว่า ความหมายของการส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาและส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความสามารถ มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีทักษะกระบวนการในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น รวมทั้งส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาการ และวิชาชีพของตน อันจะส่งผลดีต่อหน่วยงานหรือสถานศึกษา

วิธีการและแนวทางการส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2549) กำหนดแนวทางการส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

1. การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการที่หัวหน้างานจะสอนงานลูกน้องเป็นการสอนตัวต่อตัว หัวหน้าที่ดีต้องมีศิลปะในการพูด มีความต้องการถ่ายทอดความรู้ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. เกม (Games) คือ การสร้างสถานการณ์จำลอง เพื่อช่วยในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ตามที่สมมุติ อาจใช้ในการคัดเลือกทดสอบ ผู้มาสมัครงาน
3. กรณีศึกษา (Case) เป็นวิธีการให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริงเปิดโอกาสให้ผู้รับการพัฒนา ได้ทดสอบแนวคิดของตนเอง ฝึกทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา
4. การสัมมนา (Discussion) เป็นการแบ่งกลุ่มย่อย ๆ เพื่ออภิปรายในหัวข้อที่กำหนด
5. ตัวแบบทางพฤติกรรม (Behavior modeling) แสดงสถานการณ์จำลองโดยการใช้วิดีโอที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงการแก้ปัญหา ว่าแต่ละคนมีวิธีการอย่างไร การนำวิดีโอเข้ามาใช้ ทำให้แต่ละคนมองเห็นข้อบกพร่องของตนเอง
6. เทคนิคการอบรมด้วยการปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (In-basket training) เป็นเทคนิคการอบรมที่เหมาะสมกับผู้บริหารเพื่อดูความสามารถในการบริหาร เช่น รู้จักการลำดับความสำคัญของงาน หรือได้รู้จักการมอบหมายงานหรือไม่

7. การฝึกปฏิบัติจริง (Internships) เป็นการฝึกปฏิบัติจริง
 8. การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) เป็นการแสดงบทบาทสมมติ ผู้รับอบรมจะสมมติหน้าที่และลองแสดงตามเหตุการณ์จำลอง
 9. การหมุนเวียนงาน (Job rotation) เป็นการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือตำแหน่งเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์
 10. บทเรียนโปรแกรม (Programmed instruction) เป็นบทเรียนที่เขียนขึ้นเพื่อให้ผู้เรียนศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองเหมือนกำลังได้รับการสอนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้สอน โดยบทเรียนจะให้ความรู้ครั้งละน้อย ๆ
 11. การบรรยาย (Lecture) ใช้ในการอบรมเพื่อต้องการเพิ่มพูนความรู้
 12. การฝึกงาน (Apprenticeship)
 13. การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
 14. สถานการณ์จำลอง (Simulators) เป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยการแสดงเหตุการณ์หรือเรื่องราวให้เห็นเหมือนจริง โดยผู้อบรมจะเป็นผู้แสดงและให้คนอื่นสังเกต
- สุภัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550) กล่าวถึง แนวทางการพัฒนาบุคลากร ดังนี้
1. การทำแผนพัฒนาตนเอง (Self-Development Plan)
 2. ศูนย์การพัฒนา (Development Center)
 3. การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Study)
 4. การทำงานแบบคู่หู (Buddy Working)
 5. การสอนงานโดยหัวหน้าพนักงาน (On-the- Job-Training)
 6. การฝึกสอนโดยหัวหน้างาน (On-the-Job-Coaching)
 7. การมอบหมายงาน การอบรมหรือการสอนงาน (On-the-Job-Experience)
 8. การมอบหมายงานเพื่อการพัฒนา (Development Job Assignment)
 9. การพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Development Career Path)
 10. การเข้าศึกษาดูงานและร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร (Active Participation)
 11. การเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนางานองค์กร (External Development Activities)
 12. การเข้ารับการฝึกอบรมหรือสัมมนา (Training or Similar)
 13. การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Learning from Expert)
 14. การอบรมด้วยวิดีโอบทเรียนระบบคอมพิวเตอร์ (Computer and interaction Video-Assisted Training)

Desimone, Werner, & Haris (2002) ได้กล่าวถึง วิธีการและเทคนิคการส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ ไว้ 3 วิธีใหญ่ ได้แก่

1. การพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ระหว่างการทำงานตามปกติ วิธีการนี้เป็นวิธีธรรมดา ๆ ที่ทำให้บุคคลได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะจากการทำงานที่ทำการฝึกฝนและการสอนงานระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นการสอนระหว่างผู้สอนกับผู้ปฏิบัติงานหรือระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง สำหรับเทคนิคต่างๆ ที่ใช้ในการส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ตามวิธีการนี้ได้แก่ การพัฒนาโดยการชี้แนะงาน การหมุนเวียนงาน การสอนงาน การใช้พี่เลี้ยงและที่ปรึกษา

2. การพัฒนาในชั้นเรียน เป็นวิธีการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ เช่น การพัฒนาในห้องประชุม ศูนย์ฝึกอบรม ซึ่งสามารถใช้ในการพัฒนากลุ่มบุคคลที่มีความต้องการความรู้ ทักษะที่เหมือนกัน วิธีการนี้สามารถใช้เครื่องมือต่าง ๆ ช่วยในการพัฒนาได้ เช่น การศึกษาจากเทปวีดีโอการบรรยาย การอภิปราย การแสดงบทบาทสมมติและการจำลองสถานการณ์สำหรับเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ตามวิธีการนี้ได้แก่ 1) การบรรยาย 2) การอภิปราย 3) สื่อโสตทัศน์ประกอบการพัฒนา 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์ 5) การพัฒนาด้วยตนเอง หรือการพัฒนาโดยใช้คอมพิวเตอร์

3. การพัฒนาด้วยตนเองตามความสามารถ เป็นวิธีการพัฒนาที่เป็นอิสระจากบุคคลอื่น ๆ บุคคลสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ตามอัธยาศัย โดยการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการพัฒนาทั้งด้านความรู้และทักษะ สำหรับเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ตามวิธีการนี้ได้แก่ การพัฒนาตนเองโดยใช้คอมพิวเตอร์ และการใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐานในการพัฒนาตนเอง

รุ่งทิพย์ แผลงฤทธิ์ (2556) ได้เสนอวิธีการส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การประชุมชี้แจง เป็นการแนะนำชี้แจงผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นกลุ่มในลักษณะของการประชุม เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. การประชุมปฏิบัติการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้โดยผู้เข้ารับการพัฒนาได้รับความรู้จากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญและได้ฝึกทักษะจากการปฏิบัติจริง โดยผู้จัดจะต้องเตรียมวิทยากร เครื่องมือ อุปกรณ์เอกสารสำหรับการค้นคว้า สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้พร้อม

3. การจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นการจัดทำเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงานให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ศึกษา เพื่อให้สะดวกในการทำความเข้าใจและเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

4. การสอนแนะ เป็นการแนะนำให้รู้วิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยการสอนแนะในระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการหรือในขณะปฏิบัติงาน

พรชัย เจตมามาน (2556) ได้เสนอวิธีการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ ที่เหมาะสมไว้หลายวิธีโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของโครงการ ลักษณะและหัวเรื่องที่จะฝึกอบรม รวมถึงตัวบุคคลที่เข้ารับการอบรม ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) วิธีนี้เหมาะที่จะใช้กับการที่มีผู้เข้ารับการอบรมเป็นจำนวนมาก เสียค่าใช้จ่ายต่ำ สามารถควบคุม และกำหนดระยะเวลาเสร็จสิ้นได้แน่นอน แต่มีข้อจำกัดที่มีลักษณะ One Way Communication ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ฟังโต้แย้ง หรือแสดงความคิดเห็นตอบโต้ได้มากนัก

2. การประชุมอภิปราย (Conference/Discussion) วัตถุประสงค์ของวิธีนี้ คือ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรม รู้จักแสดงออกซึ่งความคิดของตน อย่างอิสระ ซึ่งในการอภิปรายถกเถียง ประเด็นปัญหาสำคัญใดสำคัญหนึ่ง อาจเกิดการโต้เถียงเพื่อเอาชนะซึ่งกันและกันได้

3. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) คือ การนำเอาประเด็นเรื่องราว หรือเหตุการณ์ ใดๆ อย่างหนึ่งมาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษา วิเคราะห์ และอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กัน

4. การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) คือ การอบรมโดยการจำลองสถานการณ์ ต่าง ๆ ให้มีลักษณะคล้ายคลึงกับสภาพความเป็นจริงให้มากที่สุด วิธีนี้มีลักษณะคล้ายกับการศึกษา กรณีตัวอย่าง วิธีนี้ในทางธุรกิจมีชื่อเรียกอีกนัยหนึ่งว่า "In- Basket Method"

5. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing Training) ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะ ได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กำหนดขึ้น วิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา พฤติกรรมของบุคคลในด้านต่าง ๆ

6. การสาธิต (Demonstration) คือ จะมีการแสดงให้เห็นของจริง ซึ่งวิธีการเช่นนี้จะทำให้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจง่าย และอย่างรวดเร็ว วิธีนี้ใช้ได้เฉพาะกับบุคคลบางประเภท เช่น ช่างฝีมือ หรือผู้ใช้แรงงาน แต่ไม่เหมาะสมกับการพัฒนานักบริหาร

7. การประชุมแบบซินดิเคท (Syndication) เป็นการดำเนินการเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน ทำให้ได้คุ้นเคยกับวิธีการประชุมกลุ่ม เพื่อพิจารณาประเด็น ปัญหาและฝึกฝนให้มีความเป็นผู้นำ

8. การระดมสมอง (Brain storming) เป็นการที่สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดง ความคิดเห็นอย่างเสรี โดยปราศจากข้อจำกัด กฎเกณฑ์ และความเห็นนั้นจะได้รับการยอมรับฟังจาก สมาชิกทุกคน วิธีการนี้นิยมใช้เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา โดยผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมเป็นบุคคลที่มีความ เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ โดยตรง

9. การใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน (Community College Training) เป็นการพัฒนาและ ฝึกอบรมบุคลากร โดยใช้สถาบัน วิทยาลัย หรือหน่วยงานของชุมชน เป็นแหล่งฝึกปฏิบัติ เช่น โรงเรียนสารพัดช่าง ปราชญ์ท้องถิ่น

ภาวิน ชินะโชติ (2560) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ ว่ามี 3 แนวทาง ได้แก่

1. การพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา (Education) เป็นระบบการให้ความรู้ ความคิด ความสามารถ และการฝึกฝนพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เหมาะสม สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ การศึกษาในระบบ (Formal Education) การศึกษานอกระบบ (Non - Formal Education) และการศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education)

2. การพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม (Training) เป็นการสร้างกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และระบบการปรับปรุงพฤติกรรม โปรแกรม หรือรายการที่บุคคลสามารถพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน มีเป้าหมายเพื่อยกระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะของบุคลากร

3. การพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาตนเอง (Self-Development) เป็นการที่มนุษย์มุ่งในการปรับปรุงสิ่งที่ตนเป็นข้อบกพร่องของตนเอง เพื่อแก้ไขพฤติกรรมให้ดีขึ้น เป็นพฤติกรรมที่สังคม เพื่อนร่วมงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้องยอมรับได้ เป็นรูปแบบทางการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดและเจริญเติบโต จะทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Organization Learning) วิธีการพัฒนาตนเองจำแนกได้ 2 วิธี คือ วิธีการพัฒนาตนเองตามธรรมชาติ และวิธีการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาหรือฝึกอบรม

กระบวนการส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์

Bishop (1979) ได้เสนอกระบวนการส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ ไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาความต้องการบุคลากรมีความต้องการอะไร แต่ถ้าบุคลากรไม่มีความต้องการที่จะพัฒนา ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการกระตุ้นเพื่อให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนา
2. การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรโดยรวม ว่าสนใจอะไร เพื่อจะได้ดำเนินการอย่างถูกต้องและเหมาะสม
3. การพัฒนาโดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง เช่น ประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปราย การศึกษาดูงาน การสอนงาน
4. ความเป็นไปได้ของโครงการซึ่งอาจศึกษาโดยการทำวิจัยทดลอง การปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้โครงการดำเนินไปด้วยดี
5. การปฏิบัติตามโครงการ จำเป็นต้องหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ เพื่อชี้แนะและให้การฝึกอบรม
6. การประเมินผลว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยดำเนินการเป็นระยะและพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์

Nadler Leonard (1982) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาทรัพยากร เรียกว่า The Critical Events Mode โดยกำหนด 9 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดความต้องการในการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร 2) การกำหนดงานเฉพาะที่ต้องการปฏิบัติ 3) การกำหนดความต้องการ

ของผู้เข้ารับการพัฒนา 4) พิจารณาวัตถุประสงค์ของการพัฒนา 5) การสร้างหลักสูตร 6) การเลือกเทคนิควิธีการในการส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ 7) การเลือกอุปกรณ์ในการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ 8) การดำเนินการส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ 9) ประเมินผล และติดตามผลการส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ และการป้อนกลับของระบบการส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์

Marks, John L. (1970) ได้จำแนกกระบวนการส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ ไว้ 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การวินิจฉัยความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ขั้นที่ 2 การวางแผนในการพัฒนาบุคลากร

ขั้นที่ 3 การดำเนินการตามแผนในการพัฒนาบุคลากร

ขั้นที่ 4 การประเมินผลในการพัฒนาบุคลากร

Sheman, W. Arthur (1998) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ มีด้วยกัน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์
2. ออกแบบโครงสร้างและหลักสูตรการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์
3. การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์
4. การประเมินผลการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์

จากแนวคิด กระบวนการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ของ Sheman, W. Arthur สามารถแสดงเป็นภาพได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ (Need Assessment) - วิเคราะห์จากความต้องการขององค์กร (Organization Analysis) - วิเคราะห์จากภาระหน้าที่งาน (Task Analysis) - วิเคราะห์จากความต้องการของบุคคล (Personal Analysis)
ขั้นตอนที่ 2 : ออกแบบโครงสร้างและหลักสูตรการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ (Design) - การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา (Instruction Objective) - การพิจารณาความพร้อมของผู้เข้ารับการพัฒนา (Train Readiness) - การพิจารณาหลักการเรียนรู้ (Principle of Learning)
ขั้นตอนที่ 3 : การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ (Implementation) - การฝึกอบรมในงาน (On-the-job Methods) - การฝึกอบรมนอกงาน (Off-the-job Methods) - การพัฒนาการจัดการ (Management Development)
ขั้นตอนที่ 4 : การประเมินผลการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ (Evaluation) - ปฏิกริยาโต้ตอบจากการพัฒนา (Reactions) - การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior Transfer) - ผลการที่ได้จากการพัฒนาต่อการปฏิบัติงาน (Results)

ภาพ 7 กระบวนการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ของ Sheman, W. Arthur

Delahaye (2000) เสนอแนวปฏิบัติ กระบวนการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ขั้นตอนการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ (HRD needs investigation) 2) ขั้นตอนการออกแบบ (Design) 3) ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ (Implementation) 4) ขั้นตอนการประเมินผล (HRD Evaluation)

Swanson & Holtol (2001) ได้เสนอขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมหลักของการส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการวิเคราะห์ (Analyze) 2) ขั้นตอนการเสนอขออนุมัติ (Propose) 3) ขั้นตอนการออกแบบหรือจัดทำรายละเอียด (Create) 4) ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ (Implement) 5) ขั้นตอนการประเมินผล (Assess)

ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ (2544) ได้กล่าวถึง กระบวนการส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ว่ามีขั้นตอนด้วยกันทั้งหมด 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความจำเป็นของการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ (Personnel development needs) หมายถึง การหาข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงานเพื่อหาทางแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานนั้น
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) เมื่อทราบปัญหาความจำเป็นหรือความต้องการในการส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ก็เริ่มดำเนินการ
3. การเลือกวิธีการ (Methods) ที่เหมาะสมว่าควรดำเนินการด้วยวิธีใด เช่น ฝึกอบรม สัมมนา ติวเข้ม โดยพิจารณาว่าวิธีใดจะได้ผลรวดเร็ว
4. การกำหนดโครงการ ซึ่งในที่นี้หมายถึง การจัดทำรายละเอียดของการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องว่าจะดำเนินการอย่างไร
5. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามโครงการที่กำหนดหรือจัดทำขึ้น เช่น จัดให้มีการฝึกอบรมหรือสัมมนาหรือประชุมปฏิบัติการ (Workshop) หรือส่งคนไปปฏิบัติงานและศึกษาตามโครงการที่ได้รับอนุมัติ
6. การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาบุคลากรที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคหรือข้อขัดข้องประการ

ณัฐพนธ์ เขจรนันท์ (2545) ได้กล่าวถึง กระบวนการในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่อง สรุปได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) เป็นขั้นแรกในการวางแผนโดยผู้ที่วางแผนจะต้องทำการรวบรวมข้อมูล ศึกษาและวิเคราะห์รายละเอียดต่าง ๆ ที่สำคัญและมีผลต่อการวางแผนตามลำดับ ดังนี้ 1) ศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) วิเคราะห์สถานการณ์ 3) กำหนดเป้าหมายของแผนงาน 4) พิจารณาความสอดคล้อง และ 5) พิจารณาความเป็นไปได้

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแผน (Plan Formulation) ได้แก่ 1) กำหนดทางเลือก 2) เลือกทางที่เหมาะสม และ 3) กำหนดแผน

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน (Plan Implementation) ได้แก่ 1) การกำหนดบุคลากร 2) การจัดทรัพยากร และ 3) การสร้างความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล (Plan Evaluation) ได้แก่ 1) การเปรียบเทียบ 2) การวิเคราะห์ปัญหา และ 3) การเสนอความคิด

พอลา บุตรสุธีรังค์ (2550) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนามนุษย์ สามารถแบ่งออกได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุความสามารถและคุณสมบัติที่จำเป็น (Identify Necessary Abilities) คือ ความสามารถ คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของบุคลากรที่องค์กรต้องการในอนาคต
2. การประเมินความต้องการในการพัฒนา (Assess Development Needs) คือ การประเมินความสามารถและคุณลักษณะของบุคลากร โดยพิจารณาจากผลการประเมินการปฏิบัติงาน
3. การวางแผนการพัฒนา (Development Planning) คือ การวางแผนการพัฒนาบุคลากรตามทิศทางที่กำหนด โดยการดำเนินการร่วมกันระหว่างบุคลากรกับองค์กร
4. การดำเนินการพัฒนา (Conduct Development) คือ การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การอบรม การศึกษาต่อ เป็นต้น
5. การประเมินผลการพัฒนา (Evaluate Development Success) คือ การประเมินความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ โดยองค์กร ซึ่งมีการระบุความสามารถ คุณลักษณะ และคุณสมบัติของบุคลากรที่องค์กรต้องการในอนาคต

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร ไว้ 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ ขั้นที่ 2) ประเมินความสามารถ ขั้นที่ 3) กำหนดเครื่องมือในการพัฒนา ขั้นที่ 4) จัดทำแผนพัฒนา ขั้นที่ 5) ดำเนินการตามแผนพัฒนา ขั้นที่ 6) ติดตาม และประเมินผลการพัฒนา

ธำรงค์ศักดิ์ คงสวัสดิ์ (2553) ได้กล่าวถึงการแบ่งขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1) หาความจำเป็นในการพัฒนา ขั้นที่ 2) วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา ขั้นที่ 3) กำหนดหลักสูตรในการพัฒนา ขั้นที่ 4) จัดทำแผนพัฒนา และของงบประมาณ ขั้นที่ 5) ดำเนินการตามแผน ขั้นที่ 6) ประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา

ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี, และจินตกานต์ สุธรรมดี (2560) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินความต้องการ เป็นกระบวนการประเมินที่ต้องการรู้ระดับของความรู้ ความสามารถและความต้องการความรู้ ความสามารถในส่วนที่เป็นช่องว่างระหว่างความรู้ที่ต้องการ

2. การออกแบบแผนปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมที่ต่อจากการประเมินความต้องการ ประกอบไปด้วยการเลือกวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะนำไปเป็นแผนปฏิบัติ การพัฒนาแผนปฏิบัติ บทเรียนให้เหมาะสม การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้ฝึกอบรม การกำหนดผู้เข้ารับการอบรม การคัดเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม และการกำหนดระยะเวลาของแผนปฏิบัติ

3. การดำเนินโครงการ วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติและวิธีการคัดเลือกการฝึกอบรม จะต้องมีความสอดคล้องความต้องการของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมต้องคำนึงถึงระดับความรู้ ความเชี่ยวชาญของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และจัดกิจกรรมตามระดับความรู้

4. การประเมินผลโครงการ เป็นกิจกรรมที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพของโครงการพัฒนา และส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการประเมินผลจะทำให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือระดับหัวหน้างาน

จากการศึกษาแนวคิดกระบวนการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร ที่นักการศึกษาได้สรุปไว้ มีหลากหลายขั้นตอนมีความสอดคล้องกัน ทั้งนี้สามารถสังเคราะห์กระบวนการส่งเสริมสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผนการส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ 2) การกำหนดความต้องการในการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ 3) การออกแบบโครงการ และการพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ 4) การกำหนดวิธีการพัฒนาและดำเนินการส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ 5) การประเมินผลการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.งานวิจัยในประเทศ

กมลชนก ภาคภูมิ (2556) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรองรับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะและรูปแบบสมรรถนะสำหรับครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบัน 2) พัฒนารูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรองรับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน และ 3) ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรองรับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยการตอบแบบประเมิน ได้แก่ ครู จำนวน 552 คน จากกลุ่มตัวอย่าง 70 โรงเรียน ทั้งนี้ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาสมรรถนะ

และรูปแบบสมรรถนะสำหรับครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบัน ซึ่งกำหนดโดยหน่วยงานทางการศึกษาต่าง ๆ พบว่า ประกอบด้วย 13 สมรรถนะ 64 ตัวชี้วัด 2) การพัฒนารูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรองรับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน พบว่า ประกอบด้วย 30 สมรรถนะ 168 ตัวชี้วัด ได้แก่ ด้านความรู้มี 9 สมรรถนะ 33 ตัวชี้วัด ด้านทักษะมี 17 สมรรถนะ 99 ตัวชี้วัด และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล มี 4 สมรรถนะ 36 ตัวชี้วัด 3) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะครูเพื่อรองรับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน พบว่า สมรรถนะที่ครูจำเป็นต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน ซึ่งพิจารณาจากสมรรถนะที่ต่ำกว่าเกณฑ์และต้องปรับปรุง มี 10 สมรรถนะ ประกอบด้วยด้านความรู้ 4 สมรรถนะ และด้านทักษะ 6 สมรรถนะ ในส่วนของสมรรถนะที่ครูจำเป็นต้องได้รับการพัฒนารองลงมา มี 9 สมรรถนะ ประกอบด้วยด้านความรู้ 3 สมรรถนะ ด้านทักษะ 4 สมรรถนะ และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล 2 สมรรถนะ

นันทกา วารินัน (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูสำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 จำนวน 322 คน ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันครูมีสมรรถนะการจัดการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาของสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ระดับมาก และมีความต้องการในการพัฒนาระดับมาก โดยรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ที่สร้างขึ้นมีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ สมรรถนะการจัดการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการสร้างและพัฒนาหลักสูตร ด้านเนื้อหาสาระที่สอน ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการใช้และพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ หลักการของรูปแบบมี 4 หลักการ คือ หลักการพัฒนาต้องสนองความต้องการของผู้รับการพัฒนา และสอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน หลักการยืดหยุ่นของกระบวนการและวิธีการ หลักการมีส่วนร่วมของผู้รับการพัฒนา และหลักการความแตกต่างระหว่างบุคคล หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ พบว่า ครูมีสมรรถนะการจัดการเรียนรู้สูงขึ้น และมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ระดับมากที่สุด

นงลักษณ์ พิมพ์ศรี (2559) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานครูด้านภาวะผู้นำ พบว่า องค์ประกอบพฤติกรรมของครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult Development) 2) ด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue) 3) ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agency) 4) ด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practice) และ 5) ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for Improving Pupil Achievement)

ศิริพร ศรีปัญญา (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 33 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ด้านแผนการจัดการเรียนรู้ จำนวน 6 ตัวชี้วัด 2) ด้านการจัดการเรียนรู้ จำนวน 8 ตัวชี้วัด 3) ด้านสื่อการจัดการเรียนรู้ จำนวน 5 ตัวชี้วัด 4) ด้านบทบาทครู จำนวน 5 ตัวชี้วัด 5) ด้านประเมินผลการจัดการเรียนรู้ จำนวน 9 ตัวชี้วัด ทั้งนี้สภาพปัจจุบันการดำเนินการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ โดยรวมมีสภาพการปฏิบัติในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง สภาพการปฏิบัติในปัจจุบันที่มีผลรวมรายด้านมากที่สุดคือ ด้านบทบาทครู และรายด้านน้อยที่สุดคือ ด้านแผนการจัดการเรียนรู้ การศึกษาสภาพการปฏิบัติที่พึงประสงค์ในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูในสถานศึกษาโดยรวมมีสภาพการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก โดยสภาพการปฏิบัติที่พึงประสงค์ที่มีผลรวมรายด้านมากที่สุดคือ ด้านการประเมินผลการจัดการเรียนรู้ และรายด้านน้อยที่สุดคือด้านบทบาทครู ทั้งนี้ การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูในสถานศึกษา โดยการเชื่อมโยงองค์ประกอบ ตัวชี้วัดของข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี แบบสอบถาม และจากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อใช้ออกแบบแนวทางเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูในสถานศึกษา โดยผ่านการตรวจสอบ และเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ 33 ตัวชี้วัด พบว่า แนวทางเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูในสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยแนวทางเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูในสถานศึกษาที่มีผลรวมรายด้านมากที่สุด คือด้านสื่อการจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด รองมาคือด้านการประเมินผลการจัดการเรียนรู้ ด้านบทบาทครู และด้านแผนการจัดการเรียนรู้

กนิณ แลวงค์นิล (2560) ได้ดำเนินการวิจัยพัฒนาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามแนวคิดการพัฒนาคูโดยโรงเรียนเป็นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามแนวคิดการพัฒนาคูโดยโรงเรียนเป็นฐาน เก็บข้อมูลจาก โรงเรียนจำนวน 46 โรงเรียน โรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างาน บุคลากร และครูผู้ช่วยจำนวน 2 คน และ 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามแนวคิดการพัฒนาคูโดยโรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึง

ประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามแนวคิดการพัฒนาครูโดยโรงเรียนเป็นฐาน พบว่า อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยการพัฒนาทางวิชาการ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และความสัมพันธกับชุมชน มีค่าเฉลี่ยน้อย ที่สุดองค์ประกอบของสมรรถนะของครูใหม่ที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือความสัมพันธ์กับชุมชน โดยมีประเด็นที่น่าสนใจ คือ สภาพปัจจุบันในการพัฒนาสมรรถนะย่อยด้านการจัดการเรียนรู้ การวิเคราะห์และพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาเป็นกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เมื่อพิจารณาตามข้อย่อย พบว่า การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self-Study) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และการพัฒนาผ่านสถานการณ์จำลอง (Simulation) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การพัฒนาเป็นกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และการพัฒนาผ่านสถานการณ์จำลอง (Simulation) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และลำดับความต้องการจำเป็น พบว่าการพัฒนาเป็นกลุ่มมีความต้องการจำเป็นสูงสุด แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามแนวคิดการพัฒนาครูโดยโรงเรียนเป็นฐาน มีดังนี้ 1) พัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ด้านความสัมพันธ์กับชุมชนที่เน้นการสร้างร่วมมือกับ ชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ เป็นรายบุคคล โดยวิธีโปรแกรมโค้ช (Coaching Program) 2) พัฒนา สมรรถนะของครูใหม่ด้านการพัฒนาสถานศึกษาที่เน้นการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นรายบุคคล โดยวิธีโปรแกรมโค้ช (Coaching Program) 3) พัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ด้านการพัฒนาผู้เรียน ที่เน้นการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้แก่ผู้เรียน เป็นกลุ่มโดยวิธีการพัฒนาผ่านการสับเปลี่ยน หมุนเวียนงาน (Job Rotation) 4) พัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการวิจัย เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้เป็นรายบุคคล โดยวิธีการพัฒนาผ่านสถานการณ์จำลอง (Simulation)

อัญชลี สุขในสิทธิ์ และอนุพันธ์ คำปัน (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมิน ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 2 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะครูและเพื่อจัดอันดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา สมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ และสมรรถนะประจำสาย งาน 6 สมรรถนะ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 500 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบประเมินสมรรถนะครูเป็นมาตรฐานค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยสรุป ได้ 2 ประเด็น ดังนี้ ประเด็นแรก เพื่อเปรียบเทียบความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะครู จำแนกตามขนาดโรงเรียนและสังกัดเขตพื้นที่ ผลการวิจัยพบความแตกต่างของความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะครู เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนอยู่ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาผู้เรียน (sig = .046) และภาวะผู้นำครู (sig = .008) และพบความแตกต่างของความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะครูเมื่อจำแนกตามสังกัดโรงเรียนอยู่ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาผู้เรียน (sig = .011) และด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

(sig = .036) ส่วนประเด็นที่ 2 ผลการจัดอันดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 พบว่า ค่าดัชนี PNI Modify มากที่สุดคือ ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัย เพื่อพัฒนาผู้เรียน ส่วนค่าดัชนี PNI Modify ที่ต่ำที่สุดคือ ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู

จิรกฤต รุ่งจิรโรจน์ (2560) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะครูอาชีวศึกษาสาขาช่างอุตสาหกรรม เมคคาทรอนิกส์เพื่อรองรับ Thailand 4.0 วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของครูอาชีวศึกษาสาขาวิชาเมคคาทรอนิกส์ในปัจจุบันกับการพัฒนาตามโมเดล Thailand 4.0 รวมถึงแนวโน้มการพัฒนาสมรรถนะของครูอาชีวศึกษาสาขาวิชาเมคคาทรอนิกส์ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของครูอาชีวศึกษาสาขาเมคคาทรอนิกส์ในปัจจุบันนั้นใช้มาตรฐานวิชาชีพครูตามข้อบังคับของคุรุสภาาร่วมกันกับครูในสาขาอื่น ๆ ทั้งหมด 13 สมรรถนะ ซึ่งสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพครูนั้นมีความสอดคล้องต่อการพัฒนาตามโมเดล Thailand 4.0 อยู่ 5 ประการใหญ่ ได้แก่ 1) ความเป็นครู 2) การจัดการเรียนรู้และการจัดการชั้นเรียน 3) นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา 4) การฝึกปฏิบัติวิชาชีพระหว่างเรียน 5) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ซึ่งเป็น 5 สมรรถนะที่ปรากฏอย่างเด่นชัดในกลุ่มครูอาชีวศึกษา เพราะด้วยรูปแบบการเรียนการสอนในสายวิชาชีพที่ใช้การเรียนแบบ Project based Learning ทำให้กระบวนการเรียนการสอนในสายอาชีวศึกษาสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ต้องการกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้คิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ปฏิบัติได้จนนำมาสู่ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจริงผ่านชิ้นงาน นอกเหนือจากนี้ยังมีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการพัฒนาอย่างมากในอนาคต คือ การเป็นผู้นำสร้างแรงจูงใจ และการเรียนรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพราะด้วยพลวัตของภาคอุตสาหกรรมที่พัฒนาอย่างรวดเร็วทำให้ครูผู้สอนต้องพัฒนาและเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียนเกิดความสนใจและอยากเรียนรู้ในสาขาวิชาชีพของตน อันนำไปสู่การสร้างสรรคให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะของครูจึงต้องปรับเปลี่ยนไปสู่การเข้าไปร่วมฝึกทักษะความรู้ความสามารถร่วมกับสถานประกอบการ เพราะด้วยบริบทที่สถานประกอบการที่เป็นผู้นำเข้าเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ ทำให้การเข้าร่วมฝึกงานกับสถานประกอบการจะเป็นส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และนำมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนในสถานศึกษา อีกทั้งยังสามารถผลิตแรงงานให้ตอบโจทย์กับความต้องการของตลาดแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กันตวรรณ มีสมสาร (2560) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูปฐมวัยในศตวรรษที่ 21 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูปฐมวัยในศตวรรษที่ 21 ทั้งสมรรถนะที่เป็นจริงและสมรรถนะที่คาดหวัง 2) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะฯ และ 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะฯ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูปฐมวัย จำนวน 384 คนผลการวิจัย พบว่า (1) สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูปฐมวัยในศตวรรษที่ 21 ทั้งสมรรถนะที่เป็นจริงและสมรรถนะที่คาดหวัง

ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านหลักสูตร ด้านการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ด้านการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ ด้านการวัดและการประเมินผลอยู่ในระดับมาก (2) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านหลักสูตร ด้านการวัดและการประเมินผล ด้านการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ และด้านการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ และ (3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะฯ มี 3 ระดับ คือ (3.1) หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมการให้โอกาสอย่างเสมอภาคในการพัฒนาครู จัดอบรม สนับสนุนการพัฒนา ระบบสารสนเทศและสร้างคลังข้อมูล ส่งเสริมให้มีการถอดบทเรียนครูที่ประสบความสำเร็จ และประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วน (3.2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จัดระบบครูพี่เลี้ยง จัดระบบการฝึกอบรม พัฒนาในงาน จัดระบบนิเทศในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งจัดคลินิกครู และจัดระบบเพื่อนช่วยเพื่อน จัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ จัดระบบการกำกับติดตาม และประสานความร่วมมือ และ (3.3) ครูผู้สอนควรพัฒนาตนเองโดยศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง เข้ารับการอบรมหรือศึกษาต่อ เปลี่ยนบทบาทตนเองจากผู้สอนเป็นผู้ให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวก และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยนำวิธีการที่ได้ผลดีมาแบ่งปันกับเพื่อนครู

สายสวาท เสาทอง และเด่น ชะเนติยง (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะครูเพื่อให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาเรียนรู้ยุค 4.0 ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบกลยุทธ์การพัฒนาครูที่สอดคล้องกับการจัดการศึกษาเรียนรู้ยุค 4.0 ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัย เพื่อกำหนดองค์ประกอบการวิจัย แล้วพัฒนาองค์ประกอบการวิจัยด้วยกระบวนการเทคนิคเดลฟายกับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติ 2) เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์กับผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ และครู จำนวน 150 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะครูเพื่อให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาเรียนรู้ยุค 4.0 ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยกลยุทธ์ 6 ด้านคือ ด้านทักษะ ด้านความรู้ ด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านการสอน และด้านคุณธรรมจริยธรรม 2) ผลการประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ดังกล่าวกับผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ ครู พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับสูง และทุกกลยุทธ์มีความเป็นไปได้อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธนภุต อึ้งน้อย (2562) ได้ทำการวิจัย เรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิด โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 มีจำนวน 15 สมรรถนะ จำแนกเป็น 3 กลุ่มสมรรถนะ ดังนี้ 1) กลุ่มสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ดังนี้สมรรถนะการทำงานเป็นทีม สมรรถนะการพัฒนาตนเอง และสมรรถนะด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

ครู 2) กลุ่มสมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้ สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ สมรรถนะการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน สมรรถนะด้านภาวะผู้นำครู และสมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ 3) กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ ดังนี้ สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ สมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม สมรรถนะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยี สมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ และสมรรถนะด้านความรู้ โดยที่รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถดำเนินการโดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล โดยมีกระบวนการพัฒนา 5 ขั้นตอน คือ 1) ประเมินความต้องการจำเป็น 2) วัตถุประสงค์การพัฒนา 3) วิธีการพัฒนา 4) แนวทางการดำเนินการพัฒนา และ 5) ประเมินผลการพัฒนา ซึ่งผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเห็นว่าการนำรูปแบบไปใช้มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

สำราญ กำจัดภัย (2562) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะนักศึกษาครูในการเตรียมฝึกปฏิบัติการสอนโดยใช้การเสริมสร้างพลังและการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะนักศึกษาครูในการเตรียมฝึกปฏิบัติการสอนโดยใช้การเสริมสร้างพลังและการจัดการเรียนรู้เชิงรุก กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กลุ่มตัวอย่างทดลองใช้รูปแบบเป็นนักศึกษาครูชั้นปีที่ 4 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ปีการศึกษา 2560 จำนวน 87 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบที่พัฒนาขึ้น มี 8 องค์ประกอบ คือ 1) ที่มาและความสำคัญ 2) จุดมุ่งหมาย 3) แนวคิดพื้นฐาน 4) หลักการ 5) กรอบสมรรถนะ 6) โครงสร้างเนื้อหา 7) กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ และ 8) การวัดและประเมินผล โดยที่กรอบสมรรถนะแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ 7 สมรรถนะ 27 ตัวบ่งชี้ 2) ด้านทักษะการปฏิบัติงาน 7 สมรรถนะ 23 ตัวบ่งชี้ และ 3) ด้านคุณลักษณะที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 3 สมรรถนะ 20 ตัวบ่งชี้ โครงสร้างเนื้อหา มี 7 หน่วยการเรียนรู้ คือ 1) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ 3) นวัตกรรม การเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ 4) การออกแบบหน่วยการเรียนรู้ 5) การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ 6) การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน และ 7) การจัดทำโครงการพัฒนาผู้เรียน ส่วนกระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะมี 5 ขั้นตอน คือ 1) สร้างพลังใจ 2) สร้างพลังความรู้ 3) สร้างพลังปฏิบัติงาน 4) สะท้อนและปรับปรุงการปฏิบัติงาน และ 5) สร้างความมั่นใจใน

การประยุกต์ใช้ประสบการณ์ ซึ่งผลการประเมินรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. ผลการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า 1) นักศึกษาครูมีสมรรถนะด้านความรู้หลังการทดลองใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนการทดลอง และสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ที่ร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) นักศึกษาครูที่ได้รับการทดลองใช้รูปแบบ มีสมรรถนะด้านทักษะการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ที่ร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. นักศึกษาครูมีสมรรถนะด้านคุณลักษณะที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานหลังการทดลองใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ขวัญชนก บุญนาค (2563) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสอนศาสนาอิสลาม ระดับประถมศึกษา เพื่อ 1) ศึกษาระดับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสอนศาสนาอิสลาม ระดับประถมศึกษา 2) ศึกษาสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสอนศาสนาอิสลาม ระดับประถมศึกษา 3) ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสอนศาสนาอิสลาม ระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสอนศาสนาอิสลาม ระดับประถมศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านบุคลากร ด้านโครงสร้าง ด้านภาวะผู้นำ ด้านกลยุทธ์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ ด้านกระบวนการ 2) ระดับสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสอนศาสนาอิสลามระดับประถมศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการพัฒนาผู้เรียน รองลงมาคือการบริหารการจัดชั้นเรียน การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ภาวะผู้นำ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ ส่วนลำดับสุดท้ายคือ การวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสอนศาสนาอิสลาม ได้ดังนี้คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการ และปัจจัยด้านบุคลากร

มานะ ครุฑาโรจน์, พิณสุตา สิริรังสรรค์ และสรรเสริญ สุวรรณ (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0 และ 3) เสนอกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0 เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 314 คน ในเขตตรวจราชการ 6 ภูมิภาค ปีการศึกษา 2561 ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหาร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0 ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1.1) คุณลักษณะ 1.2) ทักษะยุคใหม่ 1.3) ภาวะผู้นำทางวิชาการ และ 1.4) คุณธรรมจริยธรรม 2) สภาพปัจจุบัน พบว่าสภาพปัจจุบันที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่ ด้านความกล้าหาญทางคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ เป็นต้น และความต้องการ พบว่าต้องการพัฒนามากที่สุด ได้แก่ ทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา 3) กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะ ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ได้แก่ 3.1) ส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา 3.2) พัฒนาการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ 3.3) เพิ่มประสิทธิภาพการใช้นวัตกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ 3.4) ส่งเสริมศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคใหม่ 3.5) ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3.6) พัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษาให้ใช้กระบวนการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

ธวัช พงษ์บุรณี และประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะครูในช่วงยุทศศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580) วัตถุประสงค์เพื่อทราบการพัฒนาสมรรถนะครูในช่วงยุทศศาสตร์ ชาติ (พ.ศ.2561-2580) ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสมรรถนะครูในช่วงยุทศศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580) เป็นพหุแนวทาง 21 แนวทาง คือ 1) การส่งเสริมนโยบายรัฐ 2) การส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรม 3) การปราบปรามการทุจริตและการจัดระบบอุปถัมภ์ 4) การจัดตั้งศูนย์สารสนเทศสมรรถนะครูแห่งชาติ 5) การจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานพัฒนาสมรรถนะครูแบบมีส่วนร่วมระดับชาติ และระดับภูมิภาค 6) การพัฒนาและยกระดับการบริหารงานบุคคลโดยใช้ฐานสมรรถนะ 7) การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของ ภาคเอกชน/ภาคประชาสังคมที่มีศักยภาพร่วมพัฒนาสมรรถนะครู 8) การยกระดับหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะครู 9) การพัฒนาระบบงบประมาณและสวัสดิการ 10) การพัฒนาสมรรถนะครูรายบุคคลด้วยตนเอง 11) การสร้างแรงบันดาลใจและติดอาวุธทางปัญญาเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูรายบุคคล 12) การส่งเสริมและพัฒนาครูที่มีความพร้อมสูงสู่การเป็นครูอัตลักษณ์ 13) การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสู่การเป็นผู้นำการพัฒนาสมรรถนะครู 14) การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะครูในระดับภูมิภาคอย่างมีประสิทธิภาพ 15) การส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะครูแบบผสมผสาน 16) การส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะครูด้วยการเรียนรู้ที่ชาญฉลาดในชีวิต 17) การส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะครูด้วยการค้นพบและศรัทธาในตน 18) การส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะครูด้วยเครือข่ายการเรียนรู้จริงและเสมือนจริง 19) การส่งเสริมระบบนิเทศติดตามการพัฒนาสมรรถนะครูแบบครูดูแลครูหรือบุคคลภายนอก 20) การเชื่อมโยงผลการประเมินสมรรถนะครูสู่การพัฒนาสมรรถนะครูอย่างเป็นรูปธรรม และ 21) การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลการวัดประเมินสมรรถนะครู

รัฐพล ศิริภูมิ (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงนโยบายมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและตรวจสอบข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีการดำเนินการวิจัย 2 ระยะ โดยระยะที่ 1 เป็นการศึกษาเพื่อสร้างนโยบายการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยการศึกษาเอกสาร ศึกษาพหุกรณี และสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ทำให้ได้ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรม และระยะที่ 2 เพื่อตรวจสอบข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น พิจารณา โดย ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารและนักวิชาการ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบาย ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติของกรอบการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

วรัญญกรณ์ ชาลีรักษ์ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการติดตามการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ทั่วไป เพื่อพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการติดตามการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และวัตถุประสงค์เฉพาะ เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางการติดตามการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการติดตามการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อประเมินข้อเสนอเชิงนโยบายการติดตามการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาปรากฏผล ดังนี้ 1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทาง การติดตามการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังนี้ 1.1) สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเรียงลำดับสภาพปัจจุบันการติดตามการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานจากสูงที่สุดไปหาต่ำสุด คือ การบริหารงานด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงานด้านการบริหารทั่วไป การบริหารงานด้านงบประมาณ และการบริหารงานด้านวิชาการ ตามลำดับ 1.2) ปัญหาการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น

พื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเรียงลำดับปัญหาการบริหารจัดการการศึกษา
 ขึ้นพื้นฐานจากสูงสุดไปหาต่ำสุด คือ การบริหารงานด้านวิชาการ การบริหารงาน ด้านงบประมาณ
 การบริหารงานด้านการบริหารทั่วไป และการบริหารงานด้านการบริหารงานบุคคล ตามลำดับ
 1.3) แนวทางการติดตามการบริหารจัดการการศึกษาขึ้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
 ขึ้นพื้นฐาน ให้มีการติดตามองค์ประกอบภารกิจหลัก 4 ด้าน คือ การบริหารงานด้านวิชาการ
 การบริหารงานด้านงบประมาณ การบริหารงานด้าน การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานด้าน
 การบริหารทั่วไป 2) ผลการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการติดตามการดำเนินการบริหารจัดการ
 การการศึกษาขึ้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขึ้นพื้นฐาน ได้ข้อสรุปข้อเสนอ
 เชิงนโยบายการติดตามการดำเนินการบริหารจัดการการศึกษาขึ้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน
 คณะกรรมการการศึกษาขึ้นพื้นฐาน ดังนี้ 2.1) หลักการ 2.2) วัตถุประสงค์ 2.3) กรอบแนวคิด
 2.4) ข้อเสนอเชิงนโยบายการติดตามการดำเนินการบริหารจัดการการศึกษาขึ้นพื้นฐาน สำนักงาน
 คณะกรรมการการศึกษาขึ้นพื้นฐาน และ 2.5) เงื่อนไขสู่ความสำเร็จในการพัฒนาข้อเสนอเชิง
 นโยบาย 3) ผลการประเมินข้อเสนอเชิงนโยบายการติดตามการบริหารจัดการการศึกษาขึ้นพื้นฐาน
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขึ้นพื้นฐาน ดังนี้ 3.1) ผลการประเมินข้อเสนอเชิงนโยบาย
 การติดตามการบริหารจัดการการศึกษาขึ้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขึ้นพื้นฐาน
 ทั้ง 4 ด้าน ในเรื่องความมีประโยชน์ ความถูกต้อง และความเหมาะสม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก
 ที่สุด ซึ่งด้านความมีประโยชน์ ความเป็นไปได้ และความถูกต้อง มีผลการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ
 การบริหารงานด้านวิชาการ และในเรื่องความมีประโยชน์ ความถูกต้อง และความเหมาะสม
 มีผลการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการบริหารงานด้าน การบริหารทั่วไป 3.2) ผลการจัดทำ
 บรรณาธิการข้อเสนอเชิงนโยบายการติดตามการดำเนินการบริหารจัดการการศึกษาขึ้นพื้นฐาน
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขึ้นพื้นฐาน ฉบับสมบูรณ์ ดังนี้ 1) การบริหารงานด้านวิชาการ
 มี 9 ข้อ 2) การบริหารงานด้านงบประมาณ มี 7 ข้อ 3) การบริหารงานด้านการบริหารงานบุคคล
 มี 7 ข้อ และ 4) การบริหารงานด้านการบริหารทั่วไป มี 7 ข้อ

วชิระ พลพิทักษ์ ธวัชชัย ไพโหล และเพลินพิศ ธรรมรัตน์ (2563) ได้ดำเนินการวิจัย
 เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนาการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติระยะ 20 ปี
 (พ.ศ. 2560–2579) ในจังหวัดนครพนม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทาง
 พัฒนาการจัดการศึกษาในพื้นที่ เสนอแนวนโยบายที่เหมาะสม และตรวจสอบความเป็นไปได้ของ
 ข้อเสนอเชิงนโยบายดังกล่าว การวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1) ศึกษาสภาพการจัด
 การศึกษาและแนวทางการพัฒนา ผ่านการทบทวนเอกสาร การสำรวจ การสัมภาษณ์เชิงลึก และ
 การศึกษากรณีตัวอย่าง ระยะที่ 2) จัดทำร่างข้อเสนอเชิงนโยบายโดยใช้การสัมมนาเชิงปฏิบัติการกับ
 ผู้เกี่ยวข้อง ระยะที่ 3) ตรวจสอบและประเมินข้อเสนอเชิงนโยบาย โดยอาศัยความเห็นจาก

ผู้เชี่ยวชาญและประชาพิจารณ์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการจัดการศึกษา ในจังหวัดนครพนมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะในด้านการดำเนินการตามเป้าหมายของแผนการศึกษาแห่งชาติ ส่วน แนวทางการพัฒนา มีความเป็นไปได้และได้รับการประเมินว่ามีศักยภาพสูง 2) ข้อเสนอเชิงนโยบาย ที่จัดทำขึ้นมีโครงสร้างครอบคลุมหลักการ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และแนวทางการพัฒนา โดยจำแนกออกเป็น 6 ด้านยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ (3 เป้าหมาย 10 แนวทาง) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรมเพื่อเสริมศักยภาพการแข่งขัน (3 เป้าหมาย 11 แนวทาง) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพประชาชนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (4 เป้าหมาย 14 แนวทาง) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา (3 เป้าหมาย 10 แนวทาง) ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน (3 เป้าหมาย 10 แนวทาง) ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ (4 เป้าหมาย 8 แนวทาง) 3) ผลการตรวจสอบและประเมิน ข้อเสนอเชิงนโยบาย โดยผู้เชี่ยวชาญและประชาพิจารณ์ พบว่าข้อเสนอมีความเหมาะสม สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ และมีความเป็นไปได้ในเชิงนโยบาย รวมถึงสามารถนำไปสู่ประโยชน์ ในการพัฒนาการศึกษาของจังหวัดนครพนมได้อย่างแท้จริง โดยทุกด้านได้รับการประเมินให้อยู่ในระดับ “มากที่สุด”

ละอ อวันจิ๋ว และฉลอง ชาตुरुประชีวิน (2562) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การส่งเสริม การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความต้องการจำเป็น สภาพแวดล้อม และแนวทางการส่งเสริม การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) สร้างกลยุทธ์ การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา 3) ประเมิน ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์วิธีดำเนินการ วิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็น สภาพแวดล้อมและแนวทาง การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การส่งเสริม การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยการสนทนากลุ่ม และขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ โดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า ความต้องการจำเป็นในภาพรวม ด้านการระดมทรัพยากร มีดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด สภาพแวดล้อมภายในมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน สภาพแวดล้อมภายนอกมีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคมากกว่าโอกาส แนวทางการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาใน 6 ด้าน รวม 271

แนวทาง กลยุทธ์การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 7 ประเด็น ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการและตัวชี้วัด ทั้งนี้กลยุทธ์ 19 กลยุทธ์ 64 มาตรการ และ 73 ตัวชี้วัด ส่วนผลการประเมินกลยุทธ์ พบว่า มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

นริศรา ทองยศ (2562) ศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาความเป็นองค์กรนวัตกรรมการของสถานศึกษาอาชีวศึกษาในจังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาความเป็นองค์กรนวัตกรรมการของสถานศึกษาอาชีวศึกษา ในจังหวัดขอนแก่น ใช้การวิจัยเชิงนโยบาย (Policy Research) ใช้ระเบียบวิธีวิจัยกรณีศึกษาพหุกรณี (Multi-Case study Research) โดยศึกษาวิทยาลัยการอาชีพขอนแก่น และวิทยาลัยการอาชีวศึกษาบ้านไผ่ ดำเนินการวิจัย 2 ระยะ โดยระยะที่ 1 เป็นการศึกษาเพื่อสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาความเป็นองค์กรนวัตกรรมการของสถานศึกษาอาชีวศึกษา ในจังหวัดขอนแก่น โดยการศึกษาเอกสาร ศึกษาพหุกรณี สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ 1) แบบสัมภาษณ์ 2) แบบวิเคราะห์เอกสาร โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อนำมาสรุปผลการวิจัย ทำให้ได้ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาความเป็นองค์กรนวัตกรรมการของสถานศึกษาอาชีวศึกษาในจังหวัดขอนแก่น และระยะที่ 2 ตรวจสอบนโยบาย โดยผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านองค์กรนวัตกรรมการ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อประเมินความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) ของข้อเสนอเชิงนโยบาย การวิจัยพบว่าข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาความเป็นองค์กรนวัตกรรมการของสถานศึกษาอาชีวศึกษา จังหวัดขอนแก่น ในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แนวปฏิบัติ ของกรอบการพัฒนาความเป็นองค์กรนวัตกรรมการของสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านบุคคลแห่งนวัตกรรมการ ด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมการ ด้านวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมการ และด้านโครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่น มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในมาก

ชรินทร์ จิตตสุโก (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาการบริหารสถานศึกษาแนวทางในการส่งเสริมความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2) เพื่อพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 3) เพื่อตรวจสอบข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ฉวีวรรณ สุวรรณภักดี และ ลุง วีระนาวัน (2561) ดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายเกี่ยวกับการจัดการเรียนร่วมในจังหวัดนครราชสีมา โดยมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิเคราะห์สภาพจริง ปัญหา และแนวทางแก้ไขของการจัดการเรียนร่วมในพื้นที่ (2) ศึกษารูปแบบการจัดการเรียนร่วมจากสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จเป็นต้นแบบ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา และ (3) จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และตัวชี้วัด โดยอ้างอิงจากกรอบโครงสร้าง SEAT ซึ่งเน้นนักเรียน สภาพแวดล้อม กิจกรรมการเรียนการสอน และเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการเรียนร่วม ผลการศึกษาเสนอวิสัยทัศน์ให้จังหวัดนครราชสีมาก้าวขึ้นเป็นจังหวัดต้นแบบด้านการจัดการเรียนร่วมภายในปี พ.ศ. 2564 โดยเน้นการจัดการศึกษาที่ครอบคลุมทุกระดับอย่างเท่าเทียมและมีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นเฉพาะของผู้เรียน โดยเฉพาะเด็กที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ เพื่อให้พวกเขาสามารถพัฒนาทักษะชีวิต ทักษะทางวิชาการ และอาชีพได้อย่างเต็มศักยภาพ งานวิจัยยังได้กำหนดพันธกิจ 9 ประการ เพื่อขับเคลื่อนการจัดการเรียนร่วมอย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การส่งเสริมการเข้าถึงของเด็กพิการในสถานศึกษาทุกระดับ การพัฒนาเด็กและบุคลากรอย่างรอบด้าน การเสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือ รวมถึงการปรับปรุงสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี และสื่อการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนร่วมอย่างแท้จริง ทั้งนี้ข้อเสนอเชิงนโยบายที่พัฒนาขึ้นยังมีการระบุเป้าหมาย กลยุทธ์ และตัวชี้วัดไว้อย่างชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานที่สามารถวัดผลได้จริง และตอบสนองต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนอย่างรอบด้านภายใต้หลักการของความเสมอภาคและการมีส่วนร่วม

นันทภัก จันทร์สาห์ (2560) ได้ดำเนินการวิจัยเพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยมีพื้นที่ศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 วัตถุประสงค์ของการวิจัยครอบคลุมการศึกษาสภาพการพัฒนาคูในอดีต เหตุปัจจัยที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา ภาพอนาคตที่ต้องการเห็น และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคู ตลอดจนการสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายที่มีความสอดคล้องกับบริบทการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาคูในช่วงปี 2556-2558 มีการดำเนินการใน 4 รูปแบบหลัก ได้แก่ การประชุมสัมมนา การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน และการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งเป็นกลไกที่ช่วยเสริมสร้างสมรรถนะให้แก่ครูในหลากหลายมิติ โดยมีปัจจัยสนับสนุนสำคัญ เช่น นโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัด ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ครูที่มีความพร้อมในการพัฒนา หน่วยดำเนินการที่มีบทบาทชัดเจนในการวางแผน และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมพัฒนา และยังพบปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดต่อการพัฒนาคู เช่น ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายจากภาครัฐ การวางแผนที่ขาดการมีส่วนร่วมจากครู ความซ้ำซ้อนของภาระงานครูที่เกิดจากบทบาทหน้าที่หลัก

รวมถึงการขาดระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ของการพัฒนาครู คือ การที่ครูสามารถระบุปัญหาจากประสบการณ์การสอนของตนเอง และร่วมมือกับผู้บริหาร ผู้เรียน และภาคีเครือข่าย ในการหาแนวทางพัฒนาที่ตอบโจทย์บริบทจริง โดยใช้สื่อเทคโนโลยี และนวัตกรรมเป็นเครื่องมือสนับสนุนกระบวนการพัฒนา ในส่วนของข้อเสนอเชิงนโยบาย ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิด “4C and D +11” ซึ่งประกอบด้วย 1) Curriculum คือ การพัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของครู, 2) Cooperation คือ การประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง, 3) Content คือ เนื้อหาที่เชื่อมโยงกับความจำเป็นและบริบทปัจจุบัน 4) Continuation คือ การพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน, 5) Data Base คือ การจัดเก็บข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและสร้างแรงจูงใจในการพัฒนา และ 6) Technology คือ การใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งเสริมสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21

อนุศาสตร์ สอนศิลปพงศ์ วิโรจน์ สารรัตน์ และรัตนารักษ์ สมบูรณ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็นประชาคมอาเซียนที่เข้มแข็ง สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาหาข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็นประชาคมอาเซียนที่เข้มแข็งสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้าน และ 2) คัดคะแนนโอกาสในการปฏิบัติและจัดทำเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายโดยรวมและรายด้านเกี่ยวกับวัตถุประสงค์สภาพปัจจุบัน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัจจัยคุกคาม แนวทางและกลไกของนโยบาย ผลการวิจัย พบว่า วัตถุประสงค์ของนโยบายมีดังนี้ 1) เพื่อเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และเจตคติที่ดีเกี่ยวกับอาเซียน 2) เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักเรียน นักศึกษา และประชาชนให้มีทักษะที่เหมาะสม 3) เพื่อพัฒนามาตรฐานการศึกษาที่จะส่งเสริมการหมุนเวียนของนักศึกษาและอาจารย์ในอาเซียน 4) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปิดเสรีการศึกษาในอาเซียน และ 5) เพื่อพัฒนาเยาวชนให้เป็นทรัพยากรสำคัญในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน และพบว่า มีการดำเนินงานในสถานศึกษาเพื่อความเป็นประชาคมอาเซียนที่เข้มแข็งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง มีจุดแข็ง คือ สถานศึกษามีเครือข่ายกระจายอยู่ทั่วประเทศ มีจุดอ่อนคือ บุคลากรทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ มีโอกาส คือ ได้รับงบประมาณในภาพรวมมาก และมีปัจจัยคุกคาม คือ ค่าครองชีพสูง ผู้ปกครองหรือประชาชนร่วมมือในการจัดการศึกษาน้อยลง นอกจากนี้ยังพบข้อเสนอแนะเชิงนโยบายโดยรวมที่สำคัญ คือ ต้องมุ่งประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร สร้างเจตคติที่ดีเกี่ยวกับอาเซียน และจัดให้มีหลักสูตรฝึกอบรมความรู้ภาษาอังกฤษ ภาษาเพื่อนบ้าน และเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมข้อเสนอกลไกการนำนโยบายไปปฏิบัติที่สำคัญ คือ สร้างศูนย์ข้อมูลข่าวสารอาเซียนระดับโรงเรียน หรือระดับ

กลุ่มโรงเรียน และระดับจังหวัด และจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมความรู้ภาษาอังกฤษ ภาษาเพื่อนบ้าน และทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศ

จรรยา ศักดิ์ พุดน้อย (2558) ได้ดำเนินการวิจัยเรื่องข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) ในพื้นที่อำเภอของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความคาดหวังของการบริหารงานวิชาการ ตลอดจนการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวปฏิบัติที่สามารถขับเคลื่อนการจัดการศึกษานอกระบบไปสู่ความเป็นเลิศอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า ศูนย์การศึกษานอกระบบส่วนใหญ่ยังขาดการใช้ระบบบริหารที่เน้นผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม หลักสูตรไม่ได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ครูส่วนมากไม่ได้วางแผนการจัดการเรียนรู้รายวิชาและรายภาคที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง อีกทั้งยังไม่มี การสนับสนุนการแก้ไขปัญหาด้วยการทำวิจัยในชั้นเรียน หรือพัฒนาเทคนิคการเรียนการสอนให้หลากหลายและต่อเนื่อง รวมถึงขาดเครื่องมือวัดผลที่มีความน่าเชื่อถือและสอดคล้องกับมาตรฐาน การเรียนรู้ ในด้านความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พบว่ามีความต้องการให้สถานศึกษาพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สร้างระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ส่งเสริมให้ครูมีทักษะ ในการพัฒนาสื่อและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง จัดหาเครื่องมือสำหรับการเรียนการสอน พัฒนางาน วิชาการอย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินโครงการอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงส่งเสริม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาระบบนิเทศภายในที่มีคุณภาพ ทั้งนี้ข้อเสนอเชิงนโยบายที่พัฒนาขึ้น จากการวิจัยแบ่งออกเป็น 9 ด้านหลัก ได้แก่ 1) การส่งเสริมการวิจัยในสถานศึกษาเพื่อยกระดับ คุณภาพ 2) การพัฒนาสื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับทิศทางใหม่ของการศึกษา ในศตวรรษที่ 21 3) การพัฒนาแนวทางวัดและประเมินผล ตลอดจนการเทียบโอนผลการเรียนอย่างมี ประสิทธิภาพ 4) การบริหารและนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดผลจริง 5) การยกระดับศักยภาพของครูและ บุคลากรให้เป็นมืออาชีพ 6) การจัดระบบประกันคุณภาพภายใน 7) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้ หลากหลายและมีประสิทธิผล 8) การนำระบบบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มาใช้ และ 9) การพัฒนาระบบนิเทศการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งข้อเสนอในแต่ละด้านถูกกำหนดไว้ในรูปแบบของ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางที่ชัดเจน ในการบริหารงานวิชาการให้มีคุณภาพและบรรลุความเป็นเลิศตามบริบทของการศึกษานอกระบบ ในภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ครรชิต วรธนา ศิริ ถิอาสนา และจำเนียร พลหาญ (2558) ได้ศึกษาข้อเสนอ เชิงนโยบายในการบริหารจัดการการศึกษา เพื่อความมีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัญหาและแนวทางในการบริหารจัดการการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา 2) จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการการศึกษาเพื่อประสิทธิภาพของ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) ตรวจสอบและยืนยันข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการ การศึกษาเพื่อประสิทธิผลของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ ระยะที่ 1 ศึกษาปัญหาและแนวทางในการบริหาร จัดการการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ระยะที่ 2 จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการการศึกษา เพื่อความมี ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และระยะที่ 3 ตรวจสอบและยืนยันข้อเสนอ เชิงนโยบายใน การบริหารจัดการการศึกษาเพื่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการการศึกษาเพื่อประสิทธิผลของ สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย (1) วิสัยทัศน์ : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กร ขับเคลื่อนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล (2) พันธกิจ : ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนในระดับการศึกษาภาคบังคับได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน และ พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่มืออาชีพด้วยการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาค ส่วน (3) เป้าหมาย : ส่งเสริมการจัดการศึกษาภาคบังคับอย่างทั่วถึงและเสมอภาค พัฒนาผู้เรียน ทุกคนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและหลักสูตรที่กำหนดไว้ พัฒนาครูและบุคลากร ทางการศึกษาทุกคนให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ ให้สถานศึกษาทุกแห่งได้รับการรับรอง คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต และมุ่งให้สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานเพิ่มขึ้น (4) กลยุทธ์ : พัฒนาระบบบริหาร จัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เร่งรัดการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ดูแล ช่วยเหลือ และพัฒนาสถานศึกษา พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างพัฒนา เครือข่ายให้เข้มแข็งและยั่งยืน

ธนุ วงษ์จินดา ศิริ ถิอาสนา และพรทิพย์ วรกุล (2556) ได้จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย เพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา การดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพ ภายในของสถานศึกษา 2) จัดทำร่างขอเสนอ เชิงนโยบายฯ และ 3) ตรวจสอบยืนยันและประเมินข้อเสนอเชิงนโยบายฯ กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 278 คน ศึกษานิเทศก์ 28 คน ตัวแทนครูผู้สอน 55 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ 24 คน ผู้เชี่ยวชาญ 16 คน ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา 10 คน และตัวแทนนักเรียน 7 คน รวมทั้งสิ้น 418 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 6 รายการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน ร้อยละ การหาความถี่ และการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย ผลการวิจัย พบว่า สภาพ การดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพภายในทุกรายการมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางและ ส่วนใหญ่มีปัญหาในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ข้อเสนอเชิงนโยบายฯ ประกอบด้วย 1 วิสัยทัศน์ 1 พันธกิจ 8 กลยุทธ์ 17 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และ 20 ตัวชี้วัดความสำเร็จ ผลการประเมินด้าน

ความเป็นไปได้ ด้านความสอดคล้อง และด้านความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายทั้งหมด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนผลการประเมินด้านความเหมาะสมนั้นส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

คณิง สายแก้ว (2555) ได้ศึกษาการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในเขตพื้นที่การศึกษา สุรินทร์ เขต 1 โดยใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) เพื่อแปลงข้อเสนอเชิงนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม วัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ การศึกษาผลของการดำเนินงานร่วมในกระบวนการวางแผน การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การประเมินผล ตลอดจนการสะท้อนกลับ รวมถึงการประเมินความสำเร็จจากการดำเนินงาน ตามเป้าหมายร่วมกัน และการสกัดองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในกระบวนการ บริหารจัดการศึกษาปฐมวัย การวิจัยใช้โรงเรียนบ้านสวาย อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ เป็นพื้นที่ศึกษา โดยมีผู้มีส่วนได้เสียของโรงเรียนจำนวน 32 คนเข้าร่วมกระบวนการเป็นผู้ร่วมวิจัย เครื่องมือที่ใช้ ประกอบด้วย การสังเกต แบบสัมภาษณ์เชิงลึก การสัมภาษณ์กลุ่ม และแบบบันทึกข้อมูล เพื่อเก็บ ข้อมูลอย่างรอบด้าน ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอเชิงนโยบายด้านการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัย ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และตัวชี้วัด โดยใน การดำเนินการร่วมตามขั้นตอนต่าง ๆ พบว่า บุคลากรในโรงเรียนมีความเข้าใจและสามารถแปลง นโยบายไปสู่การวางแผนและปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบ อีกทั้งสามารถระบุปัญหาและหาแนวทาง การแก้ไขร่วมกันได้อย่างชัดเจน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาโครงการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ (17 กิจกรรม) 2) ด้านการบริหารงานบุคลากร (7 กิจกรรม) 3) ด้านงบประมาณที่เน้นผลลัพธ์ (5 กิจกรรม) 4) ด้านการบริหารงานทั่วไป (9 กิจกรรม) ในการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานพบว่า ระบบการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัย ที่ดำเนินการมีความชัดเจน เหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบาย มีผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจทั้งในระดับ บุคคล กลุ่ม และหน่วยงาน โดยในระดับบุคคลพบว่าผู้ร่วมงานมีนิสัยใฝ่รู้ มีความรับผิดชอบ และ พัฒนาค้นหาตนเองต่อเนื่อง ขณะที่ระดับกลุ่มมีการพัฒนาแนวปฏิบัติร่วมกัน เกิดความร่วมมือ ความเป็นน้ำ หนึ่งใจเดียว และทักษะการทำงานเป็นทีม ส่วนในระดับหน่วยงาน เกิดนวัตกรรมเชิงนโยบายที่เน้น คุณภาพ มีการจัดการที่เปิดเผย โปร่งใส และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

ลัดดาวรรณ นานาติ (2565) ได้จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยพะเยา มีจุดมุ่งหมาย เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสารเพื่อการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยพะเยา 2) พัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบาย การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยพะเยา 3) ประเมินข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

เพื่อการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยสหวันนะเขต ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอน พบว่า 1) ด้านการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษา มีแผนการพัฒนานโยบายด้าน ICT ประจำปี เช่น แผนการพัฒนาระบบปรับปรุงอาคารและพัฒนาเครือข่ายด้าน ICT ในส่วนปัญหาวิทยาลัยมีงบประมาณไม่เพียงพอต่อการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และควรเปิดโอกาสเพื่อให้เกิดความร่วมมือของหน่วยงานภายในสังกัดร่วมกันกำหนดแนวทางและนโยบายด้าน ICT 2) ด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สภาพทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนาระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์เพื่อการศึกษาความพร้อมในบางส่วน แต่ขาดการพัฒนาหน่วยงานหลักที่สนับสนุนงานด้าน ICT มหาวิทยาลัยควรมีการจัดหา ซ่อมบำรุง อุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และระบบเครือข่ายในส่วนที่เสียหรือชำรุดให้มีความทันสมัย 3) ด้านการบริหารจัดการการเรียนการสอน มีการส่งเสริมในการนำ ICT มาใช้ในงานด้านการเรียนการสอน แต่ยังขาดการวางแผนที่มีความเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการ ICT เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ควรมีการส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรให้เอื้อต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการเรียนการสอน และ 4) ด้านการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดแผนนโยบายเพื่อพัฒนาทักษะด้าน ICT สำหรับนักศึกษา อาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยประจำปี สำหรับปัญหา พบว่าบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องเชิงเทคนิคด้านโปรแกรมและนวัตกรรมใหม่ ๆ และความต้องการ มหาวิทยาลัยควรมีการจัดกิจกรรมการพัฒนาความรู้และทักษะด้าน ICT แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง 2) ผลการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยสหวันนะเขต ประกอบด้วย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติ และส่วนประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการบริหารจัดการการเรียนการสอน ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการพัฒนาบุคลากร 3) ผลการประเมินข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยสหวันนะเขต โดยรวมมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Tai Mei Kin, Abdull Kareem Omar, Khalip Musa, Arsalan Mujahid Ghouri (2022) ได้ศึกษาเรื่อง การนำการสอนและการเรียนรู้ในยุคการศึกษา 4.0: ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการรับรู้ของครูกับทัศนคติของครูต่อการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการรับรู้ของครูในยุคการศึกษา 4.0 (TCEdu4.0)

และทัศนคติของครูต่อการเปลี่ยนแปลง (TATC) ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของมาเลเซีย ครูทั้งหมด 1,293 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษา 80 แห่ง ที่ได้รับเลือกโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ผลการวิจัยพบว่า 1) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ เชิงบวก ระหว่าง TEdu4.0 และ TATC; และ 2) ยกเว้นสมรรถนะในการปฏิบัติงานและการวิจัย สมรรถนะการจัดการตนเองและสมรรถนะในการโต้ตอบ สมรรถนะการเรียนรู้และการให้คำปรึกษาชั้นนำ สมรรถนะการแก้ปัญหา สมรรถนะความสามารถทางเทคโนโลยีและดิจิทัล และและสมรรถนะจิตวิทยาการสอนและการประเมิน ซึ่งผล การศึกษานี้ยังช่วยยืนยันความสัมพันธ์ของสมรรถนะและทฤษฎีพฤติกรรมที่ผู้วิจัยออกแบบไว้ โดยให้ หลักฐานว่าปัจจัยส่วนบุคคลของครูเป็นตัวกำหนดทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ นอกจากนี้ยัง สร้างความเข้าใจในหมู่ผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษากับการทำงานร่วมกันระหว่างตัวแปรทั้งสองนี้ และเป็นทรัพยากรที่สำคัญสำหรับ Institute Aminuddin Baki ในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม ในอนาคตสำหรับผู้ดำเนินการเสริมสร้าง TEdu4.0 และ TATC กล่าวโดยสรุปว่า การวิจัยนี้นำเสนอ ข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่าในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนที่ยั่งยืนมีความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคล

Sawathi and Chaaban (2021) ได้ทำการศึกษาเรื่อง มุมมองของครูพี่เลี้ยงและครู ฝึกสอนที่มีต่อสมรรถนะครู ผลการวิจัยพบว่าครูพี่เลี้ยง (Mentor teachers) มีคะแนนสูงกว่าครู ฝึกสอน (Student teachers) อย่างมีนัยสำคัญในสองปัจจัย คือ ความเชี่ยวชาญร่วม และความเป็น ผู้นำร่วม นอกจากนี้ ตัวแปรทางประชากรศาสตร์ของประสบการณ์ สัญชาติ และเพศส่งผลต่อการรับรู้ ของครู พี่เลี้ยงที่มีต่อปัจจัยสามประการของการเป็นผู้นำร่วม (Shared Leadership) ผู้ปฏิบัติงาน เหนือกว่า (Supra-Practitioner) และการคัดเลือกหลัก (Principal Selection) ตามลำดับ ในขณะที่ ประสบการณ์ ส่งผลต่อมุมมองของครูผู้สอนที่มีต่อปัจจัยการคัดเลือกหลัก ดังนั้น ความแตกต่างเหล่านี้ สถาบันการศึกษาครู ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียนจึงควรนำมาพิจารณาโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในระหว่างประสบการณ์การฝึกหัดของครูฝึกสอน

Saavedra, A.R., & Darleen, V. (2012) ได้ศึกษาเรื่อง การเรียนรู้ทักษะในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีวิธีการสอนในศตวรรษที่ 21 ผลการศึกษาพบว่า ครูในศตวรรษที่ 21 ต้องมีทักษะ ดังต่อไปนี้ 1) ทักษะการบูรณาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้สหวิชา 2) ทักษะการสอนผ่านรายวิชา เชื่อมโยงให้นักเรียนเห็นความสำคัญที่ต้องนำไปใช้ 3) ทักษะการพัฒนาทักษะกระบวนการคิดแก่นักเรียน 4) ทักษะการส่งเสริมการเรียนรู้และความรู้ไปใช้แก่นักเรียน 5) ทักษะการสอนนักเรียนถึงวิธีการเรียนรู้ 6) ทักษะการแก้ไขความเข้าใจผิดโดยตรงเมื่อนักเรียนเกิดความไม่เข้าใจ 7) ทักษะการทำงานเป็นทีม 8) ทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ 9) ทักษะการส่งเสริมด้านความคิดสร้างสรรค์

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทางการศึกษาเกี่ยวกับนโยบาย การบริหารสถานศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะครู การจัดการเรียนรู้เชิงรุก การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ มาออกแบบและพัฒนาเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะ การจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ดังต่อไปนี้





ภาพ 8 แสดงกรอบแนวคิด ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้
เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

บทที่ 3

วิธีดำเนินงานวิจัย

ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มีขั้นตอนดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้างานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ขั้นตอนการวิจัย	การดำเนินการ	ผลการดำเนินการ
ขั้นตอนที่ 1.1.1 การศึกษา สภาพปัจจุบัน และปัญหาของการบริหาร เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการ จัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ภาคเหนือตอนล่าง จากครู หัวหน้างานวิชาการ	ศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหา จาก ครูหัวหน้างานวิชาการ ประชากร ได้แก่ ครูหัวหน้างาน วิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ในเขต ภาคเหนือตอนล่าง 9 จังหวัด จำนวน 264 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูหัวหน้างาน วิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 157 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การสุ่มสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาใน ภาคเหนือตอนล่าง 5 จังหวัด ได้แก่	สภาพปัจจุบัน และปัญหาของ การบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะ การจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูใน สถานศึกษา

ขั้นตอนการวิจัย	การดำเนินการ	ผลการดำเนินการ
	จังหวัดพิจิตร เพชรบูรณ์ นครสวรรค์ อุทัยธานี และพิษณุโลก 2) การสุ่มสถานศึกษาในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามสัดส่วนของประชากร กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ เครซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) เก็บข้อมูลออนไลน์ผ่านโปรแกรมอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ Google Form และแบบสอบถาม	
ขั้นตอนที่ 1.1.2 การศึกษาปัญหา และความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคเหนือตอนล่าง จากผู้บริหารสถานศึกษา	ศึกษาปัญหา และความต้องการฯ จากผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคเหนือตอนล่าง 5 จังหวัด จำนวน 50 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การสุ่มสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคเหนือตอนล่าง 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดพิจิตร เพชรบูรณ์ นครสวรรค์ อุทัยธานี และพิษณุโลก 2) การสุ่มสถานศึกษาในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา แห่งละ 10 โรงเรียน เก็บข้อมูลออนไลน์ผ่านโปรแกรมอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ Google Form และดำเนินการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์กลุ่ม และการสัมภาษณ์เชิงลึก	ปัญหา และความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูในสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 1.2 การศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ขั้นตอนการวิจัย	การดำเนินการ	ผลการดำเนินการ
ขั้นตอนที่ 1.2 การศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง	การศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายฯ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก	แนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำและตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ขั้นตอนการวิจัย	การดำเนินการ	ผลการดำเนินการ
ขั้นตอนที่ 2.1 การยกร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง	ผู้วิจัยนำข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 มายกร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง	ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง
ขั้นตอนที่ 2.2 การตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง	ตรวจสอบความเหมาะสมของร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน โดยเก็บข้อมูลออนไลน์ผ่านโปรแกรมอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ Google Form และดำเนินการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์	ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ที่มีความเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ขั้นตอนการวิจัย	การดำเนินการ	ผลการดำเนินการ
การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง	ประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายฯ ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มงานนโยบายและแผนฯ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 9 จังหวัด รวม 272 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มงานนโยบายและแผนฯ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 160 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ เครซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้มาโดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) ตามสัดส่วนของประชากร เก็บข้อมูลออนไลน์ผ่านโปรแกรมอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ Google Form	ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ที่มีความเป็นไปได้และมีประโยชน์

ภาพ 9 แสดงขั้นตอนดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้างานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยกำหนดแนวทางในการศึกษาไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1.1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากครูหัวหน้างานวิชาการ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ครูหัวหน้างานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนล่าง 9 จังหวัด จำนวน 264 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูหัวหน้างานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 157 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การสุ่มสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคเหนือตอนล่าง 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดพิจิตร เพชรบูรณ์ นครสวรรค์ อุทัยธานี และพิษณุโลก 2) การสุ่มสถานศึกษาในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามสัดส่วนของประชากร กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ เครซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และปัญหาของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ประกอบไปด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารงานบุคคล 2) ด้านการบริหารงบประมาณ 3) ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ 4) ด้านการบริหารจัดการ 5) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 6) ด้านเทคโนโลยี 7) ด้านเศรษฐกิจ และ 8) ด้านการเมืองและกฎหมาย โดยมีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

2.1 กำหนดประเด็นคำถามในการสำรวจ เพื่อร่างแบบสอบถาม

2.2 นำร่างแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและการใช้ภาษา

2.3 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม

2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content validity) และหาดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาค่าความสอดคล้อง มีดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีเนื้อหาไม่สอดคล้องตามเนื้อหา/จุดประสงค์

ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 3 คน ได้แก่

1) ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทรศิลา อดีตอาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและ
พัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ่นกอง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

3) รองศาสตราจารย์ ดร.วรินทร์ บุญยั้ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และ
พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item
Objective Congruence Index: IOC) โดยเกณฑ์คัดเลือกข้อคำถามที่มีดัชนีความสอดคล้อง (IOC)
ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถามโดยใช้สูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ผลการหาค่า IOC พบว่า ข้อคำถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00

2.5 ได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ ไปดำเนินการ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

3.1 ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความร่วมมือ
ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการประสานงานเพื่อติดต่อครูหัวหน้างานวิชาการ เก็บรวบรวม
ข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม ถึง 31 สิงหาคม พ.ศ.2567 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้บริการ
ทางไปรษณีย์ และทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โดยบางส่วนเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง
ส่งแบบสอบถาม จำนวน 157 ฉบับ ได้รับคืนจำนวน 157 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และปัญหาของการบริหาร
เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ด้วยค่าร้อยละ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วย
การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 1.1.2 การศึกษาปัญหา และความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้บริหารสถานศึกษา

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนล่าง 5 จังหวัด จำนวน 50 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การสุ่มสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนล่าง 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดพิจิตร เพชรบูรณ์ นครสวรรค์ อุทัยธานี และพิษณุโลก 2) การสุ่มสถานศึกษาในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา แห่งละ 10 โรงเรียน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) เพื่อศึกษาปัญหา และความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ประกอบไปด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารงานบุคคล 2) ด้านการบริหารงบประมาณ 3) ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ 4) ด้านการบริหารจัดการ 5) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 6) ด้านเทคโนโลยี 7) ด้านเศรษฐกิจ และ 8) ด้านการเมืองและกฎหมาย โดยมีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

2.1 กำหนดประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ เพื่อร่างแบบสัมภาษณ์

2.2 นำร่างแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและการใช้ภาษา

2.3 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์

2.4 ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content validity) และหาดัชนีความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยที่เกณฑ์ในการพิจารณาค่าความสอดคล้อง มีดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีเนื้อหาไม่สอดคล้องตามเนื้อหา/จุดประสงค์

ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 3 คน ได้แก่

1) ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทรศิลา อดีตอาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ่นกอง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหาร การศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

3) รองศาสตราจารย์ ดร.วรินทร์ บุญยั้ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และ พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence Index: IOC) โดยเกณฑ์คัดเลือกข้อคำถามที่มีดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถามโดยใช้สูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ผลการหาค่า IOC พบว่า ข้อคำถามมีค่า IOC เท่ากับ 1.00

2.5 ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะและนำแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอความเห็นชอบก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล และได้แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ไปดำเนินการ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

3.1 ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความร่วมมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการประสานงานเพื่อติดต่อเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา ตามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละจังหวัด ตั้งแต่วันที่ 15 กรกฎาคม ถึง 13 สิงหาคม พ.ศ.2567 โดยการบันทึกเสียง จดบันทึก และนำมาถอดเทป สรุปลวิเคราะห์ประเด็นการสัมภาษณ์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยการถอดเทปแล้ววิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ทำให้ได้ปัญหา และความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะ การจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู

ขั้นตอนที่ 1.2 การศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะ การจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ผู้วิจัยกำหนดแนวทางในการศึกษาไว้ ดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา การพัฒนาสมรรถนะครู และการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) เป็นผู้บริหารระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ
 - 2) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารส่วนราชการในส่วนกลางที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษา ตำแหน่งไม่ต่ำกว่าประเภทบริหารระดับต้น
 - 3) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารส่วนราชการในส่วนกลางที่มีอำนาจหน้าที่ในการบูรณาการการจัดการศึกษา ตำแหน่งไม่ต่ำกว่าประเภทบริหารระดับต้น
 - 4) มีความรู้ ความสามารถหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาหรือด้านการพัฒนาครู โดยมีประสบการณ์ 10 ปี ขึ้นไป
- โดยมีรายชื่อดังนี้

1.1 นายพัฒนา พัฒนทวิตล	รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
1.2 นายธีร ภูวกันันท์	รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
1.3. นายภูธร จันทะหงษ์ ปุณยจรัสธำรง	ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
1.4 นางสาวรัตนา แสงบัวเผื่อน	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมการ จัดการศึกษา และที่ปรึกษาด้าน พัฒนากระบวนการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ
1.5 นายวิระ แซ่กสิการ	ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ

2. เครื่องมือใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย

2.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

2.2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi -structure Interview) เพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มีลักษณะเป็นการบันทึกข้อเสนอแนะ (Open Form) โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของการบริหาร เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหาร เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการ

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.2.1 ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือโดยนำรายละเอียดของสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการการบริหาร เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มาจัดทำเป็นประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ที่มีความเหมาะสม เพื่อร่างแบบสัมภาษณ์

2.2.2 นำร่างแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและการใช้ภาษา เพื่อให้แบบสัมภาษณ์มีความชัดเจนถูกต้อง สมบูรณ์ และตรงตามวัตถุประสงค์

2.2.3 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์

2.2.4 นำแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ และหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ได้ค่า IOC เท่ากับ 1.00

2.2.5 ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะและนำแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความเห็นชอบก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล และได้แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ไปดำเนินการสัมภาษณ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอทำหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิในการขอเข้าสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยประสานกับผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อส่งแบบสัมภาษณ์ที่จัดทำไว้ทางไปรษณีย์ และทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม ถึง 20 กันยายน พ.ศ.2567 โดยการบันทึกเสียง จดบันทึก และนำมาถอดเทปสรุปวิเคราะห์ประเด็นการสัมภาษณ์ ซึ่งได้ดำเนินการสัมภาษณ์ ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 แสดงวัน เดือน ปี ในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิ	วัน เดือน ปี	สถานที่สัมภาษณ์
1. นายวีระ แห้งกลีการ	1 ส.ค.2567	วัดสวนแก้ว จ.นนทบุรี
2. นายพัฒนา พัฒนทวีตล	6 ก.ย.2567	กระทรวงศึกษาธิการ
3. นายธีร ภาวักนันท์	10 ก.ย.2567	กระทรวงศึกษาธิการ
4. นายภูธร จันทะหงษ์ ปุณยจรัสธำรง	10 ก.ย.2567	กระทรวงศึกษาธิการ
5. นางสาวรัตนา แสงบัวเฟื่อน	20 ก.ย.2567	กระทรวงศึกษาธิการ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยการถอดเทปแล้ววิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำและตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ผู้วิจัยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 2.1 การยกร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 มายกร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1.1 นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประกอบไปด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารงานบุคคล 2) ด้านการบริหารงบประมาณ 3) ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ 4) ด้านการบริหารจัดการ 5) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 6) ด้านเทคโนโลยี 7) ด้านเศรษฐกิจ และ 8) ด้านการเมืองและกฎหมาย ที่ได้จากการสัมภาษณ์ครูหัวหน้างานวิชาการ และผู้บริหารสถานศึกษา นำเสนอประกอบการให้สัมภาษณ์ของ

ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน เพื่อให้แนวทางการกำหนดนโยบายฯ ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการ ได้แนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

1.2 นำแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน มาพิจารณาวิเคราะห์ สรุป และสังเคราะห์ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการ เพื่อให้ได้ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

2. ผู้วิจัยนำร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและการใช้ภาษา ได้ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

3. ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ขั้นตอนที่ 2.2 การตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง
ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ที่มีความรู้ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา การส่งเสริมสมรรถนะครู และการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นหรือเคยเป็นอาจารย์ระดับอุดมศึกษาที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาหรือการจัดการเรียนรู้เชิงรุก จำนวน 3 คน โดยเป็นผู้ที่มีประสบการณ์อย่างน้อย 10 ปี ในการสอนระดับอุดมศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา หรือมีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา และมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาหรือการพัฒนาครูหรือการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ประกอบด้วย

- 1.1 ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา อดีตอาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและ
พัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก
- 1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง รองอธิการบดี มหาวิทยาลัย
ราชภัฏนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์
- 1.3 รองศาสตราจารย์ ดร.นิคม นาคอ้าย รองคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏพิบูลสงคราม จังหวัดพิษณุโลก

กลุ่มที่ 2 เป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารการศึกษาระดับนโยบายหรือผู้บริหารการศึกษาที่มี
ประสบการณ์ในการบริหารการศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี มีประสบการณ์การพัฒนาครู การจัด
การเรียนรู้เชิงรุก และมีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน ได้แก่

- 1.4 ดร.สมเกียรติ บุญรอด อดีตผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 1.5 ดร.วรัญญกรณ์ ชาลีรักษ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านติดตามตรวจสอบ
การดำเนินการบริหารจัดการ ศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการ
สำนักพัฒนากิจกรรมนักเรียน และ
ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการ สำนักงาน
กองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน
ผู้เชี่ยวชาญด้านการแนะแนว รักษาการ
ในตำแหน่งที่ปรึกษาทางการศึกษา
พิเศษและผู้ด้อยโอกาส

กลุ่มที่ 3 เป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารการศึกษา ศิษยานุศิษย์ วิทยฐานะเชี่ยวชาญ ที่มี
ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครู การจัดการเรียนรู้เชิงรุก ไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีวุฒิ
การศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน ได้แก่

- 1.7 ดร.ปัญญา หาแก้ว อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัชฌิมศึกษาพิจิตร
- 1.8 ดร.ทิพวรรณ ถาวรโชติ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และ
ประเมินผล สำนักงานศึกษาธิการ
จังหวัดพิจิตร

1.9 ดร.อภิชัย นุชเนื่อง

ข้าราชการบำนาญ อดีตศึกษานิเทศก์
เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาตาก เขต 1

2. เครื่องมือใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย

2.1 ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

2.2 แบบตรวจสอบความเหมาะสม เพื่อตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มีลักษณะเป็นการบันทึกข้อเสนอแนะ (Open Form) โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ประเด็นพิจารณาความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) กลยุทธ์ และ 5) มาตรการ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2.2.1 ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือโดยนำรายละเอียดของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มาจัดทำเป็นรายการข้อคำถาม

2.2.2 จัดทำแบบตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายฯ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของการใช้ภาษา

2.2.3 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์เพื่อนำไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญ

2.2.4 นำแบบตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ไปเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอทำหนังสือถึงผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอความอนุเคราะห์พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของร่างข้อเสนอ

โดยผู้วิจัยประสานกับผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวเพื่อส่งแบบตรวจสอบความเหมาะสม ประกอบด้วยโครงร่างวิทยานิพนธ์ ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยส่งทางไปรษณีย์ หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และรับคืนด้วยตนเอง เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งผ่านระบบออนไลน์ และการโทรศัพท์ ระหว่างวันที่ 22 เดือนธันวาคม พ.ศ.2567 ถึง วันที่ 10 เดือนมกราคม พ.ศ.2568 ดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงวัน เดือน ปี ในการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบร่างข้อเสนอ

ผู้เชี่ยวชาญ	วัน เดือน ปี	การเก็บข้อมูล
1. ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทศิริลา	22 ธ.ค.2567	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง	22 ธ.ค.2567	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์
3. ดร.ชนะ สุมมาตย์	24 ธ.ค.2567	ระบบออนไลน์
4. ดร.ปัญญา หาแก้ว	24 ธ.ค.2567	สพม.พิจิตร จังหวัดพิจิตร
5. ดร.ทิพวรรณ ถาวรโชติ	26 ธ.ค.2567	ระบบออนไลน์
6. ดร.อภิชัย นุชเนื่อง	27 ธ.ค.2567	ส่งทางไปรษณีย์และทางโทรศัพท์
7. รองศาสตราจารย์ ดร.นิคม นาคอ้าย	2 ม.ค.2568	จดหมายอิเล็กทรอนิกส์
8. ดร.วรัญญูภรณ์ ชาลีรักษ์	8 ม.ค.2568	จดหมายอิเล็กทรอนิกส์
9. ดร.สมเกียรติ บุญรอด	10 ม.ค.2568	สำนักงานมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น จังหวัดพิษณุโลก

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มงานนโยบายและแผนฯ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 9 จังหวัด รวมทั้งสิ้น 272 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มงานนโยบายและแผนฯ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 160 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ เครซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้มา โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) ตามสัดส่วนของประชากร

2. เครื่องมือใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย

2.1 ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

2.2 แบบประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการดังนี้

2.2.1 ผู้วิจัยนำรายละเอียดข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มากำหนดเป็นข้อคำถาม

2.2.2 ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

2.2.3 ผู้วิจัยนำร่างแบบประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสม และใช้ภาษาแล้วแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.4 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการ โดยผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการให้บริการทางไปรษณีย์ และบางส่วนเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง จากแบบสอบถามที่ส่งไป จำนวน 160 ฉบับ ได้รับคืนจำนวน 160 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ไปใช้ด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยกำหนดเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 121)

4.51 – 5.00 หมายถึง ข้อเสนอฯ มีความเป็นไปได้/เป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง ข้อเสนอฯ มีความเป็นไปได้/เป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง ข้อเสนอฯ มีความเป็นไปได้/เป็นประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง ข้อเสนอฯ มีความเป็นไปได้/เป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง ข้อเสนอฯ มีความเป็นไปได้/เป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ในการตัดสินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไปและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.00 ถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมิน

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ผู้วิจัย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วจัดลำดับความถี่

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัย เรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยได้นำเสนอ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ขั้นตอนที่ 1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้างานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 1.1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากครูหัวหน้างานวิชาการ

ขั้นตอนที่ 1.1.2 ผลการศึกษาปัญหา และความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 1.2 ผลการศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ตอนที่ 2 ผลการจัดทำและตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ขั้นตอนที่ 2.1 ผลการยกร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ขั้นตอนที่ 2.2 ผลการตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง นำเสนอเป็นขั้นตอนย่อย ซึ่งรายละเอียดของผลแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้างานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 1.1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากครูหัวหน้างานวิชาการ

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง แสดงสภาพการดำเนินงานในแต่ละด้าน ประกอบไปด้วย ปัจจัยภายในสถานศึกษา (Internal Factor) ได้แก่ 1) ด้านการบริหารงานบุคคล 2) ด้านการบริหารงบประมาณ 3) ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ 4) ด้านการบริหารจัดการ และปัจจัยภายนอกสถานศึกษา (External Factor) ได้แก่ 5) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 6) ด้านเทคโนโลยี 7) ด้านเศรษฐกิจ และ 8) ด้านการเมืองและกฎหมาย ดังนี้

ตาราง 6 แสดงผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้
เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ข้อ	รายการ	สภาพการดำเนินงาน			
		ใช่		ไม่ใช่	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ด้านที่ 1 บุคลากร					
1	ครูมีทักษะในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกเพื่อพัฒนานักเรียน	117	74.52	40	25.48
2	สถานศึกษามีการฝึกอบรมครู เพื่อพัฒนาทักษะด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	116	73.89	41	26.11
3	ครูมีความกระตือรือร้น และเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	114	72.61	43	27.39
4	ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	113	71.97	44	28.03
5	ผู้บริหารและครูมีการสื่อสารที่ดี มีการทำงานเป็นทีม และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	112	71.34	45	28.66
ด้านที่ 2 งบประมาณ					
6	สถานศึกษาได้รับงบประมาณสำหรับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	105	66.88	52	33.12
7	การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	108	68.79	49	31.21
8	สถานศึกษาสนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้เชิงรุก	109	69.43	48	30.57
9	ครูได้รับงบประมาณในการจัดซื้อสื่อการสอนและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	102	64.97	55	35.03
10	สถานศึกษามีการประเมินผลการใช้งบประมาณในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	105	66.88	52	33.12
ด้านที่ 3 วัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้					
11	สถานศึกษามีวัสดุอุปกรณ์ ทรัพยากรการเรียนรู้ที่สนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	112	71.34	45	28.66
12	ครูสร้างนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	113	71.97	44	28.03
13	ครูสามารถใช้แหล่งเรียนรู้เพื่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุก เช่น สื่อการสอนแบบอินเทอร์แอคทีฟ ได้แก่ วิดีโอ การเรียนรู้ผ่านเกม และแอปพลิเคชันการศึกษา	117	74.52	40	25.48
14	ครูใช้วัสดุ อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้อย่างคุ้มค่าเพื่อพัฒนาทักษะ	117	74.52	40	25.48

ข้อ	รายการ	สภาพการดำเนินงาน			
		ใช่		ไม่ใช่	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้เรียน					
ด้านที่ 4 การบริหารจัดการ					
15	สถานศึกษามีวิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องและการเชื่อมโยงกับนโยบายต้นสังกัดด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	115	73.25	42	26.75
16	สถานศึกษามีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	113	71.97	44	28.03
17	สถานศึกษามีการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	115	73.25	42	26.75
18	สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	113	71.97	44	28.03
19	สถานศึกษามีค่านิยมในการทำงานร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ และและออกแบบวิธีการจัดการเรียนรู้ใหม่ ๆ	109	69.43	48	30.57
ด้านที่ 5 สังคมและวัฒนธรรม					
20	สถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม	115	73.25	42	26.75
21	ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุก	97	61.78	60	38.22
22	ชุมชนสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกในสถานศึกษา	105	66.88	52	33.12
23	หน่วยงานต้นสังกัดและองค์กรภายนอกเป็นเครือข่ายการเรียนรู้สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	113	71.97	44	28.03
24	สังคมและชุมชนให้การยอมรับ และสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	113	71.97	44	28.03
25	องค์กร/สถาบันระดับอุดมศึกษามีการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในการเสริมสร้างการเรียนรู้เชิงรุก	102	64.97	55	35.03
ด้านที่ 6 เทคโนโลยี					
26	สถานศึกษามีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่สามารถใช้แหล่งข้อมูลออนไลน์อย่างสะดวกรวดเร็ว ใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ ได้แก่ Google Classroom, Moodle และ Microsoft Teams สามารถจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ และแบบผสมผสานได้	109	69.43	48	30.57
27	หน่วยงานต้นสังกัดมีการฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะทางเทคโนโลยี	114	72.61	43	27.39

ข้อ	รายการ	สภาพการดำเนินงาน			
		ใช่		ไม่ใช่	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
	ให้กับครูเพื่อสามารถใช้ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก				
28	เทคโนโลยีในปัจจุบันสอดคล้องกับความต้องการของครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	117	74.52	40	25.48
29	หน่วยงานต้นสังกัดมีเทคโนโลยีที่ใช้เพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความเสมือนจริง	109	69.43	48	30.57
30	เทคโนโลยีในปัจจุบันช่วยให้ครูสามารถทำงานร่วมกัน เช่น การร่วมกันใช้ทรัพยากรการสอน การสร้างแผนการสอนร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเครือข่ายออนไลน์	113	71.97	44	28.03
31	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีเทคโนโลยีที่ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนานวัตกรรมการสอนเพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	109	69.43	48	30.57
ด้านที่ 7 เศรษฐกิจ					
32	องค์กรภายนอก และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีทุนการศึกษาในการสนับสนุนการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	117	74.52	40	25.48
33	ชุมชนมีการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	84	53.50	73	46.50
34	ผู้ประกอบการมีความมั่นคงทางการเงินที่ช่วยให้สามารถเข้าถึงอุปกรณ์การเรียนที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้	73	46.50	84	53.50
35	สภาพเศรษฐกิจที่ดีของชุมชนช่วยส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้เชิงรุก	84	53.50	73	46.50
36	การเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันส่งผลต่องบประมาณที่ใช้ในการส่งเสริม และพัฒนาการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู	108	68.79	49	31.21
ด้านที่ 8 การเมืองและกฎหมาย					
37	รัฐบาลมีนโยบายทางการศึกษาที่สนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	113	71.97	44	28.03
38	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีกฎหมายและข้อบังคับที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุกเพื่อพัฒนาผู้เรียน	105	66.88	52	33.12
39	การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองทำให้การดำเนินการจัดการเรียนรู้เชิงรุกมีความต่อเนื่อง	92	58.60	65	41.40
40	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีนโยบายส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกให้บรรลุเป้าหมาย	115	73.25	42	26.75

จากตาราง 6 แสดงผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ในภาพรวมพบว่า ด้านการบริหารบุคลากร คิดเป็นร้อยละสูงสุด ด้านการบริหารจัดการ และด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับรองลงมา ส่วนด้านที่มีร้อยละต่ำสุด คือ ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านเศรษฐกิจ

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการบริหารบุคลากร ส่วนใหญ่ครูมีทักษะในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก สูงสุดคิดเป็นร้อยละ 74.52 สถานศึกษามีการฝึกอบรมครูเพื่อพัฒนาทักษะด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก คิดเป็นร้อยละ 73.89 ครูมีความกระตือรือร้นและเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง คิดเป็นร้อยละ 72.61 ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก คิดเป็นร้อยละ 71.97 และผู้บริหารกับครูมีการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 71.34

ด้านการบริหารงบประมาณ พบว่าสถานศึกษาได้รับงบประมาณเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้เชิงรุก สูงสุด คิดเป็นร้อยละ 66.68 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของครู คิดเป็นร้อยละ 68.79 สถานศึกษานับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้เชิงรุก คิดเป็นร้อยละ 69.43 แต่ครูได้รับงบประมาณในการจัดซื้อสื่อและอุปกรณ์เพียงร้อยละ 64.97 และสถานศึกษามีการประเมินผลการใช้งบประมาณน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 66.88

ด้านการบริหารวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ พบว่าครูใช้วัสดุ อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ อย่างคุ้มค่าสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 74.52 ครูสามารถใช้แหล่งเรียนรู้ เช่น สื่ออินเทอร์เน็ต ทีวี วิดีโอ เกม และแอปพลิเคชันการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 74.52 ครูสามารถสร้างนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก คิดเป็นร้อยละ 71.94 และสถานศึกษามีวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรくな้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 71.34

ด้านการบริหารจัดการ พบว่าสถานศึกษามีวิสัยทัศน์และนโยบายที่สอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัดสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 73.25 มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและรองรับการเปลี่ยนแปลง คิดเป็นร้อยละ 71.97 มีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก คิดเป็นร้อยละ 73.25 มีระบบบริหารจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก คิดเป็นร้อยละ 71.91 และมีค่านิยมในการทำงานร่วมกันเพื่อออกแบบวิธีการจัดการเรียนรู้น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 69.43

ด้านสังคมและวัฒนธรรม พบว่าสถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 73.25 หน่วยงานต้นสังกัดและองค์กรภายนอกเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 71.97 สังคมและชุมชนให้การยอมรับและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก คิดเป็นร้อยละ 71.97 ชุมชนมีส่วนสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 66.88 องค์กรหรือ

สถาบันอุดมศึกษามีเครือข่ายร่วมมือกับโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 64.97 และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุกน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 61.78

ด้านเทคโนโลยี พบว่าเทคโนโลยีที่มีอยู่สอดคล้องกับความต้องการของครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 74.52 มีการฝึกอบรมครูเพื่อเสริมสร้างทักษะทางเทคโนโลยี คิดเป็นร้อยละ 72.61 ครูสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 71.97 สถานศึกษามีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตพร้อมใช้ คิดเป็นร้อยละ 69.43 หน่วยงานต้นสังกัดมีเทคโนโลยีเสริมประสบการณ์การเรียนรู้เสมือนจริง คิดเป็นร้อยละ 69.43 และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีเทคโนโลยีที่ส่งเสริมนวัตกรรมการสอนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 69.43

ด้านเศรษฐกิจ พบว่า หน่วยงานภายนอกและองค์กรที่เกี่ยวข้องมีทุนการศึกษาในการสนับสนุนการพัฒนาครูสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 74.52 การเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจส่งผลต่อบรรยากาศที่ใช้ในการพัฒนาครู คิดเป็นร้อยละ 68.79 ขณะที่ชุมชนมีการระดมทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 53.50 สภาพเศรษฐกิจชุมชนช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 53.50 และผู้ปกครองมีความมั่นคงทางการเงินน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 46.50

ด้านการเมืองและกฎหมาย พบว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีนโยบายส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 73.25 รัฐบาลมีนโยบายทางการศึกษาที่สนับสนุน คิดเป็นร้อยละ 71.97 มีกฎหมายและข้อบังคับที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 66.88 แต่การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองยังส่งผลต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 58.60

2. ผลการศึกษาปัญหาของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากครูหัวหน้างานวิชาการ แสดงปัญหาของการดำเนินงานในแต่ละด้าน ประกอบไปด้วย ปัจจัยภายในสถานศึกษา (Internal Factor) ได้แก่ 1) ด้านการบริหารงานบุคคล 2) ด้านการบริหารงบประมาณ 3) ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ 4) ด้านการบริหารจัดการ และปัจจัยภายนอกสถานศึกษา (External Factor) ได้แก่ 5) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 6) ด้านเทคโนโลยี 7) ด้านเศรษฐกิจ และ 8) ด้านการเมืองและกฎหมาย ตามความคิดเห็นของครูหัวหน้างานวิชาการ ดังนี้

ตาราง 7 แสดงผลการศึกษาปัญหาของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ตามความคิดเห็นของครูหัวหน้างานวิชาการ

ประเด็น	ปัญหาตามความคิดเห็นของครูหัวหน้างานวิชาการ
ด้านบุคลากร	1. ครูขาดแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาว และขาดการพัฒนาที่ต่อเนื่อง 2. ครูขาดแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยนวิธีการสอน ครูบางส่วนยังคงยึดติดกับการสอนแบบเดิมเพราะขาดความมั่นใจหรือกลัวว่าการเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มภาระงาน 3. ครูมีภาระงานที่มากเกินไป ทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการพัฒนาตนเองในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก 4. ครูมีภาระงานเกินกว่าหน้าที่การสอน เช่น งานธุรการ งานโครงการ งานเอกสารที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการสอนโดยตรง ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ 5. การจัดสรรงานไม่สอดคล้องกับศักยภาพของบุคลากร ครูบางคนทำงานหนักเกินไป ครูบางคนไม่มีงานตามความถนัด 6. การบริหารงานบุคคลที่ขาดความโปร่งใสและเป็นธรรม เช่น การแต่งตั้ง โยกย้าย หรือการมอบหมายตำแหน่งหน้าที่บางครั้งไม่เป็นธรรม ขาดหลักเกณฑ์ชัดเจน
ด้านงบประมาณ	1. งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียน 2. งบประมาณบางส่วนจัดสรรไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของครูและนักเรียน 3. ขั้นตอนการขอใช้งบประมาณ และเบิกจ่ายงบประมาณมีความล่าช้าและซับซ้อน 4. ขาดการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและเสนอความเห็นเกี่ยวกับการใช้งบประมาณ 5. ขาดความโปร่งใสในการบริหารงบประมาณ เช่น ครูไม่รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณที่ได้รับและการใช้งบประมาณในโรงเรียนอย่างชัดเจน 6. งบประมาณบางประเภทมีเงื่อนไขหรือข้อจำกัดในการใช้ ไม่สามารถนำมาใช้สนับสนุนการเรียนการสอนหรือกิจกรรมที่จำเป็นเร่งด่วนได้ 7. ไม่มีระบบติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณอย่างชัดเจน ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบได้ว่างบประมาณที่ใช้ไปก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนหรือไม่ 8. ขาดการสนับสนุนงบประมาณสำหรับพัฒนาครู เช่น การอบรม การศึกษาดูงาน หรือการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ใหม่ ๆ 9. ขาดแหล่งทุนสนับสนุนจากภายนอก โรงเรียนหลายแห่งยังไม่สามารถหาทุนเพิ่มเติมจากแหล่งภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ด้านวัสดุอุปกรณ์	1. วัสดุอุปกรณ์สำหรับการจัดการเรียนรู้เชิงรุกไม่เพียงพอ เช่น สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล สื่อประกอบการเรียนรู้ 2. วัสดุอุปกรณ์ขาดความทันสมัย อุปกรณ์และสื่อที่มีอยู่ล้าสมัย ไม่สอดคล้องกับบริบท

ประเด็น	ปัญหาตามความคิดเห็นของครูหัวหน้างานวิชาการ
	การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 3. การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ไม่มีระบบชัดเจน ขาดระบบการจัดเก็บ ควบคุม ดูแล และเบิกใช้อุปกรณ์ 4. ขาดการบำรุงรักษาและดูแลวัสดุอุปกรณ์อย่างต่อเนื่อง วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ไม่มีการบำรุงรักษาอย่างเหมาะสม ไม่มีแผนหรืองบประมาณในการ 5. ขาดการมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ 6. การกระจายวัสดุอุปกรณ์ไม่ทั่วถึงทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ที่ต้องใช้อุปกรณ์เฉพาะทาง 7. ขาดการฝึกอบรมครูในการใช้วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ 8. การใช้วัสดุอุปกรณ์ยังไม่สอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้เชิงรุก ไม่มีการออกแบบการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติหรือร่วมคิดวิเคราะห์อย่างแท้จริง 9. ขาดการจัดสภาพแวดล้อมและห้องเรียนที่เอื้อต่อการใช้วัสดุอุปกรณ์เชิงรุก
ด้านการบริหาร	1. ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก และมีการสนับสนุนให้ครูพัฒนานตนเอง 2. แนวทางการบริหารยังขาดความเป็นระบบในเชิงสนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนหลายแห่งยังไม่มีแผนพัฒนาที่ชัดเจน 3. ขาดระบบการติดตามและประเมินผลที่เหมาะสม การประเมินส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมากกว่ากระบวนการเรียนรู้ 4. การบริหารยังคงเน้นการกำกับดูแลมากกว่าการส่งเสริมให้ครูมีอิสระในการจัดการเรียนรู้ 5. ขาดการสนับสนุนด้านการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้จากฝ่ายบริหาร 6. ระบบการประเมินผลของโรงเรียนยังคงยึดติดกับคะแนนสอบ มากกว่าการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ 7. ขาดความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารจัดการ 8. การบริหารงานไม่โปร่งใส ขาดความยุติธรรมในเรื่องของการแต่งตั้งมอบหมายหน้าที่ การพิจารณาความดีความชอบ และการพัฒนาบุคลากร 9. การบริหารงานขาดความยืดหยุ่นและไม่คำนึงถึงบริบทของครูและผู้เรียน เช่น การมอบหมายงาน หรือกำหนดนโยบายที่ไม่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงของโรงเรียน 10. การบริหารเวลาภายในโรงเรียนไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมบ่อยครั้งเกินไป การมอบหมายงานเร่งด่วนโดยไม่มีการวางแผนล่วงหน้า 11. การสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ การแจ้งข้อมูลข่าวสารไม่ชัดเจน ลำำ
ด้านสังคมและวัฒนธรรม	1. ผู้ปกครองส่วนใหญ่สนับสนุนการศึกษา แต่ยังมีความเข้าใจจำกัดเกี่ยวกับการเรียนรู้เชิงรุก 2. พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนเปลี่ยนแปลงตามเทคโนโลยี แต่การจัดการเรียนการ

ประเด็น	ปัญหาตามความคิดเห็นของครูหัวหน้างานวิชาการ
	สอนยังไม่สามารถปรับตัวได้ทัน 3. นักเรียนขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้เชิงรุก เพราะคุ้นเคยกับการเรียนแบบท่องจำ 4. ครูต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนที่เปลี่ยนแปลงตามเทคโนโลยี
ด้านเทคโนโลยี	1. การใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้อย่างจำกัด ส่วนใหญ่ใช้เพียงนำเสนอข้อมูลไม่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียนอย่างแท้จริง 2. โรงเรียนหลายแห่งยังขาดโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ ทั้งระบบอินเทอร์เน็ตที่ไม่เสถียร ครอบคลุมไม่ทั่วถึง และอุปกรณ์ที่ไม่เพียงพอหรือชำรุด 3. ครูยังขาดทักษะด้านดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจ หรือความมั่นใจในการออกแบบการเรียนรู้เชิงรุกผ่านสื่อและแพลตฟอร์มดิจิทัล อีกทั้งยังไม่มีกรอบหรือพัฒนาทักษะอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 4. ครูขาดโอกาสในการเข้าร่วมการอบรม และพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอโดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการเรียนรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ 5. ขาดงบประมาณสนับสนุนด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 6. ขาดการบูรณาการเทคโนโลยีกับหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีในห้องเรียนไม่เชื่อมโยงกับเป้าหมายการเรียนรู้หรือกระบวนการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน 7. ขาดระบบสนับสนุนด้านเทคนิค (Technical Support) เมื่ออุปกรณ์หรือเครือข่ายมีปัญหา ทำให้ขาดความต่อเนื่อง ครูไม่สามารถเข้าถึงความช่วยเหลือได้ทันทั่วทั้งที่ 8. สภาพแวดล้อมและห้องเรียนไม่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ
ด้านเศรษฐกิจ	1. นักเรียนบางส่วนมีฐานะทางเศรษฐกิจยากจนหรือรายได้ต่ำ ขาดการสนับสนุนด้านการเรียนรู้อย่างเหมาะสมจากที่บ้าน ทั้งแหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียน อุปกรณ์เสริม และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการศึกษา 2. เกิดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยี นักเรียนยากจนไม่มีอุปกรณ์หรืออินเทอร์เน็ตที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในรูปแบบ Blended Learning และ Online Learning 3. โรงเรียนหลายแห่งขาดงบประมาณในการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม ห้องเรียน ครูจึงยังคงจัดการเรียนรู้แบบเดิมที่เน้นการถ่ายทอดความรู้เป็นหลัก 4. โรงเรียนบางแห่งยังขาดทุนสนับสนุนจากภายนอก ขาดศักยภาพในการเชื่อมโยงความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อระดมทรัพยากรและเสริมโอกาสทางการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนยากจน 5. ภาระเศรษฐกิจทำให้นักเรียนบางคนขาดสมาธิและแรงจูงใจในการเรียน ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ประเด็น	ปัญหาตามความคิดเห็นของครูหัวหน้างานวิชาการ
ด้านการเมืองและกฎหมาย	1. นโยบายการศึกษาปรับเปลี่ยนบ่อยครั้ง ขาดความต่อเนื่อง ส่งผลต่อการวางแผนพัฒนาโรงเรียนในระยะยาว 2. หลักสูตรการศึกษาเน้นเนื้อหามากกว่าทักษะผู้เรียน โดยให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดความรู้ มากกว่าการพัฒนาทักษะคิดวิเคราะห์ สื่อสาร และทำงานร่วมกัน 3. กฎหมายและระเบียบราชการบางประการยังเป็นข้อจำกัดในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยเฉพาะเรื่องการใช้งบประมาณ การจัดซื้อสื่อ หรือการจัดกิจกรรมภายนอก ที่มีขั้นตอนซับซ้อนและขาดความยืดหยุ่น 4. ระบบการศึกษายังเน้นการสอบเป็นหลัก มากกว่าการประเมินสมรรถนะ ซึ่งขัดกับแนวคิดการเรียนรู้เชิงรุกที่มุ่งพัฒนาทักษะและกระบวนการเรียนรู้ในหลายมิติของผู้เรียน 5. นโยบายบางประการยังไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและพื้นที่ เนื่องจากกำหนดแบบเดียวกันทั่วประเทศ โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างด้านทรัพยากร ครู และความพร้อมของผู้เรียน 6. โรงเรียนยังขาดอำนาจในการตัดสินใจด้านวิชาการ งบประมาณ และการบริหารจัดการภายใน 7. กฎหมาย และระเบียบหลายฉบับยังไม่ถูกทบทวนให้สอดคล้องกับการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ยังคงยึดกับระบบการเรียนรู้แบบเดิม ไม่รองรับแนวทางที่ เปิดกว้าง ยืดหยุ่น และส่งเสริมทักษะแห่งอนาคต 8. ขาดกลไกติดตามนโยบายที่เน้นคุณภาพ กระบวนการติดตามนโยบายทางการศึกษา เน้นการตรวจสอบเชิงเอกสารมากกว่าการพิจารณาคุณภาพที่เกิดขึ้นจริงในห้องเรียน

จากตาราง 7 สามารถสรุปปัญหาของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ตามความคิดเห็นของครูหัวหน้างานวิชาการ ดังนี้

1. ด้านบุคลากร พบปัญหา คือ ครูส่วนใหญ่มีข้อจำกัดในการประยุกต์ใช้การเรียนรู้เชิงรุก ขาดแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนและต่อเนื่อง อีกทั้งยังขาดแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้และมักยึดติดกับวิธีการสอนแบบเดิม ภาระงานที่มากเกินไป ทั้งในและนอกห้องเรียน ส่งผลกระทบต่อเวลาพัฒนาตนเองและคุณภาพการจัดการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังมีปัญหาการจัดสรรภาระงานที่ไม่เหมาะสมกับศักยภาพของครู รวมถึงขาดความโปร่งใสและความเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคล

2. ด้านงบประมาณ ปัญหาที่พบ ได้แก่ งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ และไม่ครอบคลุมการจัดการเรียนการสอนหรือการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ การจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับความต้องการจริง อีกทั้งขั้นตอนการเบิกจ่ายยังล่าช้าและซับซ้อน ครูไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน

งบประมาณ และการบริหารงบประมาณขาดความโปร่งใส รวมถึงขาดระบบติดตามและประเมินผล อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังไม่มีงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาครู และขาดแหล่งทุนภายนอกมาช่วยเสริม งบประมาณหลัก

3. ด้านวัสดุอุปกรณ์ ปัญหาที่พบ ได้แก่ อุปกรณ์ไม่เพียงพอ ล้าสมัย และไม่รองรับกิจกรรม แบบ Active Learning รวมทั้งสื่อการเรียนรู้ยังไม่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และการลงมือปฏิบัติของ ผู้เรียน การจัดสรรอุปกรณ์ไม่ทั่วถึงทุกกลุ่มสาระ ขาดระบบบริหารจัดการ บำรุงรักษา และซ่อมแซม อย่างต่อเนื่อง ครูไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนจัดหาอุปกรณ์ และสภาพแวดล้อมในห้องเรียนยังไม่เอื้อ ต่อการใช้สื่อและอุปกรณ์อย่างเต็มที่

4. ด้านการบริหาร ยังขาดความเป็นระบบและประสิทธิภาพในหลายด้าน แม้ผู้บริหารจะให้ ความสำคัญกับการเรียนรู้ แต่ยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการส่งเสริมครู ขาดระบบติดตามและ ประเมินผลที่เน้นคุณภาพ กระบวนการบริหารมักเน้นการควบคุมมากกว่าสนับสนุน ขาดความยืดหยุ่น และไม่เปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการออกแบบการเรียนรู้หรือริเริ่มนวัตกรรม นอกจากนี้ ระบบ ประเมินยังเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการสอบมากกว่าทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 การบริหารงานยังขาด ความโปร่งใส ไม่สอดคล้องกับบริบทและศักยภาพของโรงเรียน ขาดการมีส่วนร่วมจากครู การบริหาร เวลาไม่มีประสิทธิภาพ และการสื่อสารภายในองค์กรยังไม่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน

5. ด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัญหาที่พบ คือ แม้ผู้ปกครองจะมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษา แต่ยังขาดความเข้าใจในแนวทางการเรียนรู้เชิงรุก ขณะเดียวกันพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามเทคโนโลยีทำให้นักเรียนบางส่วนขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ และครูยังต้องปรับตัวให้ทันกับพฤติกรรมของผู้เรียนในยุคดิจิทัล

6. ด้านเทคโนโลยี ปัญหาที่พบ ได้แก่ โรงเรียนขาดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เพียงพอ ไม่มีระบบสนับสนุนเมื่ออุปกรณ์หรือเครือข่ายมีปัญหา ขาดแพลตฟอร์มที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ ผู้เรียน ครูยังขาดทักษะดิจิทัล และยังไม่มี การเชื่อมโยงเทคโนโลยีกับหลักสูตรหรือกิจกรรมการเรียนรู้ อย่างแท้จริง

7. ด้านเศรษฐกิจ เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุก นักเรียนบางส่วนมีฐานะ ยากจนและขาดโอกาสเข้าถึงเทคโนโลยี ขณะที่โรงเรียนเองก็ประสบปัญหางบประมาณจำกัด ต้นทุน ในการพัฒนาหลักสูตรเชิงรุกสูง และยังขาดแหล่งทุนสนับสนุนจากภายนอก ส่งผลให้ไม่สามารถ จัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพได้อย่างทั่วถึง ภาระทางเศรษฐกิจยังส่งผลต่อพฤติกรรมและแรงจูงใจ ในการเรียนรู้ของนักเรียนอีกด้วย

8. ด้านการเมืองและกฎหมาย ปัญหาที่พบ คือ นโยบายขาดความต่อเนื่องและ ไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน หลักสูตรและการประเมินยังเน้นเนื้อหาและการสอบมากกว่า ทักษะ กฎหมายและระเบียบราชการขาดความยืดหยุ่น ไม่เปิดโอกาสให้โรงเรียนมีอำนาจตัดสินใจ

อย่างแท้จริง อีกทั้งกฎหมายและนโยบายบางส่วนยังล้าสมัย ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของการศึกษา ในศตวรรษที่ 21

ขั้นตอนที่ 1.1.2 ผลการศึกษาปัญหา และความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้บริหารสถานศึกษา

1. ผลการศึกษาปัญหาของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้บริหารสถานศึกษา โดยแสดงปัญหาของการดำเนินงานในแต่ละด้าน ประกอบไปด้วย ปัจจัยภายในสถานศึกษา (Internal Factor) ได้แก่ 1) ด้านการบริหารงานบุคคล 2) ด้านการบริหารงบประมาณ 3) ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ 4) ด้านการบริหารจัดการ และปัจจัยภายนอกสถานศึกษา (External Factor) ได้แก่ 5) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 6) ด้านเทคโนโลยี 7) ด้านเศรษฐกิจ และ 8) ด้านการเมืองและกฎหมาย ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

ตาราง 8 แสดงผลการศึกษาปัญหาของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา

ประเด็น	ปัญหาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านบุคลากร	1. แม้จะมีการอบรม แต่ยังพบว่าครูบางส่วนยังขาดทักษะในการนำเทคนิคเชิงรุกมาประยุกต์ใช้ในห้องเรียนอย่างเต็มประสิทธิภาพ 2. บุคลากรบางส่วนขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง และยังคงใช้รูปแบบการสอนแบบเดิม 3. ขาดระบบพี่เลี้ยง (Mentor) และโค้ชที่สามารถช่วยสนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุกของครู 4. ครูมีภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอนจำนวนมาก ทำให้ไม่มีเวลาพัฒนาเทคนิคการสอนเชิงรุก 5. การสื่อสารภายในองค์กรไม่ดี ขาดความร่วมมือในการทำงาน 6. ขาดครูผู้สอนในบางกลุ่มสาระที่เป็นวิชาเฉพาะทาง เช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ หรือวิชาชีพเฉพาะด้าน ทำให้ต้องใช้ครูที่ไม่ตรงวุฒิมาสอนแทน 7. ขาดแคลนบุคลากรสนับสนุน (เช่น นักจิตวิทยา ครูแนะแนว เจ้าหน้าที่ธุรการ) ที่มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการศึกษา
ด้านงบประมาณ	1. งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอต่อความต้องการของโรงเรียน 2. การจัดสรรงบประมาณไม่ครอบคลุมทุกด้านที่จำเป็น เช่น ขาดงบประมาณสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน พัฒนาครู และการจัดหาสื่อการเรียนรู้ที่ทันสมัย 3. กระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณมีขั้นตอนยุ่งยากและล่าช้า

ประเด็น	ปัญหาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา
	4. ขาดการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในการวางแผนการใช้งบประมาณ 5. ขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบ หลักเกณฑ์ และขั้นตอนการใช้งบประมาณ 6. งบประมาณที่ได้รับเป็นแบบปีต่อปี ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการวางแผนและดำเนินโครงการระยะยาวที่สำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียน 7. งบประมาณบางประเภทมีข้อจำกัดในการใช้งาน ไม่สามารถนำไปใช้ในกิจกรรมที่จำเป็นเร่งด่วนหรือสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนได้ 8. ขาดระบบติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ 9. ขาดความร่วมมือจากภาคเอกชนและองค์กรท้องถิ่นในการสนับสนุนงบประมาณ
ด้านวัสดุอุปกรณ์	1. ห้องเรียนไม่รองรับการเรียนรู้เชิงรุก เช่น ขาดพื้นที่สำหรับการทำงานเป็นกลุ่มหรือการใช้เทคโนโลยีร่วมกัน 2. งบประมาณในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ งบประมาณที่โรงเรียนได้รับมีจำนวนจำกัด 3. วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ไม่ทันสมัยและไม่สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก วัสดุอุปกรณ์ที่โรงเรียนมีอยู่ล้าสมัย 4. ขาดการวางแผนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นระบบ ไม่มีแผนระยะยาวในการจัดหาและพัฒนาวัสดุอุปกรณ์ 5. ขาดการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ยังไม่มีระบบในการจัดเก็บ ควบคุม ตรวจสอบ และดูแลวัสดุอุปกรณ์ที่ชัดเจน 6. ขาดการบำรุงรักษาและซ่อมแซมวัสดุอุปกรณ์อย่างต่อเนื่อง เมื่ออุปกรณ์ชำรุดเสียหาย ไม่มีงบประมาณหรือแผนงานในการซ่อมแซมและบำรุงรักษา 7. ครูขาดการพัฒนาทักษะในการใช้วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ 8. การกระจายวัสดุอุปกรณ์ยังไม่ทั่วถึงและไม่เหมาะสมกับทุกกลุ่มสาระ โดยเน้นสนับสนุนเฉพาะวิชาหลัก เช่น วิทยาศาสตร์หรือคอมพิวเตอร์ ขณะที่กลุ่มสาระอื่น เช่น ศิลปะและภาษาไทย ยังขาดสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็น 9. ขาดความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายวิชาการในการวางแผนวัสดุอุปกรณ์ 10. ขาดสภาพแวดล้อมและพื้นที่ที่เหมาะสมต่อการใช้วัสดุอุปกรณ์ในการเรียนรู้เชิงรุก 11. ขาดการใช้ระบบดิจิทัลหรือเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารวัสดุอุปกรณ์ เช่น ระบบบริหารวัสดุออนไลน์ (Inventory System)
ด้านการบริหาร	1. ขาดการวางแผนที่ชัดเจน และกลไกในการติดตามและประเมินผลการพัฒนาครูในการใช้วิธีการสอนเชิงรุก 2. ขาดการบูรณาการระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายวิชาการ แนวทางการพัฒนาเรียนรู้เชิงรุกไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 3. ระบบประเมินผลการจัดการเรียนรู้อยู่เน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการมากกว่าทักษะการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา

ประเด็น	ปัญหาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา
	- ขาดแผนการบริหารที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้เชิงรุกอย่างเป็นระบบ - ระบบติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ยังไม่ได้มาตรฐาน - การสื่อสารภายในองค์กรขาดประสิทธิภาพ ขาดช่องทางและกระบวนการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีประสิทธิภาพ - ขาดระบบบริหารความเสี่ยงและการจัดการปัญหาเฉพาะหน้า ไม่มีแผนหรือมาตรการรองรับกรณีฉุกเฉินหรือปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน - การบริหารงานไม่มีทิศทางและแผนงานที่ชัดเจน ขาดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมทุกมิติในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา - ขาดการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ไม่ได้รับการวางแผนจัดสรรให้ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของโรงเรียน - ขาดการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในการวางแผนและตัดสินใจ ไม่มีการรับฟังความคิดเห็นจากครูและบุคลากร
ด้านสังคมและวัฒนธรรม	- ผู้ปกครองบางส่วนไม่สามารถสนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุกที่บ้านได้ เนื่องจากข้อจำกัดทางสังคมและเศรษฐกิจ - นักเรียนขาดความสนใจในการเรียนรู้แบบดั้งเดิม เนื่องจากพฤติกรรมการบริโภคสื่อที่เปลี่ยนแปลงไป - ผู้ปกครองบางส่วนยังมีแนวคิดแบบเก่าเกี่ยวกับการศึกษา ทำให้ไม่สนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุก - สังคมและวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้โรงเรียนต้องปรับตัวแต่ขาดแนวทางที่ชัดเจน - ผู้ปกครองบางส่วนยังไม่เข้าใจแนวคิดของการเรียนรู้เชิงรุก และยังคงคาดหวังให้โรงเรียนใช้วิธีสอนแบบเดิม
ด้านเทคโนโลยี	- ปัญหาโรงเรียนในพื้นที่ชนบทหรือห่างไกลหลายแห่งยังประสบปัญหาอินเทอร์เน็ตความเร็วต่ำ ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงสื่อดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ - ระบบอินเทอร์เน็ตในโรงเรียนยังไม่เสถียร อุปกรณ์คุณภาพต่ำ สัญญาณขาดช่วง และใช้งานพร้อมกันไม่ได้ ส่งผลให้การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีไม่ราบรื่น - ครูบางส่วนยังขาดทักษะ ความรู้ และความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีเพื่อออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น การสร้างสื่อ วัสดุออนไลน์ หรือใช้แพลตฟอร์มอัจฉริยะ
ด้านเศรษฐกิจ	- สภาพเศรษฐกิจของครอบครัวนักเรียนส่งผลต่อการสนับสนุนด้านอุปกรณ์และสื่อการเรียนรู้ - ปัญหาฐานะทางเศรษฐกิจของนักเรียนยังเป็นอุปสรรคต่อการเข้าถึงเทคโนโลยีที่บ้าน นักเรียนจากครอบครัวยากจนไม่มีอุปกรณ์หรืออินเทอร์เน็ตที่จำเป็น - ปัญหาการพัฒนาและจัดทำหลักสูตร รวมถึงสื่อการสอนเชิงรุกมีค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากต้องใช้ทรัพยากรเฉพาะทาง เช่น อุปกรณ์ทดลอง เทคโนโลยี และสื่ออินเทอร์เน็ต

ประเด็น	ปัญหาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา
	แอคทีฟ ที่มีต้นทุนสูงและต้องการการลงทุนต่อเนื่อง
ด้านการเมืองและกฎหมาย	1. การส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกยังขาดนโยบายระดับชาติที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม 2. นโยบายและหลักสูตรการศึกษาของรัฐบางส่วนยังไม่เอื้อต่อการเรียนรู้เชิงรุก โดยหลักสูตรแกนกลางยังเน้นเนื้อหาวิชาการและการสอบแบบท่องจำ 3. กระบวนการขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกยังซับซ้อน และไม่ยืดหยุ่น แม้จะมีแหล่งทุนด้านการศึกษาแต่ขั้นตอนยุ่งยาก ใช้เอกสารจำนวนมาก ใช้เวลาพิจารณานาน และมีเงื่อนไขเข้มงวด 4. การประสานงานระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานภายนอกยังไม่เป็นระบบ โรงเรียนหลายแห่งขาดช่องทางหรือกลไกในการสร้างความร่วมมือกับภาครัฐ เอกชน หรือภาคประชาสังคม

จากตาราง 8 สามารถสรุปปัญหาของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ดังนี้

1. ด้านบุคลากร ปัญหาที่พบ ได้แก่ ครูขาดทักษะในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างเต็มประสิทธิภาพ ขาดแรงจูงใจ และยังยึดติดกับการสอนแบบเดิม อีกทั้งไม่มีระบบพี่เลี้ยงหรือโค้ชทางวิชาการมาช่วยสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ครูยังมีภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน การสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ และโรงเรียนยังขาดครูเฉพาะทาง รวมถึงบุคลากรสนับสนุนด้านการศึกษาอย่างเพียงพอ

2. ด้านงบประมาณ ปัญหาที่พบ ได้แก่ งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับความต้องการจริง การบริหารงบประมาณขาดประสิทธิภาพ ขาดความโปร่งใส และไม่มีส่วนร่วมจากครูหรือบุคลากรในการวางแผนใช้งบประมาณ นอกจากนี้ บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนและระเบียบการใช้งบประมาณ อีกทั้งยังไม่มีแหล่งทุนสนับสนุนจากภายนอกหรือความร่วมมือจากภาคเอกชนและองค์กรท้องถิ่นอย่างเป็นระบบ

3. ด้านวัสดุอุปกรณ์ ปัญหาที่พบได้แก่ อุปกรณ์และสื่อการสอนส่วนใหญ่ล้าสมัย ไม่รองรับการเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยี การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ไม่มีประสิทธิภาพ ขาดการบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง และไม่มียกงบประมาณสนับสนุนเพียงพอ นอกจากนี้ ยังขาดการมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากร และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ยังไม่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมอย่างเต็มที่

4. ด้านการบริหาร ปัญหาที่พบได้แก่ การขาดความพร้อมในการรองรับการเรียนรู้เชิงรุก ทั้งการขาดแนวทางบริหารที่ชัดเจน แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ไม่เป็นระบบ และระบบประเมินผลที่ไม่สอดคล้องกับแนวทางการเรียนรู้เชิงรุก นอกจากนี้ การบริหารยังขาดการบูรณาการ

โปร่งใส และการมีส่วนร่วมจากครูและบุคลากรอย่างแท้จริง รวมถึงยังมีปัญหาในการบริหารบุคลากร และการวางแผนพัฒนากำลังคน อีกทั้งยังไม่มีแผนบริหารความเสี่ยงหรือแนวทางรับมือปัญหาเฉพาะหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัญหาที่พบได้แก่ ระบบการศึกษายังไม่ทันต่อพฤติกรรม การเรียนรู้ของนักเรียนยุคใหม่ที่เน้นเทคโนโลยี ขณะที่ผู้ปกครองยังขาดความเข้าใจในแนวทางการ เรียนรู้เชิงรุก ทำให้ขาดการสนับสนุนจากครอบครัว ส่งผลให้โรงเรียนไม่สามารถขับเคลื่อนการเรียนรู้ เชิงรุกได้อย่างเต็มที่

6. ด้านเทคโนโลยี ปัญหาที่พบได้แก่ ขาดการสนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านเทคโนโลยีที่ไม่เพียงพอ และไม่รองรับการใช้งานจริง รวมถึงขาดการสนับสนุนแพลตฟอร์ม ออนไลน์ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของนักเรียนในการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

7. ด้านเศรษฐกิจ ปัญหาที่พบได้แก่ โรงเรียนไม่ได้รับการสนับสนุนในการจัดหาอุปกรณ์ ให้กับนักเรียนที่ขาดแคลน และยังขาดโครงการฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะที่สามารถต่อยอดเป็นรายได้ ในอนาคต ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจยังกระทบต่อความเท่าเทียมในการเข้าถึงการเรียนรู้ ขณะที่ ต้นทุนในการพัฒนาหลักสูตรเชิงรุกค่อนข้างสูง ส่งผลให้หลายโรงเรียนขาดความพร้อมในการ ดำเนินการ

8. ด้านการเมืองและกฎหมาย ปัญหาที่พบได้แก่ ขาดการส่งเสริมความร่วมมือระหว่าง หน่วยงานรัฐและเอกชนในการสนับสนุนการศึกษา หลักสูตรยังไม่ปรับให้สอดคล้องกับแนวทาง การจัดการเรียนรู้เชิงรุก และระบบการประเมินผล ยังเน้นผลสัมฤทธิ์แบบเดิม มากกว่าการประเมินผล กระบวนการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของผู้เรียนเชิงลึก

2. ผลการศึกษาความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

ตาราง 9 แสดงผลการศึกษาความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการ เรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา

ประเด็น	ความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
ด้านบุคลากร	1. พัฒนาทักษะครูและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยจัดกิจกรรมอบรมและพัฒนา ความรู้ใหม่ในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พร้อมเปิดโอกาสให้ครูแลกเปลี่ยน เรียนรู้ทั้งภายในและระหว่างโรงเรียน

ประเด็น	ความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
	- จัดอบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มทักษะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก เช่น Workshop ด้าน Project-Based Learning, Active Learning และการใช้เทคโนโลยี พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายครูและศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก - จัดตั้งเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) เพื่อให้ครูมีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และอุปสรรคในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก พร้อมร่วมกันวางแผน พัฒนา และออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ใหม่ ๆ โดยเน้นการทำงานเป็นทีม - สนับสนุนการยกย่องและให้รางวัลแก่ครูที่มีผลงานโดดเด่นในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก เพื่อสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการพัฒนาตนเอง เช่น การเชิดชูเกียรติ การประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัลเชิงสร้างสรรค์ - บริหารจัดการภาระงานของครูให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ โดยลดภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน เช่น งานธุรการ เอกสารที่ไม่จำเป็น - สนับสนุนทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก เช่น งบประมาณในการจัดหาสื่อการเรียนรู้ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และสื่อดิจิทัลที่ทันสมัย - วางแผนพัฒนาระยะยาวด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ให้สอดคล้องกับความต้องการของครูแต่ละคน - ติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างเป็นระบบ
ด้านงบประมาณ	- จัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัย โดยเฉพาะ การจัดซื้ออุปกรณ์และสื่อดิจิทัล ที่ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก เช่น สื่อ AR/VR (Augmented Reality/Virtual Reality) อุปกรณ์เทคโนโลยีดิจิทัล สื่อการเรียนรู้ออนไลน์ และโปรแกรมที่ช่วยในการเรียนการสอน - หาทุนเพิ่มเติมจากแหล่งภายนอก เช่น หน่วยงานเอกชน มูลนิธิ และองค์กรไม่แสวงหากำไร โดยเน้นการสร้างร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ที่สนับสนุน - สนับสนุนโครงการความร่วมมือกับภาคเอกชนในการจัดหาทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ เช่น การระดมทุน การขอทุนสนับสนุน การทำ MOU เพื่อสนับสนุนอุปกรณ์ สื่อการเรียนรู้ ห้องเรียนอัจฉริยะ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมขององค์กรในการพัฒนาการศึกษา - จัดทำโครงการพิเศษเพื่อขอรับงบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร เช่น การเขียนข้อเสนอโครงการเพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ การพัฒนาครู และการส่งเสริมทักษะอาชีพและทักษะแห่งอนาคตของนักเรียน - วางแผนจัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นความคุ้มค่าและตรงตามความจำเป็น เช่น การพัฒนาครู ห้องเรียน และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้แบบ Active Learning - ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในการวางแผนการใช้งบประมาณ การจัด

ประเด็น	ความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
	ประชุม เพื่อกำหนดแนวทางและแผนการใช้งบประมาณร่วมกันอย่างโปร่งใส 7. พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ 8. สนับสนุนการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการอบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน
ด้านวัสดุอุปกรณ์	1. ปรับปรุงอุปกรณ์การเรียนรู้ให้ทันสมัยและเพียงพอรองรับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และรองรับการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้แบบโครงงาน (Project-Based Learning), การเรียนรู้ผ่านปัญหา (Problem-Based Learning), การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning) 2. จัดทำแผนการจัดหาวัสดุและอุปกรณ์การเรียนการสอนให้เพียงพอและเหมาะสมกับบทเรียน โดยเปิดโอกาสให้ครูทุกกลุ่มสาระมีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการ 3. จัดสรรงบประมาณเฉพาะด้านวัสดุอุปกรณ์และสื่อการเรียนรู้เชิงรุก พร้อมสนับสนุนการจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น สื่อ AR/VR เครื่องมือ AI ห้องเรียนอัจฉริยะ โปรแกรมสื่อดิจิทัล และสื่อออนไลน์ 4. จัดทำโครงการพิเศษเพื่อขอรับงบประมาณจากหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานภาครัฐ องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร มูลนิธิต่าง ๆ 5. สนับสนุนการหาทุนและความร่วมมือจากภาคเอกชน เช่น การระดมทุน การขอรับบริจาค การทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) เพื่อจัดหาอุปกรณ์การเรียนรู้ที่จำเป็น รวมถึงสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาทรัพยากรร่วมกัน 6. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอนผ่านการจัดอบรมการใช้เครื่องมือและสื่อการสอนดิจิทัล เพื่อเพิ่มทักษะครูในการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การอบรมการใช้โปรแกรมออกแบบกิจกรรมออนไลน์ (Google Classroom, Canva, Kahoot), การใช้ AR/VR, และเทคโนโลยี AI เพื่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุก 7. พัฒนาระบบการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยจัดทำระบบฐานข้อมูลวัสดุครุภัณฑ์ที่ทันสมัย มีการตรวจสอบและบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีระบบการเบิก-คืนที่สะดวกและรวดเร็ว 8. จัดหาอุปกรณ์และสื่อที่รองรับความหลากหลายของผู้เรียน เช่น สื่อสำหรับนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ อุปกรณ์ฝึกทักษะวิชาชีพเฉพาะทาง อุปกรณ์ STEM/STEAM และสื่อประกอบการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติจริง (Hands-on Learning) 9. ส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้และทรัพยากรจากชุมชนท้องถิ่นเป็นแหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียน เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ชุมชน หรือศูนย์การเรียนรู้นอกโรงเรียน เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้จากของจริง 10. ปรับปรุงห้องเรียนและสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เหมาะสมกับการเรียนรู้เชิงรุก เช่น โต๊ะ เก้าอี้ ที่เคลื่อนย้ายและปรับเปลี่ยนได้ เพื่อรองรับกิจกรรมกลุ่ม โครงงาน และการเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

ประเด็น	ความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
	11. พัฒนาห้องเรียนต้นแบบเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับครูและนักเรียน เช่น ห้องเรียนดิจิทัล ห้องเรียน Active Learning ห้องเรียนวิทยาศาสตร์ ห้องเรียนอาชีพ
ด้านการบริหาร	1. วางแผนการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับการเรียนรู้เชิงรุก โดยจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างชัดเจน ทั้งในด้านการพัฒนาครู วัสดุอุปกรณ์ ทรัพยากร และงบประมาณ 2. สร้างระบบติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ของครูและนักเรียน โดยใช้เครื่องมือที่ชัดเจนในการเก็บข้อมูลด้านการสอนของครูและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ทั้งด้านทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต และสมรรถนะต่าง ๆ 3. พัฒนาระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการเรียนรู้เชิงรุก โดยจัดทำแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว พร้อมกำหนดแนวทางดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน และต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาการเรียนรู้เชิงรุกอย่างเป็นรูปธรรม 4. จัดทำเครื่องมือและระบบติดตามผลการพัฒนาสมรรถนะครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก และใช้ข้อมูลในการวางแผนอบรมหรือจัดโค้ชเฉพาะบุคคลให้เหมาะสมกับศักยภาพและความต้องการของแต่ละคน 5. ส่งเสริมการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการเพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เช่น การใช้โปรแกรมหรือแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อเก็บข้อมูลการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาครู และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน 6. จัดทำแผนบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการเรียนรู้เชิงรุก โดยเชื่อมโยงงบประมาณกับเป้าหมายการพัฒนาครู การพัฒนาสื่อ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ 7. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ครูได้ร่วมออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในบริบทของตนเอง และมีส่วนร่วมในการสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 8. พัฒนากลไกการนิเทศภายในโรงเรียนเพื่อสนับสนุนและติดตามการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยมีคณะกรรมการนิเทศติดตามที่ทำงานอย่างเป็นระบบ และมีกระบวนการให้คำปรึกษาแนะนำอย่างต่อเนื่อง 9. จัดให้มีการประชุมทบทวนผลการดำเนินงาน (Reflection) อย่างสม่ำเสมอ 10. สร้างระบบรายงานผลการจัดการเรียนรู้และพัฒนาครูที่โปร่งใส ตรวจสอบได้
ด้านสังคมและวัฒนธรรม	1. สร้างบรรยากาศในโรงเรียนที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงรุก โดยสนับสนุนให้ครูและนักเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดี มีการสื่อสารแบบเปิดกว้าง และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม 2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้ปกครองในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีบทบาทในการเป็นแหล่งเรียนรู้ หรือสนับสนุนกิจกรรม

ประเด็น	ความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
	โครงการ (Project-Based Learning) เพื่อเชื่อมโยงการเรียนรู้กับบริบทของชุมชน 3. ปลุกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learning Community) การทำงานเป็นทีม และการช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างครูและนักเรียน 4. ส่งเสริมการเรียนรู้ที่บูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นกับการเรียนรู้เชิงรุก เช่น การนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ 5. สนับสนุนให้ครูออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับชีวิตจริงและวัฒนธรรมของนักเรียน 6. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์ และนำนวัตกรรมการเรียนรู้เชิงรุกมาปรับใช้ โดยไม่ยึดติดกับวิธีการสอนแบบเดิม และสนับสนุนการทดลองใช้วิธีการใหม่ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 7. ส่งเสริมการศึกษาความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Multicultural Education) เพื่อให้ครูออกแบบการเรียนรู้เชิงรุกที่เคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ ศาสนา และส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ 8. ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็น (Participatory Culture) เพื่อเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองร่วมแลกเปลี่ยนแนวคิดในการจัดการเรียนรู้ และสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของร่วมในกระบวนการเรียนรู้ 9. สร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามบริบทของสังคมและวัฒนธรรม เช่น การส่งเสริมกิจกรรมจิตอาสา การเรียนรู้ผ่านปัญหาในชุมชน (Problem-Based Learning) เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีต่อสังคม 10. บูรณาการกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมท้องถิ่นเข้ากับการเรียนรู้เชิงรุก เพื่อให้นักเรียนตระหนักในคุณค่าและเรียนรู้ผ่านกระบวนการลงมือทำที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมเหล่านั้น
ด้านเทคโนโลยี	1. จัดหาเทคโนโลยีใหม่ที่รองรับการจัดการเรียนรู้ เช่น อุปกรณ์และนวัตกรรมที่ทันสมัย อาทิ คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต สมาร์ทบอร์ด AR/VR เพื่อให้ครูสามารถออกแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่หลากหลาย และเหมาะสมกับความต้องการของนักเรียน 2. สนับสนุนการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น Google Classroom, Microsoft Teams, Zoom และแหล่งเรียนรู้ออนไลน์อื่น ๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกและการมีส่วนร่วมของนักเรียนทั้งในและนอกห้องเรียน 3. จัดอบรมครูให้มีทักษะในการใช้เทคโนโลยี ทั้งด้านการออกแบบการเรียนรู้เชิงรุก การผลิตสื่อ และการใช้เครื่องมือดิจิทัลที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง 4. สนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี เช่น อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและระบบ Wi-Fi ครอบคลุมทั่วโรงเรียน โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกล เพื่อให้นักเรียนและครูเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

ประเด็น	ความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
	- จัดโครงการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีสำหรับครู เพื่อเพิ่มศักยภาพในการออกแบบสื่อดิจิทัลและนวัตกรรมการเรียนรู้เชิงรุก เช่น การจัดเวิร์กช็อป หลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะด้าน และการสร้างชุมชนการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี (PLC) - ส่งเสริมการพัฒนาแหล่งเรียนรู้เสมือนจริง (Virtual Learning Resources) เช่น ห้องเรียนออนไลน์ (Online Classroom) ห้องสมุดดิจิทัล (E-Library) และสื่อการเรียนรู้ผ่านระบบ AI - ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในด้านเทคโนโลยี เพื่อแลกเปลี่ยนสื่อการสอน แหล่งเรียนรู้ และนวัตกรรมทางเทคโนโลยี รวมถึงการจัดอบรมหรือพัฒนาครูร่วมกันในด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ - พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการเรียนรู้ เช่น ระบบติดตามผลการเรียนรู้ของนักเรียน ระบบบริหารแผนการสอนออนไลน์ และฐานข้อมูลครูและนักเรียน - พัฒนาระบบดูแล บำรุงรักษา และซ่อมแซมอุปกรณ์เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง - กำหนดนโยบายการใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัยและถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อควบคุมการใช้สื่อดิจิทัล ปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล และป้องกันการละเมิดลิขสิทธิ์ในสื่อการเรียนรู้
ด้านเศรษฐกิจ	- ส่งเสริมการเพิ่มงบประมาณจากภาครัฐและแสวงหาแหล่งทุนสนับสนุนจากภายนอก เช่น หน่วยงานเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มูลนิธิ หรือองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร - ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อขอทุนและทรัพยากรเพิ่มเติม - จัดทำโครงการทุนการศึกษาเพื่อสนับสนุนนักเรียนที่ขาดแคลน - ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่เชื่อมโยงกับทักษะอาชีพและเศรษฐกิจชุมชน เช่น การเรียนรู้ผ่านโครงงานอาชีพ และการบูรณาการกับเศรษฐกิจฐานราก เพื่อเตรียมความพร้อมนักเรียนสู่การใช้ชีวิตและประกอบอาชีพในอนาคต - บูรณาการแหล่งเรียนรู้ทางเศรษฐกิจในชุมชนเข้ากับการจัดการเรียนรู้ เช่น การนำนักเรียนไปเรียนรู้จากสถานประกอบการในท้องถิ่น วิสาหกิจชุมชน หรือเกษตรกร - สนับสนุนความร่วมมือกับภาคเอกชนในการจัดหาทรัพยากร เช่น การระดมทุน การรับบริจาค หรือโครงการร่วม (Public-Private Partnership) เพื่อจัดหาอุปกรณ์และสื่อการเรียนรู้สำหรับนักเรียน - แนวทางในการบริหารงบประมาณระยะยาว เพื่อรองรับการพัฒนานวัตกรรมและการเรียนรู้เชิงรุกอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่โครงการระยะสั้นหรือเฉพาะกิจ
ด้านการเมืองและกฎหมาย	- กำหนดนโยบายการศึกษาที่ชัดเจนและต่อเนื่องในการสนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุก เพื่อให้โรงเรียนมีทิศทางในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาชาติ และไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยจนกระทบต่อแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา - ปรับปรุงกฎหมายและระเบียบให้เอื้อต่อการบริหารจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยลดข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคต่อความคล่องตัวของโรงเรียนและครู เช่น ระเบียบจัดซื้อจัดจ้างที่ซับซ้อน และกระบวนการขอใช้งบประมาณที่ล่าช้า

ประเด็น	ความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
	- ส่งเสริมความเป็นอิสระทางวิชาการในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อให้โรงเรียนสามารถออกแบบหลักสูตร กิจกรรม และกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของตน โดยไม่ถูกจำกัดด้วยกฎระเบียบที่ไม่ยืดหยุ่น - ส่งเสริมการกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่สถานศึกษา เพื่อให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้านบุคลากร งบประมาณ และการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทของตนเองอย่างแท้จริง - ส่งเสริมกฎหมายที่เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุกและการบริหารโรงเรียนอย่างมีส่วนร่วม - บังคับใช้กฎหมายหรือระเบียบที่สนับสนุนการจัดสรรงบประมาณอย่างยืดหยุ่นและทันต่อความจำเป็นของสถานศึกษา - ส่งเสริมความคุ้มครองทางกฎหมายสำหรับครูและบุคลากรที่พัฒนาวัตกรรมการเรียนรู้เชิงรุก เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการขัดแย้งกับกฎระเบียบเดิมหรือความเข้าใจผิดทางกฎหมาย - กำหนดแนวทางและระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีและสื่อดิจิทัลในการเรียนรู้ เพื่อให้ครูใช้สื่อได้อย่างปลอดภัย ถูกต้องตามกฎหมาย และป้องกันปัญหาด้านลิขสิทธิ์ - มีส่งเสริมกฎระเบียบที่เอื้อต่อการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม สัมมนา และศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างเต็มศักยภาพ - พัฒนาระบบประเมินโรงเรียนและครูให้สอดคล้องกับแนวทางการเรียนรู้เชิงรุก โดยไม่ยึดติดกับการประเมินผลสัมฤทธิ์เพียงอย่างเดียว

จากตาราง 9 สามารถสรุปความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานบุคลากร ควรมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และการศึกษาดูงาน เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน เสริมด้วยการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) ที่มีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการทำงาน พัฒนาระบบบริหารบุคลากรให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ รวมถึงจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีระบบติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

2. ด้านการบริหารงบประมาณ ควรเน้นการขยายแหล่งงบประมาณและทรัพยากรจากภายนอก (Resource Expansion) เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการจัดการเรียนรู้ ควบคู่กับการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient Budgeting) โดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและจัดทำงบประมาณ อีกทั้งต้องพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณ (Monitoring & Evaluation) ที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงแผนงบประมาณในอนาคตอย่างเป็นระบบ

3. ด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ ควรให้ความสำคัญกับการจัดหาและปรับปรุงวัสดุอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการเรียนรู้เชิงรุก ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งส่งเสริมการระดมทรัพยากรและความร่วมมือจากภายนอก โดยเชื่อมโยงแหล่งเรียนรู้จากชุมชน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน นอกจากนี้ ควรพัฒนาระบบบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และห้องเรียนต้นแบบที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างแท้จริง

4. ด้านการบริหารจัดการ ควรมุ่งเน้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแนวทางการเรียนรู้เชิงรุก พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนรู้โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและแพลตฟอร์มดิจิทัลในการบริหารจัดการ ส่งเสริมการบริหารงบประมาณและทรัพยากรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการเรียนรู้เชิงรุก และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงาน พร้อมพัฒนากลไกการนิเทศภายในที่เป็นระบบและต่อเนื่อง

5. ด้านสังคมและวัฒนธรรม ควรส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และพัฒนาบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้เชิงรุก ควบคู่กับการบูรณาการวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐานการเรียนรู้ เชื่อมโยงเนื้อหา กับชีวิตจริงของผู้เรียน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้ปกครองในการจัดการเรียนรู้ และปลูกฝังคุณลักษณะอันพึงประสงค์ รวมถึงค่านิยมที่ดีในสังคมให้แก่ผู้เรียนอย่างยั่งยืน

6. ด้านเทคโนโลยี ควรมุ่งเน้นการจัดหาอุปกรณ์ที่ทันสมัยและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีให้เพียงพอและรองรับการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีภายในโรงเรียน ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างสร้างสรรค์ และพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ พร้อมกำหนดนโยบายด้านความปลอดภัยทางเทคโนโลยีอย่างชัดเจนและยั่งยืน

7. ด้านเศรษฐกิจ ควรส่งเสริมการระดมทุนและเพิ่มทรัพยากรทางการศึกษาจากภาครัฐ และแหล่งทุนภายนอก เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอย่างทั่วถึง เชื่อมโยงการจัดการเรียนรู้กับเศรษฐกิจ

ชุมชนและทักษะอาชีพ ผ่านการบูรณาการแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น และบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการพัฒนาผู้เรียนและโรงเรียนอย่างยั่งยืน

8. ด้านการเมืองและกฎหมาย ควรมีนโยบายทางการศึกษาที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ในการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก รวมถึงพัฒนากฎหมายและระเบียบที่เอื้อต่อการบริหารจัดการเรียนรู้ อย่างยืดหยุ่นและทันสมัย พร้อมทั้งส่งเสริมความเป็นอิสระและการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามี ความคล่องตัวในการดำเนินงานตามบริบทของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 1.2 ผลการศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริม สมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคเหนือตอนล่าง ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยได้นำสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะ การจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ที่ได้จากการสำรวจ (ขั้นตอนที่ 1.1.1) การสัมภาษณ์ (ขั้นตอนที่ 1.1.2) จากครูหัวหน้างานวิชาการ และผู้บริหารสถานศึกษา มากำหนดเป็นประเด็นข้อคำถามเพื่อสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิถึงแนวทางทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ได้ประเด็นที่เป็นแนว ทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ดังนี้

สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการส่วนใหญ่สะท้อนถึงข้อจำกัดทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี รวมถึงโครงสร้างการบริหารจัดการที่ยังไม่เอื้อต่อการขับเคลื่อน นโยบายด้านการเรียนรู้เชิงรุกได้อย่างเต็มศักยภาพ ทั้งนี้ครูจำนวนไม่น้อยยังขาดทักษะและแรงจูงใจ ขณะที่ระบบสนับสนุนด้านทรัพยากรยังไม่เพียงพอ และไม่ตอบสนองต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนยุคใหม่ ซึ่งทั้งหมดนี้สะท้อนถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการจัดทำนโยบายที่มีความชัดเจน ครอบคลุม และตอบ โจทย์บริบทเฉพาะของพื้นที่ การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายในครั้งนี้ จึงมุ่งเน้นการพัฒนาองค์ประกอบ เชิงระบบอย่างเป็นองค์รวม โดยเริ่มจาก

1) การกำหนดวิสัยทัศน์ในการยกระดับครูสู่ความเป็นมืออาชีพด้านการจัดการเรียนรู้ เชิงรุกด้วยการสนับสนุนจากระบบบริหารจัดการที่คล่องตัว และเท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางสังคม และเทคโนโลยี

2) กำหนดพันธกิจที่ครอบคลุมการพัฒนาครู พัฒนาเทคโนโลยี บริหารทรัพยากร และ สร้างความร่วมมือกับชุมชนและภาคีเครือข่าย เพื่อให้โรงเรียนสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพและยั่งยืน

3) การกำหนดเป้าหมายของนโยบาย ควรเน้นให้ครูมีสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้ที่ ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการบูรณาการเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม

4) ครอบคลุมกลยุทธ์สำคัญ เช่น การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การพัฒนาคุณภาพครู การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

5) การกำหนดมาตรการ ควรเน้นการอบรมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีส่วนร่วม และการสร้างระบบนิเทศภายในที่ต่อเนื่อง การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐาน และการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้ปกครองในกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน

ผู้วิจัยได้นำประเด็นหลักที่ได้จากการดำเนินการดังกล่าวข้างต้น มากำหนดข้อคำถามในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบาย เพื่อหาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ตามประเด็นดังนี้

1. วิสัยทัศน์
 2. พันธกิจ
 3. เป้าหมาย
 4. กลยุทธ์
 5. มาตรการ
- แสดงได้ดังตาราง 10



ตาราง 10 แสดงผลการศึกษานโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					สรุปผล
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
“เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นพัฒนาครูสู่สมรรถนะ เชิงรุกด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในยุคดิจิทัล”	“พัฒนาครูให้เป็นผู้นำการเรียนรู้เชิงรุก เพื่อนำพาผู้เรียนสู่การเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพในศตวรรษที่ 21”	“เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ส่งเสริมสมรรถนะ การเรียนรู้เชิงรุก พัฒนาการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนในสถานศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานสากล”	“สร้างครูนวัตกรรม ขับเคลื่อนการเรียนรู้เชิงรุก พัฒนาทักษะศตวรรษที่ 21 มุ่งสู่คุณภาพการศึกษาทั่วทั้งเขตพื้นที่”	“องค์กรสนับสนุนและพัฒนาความเป็นผู้นำการจัดการเรียนรู้เชิงรุก”	“เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่มุ่งมั่นพัฒนาครูให้มีสมรรถนะเชิงรุก ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนให้มีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากล เพื่อสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในยุคดิจิทัล และเสริมสร้างความเข้มแข็งคุณภาพในศตวรรษที่ 21”

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					สรุปผล
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
ประเด็นที่ 2 พันธกิจ					
1. พัฒนาระบบการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	1. พัฒนาศักยภาพครูให้เป็นผู้นำการเรียนรู้เชิงรุก	1. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อให้ครูมีสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก พร้อมทั้งส่งเสริมการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมที่ช่วยพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู	1. พัฒนาครูให้เป็นนวัตกรรมการศึกษา	1. ทำให้โรงเรียนทุกแห่งในเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีความรู้ ทักษะ และความมุ่งมั่นเพื่ออำนวยความสะดวกให้นักเรียนทุกคนประสบความสำเร็จ	1. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพครูด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้เชิงรุก
2. ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้	2. ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง	2. ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม	2. ขับเปลี่ยนการเรียนรู้เชิงรุกเพื่อพัฒนาทักษะศตวรรษที่ 21	2. เขตพื้นที่การศึกษาเข้าถึงผู้ปกครอง	2. ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู และการวิจัยเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา
3. ส่งเสริมการใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์หรือเทคโนโลยีในการสอน	3. สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้เชิงรุก	3. พัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู	3. พัฒนาระบบสนับสนุนครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา	3. เขตพื้นที่การศึกษาเข้าถึงผู้ปกครอง	3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
4. ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	4. พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน	4. พัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	4. ยกระดับการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเท่าเทียมกัน	4. เขตพื้นที่การศึกษาเข้าถึงผู้ปกครอง	4. ยกระดับคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาอย่างเท่าเทียมในทุกพื้นที่เพื่อมุ่งความสำเร็จในระดับสากล
5. ส่งเสริมการวิจัยในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการสร้างสรรค์	5. ส่งเสริมการวิจัยในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการสร้างสรรค์	5. ส่งเสริมการวิจัยในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการสร้างสรรค์	5. ส่งเสริมการวิจัยในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการสร้างสรรค์	5. ส่งเสริมการวิจัยในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการสร้างสรรค์	
6. สร้างเครือข่ายครูเพื่อประสบการณ์และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	6. สร้างเครือข่ายครูเพื่อประสบการณ์และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	6. สร้างเครือข่ายครูเพื่อประสบการณ์และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	6. สร้างเครือข่ายครูเพื่อประสบการณ์และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	6. สร้างเครือข่ายครูเพื่อประสบการณ์และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5
ประเด็นที่ 3 เป้าหมาย				
1. ครูมีศักยภาพในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถวางแผนและดำเนินการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และส่งเสริมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม 2. หลักสูตรการเรียนรู้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน 3. หลักสูตรการเรียนรู้มีความเหมาะสมกับบริบทของสังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป 3. ครูใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์และเรียนรู้ผ่านสื่อและแหล่งเรียนรู้ภายนอกเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. พัฒนาคู่มือความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก 2. สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในทุกโรงเรียน 3. เพิ่มสัดส่วนของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับต้นขึ้นจากการจัดการเรียนรู้เชิงรุก 4. สนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมในห้องเรียนอย่างเต็มประสิทธิภาพ 5. ส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชนและแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน	1. เป้าหมายด้านการส่งเสริมสมรรถนะครู 2. เป้าหมายด้านการพัฒนาบุคลากร เคลื่อนการเรียนรู้เชิงรุกและทักษะศตวรรษที่ 21 3. เป้าหมายด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษาในทุกเขตพื้นที่ 4. เป้าหมายด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาระบบสนับสนุนครูและโรงเรียน 5. เป้าหมายด้านการสร้างระบบบริหารจัดการที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ	1. เป้าหมายด้านการพัฒนาผู้บริหารและครูผู้สอน 2. เป้าหมายด้านการเข้าถึงผู้ปกครองที่มีคุณภาพสูง 3. เป้าหมายด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน 4. เป้าหมายด้านการพัฒนาการบริหารจัดการ	1. เป้าหมายด้านการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะเชิงรุกและเชี่ยวชาญการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ KPI 1. ครูสามารถออกแบบและดำเนินการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ KPI 2. ครูมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการเรียนการสอน 2. เป้าหมายด้านการพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					สรุปผล
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
ประสิทธิภาพ นำเทคโนโลยีมาใช้เสริมสร้างการเรียนรู้และสามารถปรับตัวให้ทันกับเครื่องมือการสอนที่ทันสมัย	4. การใช้ทรัพยากรการเรียนรู้มีประสิทธิภาพสูงสุดส่งเสริมการใช้ทรัพยากรทั้งที่มีอยู่และทรัพยากรใหม่ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนในทุกมิติ				สูงขึ้นมีทักษะในศตวรรษที่ 21
5. ครูสามารถทำวิจัยและพัฒนาวิธีการสอนเชิงสร้างสรรค์ เพื่อสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ ๆ และพัฒนาความสามารถในการแก้ไขปัญหาและสร้างการเรียนรู้ที่ยั่งยืน					KPI 3. ผู้เรียนมีความสามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา และมีความคิดสร้างสรรค์
					3.เป้าหมายด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและอนาคตของสถานศึกษา
					KPI 4. สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน
					KPI 5. สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					สรุปผล
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
6. สร้างเครือข่ายครูเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างครูในการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อยกระดับมาตรฐานการสอน					ส่งเสริมการพัฒนาทักษะและความรู้ที่ตอบสนองต่อสังคมยุคดิจิทัลของผู้เรียน 4. เป้าหมายด้านการสร้างเครือข่ายครูและชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง KPI 6. สถานศึกษามีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี และส่งเสริมความเข้มแข็งของเครือข่าย 5. เป้าหมายด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ KPI 7. สถานศึกษาใช้

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					สรุปผล
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
					ทรัพยากรการเรียนรู้ที่มีอยู่อย่างเต็มศักยภาพสอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก
ประเด็นที่ 4 กลยุทธ์					
1. กลยุทธ์การพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง	1. ด้านการออกแบบการจัดการเรียนรู้	1. ด้านการออกแบบการจัดการเรียนรู้	1. กลยุทธ์การพัฒนาครูให้เป็นนวัตกรรม	1. กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารและครูผู้สอน	1. ด้านการพัฒนาสมรรถนะครู
2. กลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล	กลยุทธ์: ส่งเสริมการออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ	กลยุทธ์: ส่งเสริมให้ครูออกแบบการเรียนรู้ที่เน้นทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	• ส่งเสริมการฝึกอบรมที่ต่อเนื่องและเข้มข้น	- จัดทำโครงการฝึกอบรมและพัฒนาครูและผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง	มุ่งเสริมสร้างความสามารถของครูให้เป็นผู้นำการเรียนรู้เชิงรุกและมีทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการในยุคดิจิทัล
3. กลยุทธ์การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อ	2. ด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	2. ด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	กลยุทธ์: สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	- ส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนและการพัฒนานวัตกรรมการสอน	กลยุทธ์: 1.1 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพครูในด้านการออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะศตวรรษที่ 21 เช่น การบูรณาการเทคโนโลยี
4. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรการเรียนรู้เพื่อ	กลยุทธ์: สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	กลยุทธ์: สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	2. กลยุทธ์การขับเคลื่อนการเรียนรู้เชิงรุกและทักษะศตวรรษที่ 21	2. กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายและการส่งเสริมผู้นำการสอนที่มีคุณภาพสูง	
5. กลยุทธ์การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาวิธีการสอน	3. ด้านการใช้และพัฒนาสื่อการเรียนรู้	3. ด้านการใช้และพัฒนาสื่อการเรียนรู้	• พัฒนากลยุทธ์ที่ได้จากการสอน (Coaching)	- สร้างเครือข่ายครูต้นแบบและผู้นำทางการสอนในแต่ละ	

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	สรุปผล
ที่สร้างสรรค์ 6. กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายครูเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์	กลยุทธ์: พัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่ทันสมัยและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการะบวนการเรียนรู้ 4. ด้านการวัดและประเมินผล กลยุทธ์: ปรับปรุงระบบการวัดและประเมินผลเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก	จัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2. ด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นเรียนเป็นสำคัญ - กลยุทธ์: - ส่งเสริมให้ครูใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย เช่น 3. กลยุทธ์การยกระดับคุณภาพการศึกษาในทุกเขตพื้นที่ • ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก • จัดการเรียนรู้เฉพาะท้องถิ่น (Localized Learning Models) • ติดตามและประเมินผลเชิงรุก 4. กลยุทธ์การบริหารจัดการและสนับสนุนผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างต่อเนื่อง 3. ด้านการใช้และพัฒนา	Development • สร้างแหล่งเรียนรู้และทรัพยากรดิจิทัล • เน้นการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน 3. กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้เชิงลึกและการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางส่งเสริมการใช้วิธีการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และการเรียนรู้แบบโครงการ (Project-based Learning) • พัฒนาระบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับท้องถิ่นและวัฒนธรรม 4. กลยุทธ์การเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสร้างระบบ	และนวัตกรรมในการกระบวนการ 1.2 พัฒนาระบบการอบรมและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างครูผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก 1.3 สนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรมการเรียนรู้โดยส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนและการทดลองวิธีการสอนใหม่ 1.4 พัฒนาระบบพี่เลี้ยงและโค้ชการสอน (Coaching) เพื่อช่วยให้ครูสามารถปรับปรุงและพัฒนาการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 1.5 สร้างชุมชนแห่งการ	

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					สรุปผล
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
		สื่อการเรียนรู้ • ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ • สร้างระบบสนับสนุนที่ชัดเจนและครอบคลุม • สร้างระบบพี่เลี้ยง • ส่งเสริมให้ครูพัฒนาและใช้สื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียน • สนับสนุนการแลกเปลี่ยนและเผยแพร่สื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียน			เรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในทุกโรงเรียน เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี
		4. ด้านการวัดและประเมินผล • กำหนดระบบการวัดและประเมินผลที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ • กำหนดวิธีการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย • กำหนดเครื่องมือวัดและประเมินผลที่เหมาะสม • กำหนดการนำผลไปใช้			2. ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เน้นพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น
		5. กลยุทธ์การพัฒนาระบบบริหารจัดการ • พัฒนาระบบบริหารจัดการ • พัฒนาระบบประกันคุณภาพ • พัฒนาระบบการวัดและประเมินผล • พัฒนาระบบการสื่อสาร			กลยุทธ์: 2.1 ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เช่น Active Learning, Project-based Learning และ Problem-solving Learning 2.2 พัฒนาระบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับ

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					สรุปผล
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
		ด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของผู้เรียน - ส่งเสริมให้ครูใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย เช่น การประเมินตามสภาพจริง - การประเมินเพื่อการเรียนรู้เป็นต้น - นำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนพัฒนาการเรียนการสอนและยกระดับคุณภาพการศึกษา			ความต้องการของผู้เรียน และสังคมในยุคดิจิทัล 2.3 ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดช่องว่างทางการศึกษา และยกระดับคุณภาพผู้เรียน 2.4 สร้างระบบสนับสนุนที่ช่วยให้การเรียนรู้พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์ 2.5 สนับสนุนการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ความหลากหลาย เช่น การเรียนรู้เฉพาะท้องถิ่น (Localized Learning)

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					สรุปผล
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
					และการเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมและชุมชน 3. ด้านการพัฒนา คุณภาพสถานศึกษา สร้างระบบสนับสนุนที่ช่วยให้สถานศึกษามีความพร้อมและคุณภาพสูงในการส่งเสริมการเรียนรู้ กลยุทธ์: 3.1 พัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัยและตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียน เช่น หลักสูตรบูรณาการที่เชื่อมโยงกับชุมชนและเทคโนโลยีดิจิทัล 3.2 พัฒนาสื่อการเรียนรู้และนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนกระบวนการ



ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					สรุปผล
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
					เรียนการสอนในทุกโรงเรียน 3.3 ใช้ทรัพยากรการเรียนรู้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยจัดตั้งศูนย์สื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอนในระดับเขตพื้นที่ 3.4 พัฒนาระบบบริหารจัดการที่โปร่งใสและมีธรรมาภิบาล เช่น การติดตามและประเมินผลการทำงานของสถานศึกษา 3.5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากชุมชน และภาคส่วนต่าง ๆ ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					สรุปผล
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
ประเด็นที่ 5 มาตรการ					
1. มาตรการในการพัฒนา ระบบการพัฒนาครูอย่าง ต่อเนื่อง	1. ด้านการออกแบบการ จัดการเรียนรู้ - มาตรการ: จัดทำคู่มือ และตัวอย่างบทเรียน เชิงรุก สำหรับครูทุกโรงเรียน	1. ด้านการออกแบบการ จัดการเรียนรู้ - มาตรการ: - จัดให้มีการอบรม เชิง ปฏิบัติการเพื่อพัฒนาครู ในการออกแบบการ จัดการเรียนรู้เชิงรุก - จัดให้มีระบบนิเทศ ติดตาม และให้คำปรึกษา แก่ครูในการออกแบบการ จัดการเรียนรู้ ต่อเนื่อง	1. มาตรการสำหรับกลยุทธ์ การพัฒนาครูให้เป็นนวัตกร - มาตรการฝึกอบรมอย่าง ต่อเนื่อง - มาตรการสนับสนุน โครงการวิจัยและนวัตกรรม - มาตรการสร้างเครือข่าย ครูพี่เลี้ยงและโค้ชการสอน 2. มาตรการสำหรับกลยุทธ์ การขับเคลื่อนการเรียนรู้ เชิงรุกและทักษะศตวรรษที่ 21	1. ผู้บริหารโรงเรียน และ ครูผู้สอน ร่วมกำหนดว่าการ จัดการเรียนรู้ของ สพท. จะ ก้าวไปทางไหน สภาพแวดล้อมควรเป็น อย่างไร และจะไปถึง จุดหมายได้อย่างไร 2. ร่วมมือกับมหาวิทยาลัย ในพื้นที่ องค์กร หรือ ผู้เชี่ยวชาญ ออกแบบและ พัฒนาทักษะการ ออกแบบการเรียนรู้เชิงรุก และการใช้เทคโนโลยี • สร้างระบบนิเทศและ ติดตามผลการพัฒนาครู พร้อมเกณฑ์ประเมินที่ ชัดเจน	1. ด้านการพัฒนา สมรรถนะครู 1.1 มาตรการพัฒนา ศักยภาพครู • จัดทำแผนพัฒนาครู ประจำปีที่จะนำหัวข้อการ อบรมและกำหนด เป้าหมายเชิงสมรรถนะ • จัดอบรมเชิงปฏิบัติ การ เพื่อพัฒนาทักษะการ ออกแบบการเรียนรู้เชิงรุก และการใช้เทคโนโลยี • สร้างระบบนิเทศและ ติดตามผลการพัฒนาครู พร้อมเกณฑ์ประเมินที่ ชัดเจน
2. มาตรการในการพัฒนาครู อย่างมีประสิทธิภาพ	2. ด้านการออกแบบการ จัดการเรียนรู้ - มาตรการ: - จัดให้มีการอบรม เชิง ปฏิบัติการเพื่อพัฒนาครู ในการออกแบบการ จัดการเรียนรู้เชิงรุก - จัดให้มีระบบนิเทศ ติดตาม และให้คำปรึกษา แก่ครูในการออกแบบการ จัดการเรียนรู้ ต่อเนื่อง	2. ด้านการขับเคลื่อนการเรียนรู้ เชิงรุกและทักษะศตวรรษที่ 21 - มาตรการพัฒนาหลักสูตร บูรณาการ - มาตรการพัฒนาห้องเรียน เรียนรู้เชิงรุกที่ดีเด่น ดิดิตและสื่อออนไลน์ - มาตรการเน้นการเรียนรู้ ร่วมกันกับชุมชน	2. มาตรการพัฒนาหลักสูตร บูรณาการ - มาตรการพัฒนาห้องเรียน เรียนรู้เชิงรุกที่ดีเด่น ดิดิตและสื่อออนไลน์ - มาตรการเน้นการเรียนรู้ ร่วมกันกับชุมชน	2. ร่วมมือกับมหาวิทยาลัย ในพื้นที่ องค์กร หรือ ผู้เชี่ยวชาญ ออกแบบและ พัฒนาทักษะการ ออกแบบการเรียนรู้เชิงรุก และการใช้เทคโนโลยี • สร้างระบบนิเทศและ ติดตามผลการพัฒนาครู พร้อมเกณฑ์ประเมินที่ ชัดเจน	1.2 มาตรการสร้าง นวัตกรรมการสอนและ

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					สรุปผล
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
2. มาตรการในการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน	พัฒนาบทเรียน พร้อมทั้งจัดทำแหล่งเรียนรู้แบบออนไลน์ที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา	- มาตรการ: - จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกระหว่างโรงเรียน - ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ - จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และศึกษาดูงานด้านการจัดการเรียนรู้นั้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	3. มาตรการสำหรับกลยุทธ์การยกระดับคุณภาพการศึกษาในทุกเขตพื้นที่ - มาตรการขยายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก - มาตรการจัดการเรียนรู้เฉพาะท้องถิ่น - มาตรการติดตามและประเมินผลเชิงรุก	การวิจัย • ส่งเสริมครูเข้าร่วมโครงการวิจัยในชั้นเรียน โดยจัดงบประมาณสนับสนุน • สร้างคลังข้อมูลออนไลน์สำหรับเผยแพร่นวัตกรรมและผลการวิจัย	1.3 มาตรการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) • จัดตั้งเครือข่ายครูในทุกโรงเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ • จัดกิจกรรมเวิร์กช็อปและศึกษาดูงานในเขตพื้นที่หรือข้ามเขต 2. ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
- พัฒนาหลักสูตรที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	2. ด้านการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นสำคัญ	เรียนรู้เชิงรุกระหว่างโรงเรียน	มาตรการขยายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก	สนับสนุน	
โดยใช่วิธีการ ประเมินความ	เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	โรงเรียน	มาตรการจัดการเรียนรู้เฉพาะท้องถิ่น	• สร้างคลังข้อมูล	
ต้องการของผู้เรียนและครู	• มาตรการ: ส่งเสริมการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติ การในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	- ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้	มาตรการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ	ออนไลน์สำหรับเผยแพร่ นวัตกรรมและผลการวิจัย	
ผ่านการสำรวจความพึงพอใจและความต้องการพัฒนาวิชาชีพของครู	พัฒนาวิชาชีพของครู	จัดการเรียนรู้	มาตรการสำหรับกลยุทธ์การเรียนรู้และศึกษาดูงาน	1.3 มาตรการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC)	• จัดตั้งเครือข่ายครูในทุกโรงเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ • จัดกิจกรรมเวิร์กช็อปและศึกษาดูงานในเขตพื้นที่หรือข้ามเขต 2. ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
- สร้างคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร ที่มีหน้าที่ในการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยและเหมาะสมกับบริบทของ แต่ละโรงเรียนในเขตพื้นที่	- แนวทาง: จัดอบรมเชิงปฏิบัติการที่เน้นการเปลี่ยนแปลงวิธีการสอนจากการสอนแบบบรรยายไปสู่ การสอนที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียน เช่น การใช้กิจกรรมกลุ่ม การสร้าง บทบาทของนักเรียนใน ดิจิทัลในการสอน	- จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และศึกษาดูงานด้านการจัดการเรียนรู้นั้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4. มาตรการสำหรับกลยุทธ์การบริหารจัดการและสนับสนุนทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	ประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์	
3. มาตรการในการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี	กิจกรรมกลุ่ม การสร้าง บทบาทของนักเรียนใน ดิจิทัลในการสอน	3. ด้านการใช้และพัฒนาสื่อการเรียนรู้	มาตรการใช้เทคโนโลยีเพื่อบริหารจัดการ	ประสบการณ์	
- จัดหาและสนับสนุนให้ครู	กระบวนการเรียนรู้ และ	- มาตรการ: - สนับสนุนงบประมาณ และทรัพยากรในการ	- มาตรการกระจายทรัพยากรอย่างเป็นธรรม - มาตรการฝึกอบรมการใช้	• จัดกิจกรรมเวิร์กช็อปและศึกษาดูงานในเขตพื้นที่หรือข้ามเขต 2. ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					สรุปผล
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
ได้เข้าถึงแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ อย่างสะดวก พร้อมจัดการอบรมการใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น โปรแกรมการจัดการเรียนรู้ (LMS) และเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการสอน - กำหนดให้มีโครงการพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีเป็นระยะๆ เพื่อให้ครูได้ติดตามเทคโนโลยีใหม่ๆ และนำมาใช้ในการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ 4. มาตรการในการจัดการทรัพยากรการเรียนรู้ - จัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ในการจัดซื้อประสิทธิภาพ ในการพัฒนา	การสนับสนุนการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา - การสนับสนุน: มอบงบประมาณและทรัพยากรในการจัดอบรม พร้อมกับการติดตามผลการอบรมเพื่อนำไปปรับปรุงในอนาคต 3. ด้านการใช้และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ - มาตรการ: พัฒนาคัดลสื่อการเรียนรู้ดิจิทัลและจัดหาอุปกรณ์ที่ทันสมัยให้กับโรงเรียน - แนวทาง: สำนักงานเขตพื้นที่ฯ ควรพัฒนาคัดลสื่อการเรียนรู้ดิจิทัลที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายและใช้ในการเรียนการสอน เช่น วิดีโอ	จัดตั้งและพัฒนาศูนย์สื่อเทคโนโลยี และนวัตกรรมการเรียนรู้ การสอน - จัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะครูในการสร้างและใช้สื่อการสอน - ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนสื่อเทคโนโลยี และนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ 4. ด้านการวัดและประเมินผล - มาตรการ: พัฒนาระบบเครื่องมือและรูปแบบการวัดและประเมินผลที่หลากหลายและครอบคลุมทักษะใน	5. มาตรการสำหรับบุคลากร การสร้างระบบบริหารจัดการที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ - มาตรการพัฒนารวมภายในการบริหารจัดการ - มาตรการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบริหารจัดการ - มาตรการสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนและภาคส่วนต่างๆ	2.1 มาตรการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 • ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก เช่น Project-based Learning, Active Learning • สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่บูรณาการความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น 2.2 มาตรการติดตามและประเมินผลผู้เรียน • พัฒนาระบบประเมินผลที่หลากหลาย เช่น การประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment) • นำผลการประเมินไปปรับปรุงการจัดการ	

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					สรุปผล
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
สื่อการสอน วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรการเรียนรู้ อื่นๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของครูและนักเรียน - สร้างระบบการติดตาม และประเมินการใช้ทรัพยากร เพื่อให้นักเรียน ทักษะการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ทรัพยากรเหล่านี้ถูกใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถนำกลับมาใช้ซ้ำใน รูปแบบที่ยั่งยืน 5. มาตรการในการส่งเสริม การ - วิจัยเพื่อพัฒนาการสอน ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วม โครงการ วิจัยเชิงปฏิบัติ การในห้องเรียน โดยจัดงบประมาณสนับสนุนและ ให้รางวัลสำหรับผลงานวิจัย	การสอน แอปพลิเคชันการเรียนรู้ และเครื่องมือออนไลน์ต่างๆ เพื่อ สนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุก - การสนับสนุน: จัดงบประมาณเพื่อพัฒนาและ จัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น แท็บเล็ต คอมพิวเตอร์ และสื่อการเรียนรู้ดิจิทัล เพื่อใช้ในห้องเรียน และ ส่งเสริมให้ครูสามารถเข้าถึง และใช้สื่อเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4. ด้านการวัดและ ประเมินผล - มาตรการ: ปรับปรุงระบบ การวัดและประเมินผลที่เน้น การประเมินตามสภาพจริง - แนวทาง: สำนักงานเขต	ศตวรรษที่ 21 - จัดให้มีการอบรมพัฒนา ความรู้และทักษะครูในการวัดและประเมินผล การเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียน - นำผลการประเมินมาวิเคราะห์และใช้ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาอย่างต่อเนื่อง	เรียนรู้เพื่อยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ 2.3 มาตรการสนับสนุน การเรียนรู้แบบองค์รวม • จัดกิจกรรมเสริมทักษะ เช่น การเรียนรู้จากชุมชน และกิจกรรมที่เสริมสร้าง ความคิดสร้างสรรค์ • ลดช่องว่างทางการศึกษาผ่านการ สนับสนุนทรัพยากรที่เหมาะสม 3. ด้านการพัฒนา คุณภาพสถานศึกษา 3.1 มาตรการพัฒนา หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ • จัดตั้งคณะกรรมการ พัฒนาหลักสูตรในระดับ		

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					สรุปผล
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้เชิงรุก - สร้างคลังข้อสอบวิจัยออนไลน์ ที่ครูสามารถเข้าถึงและใช้ผลการวิจัยในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 6. มาตรการในการสร้างเครือข่ายครูเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ - จัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครู (PLC) เพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้แบ่งปันวิธีการสอนและประสบการณ์ต่าง ๆ ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก - จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนระหว่างครู ในเขตพื้นที่หรือ	พื้นที่ฯ ครรกำหนดนโยบายที่สนับสนุนการประเมินผลตามสภาพจริง (Authentic Assessment) ซึ่งเน้นการวัดผลกระบวนการเรียนรู้มากกว่าการทดสอบที่เน้นผลลัพธ์ทางคะแนน เช่น การทำโครงการ การนำเสนอ และการประเมินผลจากการมีส่วนร่วมของนักเรียน - การสนับสนุน: พัฒนาระบบประเมินผลออนไลน์ และจัดทำคู่มือการประเมินผลที่ครูสามารถใช้ในการประเมินนักเรียนได้ อย่างรอบด้าน ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติระหว่างครู ในเขตพื้นที่หรือ				เขตพื้นที่เพื่อปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย • จัดทำคู่มือและบทเรียนต้นแบบเชิงรุกสำหรับครูทุกโรงเรียน 3.2 มาตรการพัฒนาทรัพยากรและสื่อการเรียนรู้ • พัฒนาคลังสื่อการเรียนรู้ดิจิทัล พร้อมสนับสนุนการจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย • จัดตั้งศูนย์สื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้การสอนในระดับเขตพื้นที่ 3.3 มาตรการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา • ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใน

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					สรุปผล
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
ระหว่างเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วม ในการพัฒนาการเรียนการ สอนร่วมกัน					การบริหารจัดการ ทรัพยากรอย่างมี ประสิทธิภาพ - ส่งเสริมธรรมาภิบาลใน ระบบบริหารจัดการ สถานศึกษา 3.4 มาตรการส่งเสริมการ มีส่วนร่วมของชุมชน - จัดประชุมและกิจกรรม ระหว่างโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - ใช้ทรัพยากรในชุมชน เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการบริหารจัดการ

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบายทำให้ได้ประเด็นในการวิจัยในการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ต่อมาผู้วิจัยได้นำไปยกร่างฯ ในขั้นตอนถัดไป

ตอนที่ 2 ผลการจัดทำและตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยในตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มาเป็นแนวทางในการสร้างร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยนำเสนอเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 2.1 ผลการยกร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ขั้นตอนที่ 2.2 ผลการตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

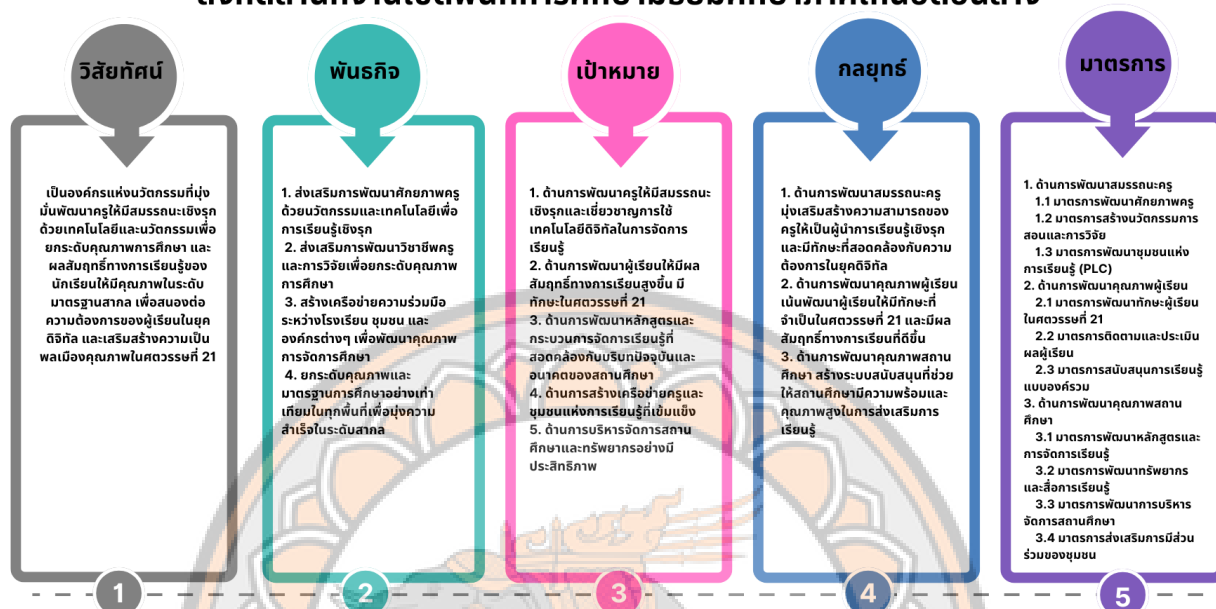
รายละเอียดของผลวิจัยแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 2.1 ผลการยกร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ผลการยกร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย 5 ประเด็น ดังนี้

1. วิสัยทัศน์
2. พันธกิจ
3. เป้าหมาย
4. กลยุทธ์
5. มาตรการ

**(ร่าง) ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง**



ภาพ 10 แสดงร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่มุ่งมั่นพัฒนาครูให้มีสมรรถนะเชิงรุก ด้วยเทคโนโลยีและ
นวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนให้มีคุณภาพใน
ระดับมาตรฐานสากล เพื่อสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในยุคดิจิทัล และเสริมสร้างความเป็น
พลเมืองคุณภาพในศตวรรษที่ 21”

พันธกิจ

1. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพครูด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้เชิงรุก
2. ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู และการวิจัยเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา
3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ เพื่อพัฒนา
คุณภาพการจัดการศึกษา

4. ยกระดับคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาอย่างเท่าเทียมในทุกพื้นที่เพื่อมุ่งความสำเร็จ
ในระดับสากล

เป้าหมาย

1. เป้าหมายด้านการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะเชิงรุกและเชี่ยวชาญการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้

KPI 1. ครูสามารถออกแบบและดำเนินการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

KPI 2. ครูมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการเรียนการสอน

2. เป้าหมายด้านการพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีทักษะในศตวรรษที่

21

KPI 3. ผู้เรียนมีความสามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา และมีความคิดสร้างสรรค์

3. เป้าหมายด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและอนาคตของสถานศึกษา

KPI 4. สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

KPI 5. สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ และความรู้ที่ตอบสนองต่อสังคมยุคดิจิทัลของผู้เรียน

4. เป้าหมายด้านการสร้างเครือข่ายครูและชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง

KPI 6. สถานศึกษามีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี และส่งเสริมความเข้มแข็งของเครือข่าย

5. เป้าหมายด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

KPI 7. สถานศึกษาใช้ทรัพยากรการเรียนรู้ทั้งที่มีอยู่อย่างเต็มศักยภาพสอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก

กลยุทธ์

1. ด้านการพัฒนาสมรรถนะครู

มุ่งเสริมสร้างความสามารถของครูให้เป็นผู้นำการเรียนรู้เชิงรุกและมีทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการในยุคดิจิทัล

กลยุทธ์:

1.1 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพครูในด้านการออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะศตวรรษที่ 21 เช่น การบูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรมในกระบวนการสอน

1.2 พัฒนาระบบการอบรมและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างครูผู้เชี่ยวชาญในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก

1.3 สนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรมการเรียนรู้ โดยส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนและการทดลองวิธีการสอนใหม่

1.4 พัฒนาระบบพี่เลี้ยงและโค้ชการสอน (Coaching) เพื่อช่วยให้ครูสามารถปรับปรุงและพัฒนาการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในทุกโรงเรียน เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี

2. ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

เน้นพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น

กลยุทธ์:

2.1 ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เช่น Active Learning, Project-based Learning และ Problem-solving Learning

2.2 พัฒนาระบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคมในยุคดิจิทัล

2.3 ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดช่องว่างทางการศึกษาและยกระดับคุณภาพผู้เรียน

2.4 สร้างระบบสนับสนุนที่ช่วยให้นักเรียนพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์

2.5 สนับสนุนการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ความหลากหลาย เช่น การเรียนรู้เฉพาะท้องถิ่น (Localized Learning) และการเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมและชุมชน

3. ด้านการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

สร้างระบบสนับสนุนที่ช่วยให้สถานศึกษามีความพร้อมและคุณภาพสูงในการส่งเสริมการเรียนรู้

กลยุทธ์:

3.1 พัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัยและตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียน เช่น หลักสูตรบูรณาการที่เชื่อมโยงกับชุมชนและเทคโนโลยีดิจิทัล

3.2 พัฒนาสื่อการเรียนรู้และนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนการสอนในทุกโรงเรียน

3.3 ใช้ทรัพยากรการเรียนรู้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยจัดตั้งศูนย์สื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอนในระดับเขตพื้นที่

3.4 พัฒนาระบบบริหารจัดการที่โปร่งใสและมีธรรมาภิบาล เช่น การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

3.5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากชุมชน และภาคส่วนต่าง ๆ ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

มาตรการ

1. ด้านการพัฒนาสมรรถนะครู

1.1 มาตรการพัฒนาศักยภาพครู

• จัดทำแผนพัฒนาครูประจำปีที่จะระบุหัวข้อการอบรมและกำหนดเป้าหมาย
เชิงสมรรถนะ

• จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะการออกแบบการเรียนรู้เชิงรุกและการใช้
เทคโนโลยี

• สร้างระบบนิเทศและติดตามผลการพัฒนาครู พร้อมเกณฑ์ประเมินที่ชัดเจน

1.2 มาตรการสร้างนวัตกรรมการสอนและการวิจัย

• ส่งเสริมครูเข้าร่วมโครงการวิจัยในชั้นเรียน โดยจัดงบประมาณสนับสนุน

• สร้างคลังข้อมูลออนไลน์สำหรับเผยแพร่นวัตกรรมและผลการวิจัย

1.3 มาตรการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC)

• จัดตั้งเครือข่ายครูในทุกโรงเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์

• จัดกิจกรรมเวิร์กช็อปและศึกษาดูงานในเขตพื้นที่หรือข้ามเขต

2. ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

2.1 มาตรการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

• ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก เช่น Project-based Learning, Active Learning

• สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่บูรณาการความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น

2.2 มาตรการติดตามและประเมินผลผู้เรียน

• พัฒนาระบบประเมินผลที่หลากหลาย เช่น การประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment)

• นำผลการประเมินไปปรับปรุงการจัดการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์

2.3 มาตรการสนับสนุนการเรียนรู้แบบองค์รวม

• จัดกิจกรรมเสริมทักษะ เช่น การเรียนรู้จากชุมชนและกิจกรรมที่เสริมสร้างความคิด
สร้างสรรค์

- ลดช่องว่างทางการศึกษาผ่านการสนับสนุนทรัพยากรที่เหมาะสม

3. ด้านการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

3.1 มาตรการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

- จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรในระดับเขตพื้นที่เพื่อปรับปรุงหลักสูตรให้

ทันสมัย

- จัดทำคู่มือและบทเรียนต้นแบบเชิงรุกสำหรับครูทุกโรงเรียน

3.2 มาตรการพัฒนาทรัพยากรและสื่อการเรียนรู้

- พัฒนาค้นสื่อการเรียนรู้ดิจิทัล พร้อมสนับสนุนการจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยี

ที่ทันสมัย

- จัดตั้งศูนย์สื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอนในระดับเขตพื้นที่

3.3 มาตรการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา

- ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- ส่งเสริมธรรมาภิบาลในระบบบริหารจัดการสถานศึกษา

3.4 มาตรการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน

- จัดประชุมและกิจกรรมระหว่างโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- ใช้ทรัพยากรในชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการบริหารจัดการ

ขั้นตอนที่ 2.2 ผลการตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ผู้วิจัยได้นำร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง นำเสนอผู้เชี่ยวชาญ 9 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาใช้ปรับ แก้ไขรายละเอียดในประเด็นต่าง ๆ ตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะ คือ

1. วิสัยทัศน์ ปรับแก้รายละเอียดของวิสัยทัศน์ในด้านคุณภาพของผู้เรียนในระดับมาตรฐานสากล และการเสริมสร้างความเป็นพลเมืองคุณภาพในศตวรรษที่ 21
2. พันธกิจ ปรับแก้รายละเอียดบางข้อให้ชัดเจน และเรียงลำดับความสำคัญของการดำเนินการในพันธกิจให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
3. เป้าหมาย ปรับแก้เป้าหมายหลัก และตัวชี้วัดย่อยให้ชัดเจน

4. กลยุทธ์ ปรับกลยุทธ์ให้เป็นกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และตัดรายละเอียดบางข้อที่ซ้ำซ้อน ปรับรายละเอียดให้สอดคล้องกับแต่ละกลยุทธ์

5. มาตรการ ปรับแก้มาตรการแต่ละด้านให้มีความชัดเจน ไม่ต้องมีการยกตัวอย่าง และใช้คำให้เป็นชุดเดียวกันทั้งหมด

หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขและตรวจสอบซ้ำของร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหาร เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่างไปยังผู้เชี่ยวชาญอีกครั้งจนได้ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ดังตาราง 11

ตาราง 11 แสดงผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็น	ความคิดเห็นของ		การปรับปรุงข้อเสนอเชิงนโยบาย
	ผู้เชี่ยวชาญ		
	คงเดิม	ปรับปรุง	
วิสัยทัศน์			
"เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่มุ่งมั่นพัฒนาครูให้มีสมรรถนะเชิงรุก ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนให้มีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากล เพื่อสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในยุคดิจิทัล และเสริมสร้างความเป็นพลเมืองคุณภาพในศตวรรษที่ 21"		✓	ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้ปรับแก้ไข ดังนี้ “องค์กรแห่งนวัตกรรมที่มุ่งพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูผ่านสื่อดิจิทัล เทคโนโลยี และนวัตกรรมสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษา และพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียน พร้อมเสริมสร้างพลเมืองคุณภาพในยุคดิจิทัล”
พันธกิจ			
1. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพครูด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้เชิงรุก		✓	ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้ปรับแก้ไข ดังนี้ 1. ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู และการวิจัยเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา
2. ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู และการวิจัยเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา			2. ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะครูด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้เชิงรุก
3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนชุมชน และองค์กรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพ			

ประเด็น	ความคิดเห็นของ		การปรับปรุงข้อเสนอเชิงนโยบาย
	ผู้เชี่ยวชาญ	คงเดิม ปรับปรุง	
การจัดการศึกษา 4. ยกระดับคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา อย่างเท่าเทียมในทุกพื้นที่เพื่อมุ่งความสำเร็จใน ระดับสากล			3. ยกระดับคุณภาพ และมาตรฐาน การศึกษาอย่างเท่าเทียมในทุกพื้นที่เพื่อ มุ่งความสำเร็จ 4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่าง สถานศึกษา ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
เป้าหมาย			
1. เป้าหมายด้านการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะ เชิงรุกและเชี่ยวชาญการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการจัดการเรียนรู้ KPI 1. ครูสามารถออกแบบและดำเนินการ จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ KPI 2. ครูมีความสามารถในการใช้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อ ยกระดับประสิทธิภาพการเรียนการสอน	✓		ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้ปรับแก้ไข ดังนี้ 1. เป้าหมายด้านการพัฒนาครูให้มี สมรรถนะเชิงรุกและเชี่ยวชาญการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ KPI 1. ครูสามารถออกแบบและ จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้ KPI 2. ครูสามารถใช้เทคโนโลยีและ นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับ ประสิทธิภาพการเรียนการสอน
2. เป้าหมายด้านการพัฒนาผู้เรียนให้มี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีทักษะใน ศตวรรษที่ 21 KPI 3. ผู้เรียนมีความสามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา และมีความคิดสร้างสรรค์			2. เป้าหมายด้านการพัฒนาผู้เรียนให้มี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีทักษะ ในศตวรรษที่ 21 KPI 3. ผู้เรียนมีความสามารถคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา และมีความคิด สร้างสรรค์
3. เป้าหมายด้านการพัฒนาหลักสูตรและ กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับ บริบทปัจจุบันและอนาคตของสถานศึกษา KPI 4. สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรที่ ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และชุมชน KPI 5. สถานศึกษามีการจัดกระบวนการ เรียนรู้ที่ส่งเสริมการพัฒนาทักษะและความรู้ที่ ตอบสนองต่อสังคมยุคดิจิทัลของผู้เรียน			3. เป้าหมายด้านการพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและ อนาคตของสถานศึกษา KPI 4. สถานศึกษามีหลักสูตรที่ ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของ ผู้เรียน และชุมชน KPI 5. สถานศึกษามีการจัดกระบวนการ เรียนรู้ที่ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ
4. เป้าหมายด้านการสร้างเครือข่ายครูและ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง			

ประเด็น	ความคิดเห็นของ		การปรับปรุงข้อเสนอเชิงนโยบาย
	ผู้เชี่ยวชาญ	คณบดี	
KPI 6. สถานศึกษามีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี และส่งเสริมความเข้มแข็งของเครือข่าย 5. เป้าหมายด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ KPI 7. สถานศึกษาใช้ทรัพยากรการเรียนรู้ทั้งที่มีอยู่อย่างเต็มศักยภาพสอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก			และความรู้ที่ตอบสนองต่อสังคมยุคดิจิทัลของผู้เรียน 4. เป้าหมายด้านการสร้างเครือข่ายครูและชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง KPI 6. สถานศึกษามีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ ประสพการณ์ และส่งเสริมความเข้มแข็งของเครือข่าย 5. เป้าหมายด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ KPI 7. สถานศึกษามีทรัพยากรการเรียนรู้ และใช้อย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก
กลยุทธ์			
1. ด้านการพัฒนาสมรรถนะครู มุ่งเสริมสร้างความสามารถของครูให้เป็นผู้นำการเรียนรู้เชิงรุกและมีทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการในยุคดิจิทัล กลยุทธ์: 1.1 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพครูในด้านการออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะศตวรรษที่ 21 เช่น การบูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรมในกระบวนการสอน 1.2 พัฒนาระบบการอบรมและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างครูผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก 1.3 สนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรมการเรียนรู้ โดยส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนและการทดลองวิธีการสอนใหม่ 1.4 พัฒนาระบบพี่เลี้ยงและโค้ชการสอน		✓	ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้ปรับเป็นกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และปรับรายละเอียดดังนี้ 1. ด้านการพัฒนาสมรรถนะครู กลยุทธ์หลัก มุ่งเสริมสร้างสมรรถนะของครูให้เป็นผู้นำการเรียนรู้เชิงรุกและมีทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการในยุคดิจิทัล กลยุทธ์รอง 1. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพครูด้านการออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะในศตวรรษที่ 21 2. พัฒนาระบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างครูผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก 3. สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา

ประเด็น	ความคิดเห็นของ		การปรับปรุงข้อเสนอเชิงนโยบาย
	ผู้เชี่ยวชาญ	คณาจารย์	
(Coaching) เพื่อช่วยให้ครูสามารถปรับปรุงและพัฒนาการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 1.5 สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในทุกโรงเรียน เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี 2. ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เน้นพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น กลยุทธ์: 2.1 ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เช่น Active Learning, Project-based Learning และ Problem-solving Learning 2.2 พัฒนาระบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคมในยุคดิจิทัล 2.3 ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดช่องว่างทางการศึกษาและยกระดับคุณภาพผู้เรียน 2.4 สร้างระบบสนับสนุนที่ช่วยให้นักเรียนพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์ 2.5 สนับสนุนการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ความหลากหลาย เช่น การเรียนรู้เฉพาะท้องถิ่น (Localized Learning) และการเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมและชุมชน 3. ด้านการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา สร้างระบบสนับสนุนที่ช่วยให้สถานศึกษามีความพร้อมและคุณภาพสูงในการส่งเสริมการเรียนรู้			นวัตกรรมการเรียนรู้ โดยเฉพาะการทำวิจัยในชั้นเรียนและการทดลองเทคนิคการสอนใหม่ 4. พัฒนาระบบพี่เลี้ยงการสอน (Coaching) เพื่อช่วยให้ครูสามารถปรับปรุงและพัฒนาการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5. ส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในทุกสถานศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี 2. ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน กลยุทธ์หลัก เน้นพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น กลยุทธ์รอง 1. ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญด้วย Active Learning, Project-based Learning Problem-solving Learning และเทคนิคการสอนอื่นๆ 2. พัฒนาระบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคมยุคดิจิทัล 3. ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเติมเต็มศักยภาพของผู้เรียนที่แตกต่างกัน และยกระดับคุณภาพการศึกษา 4. สร้างระบบสนับสนุนที่ช่วยให้นักเรียนพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์

ประเด็น	ความคิดเห็นของ		การปรับปรุงข้อเสนอเชิงนโยบาย
	ผู้เชี่ยวชาญ	คณาจารย์	
กลยุทธ์: 3.1 พัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัยและตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียน เช่น หลักสูตรบูรณาการที่เชื่อมโยงกับชุมชนและเทคโนโลยีดิจิทัล 3.2 พัฒนาสื่อการเรียนรู้และนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนการสอนในทุกโรงเรียน 3.3 ใช้ทรัพยากรการเรียนรู้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยจัดตั้งศูนย์สื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอนในระดับเขตพื้นที่ 3.4 พัฒนาระบบบริหารจัดการที่โปร่งใสและมีธรรมาภิบาล เช่น การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา 3.5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากชุมชน และภาคส่วนต่างๆ ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา			แก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์ 5. สนับสนุนการเรียนรู้ที่ตอบสนองความหลากหลายด้วยการเรียนรู้เฉพาะท้องถิ่น (Localized Learning) โดยเชื่อมโยงการเรียนรู้สังคมไทย สังคมโลกผ่านวัฒนธรรมและชุมชน 3. ด้านการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา กลยุทธ์หลัก สร้างระบบสนับสนุนที่ช่วยให้สถานศึกษามีความพร้อมและคุณภาพสูงในการส่งเสริมการเรียนรู้ กลยุทธ์รอง 1. พัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน เน้นหลักสูตรบูรณาการที่เชื่อมโยงกับชุมชนและเทคโนโลยีดิจิทัล 2. พัฒนาสื่อการเรียนรู้และนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนการสอนในทุกสถานศึกษา 3. ส่งเสริมทรัพยากรการเรียนรู้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยจัดตั้งศูนย์สื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอนในระดับเครือข่ายสถานศึกษา 4. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่โปร่งใสและมีธรรมาภิบาล โดยมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากชุมชนและองค์กรต่างๆ ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

ประเด็น	ความคิดเห็นของ		การปรับปรุงข้อเสนอเชิงนโยบาย
	ผู้เชี่ยวชาญ		
	คงเดิม	ปรับปรุง	
มาตรการ			
1. ด้านการพัฒนาสมรรถนะครู			ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้ปรับแก้ไข ดังนี้
1.1 มาตรการพัฒนาศักยภาพครู		✓	1. ด้านการพัฒนาสมรรถนะครู
- จัดทำแผนพัฒนาครูประจำปีที่จะระบุหัวข้อการอบรมและกำหนดเป้าหมายเชิงสมรรถนะ - จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะการออกแบบการเรียนรู้เชิงรุกและการใช้เทคโนโลยี - สร้างระบบนิเทศและติดตามผลการพัฒนาครู พร้อมเกณฑ์ประเมินที่ชัดเจน			1.1 มาตรการพัฒนาศักยภาพครู
			- จัดทำแผนพัฒนาครูประจำปีที่จะระบุหัวข้อการอบรม และกำหนดเป้าหมายเชิงสมรรถนะ - จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะการออกแบบการเรียนรู้เชิงรุกและการใช้เทคโนโลยี - สร้างระบบนิเทศ และติดตามผลการพัฒนาครู พร้อมเกณฑ์ประเมินที่ชัดเจน
1.2 มาตรการสร้างนวัตกรรมการสอนและการวิจัย			1.2 มาตรการสร้างนวัตกรรมการสอนและการวิจัย
- ส่งเสริมครูเข้าร่วมโครงการวิจัยในชั้นเรียน โดยจัดงบประมาณสนับสนุน - สร้างคลังข้อมูลออนไลน์สำหรับเผยแพร่ นวัตกรรมและผลการวิจัย			- ส่งเสริมครูเข้าร่วมโครงการ วิจัยในชั้นเรียน โดยจัดงบประมาณสนับสนุน - สร้างคลังข้อมูลออนไลน์สำหรับเผยแพร่ นวัตกรรมและผลการวิจัย
1.3 มาตรการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC)			1.3 มาตรการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC)
- จัดตั้งเครือข่ายครูในทุกโรงเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ - จัดกิจกรรมเวิร์กช็อปและศึกษาดูงานในเขตพื้นที่หรือข้ามเขต			- จัดตั้งเครือข่ายครูในทุกสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ - จัดกิจกรรมเวิร์กช็อปและศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จและมีแนวปฏิบัติที่ดี
2. ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน			2. ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
2.1 มาตรการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21			2.1 มาตรการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21
- ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก เช่น Project-based Learning, Active Learning - สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่บูรณาการความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น			ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกใน
2.2 มาตรการติดตามและประเมินผลผู้เรียน			
พัฒนาระบบประเมินผลที่หลากหลาย			

ประเด็น	ความคิดเห็นของ		การปรับปรุงข้อเสนอเชิงนโยบาย
	ผู้เชี่ยวชาญ	คณาจารย์	
เช่น การประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment)			รูปแบบที่หลากหลาย ด้วย Project-based Learning, Active Learning และวิธีการอื่น ๆ
• นำผลการประเมินไปปรับปรุงการจัดการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์			• สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่บูรณาการความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่น
2.3 มาตรการสนับสนุนการเรียนรู้แบบองค์รวม			2.2 มาตรการติดตามและประเมินผลผู้เรียน
• จัดกิจกรรมเสริมทักษะ เช่น การเรียนรู้จากชุมชนและกิจกรรมที่เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์			• พัฒนาระบบประเมินผลที่หลากหลายด้วยการประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment)
• ลดช่องว่างทางการศึกษาผ่านการสนับสนุนทรัพยากรที่เหมาะสม			• นำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์
3. ด้านการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา			2.3 มาตรการสนับสนุนการเรียนรู้แบบองค์รวม
3.1 มาตรการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้			• จัดกิจกรรมเสริมทักษะ เน้นการเรียนรู้จากชุมชน และกิจกรรมที่เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์
• จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรในระดับเขตพื้นที่เพื่อปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย			• สนับสนุนทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อลดช่องว่างทางการศึกษา และพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนที่แตกต่างกัน
• จัดทำคู่มือและบทเรียนต้นแบบเชิงรุกสำหรับครูทุกโรงเรียน			3. ด้านการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
3.2 มาตรการพัฒนาทรัพยากรและสื่อการเรียนรู้			3.1 มาตรการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
• พัฒนาลังสื่อการเรียนรู้ดิจิทัล พร้อมสนับสนุนการจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย			• จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรในระดับเขตพื้นที่ และระดับสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยสอดคล้องกับภูมิสังคม
• จัดตั้งศูนย์สื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอนในระดับเขตพื้นที่			• จัดทำคู่มือ และบทเรียนต้นแบบเชิงรุกสำหรับครูในสถานศึกษา
3.3 มาตรการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา			
• ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ			
• ส่งเสริมธรรมาภิบาลในระบบบริหารจัดการสถานศึกษา			

ประเด็น	ความคิดเห็นของ		การปรับปรุงข้อเสนอเชิงนโยบาย
	ผู้เชี่ยวชาญ	คณาจารย์	
3.4 มาตรการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน - จัดประชุมและกิจกรรมระหว่างโรงเรียนชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - ใช้ทรัพยากรในชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการบริหารจัดการ			3.2 มาตรการพัฒนาทรัพยากรและสื่อการเรียนรู้ - พัฒนาค้นหาสื่อการเรียนรู้ดิจิทัล พร้อมสนับสนุนการจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย - จัดตั้งศูนย์สื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอนในระดับเครือข่ายสถานศึกษา และระดับเขตพื้นที่ 3.3 มาตรการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา - ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ - ส่งเสริมธรรมาภิบาลในระบบบริหารจัดการสถานศึกษา 3.4 มาตรการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน - ส่งเสริมการจัดประชุมและจัดกิจกรรมระหว่างสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก - ใช้ทรัพยากรในชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการบริหารจัดการ

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยผู้เชี่ยวชาญ สามารถแสดงได้ดังภาพ 11

ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง



ภาพ 11 แสดงข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

**ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหาร
เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง**

ในการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหาร
เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ภาคเหนือตอนล่าง เก็บข้อมูลจากผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มงาน
นโยบายและแผนฯ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง
5 จังหวัด จำนวน 160 คน ปรากฏผล ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไป

ตาราง 12 แสดงสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

รายการ	ความถี่	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	99	61.88
1.2 หญิง	61	38.13
2. ตำแหน่ง		
2.1 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	4	2.50
2.2 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	10	6.25
2.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษา	48	30.00
2.4 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	93	58.13
2.5 ผู้อำนวยการกลุ่มงานนโยบายและแผนฯ	5	3.13
3. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
3.1 น้อยกว่า 5 ปี	78	48.75
3.2 5 – 10 ปี	52	32.50
3.3 10 ปี ขึ้นไป	30	18.75

จากตาราง 12 พบว่า สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50 ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 10 คน คิดเป็นร้อยละ 6.25 ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 48 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา 93 คน คิดเป็นร้อยละ 58.13 และตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มงานนโยบายและแผนฯ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.13 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 1-5 ปี 78 คน คิดเป็นร้อยละ 48.75 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 5-10 ปี 52 คน คิดเป็นร้อยละ 32.50 และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 10 ปีขึ้นไป 30 คน คิดเป็นร้อยละ 18.75

2. ผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มงานนโยบายและแผนฯ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนล่าง 5 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดพิจิตร นครสวรรค์ เพชรบูรณ์ พิจิตรโลก-อุดรดิตถ์ อุทัยธานี-ชัยนาท รวม 160 คน

ตาราง 13 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบาย การบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยภาพรวม

รายการ ประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	ผลการ ประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	ผลการ ประเมิน
วิสัยทัศน์	4.83	0.39	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.92	0.30	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
พันธกิจ	4.66	0.25	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.90	0.19	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
เป้าหมาย	4.78	0.14	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.84	0.18	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
กลยุทธ์	4.57	0.19	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.85	0.11	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
มาตรการ	4.65	0.24	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.72	0.14	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
รวม	4.70	0.13	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.85	0.09	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 13 พบว่าผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยภาพรวม ผลการประเมินความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น ($\bar{x}$ = 4.70) เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ วิสัยทัศน์ ($\bar{x}$ = 4.83)

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ

ตอนล่าง โดยภาพรวม ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น ($\bar{x} = 4.85$) เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่า ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ประเด็นวิสัยทัศน์ ($\bar{x} = 4.92$)

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิสัยทัศน์

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน
วิสัยทัศน์	4.83	0.39	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.92	0.30	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
รวม	4.83	0.39	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.92	0.30	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 14 พบว่าผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็นวิสัยทัศน์ พบว่ามีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.83$) และผลการประเมินความเป็นประโยชน์ พบว่ามีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.92$)

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพันธกิจ

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน
1. ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูและการวิจัยเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา	4.68	0.47	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.89	0.31	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
2. ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะครูด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้เชิงรุก	4.72	0.45	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.92	0.27	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
3. ยกระดับคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาอย่างเท่า	4.47	0.50	มาก	ผ่านเกณฑ์	4.87	0.34	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	ผลการ ประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	ผลการ ประเมิน
เทียบในทุกพื้นที่เพื่อมุ่ง ความสำเร็จในระดับสากล								
4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือ ระหว่างสถานศึกษา ชุมชน และ องค์กรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษา	4.78	0.42	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.90	0.30	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
รวม	4.66	0.25	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.90	0.19	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์

จากตาราง 15 พบว่าผลการประเมินความเป็นไปได้ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็นพันธกิจ พบว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.66$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา ชุมชน และองค์กรต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.78$)

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็นพันธกิจ พบว่า มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.90$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะครูด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้เชิงรุก อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.92$)

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของเป้าหมาย

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	ผลการ ประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	ผลการ ประเมิน
1.ด้านการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะเชิงรุกและเชี่ยวชาญการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้								
KPI 1. ครูสามารถออกแบบและ จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญได้	4.74	0.52	มาก	ผ่าน เกณฑ์	4.76	0.51	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	ผลการ ประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	ผลการ ประเมิน
KPI 2. ครูสามารถใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อ ยกระดับประสิทธิภาพการเรียน การสอน	4.95	0.22	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.97	0.17	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
2.ด้านการพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีทักษะในศตวรรษที่ 21								
KPI 3. ผู้เรียนมีความสามารถคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา และมี ความคิดสร้างสรรค์	4.86	0.35	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.89	0.31	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
3.ด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน และอนาคตของ สถานศึกษา								
KPI 4. สถานศึกษามีหลักสูตรที่ ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการ ของผู้เรียน และชุมชน	4.69	0.46	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.80	0.40	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
KPI 5. สถานศึกษามีการจัด กระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการ พัฒนาทักษะ และความรู้ที่ ตอบสนองต่อสังคมยุคดิจิทัลของ ผู้เรียน	5.00	0	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.99	0.08	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
4.ด้านการสร้างเครือข่ายครูและชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง								
KPI 6. สถานศึกษามีการสร้าง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ ประสบการณ์ และส่งเสริมความ เข้มแข็งของเครือข่าย	4.57	0.50	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.79	0.41	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
5.ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ								
KPI 7. สถานศึกษามีทรัพยากร การเรียนรู้ และใช้อย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ เชิงรุก	4.69	0.46	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.68	0.47	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
รวม	4.78	0.14	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.84	0.18	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์

จากตาราง 16 พบว่าผลการประเมินความเป็นไปได้ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหาร เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคเหนือตอนล่าง ประเด็นเป้าหมาย พบว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.78$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ และความรู้ที่ตอบสนองต่อสังคมยุคดิจิทัลของผู้เรียน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 5.00$)

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็นเป้าหมาย พบว่า มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.84$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ และความรู้ที่ตอบสนองต่อสังคมยุคดิจิทัลของผู้เรียน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.99$)

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	ผลการ ประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	ผลการ ประเมิน
กลยุทธ์หลักด้านการพัฒนาสมรรถนะครู								
มุ่งเสริมสร้างสมรรถนะของครูให้ เป็นผู้นำการเรียนรู้เชิงรุกและมี ทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการ ในยุคดิจิทัล	4.67	0.50	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.94	0.23	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
กลยุทธ์รอง								
1. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพครู ด้านการออกแบบและจัดการ เรียนรู้ที่เน้นทักษะในศตวรรษที่ 21	4.47	0.55	มาก	ผ่าน เกณฑ์	4.76	0.43	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
2. พัฒนาระบบการฝึกอบรม อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างครู ผู้เชี่ยวชาญในการจัดการ เรียนรู้เชิงรุก	4.19	0.61	มาก	ผ่าน เกณฑ์	4.81	0.41	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
3. สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา	4.60	0.60	มาก	ผ่าน	4.83	0.38	มาก	ผ่าน

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล ที่สุด	ผลการ ประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล ที่สุด	ผลการ ประเมิน
นวัตกรรมการเรียนรู้ โดยเฉพาะ การทำวิจัยในชั้นเรียนและการ ทดลองเทคนิคการสอนใหม่								
4. พัฒนาระบบพี่เลี้ยงการสอน (Coaching) เพื่อช่วยให้ครู สามารถปรับปรุงและพัฒนาการ สอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.44	0.61	มาก	ผ่าน เกณฑ์	4.71	0.48	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
5. ส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ (PLC) ในทุก สถานศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนแนว ปฏิบัติที่ดี	4.56	0.58	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.83	0.41	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
กลยุทธ์หลักด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน								
เน้นพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่ จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และมี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น	4.95	0.22	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.96	0.19	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
กลยุทธ์รอง								
1. ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญด้วย Active Learning, Project-based Learning Problem-solving Learning และเทคนิคการสอน อื่น ๆ	4.49	0.54	มาก	ผ่าน เกณฑ์	4.97	0.17	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
2. พัฒนาระบบการเรียนรู้ที่ สอดคล้องกับความต้องการของ ผู้เรียนและสังคมยุคดิจิทัล	4.52	0.58	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.98	0.14	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
3. ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียนอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อเติมเต็มศักยภาพ ของผู้เรียนที่แตกต่างกัน และ ยกระดับคุณภาพการศึกษา	4.49	0.57	มาก	ผ่าน เกณฑ์	4.93	0.26	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
4. สร้างระบบสนับสนุนที่ช่วยให้	4.64	0.55	มาก	ผ่าน	4.87	0.37	มาก	ผ่าน

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	ผลการ ประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	ผลการ ประเมิน
นักเรียนพัฒนาทักษะการคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา และความคิด สร้างสรรค์			มากที่สุด	เกณฑ์			มากที่สุด	เกณฑ์
5. สนับสนุนการเรียนรู้ที่ ตอบสนองความหลากหลายด้วย การเรียนรู้เฉพาะท้องถิ่น (Localized Learning) โดย เชื่อมโยงการเรียนรู้สังคมไทย สังคมโลกผ่านวัฒนธรรมและ ชุมชน	4.61	0.58	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.86	0.35	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
กลยุทธ์หลักด้านการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา								
สร้างระบบสนับสนุนที่ช่วยให้ สถานศึกษามีความพร้อมและ คุณภาพสูงในการส่งเสริมการ เรียนรู้	4.71	0.52	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.83	0.41	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
กลยุทธ์รอง								
1. พัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัยและ ตอบสนองความต้องการของ ผู้เรียน เน้นหลักสูตรบูรณาการที่ เชื่อมโยงกับชุมชนและเทคโนโลยี ดิจิทัล	4.51	0.72	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.68	0.69	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
2. พัฒนาสื่อการเรียนรู้และ นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุน กระบวนการเรียนการสอนในทุก สถานศึกษา	4.48	0.54	มาก	ผ่าน เกณฑ์	4.77	0.45	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
3. ส่งเสริมทรัพยากรการเรียนรู้ อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยจัดตั้ง ศูนย์สื่อและนวัตกรรมการเรียน การสอนในระดับเครือข่าย สถานศึกษา	4.48	0.58	มาก	ผ่าน เกณฑ์	4.88	0.32	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	ผลการ ประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	ผลการ ประเมิน
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่ โปร่งใสและมีธรรมาภิบาล โดยมี การติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานของสถานศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง	4.65	0.50	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.82	0.42	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจาก ชุมชน และองค์กรต่างๆ ในการ พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา	4.88	0.38	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.94	0.26	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
รวม	4.57	0.19	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.85	0.11	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์

จากตาราง 17 พบว่าผลการประเมินความเป็นไปได้ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหาร เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคเหนือตอนล่าง ประเด็นกลยุทธ์ พบว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.57$) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า กลยุทธ์หลักข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ กลยุทธ์หลักด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน : เน้นพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น ($\bar{x} = 4.95$) อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนกลยุทธ์รองข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากชุมชน และองค์กรต่างๆ ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.88$)

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็นกลยุทธ์ พบว่า มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.85$) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อกลยุทธ์หลักข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ กลยุทธ์หลักด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เน้นพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.96$) ส่วนกลยุทธ์รองข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ พัฒนาระบบการเรียนรู้อย่างสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคมยุคดิจิทัล อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.98$)

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของมาตรการ

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	ผลการ ประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	ผลการ ประเมิน
1. ด้านการพัฒนาสมรรถนะครู								
1.1 มาตรการพัฒนาศักยภาพครู								
• จัดทำแผนพัฒนาครูประจำปี ระบุหัวข้อการอบรมและกำหนด เป้าหมายเชิงสมรรถนะ	4.72	0.50	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.73	0.50	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
• จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อ พัฒนาทักษะการออกแบบการ เรียนรู้เชิงรุกและการใช้เทคโนโลยี	4.48	0.53	มาก	ผ่าน เกณฑ์	4.49	0.50	มาก	ผ่าน เกณฑ์
• สร้างระบบนิเทศ และติดตาม ผลการพัฒนาครู พร้อมเกณฑ์ ประเมินที่ชัดเจน	4.44	0.51	มาก	ผ่าน เกณฑ์	4.54	0.50	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
1.2 มาตรการสร้างนวัตกรรมการสอนและการวิจัย								
• ส่งเสริมครูเข้าร่วมโครงการวิจัย ในชั้นเรียน โดยจัดงบประมาณ สนับสนุน	4.64	0.55	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.87	0.34	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
• สร้างคลังข้อมูลออนไลน์สำหรับ เผยแพร่นวัตกรรมและผลการวิจัย	4.53	0.58	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.69	0.54	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
1.3 มาตรการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC)								
• จัดตั้งเครือข่ายครูในทุกสถาน ศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์	4.61	0.57	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.83	0.38	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
• จัดกิจกรรมเวิร์กช็อป และ ศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ ประสบความสำเร็จและมีแนว ปฏิบัติที่ดี	4.67	0.47	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.84	0.37	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
2. ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน								
2.1 มาตรการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21								
• ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกใน รูปแบบที่หลากหลาย ด้วย Project-based Learning, Active Learning	4.46	0.47	มาก	ผ่าน เกณฑ์	4.78	0.41	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	ผลการ ประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	ผลการ ประเมิน
และวิธีการอื่น ๆ								
• สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่ บูรณาการความต้องการของ ผู้เรียนและท้องถิ่น	4.76	0.46	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.78	0.41	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
2.2 มาตรการติดตามและประเมินผลผู้เรียน								
• พัฒนาระบบประเมินผลที่ หลากหลายด้วยการประเมินตาม สภาพจริง (Authentic Assessment)	4.79	0.44	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.86	0.35	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
• นำผลการประเมินไปปรับปรุง และพัฒนาการจัดการเรียนรู้เพื่อ ยกระดับผลสัมฤทธิ์	4.76	0.47	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.73	0.45	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
2.3 มาตรการสนับสนุนการเรียนรู้แบบองค์รวม								
• พัฒนาระบบประเมินผลที่ หลากหลายด้วยการประเมินตาม สภาพจริง (Authentic Assessment)	4.73	0.44	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.73	0.44	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
• สนับสนุนทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อลดช่องว่างทางการศึกษา และพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนที่ แตกต่างกัน	4.78	0.42	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.79	0.41	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
3. ด้านการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา								
3.1 มาตรการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้								
• จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนา หลักสูตรในระดับเขตพื้นที่ และ ระดับสถานศึกษาเพื่อปรับปรุง หลักสูตรให้ทันสมัยสอดคล้องกับ ภูมิสังคม	4.71	0.47	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.73	0.45	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
• จัดทำคู่มือ และบทเรียน ต้นแบบเชิงรุกสำหรับครูใน สถานศึกษา	4.65	0.50	มาก ที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.50	0.51	มาก	ผ่าน เกณฑ์

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	ผลการ ประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	ผลการ ประเมิน
3.2 มาตรการพัฒนาทรัพยากรและสื่อการเรียนรู้								
• พัฒนาล้างสื่อการเรียนรู้ดิจิทัล พร้อมสนับสนุนการจัดหาอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัย	4.68	0.54	มากที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.79	0.41	มากที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
• จัดตั้งศูนย์สื่อ และนวัตกรรม การเรียนการสอนในระดับ เครือข่ายสถานศึกษา และระดับ เขตพื้นที่	4.34	0.58	มาก	ผ่าน เกณฑ์	4.45	0.55	มาก	ผ่าน เกณฑ์
3.3 มาตรการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา								
• ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการ บริหารจัดการทรัพยากรอย่างมี ประสิทธิภาพ	4.66	0.48	มากที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.76	0.43	มากที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
• ส่งเสริมธรรมาภิบาลในระบบ บริหารจัดการสถานศึกษา	4.77	0.48	มากที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.78	0.42	มากที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
3.4 มาตรการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน								
• ส่งเสริมการจัดประชุมและจัด กิจกรรมระหว่างสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	4.48	0.58	มาก	ผ่าน เกณฑ์	4.72	0.48	มากที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
• ใช้ทรัพยากรในชุมชนเพื่อ สนับสนุนการเรียนรู้ และการ บริหารจัดการ	4.86	0.35	มากที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.83	0.38	มากที่สุด	ผ่าน เกณฑ์
รวม	4.65	0.24	มากที่สุด	ผ่าน เกณฑ์	4.72	0.14	มากที่สุด	ผ่าน เกณฑ์

จากตาราง 18 พบว่าผลการประเมินความเป็นไปได้ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหาร เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคเหนือตอนล่าง ประเด็นมาตรการในภาพรวม พบว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ทุกด้าน อยู่ใน ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มาตรการด้านที่มีความเป็นไปได้ในการ นำไปใช้สูงสุด คือด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ($\bar{X} = 4.75$) และเมื่อพิจารณามาตรการรายข้อ พบว่า

มาตรการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มาตรการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน : ใช้ทรัพยากรในชุมชน เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการบริหารจัดการ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.86$)

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็นมาตรการ ในภาพรวมพบว่า มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มาตรการด้านที่มีความเป็นประโยชน์สูงสุด คือด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ($\bar{X} = 4.78$) และเมื่อพิจารณามาตรการรายข้อ พบว่า มาตรการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มาตรการสร้างนวัตกรรมการสอนและการวิจัย : ส่งเสริมครูเข้าร่วมโครงการวิจัยในชั้นเรียน โดยจัดงบประมาณสนับสนุน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.87$)

จากผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของมาตรการ ผู้วิจัยการแยกวิเคราะห์ตามกลุ่มผู้ตอบแบบประเมิน 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารการศึกษา และกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผลการประเมินสามารถนำไปสู่การจัดทำมาตรการในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและระดับสถานศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับบริบทของแต่ละระดับ ได้ผลในภาพรวมดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหารการศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 19 คน คิดเป็นร้อยละ 11.88 ของกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มนี้มีการประเมินในระดับ "มากที่สุด" แทบทุกด้าน โดยเฉพาะในมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลผู้เรียน รวมทั้งมาตรการที่เกี่ยวกับการสนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน ทั้งนี้แสดงให้เห็นถึงความเห็นชอบของกลุ่มผู้บริหารการศึกษาในบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการเป็นกลไกสนับสนุนเชิงนโยบาย วิชาการ และงบประมาณ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาครูและการจัดการเรียนรู้เชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 88.12 ของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นสัดส่วนที่สูงที่สุด ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มนี้มีการประเมินในระดับ “มากที่สุด” เช่นเดียวกัน โดยเฉพาะในมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมและการวิจัยในชั้นเรียน รวมถึงมาตรการด้านการประเมินผล ผลลัพธ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติที่สนับสนุนการนำนโยบายไปปฏิบัติจริงในบริบทของโรงเรียน อีกทั้งยังแสดงถึงความตระหนักและความพร้อมของสถานศึกษาในการประยุกต์ใช้มาตรการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกได้อย่างแท้จริง

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มีวัตถุประสงค์เฉพาะ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง 2) เพื่อจัดทำและตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง 3) เพื่อประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการและแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ขั้นตอนที่ 1.1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากครูหัวหน้างานวิชาการ จำนวน 157 คน โดยใช้แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และปัญหาของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 1.1.2 การศึกษาปัญหา และความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ตอนล่าง จากผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 50 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 1.2 การศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน จากการเลือกแบบเจาะจง มีเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ 1) เป็นผู้บริหารระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ 2) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารส่วนราชการในราชการบริหารส่วนกลางที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษา ตำแหน่งไม่ต่ำกว่าประเภทบริหารระดับต้น 3) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารส่วนราชการในราชการบริหารส่วนกลางที่มีอำนาจหน้าที่ในการบูรณาการการจัดการศึกษา ตำแหน่งไม่ต่ำกว่าประเภทบริหารระดับต้น 4) มีความรู้ความสามารถหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาหรือด้านการพัฒนาครู โดยมีประสบการณ์ 10 ปี ขึ้นไป

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำและตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

การจัดทำและตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มี 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 2.1 การยกร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยนำข้อมูล และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มาสรุปจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายฯ

ขั้นตอนที่ 2.2 การตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยกลุ่มที่ 1 เป็นหรือเคยเป็นอาจารย์ระดับอุดมศึกษาที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาหรือการจัดการเรียนรู้เชิงรุก จำนวน 3 คน โดยเป็นผู้ที่มีประสบการณ์อย่างน้อย 10 ปี ในการสอนระดับอุดมศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา หรือมีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา และมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาหรือการพัฒนาครูหรือการจัดการเรียนรู้เชิงรุก กลุ่มที่ 2 เป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารการศึกษาระดับนโยบายหรือผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี มีประสบการณ์การพัฒนาครู การจัด

การเรียนรู้เชิงรุก และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน กลุ่มที่ 3 เป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารการศึกษา ศิษยานุศิษย์ วิทยฐานะเชี่ยวชาญ ที่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครู การจัดการเรียนรู้เชิงรุก ไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายฯ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และการนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้เชี่ยวชาญมาใช้ปรับปรุงข้อเสนอเชิงนโยบายฯ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

เป็นการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง กลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มงานนโยบายและแผนฯ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 160 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

1.1 สภาพปัจจุบันการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

จากผลการศึกษาสภาพการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ในสถานศึกษา พบว่าด้านที่มีแนวปฏิบัติในระดับสูงคือ ครูมีทักษะในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก สามารถออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และการเรียนรู้ด้วยตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งครูยังสามารถใช้วัสดุ อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้อย่างคุ้มค่า รวมถึงมีการใช้เทคโนโลยีที่ตอบสนองต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุกได้อย่างเหมาะสม สะท้อนให้เห็นถึงความพร้อมของบุคลากรในการขับเคลื่อนการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 นอกจากนี้ สถานศึกษายังมีวิสัยทัศน์และนโยบายที่สอดคล้องกับต้นสังกัด และมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ขณะเดียวกัน ยังได้รับการสนับสนุนจาก

หน่วยงานภายนอกในด้านงบประมาณเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และมีนโยบายจากส่วนกลางที่ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารกับครู ซึ่งยังไม่เข้มแข็งเพียงพอ ครูยังขาดการสนับสนุนงบประมาณสำหรับจัดซื้อสื่อการสอนและอุปกรณ์ที่จำเป็น แม้ว่าจะมีการส่งเสริมนวัตกรรมก็ตาม นอกจากนี้ สถานศึกษายังมีข้อจำกัดด้านวัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรที่ทันสมัยสำหรับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก รวมถึงขาดค่านิยมในการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาวิธีการจัดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่ยั่งยืน ขณะเดียวกันผู้ปกครองยังมีส่วนร่วมน้อยในการสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน อีกทั้งปัญหาด้านเศรษฐกิจภายในครัวเรือนยังส่งผลให้ผู้เรียนบางส่วนขาดโอกาสในการเข้าถึงอุปกรณ์การเรียนรู้ที่จำเป็น และสุดท้าย ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ยังคงเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างยั่งยืนในระดับสถานศึกษา

1.2 ปัญหาการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

จากการวิเคราะห์ปัญหาการบริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาจากความคิดเห็นของครูหัวหน้างานวิชาการและผู้อำนวยการสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษายังคงเผชิญกับอุปสรรคหลายประการที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านบุคลากร ซึ่งแม้จะมีการส่งเสริมการอบรมพัฒนาครู แต่ขาดความต่อเนื่องและไม่สอดคล้องกับศักยภาพของแต่ละบุคคล ครูจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างแท้จริง อีกทั้งสถานศึกษายังขาดครูในกลุ่มสาระสำคัญและครูผู้เชี่ยวชาญที่สามารถออกแบบการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ ขณะเดียวกัน ภาระงานที่มากเกินไป ทั้งในด้านวิชาการ เอกสาร และงานธุรการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน ส่งผลให้ครูไม่มีเวลาเพียงพอในการเตรียมการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม ประกอบกับการขาดระบบโค้ชหรือที่ปรึกษาทางวิชาชีพภายในโรงเรียน ทำให้ขาดการสนับสนุนเชิงลึกที่จำเป็นต่อการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ การบริหารงานบุคคลยังขาดความโปร่งใส การจัดสรรงานไม่เหมาะสมกับความสามารถของครู ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน

ด้านงบประมาณ พบว่าทรัพยากรที่ได้รับไม่เพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุกและการพัฒนาครู ทั้งนี้ การจัดสรรงบประมาณยังไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของสถานศึกษา โดยเฉพาะการจัดซื้อสื่อการสอน อุปกรณ์ และงบสำหรับการอบรมเชิงลึกในระยะยาว กระบวนการเบิกจ่ายมีความล่าช้า ชับซ้อน และขาดความโปร่งใส อีกทั้งครูไม่ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการใช้งบประมาณ ส่งผลให้ทรัพยากรที่มีไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนได้อย่างแท้จริง

ด้านวัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรการเรียนรู้ สถานศึกษายังประสบปัญหาในเรื่องความไม่เพียงพอและความล้าสมัยของอุปกรณ์ โดยเฉพาะสื่อ เทคโนโลยี และอุปกรณ์สนับสนุนการจัดกิจกรรมเชิงรุก ซึ่งยังไม่ตอบโจทย์การเรียนรู้แบบใหม่ การบริหารจัดการทรัพยากรยังไม่เป็นระบบขาดแผนการดูแล ซ่อมบำรุง และการจัดหาอย่างต่อเนื่อง ขณะที่สภาพแวดล้อมของห้องเรียน เช่น ขนาดห้อง โต๊ะเก้าอี้ และการรองรับเทคโนโลยี ก็ยังไม่เอื้อต่อการเรียนรู้เชิงปฏิบัติและการทำงานกลุ่ม

ด้านการบริหารจัดการ พบว่าขาดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนในการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก รวมถึงไม่มีระบบติดตามและประเมินผลที่สามารถสะท้อนผลลัพธ์ของการจัดการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง ผู้บริหารบางส่วนยังเน้นการควบคุมและตรวจสอบมากกว่าการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมในห้องเรียน ทำให้ครูขาดแรงบันดาลใจและความกล้าในการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งครูยังไม่ได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการวางแผนและตัดสินใจเชิงนโยบาย ทำให้ขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของในกระบวนการพัฒนาโรงเรียน การบริหารบางเรื่องยังขาดความโปร่งใส และมีช่องว่างในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับครู ซึ่งส่งผลต่อความเข้าใจร่วมและทิศทางการพัฒนา

ด้านสังคมและวัฒนธรรม พบว่าผู้ปกครองและชุมชนยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้เชิงรุก และไม่ตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการเรียนรู้รูปแบบใหม่ ส่งผลให้ความร่วมมือในการสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียนยังค่อนข้างจำกัด อีกทั้งโรงเรียนยังขาดเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันอุดมศึกษา องค์กรภาคเอกชน หรือหน่วยงานทางวิชาการที่สามารถมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุก วัฒนธรรมองค์กรในบางส่วนยังไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู อีกทั้งยังขาดกิจกรรมที่เชื่อมโยงโรงเรียนกับชุมชนเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันอย่างยั่งยืน

ด้านเทคโนโลยี พบว่าโครงสร้างพื้นฐานยังไม่เพียงพอ ทั้งในเรื่องของอินเทอร์เน็ตที่ยังมีข้อจำกัดด้านความเร็ว อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ไม่ครอบคลุม และบุคลากรที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษายังมีจำกัด ทำให้การใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ออนไลน์ยังไม่เกิดขึ้นอย่างเต็มประสิทธิภาพ อีกทั้งยังไม่มีแผนการพัฒนาและบำรุงรักษาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง รวมถึงขาดงบประมาณสนับสนุนในระยะยาว

ด้านเศรษฐกิจ พบว่าผู้ปกครองส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ไม่สามารถจัดหาอุปกรณ์การเรียนหรือเทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้ที่บ้านได้ ส่งผลกระทบโดยตรงต่อโอกาสทางการเรียนรู้ของนักเรียน นอกจากนี้ ชุมชนในพื้นที่ยังขาดศักยภาพในการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา และขาดเครือข่ายทุนหรือความร่วมมือในระดับท้องถิ่นที่สามารถช่วยยกระดับการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง

ด้านกฎหมายและนโยบาย พบว่า นโยบายของต้นสังกัดขาดความต่อเนื่องและไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน อีกทั้ง ขาดความชัดเจนในการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึง ข้อจำกัดทางกฎระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการนำวัตกรรมการเรียนรู้เชิงรุกมาใช้ในโรงเรียน

1.3 ความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

จากการวิเคราะห์ความต้องการในการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ด้านบุคคลากร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการยกระดับคุณภาพของการจัดการเรียนรู้ผ่านการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเน้นการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ทันสมัย ผ่านการอบรม ศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูทั้งภายในและระหว่างโรงเรียน รวมถึงการส่งเสริมการจัดตั้งเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) เพื่อเปิดพื้นที่ในการวางแผน ออกแบบ และแก้ไขปัญหาการจัดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีระบบ นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการลดภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน เพื่อให้ครูมีเวลาเพียงพอในการพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างเต็มศักยภาพ พร้อมทั้งต้องการส่งเสริมขวัญและกำลังใจของครู ด้วยการจัดระบบยกย่อง เชิดชูเกียรติแก่ครูที่มีผลงานดีเด่น และวางแผนพัฒนาครูรายบุคคลในระยะยาว (IDP) ที่ชัดเจน สอดคล้องกับศักยภาพของแต่ละคน รวมถึงมีระบบติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

ด้านงบประมาณ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการการจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุก โดยเฉพาะด้านสื่อการสอน เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น AR/VR, ห้องเรียนอัจฉริยะ และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ รวมถึงมีความมุ่งมั่นในการแสวงหาทุนจากแหล่งภายนอก เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน มูลนิธิ และองค์กรไม่แสวงหากำไร ผ่านความร่วมมือในลักษณะ MOU เพื่อเพิ่มทรัพยากรให้กับสถานศึกษา พร้อมกันนี้ยังต้องการพัฒนาแผนการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีส่วนร่วมจากครูในการวางแผน ตัดสินใจ และตรวจสอบการใช้งบประมาณ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดความคุ้มค่าสูงสุดและตอบโจทย์ความต้องการของครูและนักเรียนได้อย่างแท้จริง

ด้านวัสดุอุปกรณ์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการในการจัดหาและพัฒนาอุปกรณ์การเรียนรู้ที่ทันสมัยและเพียงพอ เช่น อุปกรณ์ดิจิทัล สื่อปัญญาประดิษฐ์ (AI) และเทคโนโลยีเสมือนจริง ตลอดจนซอฟต์แวร์ แอปพลิเคชันที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบ Active Learning รวมถึงการปรับปรุงห้องเรียนและสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เหมาะสม เช่น โต๊ะเก้าอี้ที่ยืดหยุ่นได้และสามารถปรับเปลี่ยนตามรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้ได้ นอกจากนี้ยังมีความต้องการจัดทำแผนการจัดหาวัสดุให้สอดคล้องกับความต้องการของครูในแต่ละกลุ่มสาระ และส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน เพื่อเชื่อมโยงเนื้อหาการเรียนรู้เข้ากับบริบทชีวิตจริงของนักเรียน

ด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการวางแผนการบริหารที่เป็นระบบและชัดเจน โดยบูรณาการทุกมิติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ทั้งในด้านการพัฒนาครู วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ และทรัพยากร พร้อมทั้งต้องการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่ใช้เครื่องมือที่สามารถสะท้อนสมรรถนะและทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างแท้จริง อีกทั้งยังเน้นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการบริหาร การตัดสินใจ และการวางแผนการจัดการเรียนรู้ ตลอดจนต้องการพัฒนากลไกการนิเทศภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนา ระบบข้อมูลสารสนเทศและแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการติดตามการดำเนินงานและการบริหารจัดการเชิงข้อมูลได้อย่างแม่นยำ

ด้านสังคมและวัฒนธรรม ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่เปิดกว้างและเป็นมิตร สนับสนุนความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง รวมถึงส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการเรียนรู้ โดยเฉพาะการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาบูรณาการกับการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน อีกทั้งยังมุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการออกแบบกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของนักเรียน เพื่อให้การเรียนรู้มีความหมาย และสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้จริง

ด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเพียงพอสำหรับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ สมาร์ทบอร์ด แท็บเล็ต หรืออุปกรณ์ AR/VR รวมถึงต้องการส่งเสริมการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและต่อเนื่อง พร้อมทั้งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี เช่น การติดตั้งอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและ Wi-Fi ที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ในโรงเรียน และมีความต้องการอบรมครูให้มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านเศรษฐกิจ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการแสวงหาแหล่งทุนสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐ เอกชน และเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อเพิ่มงบประมาณในการพัฒนาการเรียนรู้เชิงรุก รวมถึงการจัดโครงการทุนการศึกษาให้แก่นักเรียน ตลอดจนสนับสนุนกิจกรรมหรือโครงการที่เชื่อมโยงการเรียนรู้กับเศรษฐกิจชุมชน เพื่อส่งเสริมทักษะด้านอาชีพและการสร้างรายได้ของผู้เรียนในอนาคต

ด้านการเมืองและกฎหมาย ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการนโยบายที่ชัดเจน สม่ำเสมอ และมีความต่อเนื่องในการสนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุก รวมทั้งต้องการให้กฎระเบียบและแนวทางจากหน่วยงานต้นสังกัดมีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา อีกทั้งต้องการส่งเสริมความเป็นอิสระทางวิชาการ เพื่อให้ครูและสถานศึกษาสามารถออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละบริบทได้อย่างแท้จริง

2. ผลการจัดทำและตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ผลการจัดทำและตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย 5 ประเด็น ดังนี้

1. วิสัยทัศน์
2. พันธกิจ
3. เป้าหมาย
4. กลยุทธ์
5. มาตรการ

ประเด็นที่ 1 วิสัยทัศน์

“องค์กรแห่งนวัตกรรมที่มุ่งพัฒนาสมรรถนะครูผ่านเทคโนโลยี และนวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล และเสริมสร้างพลเมืองคุณภาพในยุคดิจิทัล”

ประเด็นที่ 2 พันธกิจ

1. ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู และการวิจัยเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา
2. ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะครูด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้เชิงรุก
3. ยกกระดับคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาอย่างเท่าเทียมในทุกพื้นที่เพื่อมุ่งความสำเร็จ
4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

ประเด็นที่ 3 เป้าหมาย

1. เป้าหมายด้านการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะเชิงรุกและเชี่ยวชาญการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้

- KPI 1. ครูสามารถออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้
- KPI 2. ครูสามารถใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการเรียนการสอน

2. เป้าหมายด้านการพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีทักษะในศตวรรษที่ 21

- KPI 3. ผู้เรียนมีความสามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา และมีความคิดสร้างสรรค์

3. เป้าหมายด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและอนาคตของสถานศึกษา

KPI 4. สถานศึกษามีหลักสูตรที่ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

KPI 5. สถานศึกษามีการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการพัฒนาทักษะและความรู้ที่ตอบสนองต่อสังคมยุคดิจิทัลของผู้เรียน

4. เป้าหมายด้านการสร้างเครือข่ายครูและชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง

KPI 6. สถานศึกษามีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ ประสพการณ์ และส่งเสริมความเข้มแข็งของเครือข่าย

5. เป้าหมายด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

KPI 7. สถานศึกษามีทรัพยากรการเรียนรู้ และใช้อย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก

ประเด็นที่ 4 กลยุทธ์

1. ด้านการพัฒนาสมรรถนะครู

กลยุทธ์หลัก

มุ่งเสริมสร้างสมรรถนะของครูให้เป็นผู้นำการเรียนรู้เชิงรุกและมีทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการในยุคดิจิทัล

กลยุทธ์รอง

1. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพครูด้านการออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะในศตวรรษที่ 21

2. พัฒนาระบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างครูผู้เชี่ยวชาญในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก

3. สนับสนุนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ โดยเฉพาะการทำวิจัยในชั้นเรียนและการทดลองเทคนิคการสอนใหม่

4. พัฒนาระบบพี่เลี้ยงการสอน (Coaching) เพื่อช่วยให้ครูสามารถปรับปรุงและพัฒนาการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในทุกสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี

2. ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

กลยุทธ์หลัก

ที่สูงขึ้น เน้นพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

กลยุทธ์รอง

1. ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญด้วย Active Learning, Project-based Learning Problem-solving Learning และเทคนิคการสอนอื่นๆ

2. พัฒนาระบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคมยุคดิจิทัล

3. ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มเติมศักยภาพของผู้เรียนที่แตกต่างกัน และยกระดับคุณภาพการศึกษา

4. สร้างระบบสนับสนุนที่ช่วยให้นักเรียนพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์

5. สนับสนุนการเรียนรู้ที่ตอบสนองความหลากหลายด้วยการเรียนรู้เฉพาะท้องถิ่น (Localized Learning) โดยเชื่อมโยงการเรียนรู้สังคมไทย สังคมโลกผ่านวัฒนธรรมและชุมชน

3. ด้านการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

กลยุทธ์หลัก

สร้างระบบสนับสนุนที่ช่วยให้สถานศึกษามีความพร้อมและคุณภาพสูงในการส่งเสริมการเรียนรู้

กลยุทธ์รอง

1. พัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน เน้นหลักสูตรบูรณาการที่เชื่อมโยงกับชุมชนและเทคโนโลยีดิจิทัล

2. พัฒนาสื่อการเรียนรู้และนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนการสอนในทุกสถานศึกษา

3. ส่งเสริมทรัพยากรการเรียนรู้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยจัดตั้งศูนย์สื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอนในระดับเครือข่ายสถานศึกษา

4. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่โปร่งใสและมีธรรมาภิบาล โดยมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากชุมชน และองค์กรต่างๆ ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

ประเด็นที่ 5 มาตรการ

1. ด้านการพัฒนาสมรรถนะครู

1.1 มาตรการพัฒนาศักยภาพครู

• จัดทำแผนพัฒนาครูประจำปีที่ระบุหัวข้อการอบรม และกำหนดเป้าหมาย
เชิงสมรรถนะ

• จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะการออกแบบการเรียนรู้เชิงรุก และ
การใช้เทคโนโลยี

• สร้างระบบนิเทศ และติดตามผลการพัฒนาครู พร้อมเกณฑ์ประเมินที่ชัดเจน

1.2 มาตรการสร้างนวัตกรรมการสอนและการวิจัย

- ส่งเสริมครูเข้าร่วมโครงการวิจัยในชั้นเรียน โดยจัดงบประมาณสนับสนุน
- สร้างคลังข้อมูลออนไลน์สำหรับเผยแพร่ นวัตกรรมและผลการวิจัย

1.3 มาตรการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC)

- จัดตั้งเครือข่ายครูในทุกสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์
- จัดกิจกรรมเวิร์กช็อปและศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จและมี
แนวปฏิบัติที่ดี

2. ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

2.1 มาตรการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

• ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกในรูปแบบที่หลากหลาย ด้วย Project-based Learning, Active Learning และวิธีการอื่น ๆ

• สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่บูรณาการความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่น

2.2 มาตรการติดตามและประเมินผลผู้เรียน

• พัฒนาระบบประเมินผลที่หลากหลายด้วยการประเมินตามสภาพจริง
(Authentic Assessment)

• นำผลการประเมินไปปรับปรุง และพัฒนาการจัดการเรียนรู้เพื่อยกระดับ
ผลสัมฤทธิ์

2.3 มาตรการสนับสนุนการเรียนรู้แบบองค์รวม

• จัดกิจกรรมเสริมทักษะ เน้นการเรียนรู้จากชุมชน และกิจกรรมที่เสริมสร้าง
ความคิดสร้างสรรค์

• สนับสนุนทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อลดช่องว่างทางการศึกษา และพัฒนา
ศักยภาพของผู้เรียนที่แตกต่างกัน

3. ด้านการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

3.1 มาตรการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

• จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรในระดับเขตพื้นที่ และระดับสถานศึกษา
เพื่อปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยสอดคล้องกับภูมิสังคม

- จัดทำคู่มือ และบทเรียนต้นแบบเชิงรุกสำหรับครูในสถานศึกษา

3.2 มาตรการพัฒนาทรัพยากรและสื่อการเรียนรู้

- พัฒนาลังสื่อการเรียนรู้ดิจิทัล พร้อมสนับสนุนการจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีที่

ทันสมัย

- จัดตั้งศูนย์สื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอนในระดับเครือข่ายสถานศึกษา

และระดับเขตพื้นที่

3.3 มาตรการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา

- ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- ส่งเสริมธรรมาภิบาลในระบบบริหารจัดการสถานศึกษา

3.4 มาตรการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน

• ส่งเสริมการจัดประชุมและจัดกิจกรรมระหว่างสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก

- ใช้ทรัพยากรในชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการบริหารจัดการ

3. ผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบาย การบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

3.1 ผลการประเมินด้านความเป็นไปได้ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริม สมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู พบว่า โดยภาพรวมประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ วิสัยทัศน์ รองลงมาคือ เป้าหมาย และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ กลยุทธ์

3.2 ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริม สมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู พบว่า โดยภาพรวมประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ วิสัยทัศน์ รองลงมาคือ พันธกิจ และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ มาตรการ

ประเด็นที่ได้รับการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์สูงสุดคือ วิสัยทัศน์ ซึ่งมีลักษณะชัดเจน ครอบคลุม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงตามบริบทของพื้นที่ โดยวิสัยทัศน์ที่ กำหนดไว้มีบทบาทสำคัญในการเป็นทิศทางหลักของการพัฒนาครู และเป็นเครื่องมือในการสร้าง เป้าหมายร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง รองลงมาคือ เป้าหมาย ซึ่งมีความชัดเจน สามารถใช้เป็น เกณฑ์ในการวัดผลสัมฤทธิ์ของการขับเคลื่อนนโยบายได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีความสอดคล้องกับ การพัฒนาสมรรถนะของครูและการยกระดับคุณภาพผู้เรียนอย่างชัดเจน ต่อมาเป็น พันธกิจ ซึ่งได้รับ การประเมินในระดับมากที่สุดเช่นกัน โดยมีความชัดเจน ครอบคลุมบทบาทของหน่วยงานและ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน และสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายและวิสัยทัศน์สู่ การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกลยุทธ์ ที่นำเสนอมีความชัดเจน เป็นแนวทางที่สามารถนำไป

ปฏิบัติได้จริง และเอื้อต่อการส่งเสริมสมรรถนะของครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยกลยุทธ์ยังตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ 21 และสนับสนุนการปรับตัวของครูได้อย่างเหมาะสม สุดท้ายคือ มาตรการ ซึ่งแม้อยู่ในลำดับสุดท้าย แต่ยังคงได้รับการประเมินในระดับมากที่สุด โดยมีความครอบคลุม เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ในการควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้

จากผลการประเมินดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ข้อเสนอเชิงนโยบายทั้งในด้านวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ กลยุทธ์ และมาตรการ มีความพร้อมในการนำไปสู่การปฏิบัติจริง และมีศักยภาพในการส่งเสริมสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกได้อย่างเป็นระบบและยั่งยืนภายใต้บริบทของพื้นที่เขตการศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

สภาพปัจจุบันการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนล่าง พบว่าด้านการบริหารบุคลากร มีสภาพการดำเนินงานที่โดดเด่นและเป็นจุดแข็งมากที่สุด ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่สามารถส่งเสริมให้ครูมีทักษะในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยครูมีความสามารถในการออกแบบและจัดกิจกรรมที่กระตุ้นการคิดวิเคราะห์ การมีส่วนร่วมของผู้เรียน อีกทั้งยังมีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีบทบาทในการให้คำแนะนำ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในทีมครู และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง เนื่องมาจากการเปลี่ยนผ่านนโยบายการศึกษาแห่งชาติ ที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการพัฒนาครูในฐานะ “ผู้จัดการเรียนรู้” ไม่ใช่เพียงผู้ถ่ายทอดความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ที่มุ่งเน้นให้ครูมีสมรรถนะสูง และสามารถจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) อีกทั้งในปัจจุบันนโยบายทางการศึกษาของไทยให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 อย่างชัดเจนโดยแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579 ได้กำหนดเป้าหมายให้ครู และบุคลากรได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับคุณภาพการสอน รวมถึงการส่งเสริมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด ที่มีการจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอ เช่น โครงการ Coaching for Learning และ PLC (Professional Learning Community) ซึ่งช่วยสร้างชุมชนการเรียนรู้ในโรงเรียน ทำให้ครูมีโอกาส

แลกเปลี่ยนประสบการณ์กันมากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565) อีกทั้งมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เปลี่ยนจากการเป็นเพียงผู้บริหารมาเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leader) ซึ่งส่งผลให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องอีกด้วย (Hallinger & Murphy, 1985)

สภาพปัจจุบันฯ ด้านเศรษฐกิจยังมีข้อจำกัด ซึ่งมีสภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับต่ำที่สุด โดยมีค่าร้อยละเฉลี่ยรวมเพียง 59.36% สะท้อนถึงข้อจำกัดเชิงโครงสร้างด้านฐานะทางเศรษฐกิจของครัวเรือนและชุมชนที่ไม่สามารถสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกได้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ชนบทหรือชุมชนรายได้ต่ำ ซึ่งไม่สามารถระดมทุนหรือทรัพยากรจากภายนอกได้อย่างเป็นระบบ อีกทั้งผู้ปกครองจำนวนมากยังขาดความมั่นคงทางการเงิน ทำให้ไม่สามารถมีส่วนร่วมสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้ของบุตรหลานได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต้อโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ UNESCO (2015) ที่ระบุว่า “เศรษฐกิจระดับครัวเรือนและท้องถิ่นมีผลโดยตรงต่อคุณภาพการเรียนรู้และโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ” และเป้าหมายของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ที่มุ่งเน้น “การจัดการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม” อีกทั้งยังขัดต่อ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 6 ที่กำหนดให้รัฐจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม เพื่อไม่ให้ปัจจัยทางเศรษฐกิจกลายเป็นอุปสรรคในการพัฒนาครูและนักเรียน ดังนั้น จึงจำเป็นที่รัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องมีมาตรการสนับสนุนด้านทุนการศึกษา งบประมาณ และทรัพยากรเพิ่มเติมสำหรับโรงเรียนในพื้นที่ขาดแคลน เพื่อปิดช่องว่างความเหลื่อมล้ำอย่างเป็นระบบ

ด้านการบริหารงบประมาณ มีค่าร้อยละเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 67.15% สะท้อนให้เห็นว่าการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษาในหลายแห่งยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของครูในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้เชิงรุกได้อย่างเพียงพอ ทั้งในด้านการจัดซื้อสื่อและอุปกรณ์ประกอบการสอน รวมถึงการขาดระบบติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารงบประมาณยังคงขาดความยืดหยุ่นและไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์การพัฒนาของโรงเรียนโดยตรง สะท้อนถึงช่องว่างระหว่างนโยบายระดับบนกับการปฏิบัติจริง สอดคล้องกับ Fred R. David (2017) ที่กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์ใด ๆ จะไม่สัมฤทธิ์ผลหากขาดทรัพยากรสนับสนุนอย่างสอดคล้องและตรงจุด” อีกทั้งไม่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลตามที่กำหนดใน พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยเฉพาะใน มาตรา 46 ที่เน้นให้สถานศึกษาบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และคุ้มค่า โดยยึดความจำเป็นของผู้เรียนและครูเป็นสำคัญ ความล่าช้า

ในการจัดสรรงบประมาณหรือการใช้จ่ายแบบกระจุกตัวในกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครู จึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนรู้ในภาพรวมของสถานศึกษา

ด้านสังคมและวัฒนธรรม มีค่าร้อยละเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 68.68% โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ซึ่งมีค่าร้อยละต่ำที่สุดในตัวชี้วัดย่อยของด้านนี้ แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนยังไม่สามารถสร้างความเข้าใจและแรงสนับสนุนจากครอบครัวได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้การขับเคลื่อนการเรียนรู้เชิงรุกยังคงจำกัดอยู่ในบริบทของโรงเรียนเท่านั้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกลไกการเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนกับครอบครัวและชุมชนยังไม่เป็นระบบ ขาดกระบวนการสร้างความร่วมมือที่ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Epstein (1995) ที่เน้นว่าการศึกษาจะประสบความสำเร็จสูงสุดเมื่อบ้าน โรงเรียน และชุมชน ทำงานร่วมกันในลักษณะของเครือข่ายเชิงสัมพันธ์ และ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 22 ที่บัญญัติให้ชุมชนและครอบครัวมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง

ผลการศึกษาปัญหาการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนล่าง พบว่าปัญหาในภาพรวม ได้แก่ การขาดทรัพยากรที่จำเป็นต่อการจัดการเรียนรู้ อาทิ อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย งบประมาณที่ไม่เพียงพอ และข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานส่งผลให้ครูไม่สามารถจัดการเรียนรู้ในลักษณะที่เน้นการลงมือปฏิบัติและการคิดวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาสมรรถนะของครู โดยเฉพาะ**ด้านบุคลากร**ที่พบปัญหา ได้แก่ ครูส่วนใหญ่ยังขาดทักษะและประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างแท้จริง อีกทั้งยังมีการงานที่มากเกินไป โดยเฉพาะงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน ทำให้ขาดเวลาและโอกาสในการพัฒนาตนเอง ขณะเดียวกันโรงเรียนยังขาดระบบกลไกสนับสนุนภายใน เช่น โค้ชทางวิชาการ (Instructional Coach) หรือที่ปรึกษาเชิงวิชาชีพ (Mentor) ที่มีบทบาทในการให้คำแนะนำ ติดตามผล และส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพครูอย่างต่อเนื่อง การบริหารด้านบุคลากรยังเผชิญกับปัญหาในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็น การขาดทักษะในการประยุกต์ใช้เทคนิคการเรียนรู้เชิงรุกในห้องเรียนของครูบางส่วน การขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง รวมถึงการขาดระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) และโค้ชทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังพบปัญหาเรื่องภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน การขาดการสื่อสารที่ดีในองค์กร ขาดครูผู้สอนในกลุ่มสาระเฉพาะทาง และขาดบุคลากรสนับสนุนที่จำเป็น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการพัฒนาครูยังไม่เป็นระบบ และไม่มี การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องตามแนวคิดของ ฟินิจ มีค้ำทอง (2559) ที่เน้นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรครอบคลุมทั้งด้านทักษะ ทักษะคิด และระบบสนับสนุนภายในองค์กร อีกทั้งสอดคล้องกับ แนวคิดของ Fullan (2007) ที่ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงในเชิงลึกทางการศึกษาต้องอาศัย วัฒนธรรมขององค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงผู้นำทางวิชาการที่สามารถปลุกพลังครูและสร้างเครือข่ายวิชาชีพได้อย่างแท้จริง

ด้านการบริหารจัดการ พบว่า ผู้บริหารหลายแห่งยังขาดแนวทางที่ชัดเจน และต่อเนื่องในการพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้เชิงรุกได้จริง การกำหนดนโยบายในระดับโรงเรียนยังขาดการมีส่วนร่วมจากครู รวมถึงระบบการติดตามประเมินผลยังเน้นผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการมากกว่าทักษะเชิงกระบวนการ เช่น การคิดวิเคราะห์ การเรียนรู้ด้วยตนเองหรือการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้โครงสร้างการบริหารยังไม่เปิดกว้างให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงานวิชาการอย่างแท้จริง ประเด็นปัญหาข้างต้นสอดคล้องกับข้อเสนอของ สุพล จอกทอง (2567) ที่ระบุว่าการพัฒนาสมรรถนะครูให้สามารถจัดการเรียนรู้เชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยทั้งการพัฒนาเชิงวิชาชีพควบคู่กับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารของสถานศึกษาในทุกมิติ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนทั้งด้านความสามารถในการคิด วิเคราะห์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน นอกจากนี้ยังเชื่อมโยงกับข้อเสนอของ ฐกร พงศ์ปิฎก และประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2565) ที่เน้นว่า การพัฒนาสมรรถนะครูในช่วงยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561–2580) ต้องมีกระบวนการบูรณาการเชิงนโยบาย การส่งเสริมโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี และการสร้างระบบสนับสนุนรายบุคคล เช่น ระบบติดตามและการเสริมแรงใจอย่างต่อเนื่อง และยังสอดคล้องงานวิจัยของ พิชิต ฤทธิ์จรูญ และคณะ (2561) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ปัญหาการบริหารจัดการศึกษาในประเทศไทยยังประสบข้อจำกัดในด้านการกระจายอำนาจ และการขาดกลไกที่มุ่งใจให้ภาคเอกชน และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง การส่งเสริมความร่วมมือจากองค์กรท้องถิ่น และหน่วยงานภายนอกยังดำเนินการได้อย่างจำกัด ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะครูเชิงระบบ

ด้านงบประมาณ พบปัญหาได้แก่ การได้รับงบประมาณที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการของโรงเรียน การจัดสรรงบประมาณไม่ครอบคลุมทุกด้านโดยเฉพาะด้านพัฒนาครูและการจัดหาสื่อที่ทันสมัย กระบวนการเบิกจ่ายที่ยุ่งยาก ขาดการมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนการใช้จ่าย และขาดระบบติดตามประเมินผลการใช้งบประมาณ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก โครงสร้างงบประมาณของโรงเรียนยังไม่สอดคล้องกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Fred R. David (2017) ที่ระบุว่า การดำเนินกลยุทธ์จะไม่สัมฤทธิ์ผลหากไม่ได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างเหมาะสม อีกทั้งขัดกับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงบประมาณที่ต้องมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงคุณภาพของการจัดการเรียนรู้

ด้านวัสดุอุปกรณ์ ปัญหาที่พบได้แก่ ห้องเรียนไม่รองรับการเรียนรู้เชิงรุก ขาดพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวก งบประมาณในการจัดหาวัสดุไม่เพียงพอ อุปกรณ์ล้าสมัย ไม่สอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้เชิงรุก ขาดการวางแผนจัดหาอย่างเป็นระบบ ขาดการบำรุงรักษา ครูขาดทักษะการใช้สื่อ และการกระจายอุปกรณ์ยังไม่ทั่วถึงในทุกกลุ่มสาระฯ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการจัดการวัสดุอุปกรณ์ยังไม่เป็นระบบ และขาดการวางแผนในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พินิจ มีคำทอง (2559) ที่เสนอว่าการวิเคราะห์ปัจจัยด้านทรัพยากรต้องครอบคลุมทั้งความเพียงพอ

ความเหมาะสม และการบริหารที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดของ ระบบ 4M (Material) ที่ระบุว่าอุปกรณ์การเรียนรู้ถือเป็นปัจจัยสนับสนุนที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพครูและ ผู้เรียนอย่างมีนัยสำคัญ

ด้านการบริหารจัดการ พบว่าโรงเรียนขาดแผนการพัฒนาครูที่เชื่อมโยงกับ การจัดการเรียนรู้เชิงรุก ขาดกลไกติดตามและประเมินผล ขาดการบูรณาการระหว่างฝ่ายบริหารและ ฝ่ายวิชาการ ระบบประเมินผลยังมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการมากกว่าทักษะเชิงกระบวนการ การสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ และขาดแผนยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมทุกมิติ ทั้งนี้อาจ เนื่องจากโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียนยังเน้นการสั่งการมากกว่าการมีส่วนร่วมและ การวางแผนเชิงวิชาการร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551) ที่ชี้ว่าการบริหาร ที่มีประสิทธิภาพต้องเกิดจากความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู และชุมชนอย่างเป็นระบบ และ สอดคล้องกับหลักการของ Wheelen และ Hunger (2012) ที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ และการควบคุมที่มีเป้าหมายชัดเจนในการยกระดับคุณภาพสถานศึกษา

ด้านเศรษฐกิจ ยังเป็นประเด็นปัญหาสำคัญ โดยพบว่า ฐานะของครอบครัว นักเรียนยังเป็นอุปสรรคต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยเฉพาะการเข้าถึงเทคโนโลยีและอุปกรณ์ การเรียนรู้ที่จำเป็น นอกจากนี้ การจัดทำหลักสูตรหรือจัดหาสื่อที่สอดคล้องกับ Active Learning ยังมี ต้นทุนสูงและต้องการการลงทุนต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจที่ฝังรากลึก ในระดับครัวเรือนและชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ประเวศ วะสี (2561) ที่ชี้ว่า สถานศึกษา จำเป็นต้องมีแนวทางบริหารที่ยืดหยุ่นเพื่อรับมือกับข้อจำกัดจากบริบททางเศรษฐกิจ และยังสอดคล้อง กับกรอบแนวคิด STEP (Economic) ที่ชี้ให้เห็นว่า สภาพเศรษฐกิจมีผลโดยตรงต่อความสามารถ ในการเข้าถึงทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครูอย่างแท้จริง

ผลการศึกษาความต้องการของการบริหารเพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูในลักษณะองค์รวม โดยเฉพาะการสร้าง “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ” (PLC) ที่เปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมวางแผน และร่วมแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบ อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติตามแนวทางของการเรียนรู้ของหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช 2562 ตลอดจนได้มีการนำ แนวทางของการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่มีการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง ครูและผู้บริหารขึ้นภายในโรงเรียน เพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้และสามารถแก้ไขปัญหาของผู้เรียน ให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ภายใต้วัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจ และมีแนวคิด ร่วมกันที่จะมุ่งไปสู่การพัฒนาผู้เรียนและการพัฒนาการศึกษาของชาติอย่างยั่งยืน ผ่านกระบวนการ ดำเนินงานในกระบวนการเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนในสถานศึกษา แนวทางนี้สอดคล้องกับ

งานวิจัยของ จำรัส อินทลาภาพร (2562) ซึ่งพัฒนารูปแบบ PLC สำหรับเสริมสร้างสมรรถนะครู ในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้สู่ระดับขั้นศึกษา โดยพบว่า PLC มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาครูให้ สามารถจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ งานวิจัยของสุนิษา สุวรรณชาติ (2567) ยังแสดงให้เห็นว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีผลโดยตรงต่อสมรรถนะ ของครู โดยเฉพาะในด้านการกำหนดนโยบาย การสนับสนุนงบประมาณ การส่งเสริมเทคโนโลยี และ การสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและเข้าใจบริบทของโรงเรียนจะ สามารถสร้างเงื่อนไขที่เอื้อต่อการพัฒนาครูได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ด้านงบประมาณ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการในการขยายแหล่ง งบประมาณจากภายนอก เพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณ และพัฒนาระบบ ติดตามประเมินผลการใช้งบประมาณให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนพัฒนาในอนาคตได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัจจุบันโรงเรียนยังคงพึ่งพา งบประมาณจากภาครัฐเป็นหลัก ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารงบประมาณที่ตอบสนองต่อความ จำเป็นเร่งด่วนของสถานศึกษา และยังไม่มียุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมที่เปิดกว้างให้ครูและบุคลากรทางการ ศึกษาเข้ามามีบทบาทในการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fred R. David (2017) ที่ชี้ว่า กลยุทธ์ที่ดีจะไม่สามารถขับเคลื่อนได้หากขาดทรัพยากรที่เพียงพอและระบบ การใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิด 4M ที่เน้นว่า “Money” คือทรัพยากรหลักที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการศึกษาเชิงรุกอย่างยั่งยืน

ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านเทคโนโลยี พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการ ในการจัดหา ปรับปรุง และบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ให้ทันสมัยและตอบสนองต่อการเรียนรู้เชิงรุก โดยเฉพาะการส่งเสริมให้ครูสามารถใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงต้องมีระบบบริหารวัสดุที่โปร่งใส มีการซ่อมบำรุง และกระจายทรัพยากรอย่างเป็นธรรม ทั้งนี้ เนื่องจากระบบการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษายังเน้นการใช้แบบรวมศูนย์ ขาดการวางแผน ร่วมระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายวิชาการ ทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มสาระ การเรียนรู้ต่าง ๆ ได้อย่างครอบคลุม สอดคล้องกับแนวคิดของ พินิจ มีคำทอง (2559) ที่ชี้ว่า การจัดการทรัพยากรด้านวัสดุควรมีความเหมาะสมกับสภาพการเรียนรู้ มีการวางแผน และการจัดการ ที่มีระบบ โดยใช้การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ธนกฤต อึ้งน้อย (2562) ที่เสนอว่าครูในศตวรรษที่ 21 ต้องมีสมรรถนะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการ จัดการเรียนรู้ และสามารถออกแบบสื่อ บริหารเวลา และสร้างกิจกรรมการเรียนรู้แบบดิจิทัลได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

ด้านการบริหารจัดการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการในการพัฒนา ระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก มีระบบติดตามและประเมินผล

โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบดิจิทัล และเปิดโอกาสให้ครูมีบทบาทในการบริหารจัดการและนิเทศภายในฯ ร่วมกับผู้บริหารอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารจัดการในหลายโรงเรียนยังขาดการบูรณาการระหว่างฝ่ายวิชาการและฝ่ายบริหาร ขาดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน และยังไม่มีระบบประเมินผลที่สามารถนำข้อมูลกลับมาใช้ในการปรับปรุงแผนได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wheelen & Hunger (2012) ที่เสนอว่าการบริหารที่ดีต้องมีกลไกประเมินผล การมีส่วนร่วม และการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ด้านสังคมและวัฒนธรรม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้าสู่กระบวนการจัดการเรียนรู้ และสร้างความร่วมมือกับชุมชนและผู้ปกครองในการสนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุกของผู้เรียน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนยังมีข้อจำกัดในการเชื่อมโยงความร่วมมือกับชุมชนอย่างเป็นระบบ และวัฒนธรรมองค์กรในบางแห่งยังไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธนกฤต อังน้อย (2562) ที่เสนอว่าโรงเรียนต้องเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยมีวัฒนธรรมองค์กร ระบบงาน และการมีส่วนร่วมเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทั้งครูและนักเรียน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Epstein (1995) ที่เน้นการสร้างพันธมิตรระหว่างโรงเรียน ครอบครัว และชุมชนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

ด้านเศรษฐกิจ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการการสนับสนุนด้านงบประมาณจากภาครัฐและภาคเอกชนมากขึ้น เพื่อรองรับค่าใช้จ่ายในการพัฒนาหลักสูตร สื่อ และกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก อีกทั้งยังต้องการเชื่อมโยงการเรียนรู้กับเศรษฐกิจชุมชนและส่งเสริมทักษะอาชีพของผู้เรียน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก สภาพเศรษฐกิจของครัวเรือนและชุมชนยังไม่สามารถสนับสนุนการศึกษาของนักเรียนได้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะในด้านอุปกรณ์ เทคโนโลยี และการเข้าถึงโอกาสการเรียนรู้นอกห้องเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ ประเวศ วะสี (2561) ที่เสนอให้สถานศึกษานำทุนทางสังคมและเศรษฐกิจชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการศึกษา

ด้านการเมืองและกฎหมาย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการนโยบายการศึกษาที่ชัดเจนและมีความต่อเนื่อง รวมถึงต้องการการปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ และหลักสูตรให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุก และการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาให้สามารถบริหารได้อย่างคล่องตัวตามบริบทของตนเอง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการดำเนินนโยบายจากส่วนกลางยังคงเป็นลักษณะรวมศูนย์ และขาดกลไกการสนับสนุนให้สถานศึกษาสามารถปรับใช้ได้ตามบริบท สอดคล้องกับแนวคิดของ William Boyer (1975) ที่เสนอว่าการกระจายอำนาจทางการศึกษาจะช่วยให้สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างตรงจุด อีกทั้งยังตรงกับหลักการของ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 ที่ส่งเสริมให้สถานศึกษามีสิทธิในการบริหารจัดการด้านวิชาการ งบประมาณ และบุคลากรด้วยตนเอง

2. ผลการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ข้อเสนอเชิงนโยบายที่เกิดจากการวิจัยครั้งนี้มีความชัดเจน ครอบคลุม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ทั้งในระดับเขตพื้นที่และระดับสถานศึกษา โดยประกอบด้วย **วิสัยทัศน์** ที่เน้นการเป็น “องค์กรแห่งนวัตกรรมที่มุ่งพัฒนาสมรรถนะครูผ่านเทคโนโลยี และนวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล และเสริมสร้างพลเมืองคุณภาพในยุคดิจิทัล” วิสัยทัศน์นี้มีความชัดเจนและครอบคลุมทั้งมิติของครู ผู้เรียน และระบบการจัดการศึกษา โดยเน้นบทบาทขององค์กรในฐานะ “ศูนย์กลางแห่งนวัตกรรม” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่มีความสามารถในการปรับตัวและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การเน้นการพัฒนาสมรรถนะครูผ่านเทคโนโลยีสะท้อนถึงการตระหนักถึงบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ และเสริมสร้างพลเมืองที่มีทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 อาทิ การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม ซึ่งล้วนเป็นคุณลักษณะของพลเมืองดิจิทัลตามกรอบแนวคิดของ UNESCO (2015)

พันธกิจ มีการกำหนดไว้ 4 ข้อ ได้แก่ 1) ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู และการวิจัยเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา 2) ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะครูด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้เชิงรุก 3) ยกระดับคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาอย่างเท่าเทียมในทุกพื้นที่เพื่อมุ่งความสำเร็จ และ 4) สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ภารกิจดังกล่าวแสดงถึงการดำเนินการกิจอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมการพัฒนาอย่างรอบด้าน โดยเฉพาะพันธกิจที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพครูและการส่งเสริมการวิจัย ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังเน้นการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้เชิงรุก ซึ่งช่วยให้ครูสามารถออกแบบกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายและสอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังมุ่งเน้นการพัฒนาการศึกษาอย่างเท่าเทียมในทุกพื้นที่ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของนโยบายการศึกษาชาติที่ต้องการลดความเหลื่อมล้ำ และเปิดโอกาสทางการเรียนรู้ที่เท่าเทียมกันสำหรับทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรภายนอก ถือเป็นจุดแข็งที่ทำให้สถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของ ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2560) ที่กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีประโยชน์ คือ ช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน อีกทั้งยังช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้ง และช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมอีกด้วย

เป้าหมาย มีการระบุไว้ 5 ด้านหลัก ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะเชิงรุกและเชี่ยวชาญการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ 2) ด้านการพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีทักษะในศตวรรษที่ 21 3) ด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัด

การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและอนาคตของสถานศึกษา 4) ด้านการสร้างเครือข่ายครูและชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง และ 5) ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมตัวชี้วัด (KPI) ที่สามารถประเมินผลลัพธ์ได้จริง เช่น การที่ครูสามารถออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการที่ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เช่น การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องโดยตรงกับกรอบแนวคิดของ Partnership for 21st Century Learning (P21) ที่เน้นผลลัพธ์ทางการศึกษาที่ไม่ได้จำกัดเพียงความรู้ในวิชาเรียนเท่านั้น หากแต่ต้องส่งเสริมทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสถานศึกษาและชุมชนต่างให้คุณค่าและความสำคัญร่วมกัน นอกจากนี้ เป้าหมายด้านการพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย และสอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนและชุมชน ตลอดจนการส่งเสริมการบริหารจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาอย่างคุ้มค่า ยังสะท้อนถึงความเข้าใจในมิติของการจัดการศึกษาที่ต้องเชื่อมโยงกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยมีการออกแบบเป้าหมายในลักษณะองค์รวม (Holistic Goal Setting) ที่รวมทั้งมิติของผู้เรียน ครู หลักสูตร และชุมชนอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ที่กำหนดให้การจัดกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาในชีวิตจริง ทั้งนี้เป้าหมายที่กำหนดไว้ในข้อเสนอนี้มีใช้เพียงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ แต่ยังมีมุ่งสร้าง “คุณภาพของผู้เรียน” อย่างรอบด้านอีกด้วย

กลยุทธ์ มีการวางแนวทางการพัฒนาอย่างชัดเจน แบ่งออกเป็น 3 ด้านหลัก ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาสมรรถนะครู 2) ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และ 3) ด้านการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยในแต่ละด้านได้ระบุกลยุทธ์รองที่สามารถนำไปใช้ได้จริง เช่น การส่งเสริมการอบรมครูในด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก การพัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Coaching) และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) รวมถึงการสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียน ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Skipper, S. (2006) ที่กล่าวว่า การจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาครูอย่างยั่งยืน สำหรับกลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีการเน้นการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ เช่น Active Learning, Project-based Learning และ Problem-solving Learning ซึ่งเป็นเทคนิคการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแนวทางของ OECD (2020) และกรอบแนวคิดในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นทักษะ ขณะที่กลยุทธ์ด้านการพัฒนาสถานศึกษา เน้นการพัฒนาหลักสูตร นวัตกรรม และการบริหารจัดการทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการส่งเสริมธรรมาภิบาลภายในองค์กร ทั้งนี้เป็นเพราะว่ากลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความชัดเจน สอดคล้องกับสภาพและบริบทของโรงเรียน สอดคล้องกับ Compton-Lilly (2010) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทาง

การดำเนินงานระยะยาว และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยจะทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)

มาตรการ ที่เสนอในข้อเสนอเชิงนโยบายฉบับนี้ เป็นมาตรการที่ได้รับการออกแบบอย่างมีระบบ ชัดเจน และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยมีการจัดหมวดหมู่ตามประเด็นกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ 1) มาตรการด้านการพัฒนาสมรรถนะครู เนื่องจากมาตรการนี้มุ่งเน้นการพัฒนาครู ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา และมีแนวทางการพัฒนาสมรรถนะครูอย่างเป็นระบบ เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การโค้ชชิ่ง หรือการใช้เทคโนโลยีการสอน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน 2) มาตรการด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เนื่องจากมาตรการนี้เน้นพัฒนาผู้เรียน ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องการให้ผู้เรียนมีทักษะ แสวงหาสารสนเทศ สร้างองค์ความรู้ และประยุกต์ความรู้ให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง และ 3) มาตรการด้านการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา เนื่องจากสภาพแวดล้อมการเรียนรู้มีผลต่อประสิทธิภาพของครูและผู้เรียน โดยมาตรการนี้ครอบคลุมทั้งกายภาพ เช่น อุปกรณ์เทคโนโลยี และนโยบายโรงเรียน เช่น การบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาเชิงระบบ (Systematic Development) ที่เน้นการเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมาย กลยุทธ์ และการดำเนินงานอย่างเป็นลำดับขั้น ทั้งนี้มาตรการด้านการพัฒนาสมรรถนะครู เน้นการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ การนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่อง และการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน รวมถึงการจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ซึ่งเป็นแนวทางที่สนับสนุนการพัฒนาครูทั้งด้านเนื้อหาและกระบวนการจัดการเรียนรู้ ทั้งนี้มาตรการด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกผ่าน Active Learning และ Project-based Learning พร้อมพัฒนาระบบประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment) ควบคู่กับกิจกรรมเสริมทักษะที่ตอบสนองความแตกต่างของผู้เรียน โดยใช้บริบทชุมชนเป็นฐานการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kafka, D. and Papageorgiou, T. (2025) ที่ได้ศึกษากรอบการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และสรุปว่าการปลูกฝังทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องใช้แนวทางใหม่ การบูรณาการแนวปฏิบัติทางการศึกษาเข้ากับแนวปฏิบัติด้านทักษะทางการศึกษาของโรงเรียน จะช่วยให้บรรลุสมรรถนะแห่งศตวรรษที่ 21 เกิดจากการดำเนินการทางการศึกษาที่เชื่อมโยงกัน แทนที่จะเป็นการดำเนินงานที่แยกส่วน มาตรการด้านพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา มุ่งเน้นการจัดตั้งศูนย์สื่อและนวัตกรรม การพัฒนาสื่อดิจิทัล และการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการส่งเสริมธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วมจากชุมชน ซึ่งช่วยยกระดับคุณภาพสถานศึกษาในระยะยาว

ข้อเสนอเชิงนโยบายฉบับนี้สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงอย่างมีระบบระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการที่ชัดเจน เป็นลำดับขั้น และสอดคล้องกับบริบทปัจจุบันของการศึกษาในระดับพื้นที่และระดับประเทศ สามารถใช้เป็นต้นแบบในการขยายผล

เชิงนโยบายในระดับอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสมและมีศักยภาพในการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากแนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ที่เน้นการบูรณาการองค์ความรู้กับทักษะในศตวรรษที่ 21 การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศอย่างยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) อีกทั้งข้อเสนอเชิงนโยบายมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ นางลักขณ์ พันธุ์วิไล และคณะ (2566) ที่ศึกษาเรื่อง “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1” ซึ่งพบว่า ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายที่เป็นวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกลยุทธ์ที่สามารถปฏิบัติได้จริง และมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม จะช่วยเอื้อต่อการขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในพื้นที่สะท้อนว่า ทุกองค์ประกอบของข้อเสนอเชิงนโยบายไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ กลยุทธ์ และมาตรการ ล้วนได้รับการประเมินในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงตามบริบทของโรงเรียน นับว่าเป็นเครื่องยืนยันถึงความพร้อมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่างนี้ ในการนำไปใช้เพื่อยกระดับสมรรถนะครู และพัฒนาการเรียนรู้เชิงรุกให้เกิดขึ้นจริงในระบบการศึกษาไทยอย่างยั่งยืน อีกทั้งกลยุทธ์หลักที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะครูให้เป็นผู้นำการเรียนรู้เชิงรุกและมีทักษะที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล รวมถึงการสร้างระบบสนับสนุนให้สถานศึกษามีความพร้อมและมีคุณภาพในการส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดจนมีมาตรการต่างๆ ล้วนแต่ครอบคลุมการพัฒนาศักยภาพครูในด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา สื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้ การบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมของชุมชนอีกด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องจากแนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ที่เน้นการบูรณาการองค์ความรู้กับทักษะในศตวรรษที่ 21 การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศอย่างยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิชิต ฤทธิ์จรูญ และคณะ (2561) ที่พบว่าข้อเสนอเชิงนโยบายที่พัฒนาขึ้นมีประเด็นหลัก คือ 1) มุ่งเน้นการจัดระบบและกลไกในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มี

คุณภาพ สามารถจัดการเรียนการสอนและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลถึงคุณภาพผู้เรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรการ 11 ข้อ 2) พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีมาตรการ 11 ข้อ 3) จัดระบบการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษา มีมาตรการ 12 ข้อ 4) จัดระบบการเสริมสร้างขวัญกำลังใจและความก้าวหน้าในวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีมาตรการ 6 ข้อ รวมทั้งสิ้น 40 ข้อ ซึ่งล้วนแต่สอดคล้องกับข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่างที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น โดยเฉพาะผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของมาตรการที่เสนอในการส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู โดยแยกวิเคราะห์ตามกลุ่มผู้บริหารการศึกษาและกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นถึงความเห็นพ้องร่วมกันในระดับ "มากที่สุด" ทั้งในด้านความเป็นไปได้และด้านความเป็นประโยชน์ ซึ่งสะท้อนถึง ความสอดคล้องของนโยบายและการปฏิบัติอย่างชัดเจน

กลุ่มผู้บริหารการศึกษา ประเมินความคิดเห็นในการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ประเด็นมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลผู้เรียนและการสนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน แสดงให้เห็นถึงความตระหนักของผู้บริหารระดับนโยบายต่อบทบาทของตนในการส่งเสริมและกำหนดแนวทางการพัฒนาครูผ่านกลไกทางนโยบาย วิชาการ และงบประมาณ สอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan (2007) ที่ระบุว่า ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนอย่างเป็นระบบจากผู้กำหนดนโยบายและผู้บริหารระดับต้นสังกัด ซึ่งต้องมีการลงทุนทั้งด้านทรัพยากรและระบบสนับสนุนอย่างยั่งยืน

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน ได้แสดงทัศนะในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะในมาตรการด้านการสร้างนวัตกรรมและการวิจัยในชั้นเรียน และการประเมินผลผู้เรียน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูง ทั้งในด้านความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ แสดงให้เห็นถึงความพร้อมของโรงเรียนในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูในบริบทของการเรียนรู้เชิงรุกที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (learner-centered) และการเรียนรู้ผ่านกระบวนการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง (constructivist learning) ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างมาตรการให้สอดคล้องกับแนวโน้มของการปรับบทบาทสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตามแนวคิดของ Senge (1990) ซึ่งเน้นการสร้างระบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของครูและผู้เรียนไปพร้อมกัน ดังนั้น มาตรการที่ได้รับการประเมินว่ามีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ในระดับสูง จึงควรถูกผลักดันให้อยู่ในแผนการดำเนินงานของทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาจจัดทำเป็นแนวปฏิบัติหรือ

แผนยุทธศาสตร์เฉพาะด้าน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะของครูและสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนต่อคุณภาพ การศึกษาทั้งระบบ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย เรื่องข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการ เรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยได้ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการบริหาร ตลอดจนจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายที่ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการ และประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอที่ จัดทำขึ้น ซึ่งสามารถอภิปรายผลและนำไปสู่ข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรนำมาตรการตามกลยุทธ์ด้านการพัฒนา สมรรถนะครู ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และด้านการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาไปจัดทำเป็น แนวทางเชิงนโยบายระดับเขต โดยเฉพาะมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ การ จัดตั้งระบบนิเทศติดตามที่เน้นการพัฒนา และการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน ควรมีการจัดสรร งบประมาณเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามมาตรการอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัด ความสำเร็จและกลไกการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อนำมาตรการไปสู่การปฏิบัติจริงในระดับ โรงเรียนได้อย่างยั่งยืน

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำมาตรการด้านการพัฒนาสมรรถนะครู เช่น การจัดตั้ง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) การส่งเสริมการ เรียนรู้แบบโค้ชชิ่ง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนรู้ และการวางแผนการใช้ทรัพยากร ให้เหมาะสมกับความต้องการของครูและผู้เรียน นอกจากนี้ควรใช้มาตรการเป็นกรอบในการจัดทำ แผนพัฒนาสถานศึกษาอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้เชิงรุก

1.3 ครูผู้สอน ควรพัฒนาวิชาชีพและพัฒนาตนเอง เช่น การเข้าร่วมกิจกรรม PLC การ วิจัยในชั้นเรียน และการฝึกอบรมที่เน้นทักษะ Active Learning ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีในการ จัดการเรียนรู้ รวมถึงการประเมินผลตามสภาพจริง เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เชิงรุกอย่างแท้จริง และครูควรมีบทบาทในการประเมินและสะท้อนผลการดำเนินงานตามมาตรการ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษา เรื่อง การพัฒนารูปแบบการขับเคลื่อนมาตรการการพัฒนาครูด้าน การจัดการเรียนรู้เชิงรุกเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูในระดับสถานศึกษา

2.2 ควรศึกษา เรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายการบริหาร เพื่อส่งเสริมสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของสำนักงานเขตพื้นที่

2.3 ควรศึกษา เรื่อง ผลของการใช้นโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูต่อคุณภาพผู้เรียนระดับมัธยมศึกษา





บรรณานุกรม

- กรุณา ภู่มะลิ. (2556). ปัจจัยบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). ฉะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- กษมาพร ทองเอื้อ. (2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล. ปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กนิิน แลวงค์นิล. (2560). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามแนวคิดการพัฒนาครูโดยโรงเรียนเป็นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กมล โพธิเย็น. (2564). Active Learning: การจัดการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 19(1). 11-28.
- กมลชนก ภาคภูมิ. (2556). การพัฒนารูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรองรับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กมลวรรณ สุภากุล. (2557). การพัฒนาความสามารถในการคิดแก้ปัญหาโดยการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิด Active Learning : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- กมลวรรณ สุภากุล. (2559). การจัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning เพื่อให้ผู้เรียนรู้จริง. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- กรรณิกา ปางลีลาศ. (2557). รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลศรีสุข อำเภอลำโรงท่าบ จังหวัดสุรินทร์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542. กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กันตวรรณ มีสมสาร. (2560). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ ของครูปฐมวัยในศตวรรษที่ 21. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์, 7(2): 45-56
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2549). การจัดการความรู้ในองค์การ และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : มิสเตอร์ ก๊อปปี้

- กุลธน ธนาพงศธร. (2535). แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ. เอกสารการสอนชุดวิชา นโยบายสาธารณะและการวางแผน. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- โกวัฒน์ เทศบุตร. (2545). เอกสารประกอบการสอนวิชา 0501870 การวิเคราะห์และพัฒนากระบวนการในสถานศึกษา. มหาสารคาม: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กรมวิชาการ. (2544). ความรู้เกี่ยวกับสื่อมัลติมีเดียเพื่อการศึกษา. บรรณาธิการ. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาหนังสือกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ.
- ขวัญชนก บุญนา. (2563). ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสอนศาสนาอิสลามระดับประถมศึกษา. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ขวัญพิชชา มีแก้ว. (2562). การบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- คณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา. (2559). รายงานของสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา เรื่องการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก. กรุงเทพมหานคร : สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ.
- คณิง สายแก้ว. (2549). ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ครรชิต วรรณชา. (2558). ข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อควมมีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 11(1) (มกราคม-มิถุนายน) 2558.
- เครือ แสง. (2556). เทคนิคการสอนเชิงรุก เรียนรู้ประสบการณ์จาก Shelton College International ประเทศสิงคโปร์. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- จรรยา ดาสา. (2552). 15 เทคนิคในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการเรียนเชิงรุก. นิตยสารสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 36(163) :72-76.
- จรัส สุวรรณมาลา. (2545). “วิกฤตการณ์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย”. ในวิกฤตอุดมศึกษาของไทยและทางออกของปัญหา. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์
- จรรยา อดิศักดิ์ พุดน้อย, และศักดิ์ไทย สุทธิจิบรร. (2559). ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย. 9(1): 201-215.

- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2554). *การศึกษาลู่การพัฒนาที่ยั่งยืน : การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีสยาม.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทราณี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: บุ๊คพอยท์.
- จำรัส อินทลาภาพร. (2562). รูปแบบการพัฒนาคูตามแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ตามแนวสะเต็มศึกษา. *วารสารครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*, 9(2), 46–67.
- จิตติมา วรรณศรี. (2564). *การบริหารจัดการศึกษายุคดิจิทัล* (พิมพ์ครั้งที่ 1). พิษณุโลก: รัตนสุวรรณการพิมพ์.
- จินตนา บุญบงการ, และณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์. (2549). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ = Strategic management*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จิรกฤต รุ่งจิรโรจน์. (2560). *สมรรถนะครูอาชีวศึกษา สาขาช่างอุตสาหกรรมเมคคาทรอนิกส์เพื่อรองรับ Thailand 4.0*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จิรัฐ ชวนชม. (2561). *การพัฒนาสมรรถนะ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์บริการสื่อและสิ่งพิมพ์กราฟฟิคไซท์.
- จิราภรณ์ ยกอินทร์. (2562). *การจัดการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
- จุมพล หนิมพานิช. (2554). *การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ: มุมมองในทัศนะทางรัฐศาสตร์ การเมือง และรัฐประศาสนศาสตร์ การบริหาร และกรณีศึกษาของไทย*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- จุไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์. (2547). *ความคิดเห็นในการปฏิบัติราชการของข้าราชการไทยกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม. (2554). *การบริการและประเมินโครงการ Project Management and Evaluation*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ฉวีวรรณ สุวรรณภักดี และลุลุง วีระนาวัน. (2561). การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการจัดการเรียนร่วมในจังหวัดนครศรีธรรมราช. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, 10(2). (กรกฎาคม-ธันวาคม) 2561.

- ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี, และจินตกานต์ สุธรรมดี (2560). กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21 .*วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา* 12 (ฉบับพิเศษ). สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- ชนกนารถ ชื่นเชย. (2550). *รูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชนกานต์ สุวรรณทรัพย์. (2555). *การเรียนการสอน*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- ชนินทร์ ชุนทพันธ์. (2544). *นโยบายและการบริหารเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ชรินทร์ จิตตสุโก. (2560). *ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสู่ความเป็นเลิศสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). พระนครศรีอยุธยา: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ชัยยุทธ ศิริสุทธิ. (2545). *การนิเทศการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บุรพาสาน.
- ชีรวณณ์ นิเจนตร. (2560). *การวิจัยพัฒนารูปแบบทางสังคมศาสตร์และการศึกษา*. *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี*.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร : วี.พรินท์
- ไชยยศ เรืองสุวรรณ. (2553). *Active Learning*. ข่าวสารวิชาการ คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.เดือนพฤศจิกายน 2553.
- ฐกร พดุมิพันธุ์, และประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2565). การพัฒนาสมรรถนะครูในช่วงยุคศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561–2580). *วารสารวิจัยวิชาการ*, 5(6), 87–89.
- ฐิตาภรณ์ ปะนะสุนา. (2562). *รูปแบบการพัฒนาทักษะชีวิตของนักเรียนระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1*. 1. 687
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2556). *มารู้จัก Competency กันเถอะ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น
- ดนัย เทียนพุม. (2545). *การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : นาโกต้า.ไพศาล

- ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ. (2555). รายงานการวิจัย เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมทางไกล เรื่อง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ใช้ในการศึกษาทางไกล. ทูลอดหนุนจากงบประมาณแผ่นดินประจำปี 2555 : โครงการบริการวิชาการแก่สังคมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทิตนา แคมมณี. (2553). ศาสตร์การสอน องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนกฤต อึ้งน้อย. (2562). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ธนู วงษ์จินดา. (2556). ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2553). Competency ภาคปฏิบัติ เขาทำกันอย่างไร?. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ-สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น: บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด
- อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2550). ทูมนมนุษย์ : การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์. (2544). เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ หน่วยที่ 2. 5-8 นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูป การศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปรอบสอง และการประเมินภายนอกกรอบสาม พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2556). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่8). กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอ็กเพรส.
- นงลักษณ์ พันธุ์วิไล, สุพจน์ แสงเงิน, สุภาพ วิเศษศรี, ปิ่นปิ่นท์ นฤนาทบุญทรัพย์, และชยสร สมบุญมาก. (2566). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1. วารสารศิลปการจัดการ, 8(2) เมษายน - มิถุนายน 2567.
- นงลักษณ์ พิมพ์ศรี. (2559). การพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานครูด้านภาวะผู้นำ. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 8(2), 91-104.
- นพ ศรีบุญนาถ. (2546). การคัดเลือกบุคคลและการบริหารค่าตอบแทน. กรุงเทพฯ: สุทรไพศาล.

- นริศรา ทองยศ (2562). *การจัดการอาชีวศึกษาเพื่อสร้างผู้ประกอบการ* : กรณีศึกษาวิทยาลัย การอาชีวขอนแก่น. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มรภ สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอฯ*, 4(2). กรกฎาคม-ธันวาคม 2562. สืบค้นจาก <https://bit.ly/2YqNgZ1>.
- นันทกา วารินัน. (2557). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูสำหรับโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎิบัณฑิต). นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- นันทศักดิ์ จันทร์สาห์. (2561). *ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพที่สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎิบัณฑิต). เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- นิรุทธ์ พิกุลเทพ. (2558). *การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลตามการรับรู้ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1*. *วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. Vol. 10 No. 2 (2016): ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 กุมภาพันธ์ - กรกฎาคม 2559.
- นิสตาร์ เวชยานนท์. (2549). *Competency-Based Approach*. กรุงเทพฯ: บริษัท กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.
- นุชรรัตน์ ประสิทธิ์ศิลป์ชัย. (2555). *การพัฒนาโมเดลบูรณาการระหว่างการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพครูกับการนิเทศอย่างมีส่วนร่วม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎิบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เบญจมาศ ลักษณะนิยานนท์ (ม.ป.ป.). บทที่ 1 ภาพรวมการบริหารทรัพยากรมนุษย์. สืบค้น 29 มกราคม 2565, สืบค้นจาก <https://ms.udru.ac.th/asst.prof.benchamat/4knowledgesources/createdthai books/hrm/chapter1.pdf>
- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: บริษัท ทริปปิ้งกรุ๊ป จำกัด.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญยง ชื่นสุวิมล. (2550). *การพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญฤดี อุดมผล. (2563). *รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นครูเชิงพุทธบูรณาการของนักศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ*. *วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา*, 10(2), 161.
- ประจักษ์ ทรัพย์อุดม. (2550). *แนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ :

- ประจักษ์ ทรัพย์อุดม. (2550). *หลักสมรรถนะ*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2543). *นโยบายและการวางแผนหลักการและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์. ประเมินภายนอกกรอบ 3. ขอนแก่น : สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.
- ประโชค ชุมพล. (2546). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ.
- ประยุทธ์ ชูสอน. (2548). *พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประสิทธิ์ ชุมศรี. (2555). *รูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการประกันคุณภาพในสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2* (รายงานการวิจัย). สุราษฎร์ธานี : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี.
- ประเวศ วะสี. (2550). *การจัดการความรู้ กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพ เสรีภาพ และความสุข*. กรุงเทพฯ : กรีน-ปัญญาญาณ, 47-48.
- ประเวศ วะสี. (2561). *(ปฏิรูปประเทศไทย) ปฏิรูปมหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: หมอชาวบ้าน.
- ปรัชญา เวสารัชช์. (2554). *หลักการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- ปิยนุช แสงนาค. (2559). *สมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ปกรณ ปรียากร. (2548). *การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- พรชัย เจตามาน. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์.
- พรสันต์ เลิศวิทยาวิวัฒน์. (2550). *รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะนิสัยที่พึงประสงค์ของนักเรียนอาชีวศึกษาเอกชน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พชรวิทย์ จันทรศิริสร. (2560). *นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่*: หจก. อภิชาติการพิมพ์.
- พศิน แต่งจวง. (2558). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ดวงกมลพับลิชชิ่ง.
- พัฒนา พรหมณี, ศรีสุรางค์ เอี่ยมสะอาด และปณิธาน กระสังข์. (2560). *แนวคิดการสร้างและพัฒนาแบบเพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านการสาธารณสุขสำหรับนักสาธารณสุข. วารสารสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี*. 6(2), 128-134.

- พัฒน์นิช โกญจนาท. (2542). *การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารยุคใหม่*. เพิ่มผลผลิต. 39(1): 23-26.
(2542, ตุลาคม-กันยายน).
- พอตา บุตรสุทธีวงศ์. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: พলการพิมพ์.
- พิชิต ฤทธิจิรญ, ชูชาติ พ่วงสมจิตร, เก็จกนก เอื้อวงศ์, และนงเยาว์ อุทุมพร. (2561). การวิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา. *วารสารไตรศาสตร์*, 4(2), 16-24.
- พินสุตา สิริธรรังศรี. (2555). *การจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมขององค์กรในชุมชน: ประสบการณ์จากการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: DPU Cool print.
- พิธาน พันทอง. (2548). *ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎิบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พิมล วิเศษสังข์. (2544). *รายงานการวิจัยการสร้างชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เรื่อง ส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์*. ศรีสะเกษ : ม.ป.ท.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และพเยาว์ ยินดีสุข. (2557). *การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิไลวรรณ อินทรักษา. (2550). *การดำเนินงานส่วนงานการฝึกอบรม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิสิฐ เทพไกรวัล. (2554). *การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎิบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2557). *ครูในศตวรรษที่ 21. เอกสารประชุมวิชาการ“อภิวิวัฒน์การเรียนรู้สู่จุดเปลี่ยนประเทศไทย”*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพเยาวชน (สสค).
- ไพศาล เครือแสง. (2556). *เทคนิคการสอนเชิงรุกเรียนรู้ประสบการณ์จาก Shelton College International ประเทศสิงคโปร์*. วารสารวิชาการ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 2(4), 24-36.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2560). *การจัดการเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภัทรานันท์ นาคบำรุง. (2559). *การบริหารศูนย์อาเซียนศึกษาของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัย จังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ สู่ประชาคมอาเซียน : การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ*. Doi: 10.14458/RSU.res.2016.163
- ภาวิน ชินะโชติ. (2560). *วิธีการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 1. สถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

- มนตรี แยมกลีกร. (2560). *กระบวนทัศน์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาครู : ระบบและรูปแบบการพัฒนาครูที่เหมาะสมกับสังคมไทยและความเป็นสากล*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2553). *คู่มือการจัดระบบการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : เทียนวัฒนา พรินท์ติ้ง.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2540). *การจัดระบบการศึกษา*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มานะ ครุฑาโรจน์ พิณสุตา สิริธรรังศรี, และสรสรเสริญ สุวรรณ. (2563). กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 5(9) (กันยายน 2563), 351-369
- ยศ สามเมือง. (2561). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุดรธานี. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 37(4): 133-141.
- ยุภาลัย มะลิซ้อน และกาญจน์ เรืองมนตรี. (2562). การพัฒนาสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกในสถานศึกษา. *วารสารมหาจุฬานาครธรรมศร* 7(8) สิงหาคม 2563.
- ยุพธนา พุ่มชัย. (2561). *กลยุทธ์การจัดการสำหรับองค์กรยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- รัฐพล ศิริภูมิ, และดาวรรณ ถวิลการ. (2566). ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น. *วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์*, 7(2) (2566): กรกฎาคม-ธันวาคม 2566. 2730-2644.
- รัตน์ บัวสนธิ์. (2552). *วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งทิพย์ แผลงฤทธิ์. (2556). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ละออ วันจิ๋ว, และฉลอง ชาตบุประชีวิน. (2563). กลยุทธ์การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 22(4), 228-239.
- ลัดดาวรรณ เนนาดี. (2565). *ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยสหวันนะเขต*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วชิระ พลพิทักษ์. (2563). *ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ในจังหวัดนครพนม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วรเดช จันทศร. (2554). *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.

- วันทนา เมืองจันทร์. (2546). บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2542. วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 20(2). 11-12.
- วรัญญกรณ์ ชาลีรักษ์. (2564). การพัฒนารูปแบบติดตามและประเมินการดำเนินงานตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิถีใหม่ วิถีคุณภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา.
- วรภรณ์ ศรีวิโรจน์. (2559). หลักการจัดการเรียนรู้. เพชรบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
- วัชร เกษพิชัยณรงค์, และน้ำค้าง ศรีวัฒนาโรทัย. (2559). การเรียนเชิงรุกและเทคนิควิธีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการเรียนเชิงรุก. สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล. สืบค้นจาก <http://qa.bu.ac.th>.
- วโร เฟิงส์วีสดี. (2553). การวิจัยพัฒนารูปแบบ. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. กรกฎาคม-ธันวาคม 2(4) : 3.
- วโร เฟิงส์วีสดี. (2556). การวิจัยพัฒนารูปแบบ. เอกสารประกอบการสอนการวิจัยและ พัฒนานวัตกรรมการบริหารการศึกษา. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วาสนา เจริญไทย. (2557). ผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุกที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์ เรื่อง เศษส่วน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1, (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วีโรจน์ สารรัตน์. (2546). การบริหารการศึกษา : หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและบทวิเคราะห์. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุจน์.
- วิเชษฐ์ ฤทธิ์บำรุง. (2553). กลยุทธ์การบริหารการจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลวังมหาร. จังหวัดนครสวรรค์. การศึกษาอิสระ ร.ม. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วีระ สุภากิจ. (2539). ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทฤษฎีสู่การปฏิบัติในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุวีริยาสาส์น.
- วีระชัย จิระชาติ. (2558). แนวทางการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาแนวใหม่. [ออนไลน์]. สืบค้น 15 สิงหาคม 2566 สืบค้นจาก : <https://www.gotoknow.org/posts/17754>
- วีระยุทธ ขาตะกาญจน์. (2553). เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศักดิ์ ไซกิจปัญญา. (2548). สอนอย่างไรให้ Active Learning. นวัตกรรมการเรียนการสอน. 2(2): 12-15.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ. (2559). *การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพร ศรีปัญญา. (2560). *การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2550). *นโยบายสาธารณะ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. (2549). *การประเมินสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID – PLAN) และแผนพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ (CAREER PLAN)*. นครปฐม : ฝ่ายวิชาการ โครงการพัฒนาระบบการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา.
- สมาน อัครภูมิ. (2553). *การบริหารการศึกษายุคใหม่: แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. RSอุบลราชธานี: อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2559). กรอบแนวคิดการศึกษานโยบายสาธารณะ. *วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*, 11(33), : กันยายน - ธันวาคม 2559. 1-16.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2551). *ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน: การพัฒนาและตรวจสอบความตรงของตัวแบบ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา) ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สายสวาท เสาร์ทอง, และเด่น ชะเนติยัง. (2562). กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะครูเพื่อให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาเรียนรู้ยุค 4.0 ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี*, 6(9), 4281-4296
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2548). *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย*. สืบค้น 4 เมษายน 2566, สืบค้นจาก <http://www.ocsc.go.th>.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). *แนวทางการนิเทศเพื่อพัฒนาและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกหน่วยศึกษานิเทศก์*. สืบค้น 15 มกราคม 2566, สืบค้นจาก http://academic.obec.go.th/images/document/1603180137_d_1.pdf.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553*. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). *เอกสารการนิเทศการใช้แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชน*. กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. (2553). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2549). รวมกฎหมายกฎระเบียบการบริหารงานบุคคลด้านกฎหมายของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง. (2560). รายงานเรื่องต้นแบบสมรรถนะและการประเมินสมรรถนะของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) ฉบับสรุป. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานวิชาการและมาตรฐานการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2559). แนวการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551: โรงพิมพ์ ชุมชุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. (2556). แนวทางการดำเนินการจัดการศึกษานอกโรงเรียน. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง .
- สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2560). การจัดการเรียนรู้แบบเชิงรุก. โรงพิมพ์ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย: กรุงเทพมหานคร.
- สำราญ กำจัดภัย. (2562). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะนักศึกษาครูในการเตรียมฝึกปฏิบัติการการสอน โดยใช้การเสริมสร้างพลังและการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สิริพัชร เจษฎาวิโรจน์. (2549). “เกาะติดหลักสูตร: การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ”. วิชาการ. 9(1), 63–71. สืบค้น 25 เมษายน 2566 สืบค้นจาก <http://ojs.mbu.ac.th/index.php/jbpe/article/view/2346>.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2550). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- สุชาติ ธาดาธำรงเวช. (2550). นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- สุนิษา สุวรรณชาติ, รัฐพร กลิ่นมาลี, และวีระยุทธ ชาดะกาญจน์. (2567). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ ส่งผลต่อสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนการศึกษา

สงเคราะห์ภาคใต้ กลุ่ม 7 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. วารสาร มจร. อุบล
 ปริทรศน์, 9(2), 2373-2386.

สุพล จอกทอง. (2567). ผลการพัฒนาสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูโรงเรียนบุญวัฒนา.
 วารสารครุศาสตร์.

สุพิษ ชัยมงคล. (2556). กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูผู้สอนระดับ
 ประถมศึกษาในพื้นที่สูง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏ
 เชียงราย.

สุภัค ยมพุก และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2558). การบริหารสถานศึกษาและการรับรู้การสนับสนุนการ
 ปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
 พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่มที่ 4. วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ และศิลปะ,
 8(2), 78.

สุภาพร ดันตีสันติสม. (2555). การศึกษาสมรรถนะหลักของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต
 กรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสยาม.

สุภาพร รัตนชัยกุล. (2560). การจัดการเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและการประยุกต์ใช้ในองค์กร. กรุงเทพฯ:
 สำนักพิมพ์วิทย์พัฒน์.

สุรพงษ์ แสงสีมูข จิตติมา วรรณศรี วิทยา จันทร์ศิลา, และสำราญ มีแจ้ง. (2557). รูปแบบการพัฒนา
 สมรรถนะของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. วารสาร
 ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 16(2), 119-128.

สุรพงษ์ แสงสีมูข. (2557). การพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาประถมศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 16(2), 119-128.

สุรางคนา เลี่ยมเพชรรัตน์ และคณะ (2554). รายงานวิจัยเรื่องการสร้างเครื่องมือประเมินสมรรถนะ
 วิชาชีพครูของนักศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. เชียงใหม่ :
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สุริรัตน์ อาริรักษ์สกุล ก้องโลก. (2559). ศักยภาพ สมรรถภาพครู และจิตวิญญาณ ความเป็นครู.
 นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2550). นโยบายสาธารณะ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย.

เสนาะ ตีเขาว์. (2546) หลักการบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 3). พิมพ์ลักษณ์ , กรุงเทพฯ : คณะพาณิชย
 ศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- อนุชิต สุขกลี. (2560). การศึกษาบทบาทการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- อนุนิดา ยนต์ศิริ, และอุไร สุทธิแย้ม. (2566). ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลตามการรับรู้ของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร. วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น, 7(2), 159–172.สืบค้น 25 เมษายน 2566 สืบค้นจาก <https://doi.org/10.14456/jlgisrru.2023.30>
- อนุศาสตร์ สอนศิลปพงศ์, วิโรจน์ สารรัตน์, และรัตนภรณ์ สมบูรณ์. (2559). ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็นประชาคมอาเซียนที่เข้มแข็งสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 13(2).
- อภิรักษ์ สิริรัตนจิตต์, และณธิ เหมมันต์. (2560). สมรรถนะในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของคณาจารย์มหาวิทยาลัยหาดใหญ่. ในการประชุมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 8, สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- อมลวรรณ วีระธรรมโม, วิวัฒน์ ชัดติยะมาน, เมธี ดิสวัสดิ์, และนพเก้า ณ พัทลุง. (2559). การสำรวจข้อมูลและประเมินผลการจัดการศึกษาจังหวัดสงขลา รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. มหาวิทยาลัยทักษิณ. (ได้รับทุนการศึกษาจากสำนักงานสภาการศึกษาแห่งชาติ).
- อรนุช มหุทัยนนท์. (2545). ความหมายและประเภทระบบ. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- อรรณพ จินะวัฒน์. (2550). ประเด็นสาระหลักที่ 4 การออกแบบการวิจัยเชิงนโยบาย การวิจัยสถาบัน และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ. คณะกรรมการกลุ่มผลิต และบริหารชุดวิชาการระเบียบวิธีวิจัยขั้นสูง (บก.), แนวการศึกษาชุดวิชาการระเบียบวิธีวิจัยขั้นสูง (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อรัญ โสถธิพันธุ์ และคณะ, (2548) อ้างถึงใน วีระศักดิ์ พัทบุรี. (2559). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดชายแดนภาคใต้. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อริยา คูหาญ, และหริรักษ์ แก้วกับทอง. (2559). สมรรถนะความเป็นครูของนักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. รายงานวิจัย: ปัตตานี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- อัจฉรา จงดี. (2560). การศึกษาบทบาทการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาของคณะ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

- อัญชลี สุขในสิทธิ์, และ อนุพันธ์ คำปัน. (2560). การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
สมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21. *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 20(20),
หน้า 342-354.
- อัมพร พงษ์กังสนานนท์. (2550). *การศึกษารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบใน สถานศึกษาชั้น
พื้นฐานเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์. (2547). *Career Development in Practice*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์. (2548). *Competency Dictionary*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์. (2552). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: บริษัทเอช อาร์ เซ็น
เตอร์.
- เอกรินทร์ สี่มหาศาล. (2545). *กระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา : แนวคิดสู่ปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ :
บุ๊ค พอยท์.
- อวยชัย วัฒนา. (2554). *กลยุทธ์การพัฒนาผู้นำองค์กรชาวบ้านเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์ป่าชุมชน
จังหวัดมหาสารคาม* (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาพุทธศาสตร์การ
พัฒนาภูมิภาค). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม
- Bardach, Eugene. (1980). "Implementation Studies and the study of Implements,"
Presented at the 1980 meeting of American Policy Science Association,
University of California, Berkeley.
- Bardo, J. W. & Hartman, J.J. (1982). *Urban society: A systemic introduction*. New York:
peacock.
- Bertalanffy, L. V. (1968). *General system theory foundations, development,
applications*. New York: George Braziller, Inc.
- Bishop, L.J. (1979). *Staff development and instructional improvement: plans and
procedures*. Boston: Allyn and Bacon.
- Boyatzis, Richard. E. (1982). *The Competent Manager*. New York: Wiley & Son.
- Brian L. Delahaye. (2000). *Human Resource Development: Principles and Practice*.
Milton: John Wiley & Sona Australia Ltd.
- Brown, Warren B., and Moberg, Denis J. (1980). *Organizational Theory and
Management: A Macro Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Chang, Y. N. and Campo-Flores, Filemon. (1980). *Business Policy and Strategy: Text
and Cases*. Santa Monica: Goodyear Pub. Co.

- Compton, L. C. (2010). *A Mother and Daughter Go to School: A Story of Strengths and Challenges*. In M. Dantas & P. Manyak (Eds.). *Learning from and with Diverse Families: Home-School Connections in a Multicultural Society*, (pp. 59-75). New York: Routledge.
- Conner, J & Ulrich, D. (1996). "Human resource roles: Creating value, not rhetoric," Human Resource Planning.
- Cheema, G. Shabbir and Dennis A. Rondinelli. (1983). *Decentralization and Development: Policy Implementation in Developing Countries*. Beverly Hills: Sage Publications
- Darling-Hammond, L. & J. Baratz-Snowden. (2005). *A Good Teacher in Every Classroom: Preparing the Highly Qualified Teachers our Children Deserve*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- David, Fred R. (1999). *Strategic Management Concept Cases*. New York: Macmillan Publishing.
- Desimone, R. L. Werner, J. M. & Harris, D. M. (2002). *Human Resource Development*. 3rd ed. Fort Worth: Harcourt Brace College.
- Dunn, J., & Brown, J. (1994). Affect expression in the family, children's understanding of emotions, and their interactions with others. *Merrill-Palmer Quarterly*, 40(1), 120-137.
- Eugene F. Fama. Source: *The Journal of Political Economy*, Vol. 88, No. 2 (Apr., 1980), pp. 288-307. Published by: The University of Chicago Press.
- Felder, R. M. and Brent, R. (2009). *Active Learning: An Introduction*. (online) Available: [http://www4.ncsu.edu/unity/lockers/users/f/felder/public/Papers/ALpaper\(ASQ\).pdf](http://www4.ncsu.edu/unity/lockers/users/f/felder/public/Papers/ALpaper(ASQ).pdf).
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). New York, NY and London, UK: Teachers College Press.
- Gary A. Davis and Margaret A. Thomas, (1989). *Effective Schools and Effective Teachers*. Boston London: Allyn & Bacon.
- Gilley, J.W. Egg land, S.A. & May Cunich, A.M. (2002). *Principle of Human Resource Development*. Cambridge, M. A.: Perseus.

- Harold D. Lasswell & Abraham Kaplan. (1970). *Power and Society*. New Haven: Yale University Press.
- Harrison, D. (2003). *The sociology of modernization and development*. New York: Routledge.
- Higgins, James M. & Vincze, Julian W. (1993). *Strategic Management Concepts*. Dryden Press.
- Hill, C.W.L, Jones G.R, Galvin, P, & Haidar, A. (2007). *Strategic Management: An Integral Approach. 2nd Edition*, by John Wiley and Sons, Australia, 2007.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice*, (9th edition). New York: McGraw-Hill.
- Husen & Postlethwaite, eds. (1985). *International Encyclopedia of Education*. Op. cite.
- Jerry, G. Gruff. (1975). *The Personnel Function in Educational Administration*. New York : Macmillan.
- Jesse. B. (1999). *Essentials of Psychological Testing*. New York: Harper & Row.
- John E., Milan J. Dluhy & Roger M. Lind. (1981). *New Strategic Perspectives on Social Policy*. [Subtitle]:(Pergamon Policy Studies on Social Policy series). Tropman Paperback: Pergamon Press, NY.
- Jones (1981). (as cited in Weinberger, 1998). *Commonly Held Theories of Human Resource Development*. Human Resource Development Inter-national.
- Kafka, D. and Papageorgiou, T. (2025). The Pedagogy of Skills in the 21st Century: Practices for Integrating Them into the Teaching Process. *Creative Education*, 16, 56-70. doi: 10.4236/ce.2025.161004.
- Keeves. (1997). *Educational Research, Methodology, and Measurement. Printed and bound in Great Britain by Cambridge University Press, Cambridge, UK*.
- Kin, Tai Mei; Omar, Abdull Kareem; Musa, Khalip; Ghouri, Arsalan Mujahid. (2022). *Asian Journal of University Education*, v18 n1. 65-80. Jan 2022.
- Koontz, H and Odonnell, C. (2001). *Essentials of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30 (3), 607-610.
- Leonard Nadler. (1982). *Design training program: The critical events model*. Reading. Mass. Addison – Wesley.

- Lunenburg, Fred C. and Ornstein, Allan C. (2000). *Educational Administration: Concepts and Practices*. 3rd ed. New York: Maple-Vail Book.
- Marks, John L. (1970). *Teaching Elementary School Mathematics*. New York: McGraw-Hill.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (1994). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: *The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. *Advance in Developing Human Resource*, 5(2), 132-151.
- Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1989). *Implementation and public policy: With a new postscript*. Latham, MD: University Press of America.
- McClelland, D.C. (1993). *The Achievement Motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M. and Premeaux, Shane R. (1999). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Mckinney, S. E. (2008, January). "Developing teachers for high-poverty schools: The role of the internship experience," *Urban Education*. 43 (1), 68-82. [Online]. Retrieved December 8, 2023, from: <http://www.eric.ed.gor>.
- McLaughin E. Blaine. (1975). *THE EXCEPTIONAL AND MIDDLE SCHOOL-AGE CHILD*. *Journal of School Health* Volume 45, Issue 4 p. 217-22. Retrieved December 8, 2023, form: <https://doi.org/10.1111/j.1746-1561.1975.tb07359.x>
- Murphy, J. (1990). "Principal instructional leadership". *Advances in Educational Administration*, 1 (B: Changing perspectives on the school).
- OLunenburg, F.C. and Ornstein, A. C. (2004). *Educational Administration Concepts and Practices*. New York: Thomson Learning, Inc.
- Owens Robert G. (1998). *Organizational Behavior In Education Instructional Leadership and School Reform*. 7rd. The United States of America. Allyn and Bacon.
- Shermon, Ganesh. *Competency Based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping*. Assessment and Development Centres. New Delhi, Tala McGraw-Hill, 2004.
- Pearce, J.A. and Robinson. R.B. (1996). *An Industry Approach to Case in Strategic Management*. (2nd ed). New York: Time Mirror Higher Education Group.
- Petty, G. (2004). *Active Learning Work: the evidence*. Retrieved December 8, 2023, form <http://www.geoffpetty.com>.

- Pfiffner, John M. and Robert V. Presthus. (1960). *Public Administration*. 4 th. ed. New York: The Ronald Press Company.
- Prine, M. (2004). Does Active Learning Work? A Review of the Research. *Journal of Engineering Education*. 93(3), 223-232.
- Ronald Rebores. (2001). *An Evidence-Based Approach to the Practice of Educational Leadership*. Boston : Allyn and Bacon, 2008.
- Saavedra, A. R., & Darleen Opfer, V. (2012). *Learning 21st Century Skills Requires 21st Century Teaching*. MA: Harvard Education Press.
- Senge, Peter M. (1990). *The Leader's new work : Building learning organization* SloanManagement Review. 32(1), 7-23.
- Steers, R. M.; Ungson, G. R., & Mowday, R. T. (1985). *Managing Effective Organizations: An Introduction*. Boston, MA: Kent.
- Sawalhi R., & Chaaban Y. (2019). Student teachers' perspectives towards teacher leadership. *International Journal of Leadership in Education*.
- Shenker, J. I., Goss, S. A. and Bernstein, D. A. (1996). *Instructor's Resource Manual for Psychology: Implementing Active Learning in the Classroom*. [online]. Available: <https://s.prych/uiuic.edu/~jskenker/active.html>.
- Sherman, Jr., Arthur W. (1998). *Managing Human Resource*. Cincinnati: South-Western College.
- Shermon, G. (2004). Competency Based HRM. *A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centres*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Skipper, S. (2006). *Conceptual Framework for Effective Inclusive Schools*. Retrieved December 8, 2023, from <http://www.leadership.fau.edu/icsei2006/Papers/skipper.doc>.
- Stecklein, John E. (1989). *"Policy Research: Nature and Approach"*.
- Swanson, R. A. & Holton, E. F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. 2nd Edition. Berrett-Koehler: San Francisco.
- Swanson, R. A. & Holton, E. F. (2009). *Foundations of Human Resource Development*. 2nd Edition. Berrett-Koehler: San Francisco.
- Thompson Jr, Arthur A. & Strickland III, A.J. (1995). *Strategic Management: Concept and Cases*. (8 th ed.). New York: Business.

- Tosi, H. L. & Carroll, S.J. (1982). *Management* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- UNESCO (The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization). (2015). UNESCO Global Network of Learning Cities (GNLC) membership concept note, Available: https://www.bic.moe.go.th/images/stories/pdf/GNLC-Membership_Concept_Note_8-5-2563.pdf. [9 July 2022].
- Vepa, Ram K. Implementation: The Problem of Achieving Result, *The Indian Journal of Public Administration*. xx (24): 439-468.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. (13th ed.). London: Pearson.
Available: <http://books.google.com/books?id=J8YGhhK5keUC&pgis=1>
- William, W. Boyer. (1975). *Implementation Analysis and Assessment*. *Policy Analysis*.1(3), summer.
- Williams, Walter. (1971). *Social Policy Research and Analysis: Experience in The Federal Social Agencies*. New York: American Elsevier Publishing Co.
- Zeiger, S. (2015). *List of Core Competencies for Educators*. Accessed September 3, 2020. Available from <https://work.chron.com/list-core-competencieseducators-8916.htm>

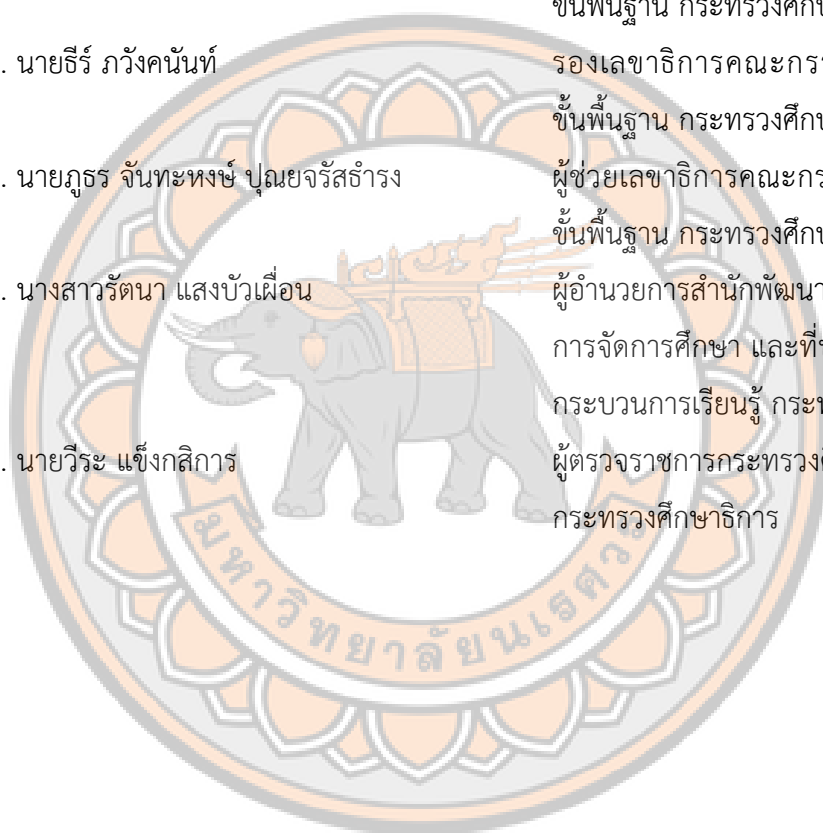
ภาคผนวก



ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ เพื่อการศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบาย
การบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

1. นายพัฒนา พัฒนทวีตล	รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
2. นายธีร ภาวักนันท์	รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
3. นายภูธร จันทะหงษ์ ปุณยจรัสธำรง	ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
4. นางสาวรัตนา แสงบัวเผื่อน	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมการ จัดการศึกษา และที่ปรึกษาด้านพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ
5. นายวิระ แฉ่งกลีการ	ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ



**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม
ของร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง**

1. ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทศิริลา	อดีตอาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและ พัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง	รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์
3. รองศาสตราจารย์ ดร.นิคม นาคอ้าย	รองคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย ราชภัฏพิบูลสงคราม จังหวัดพิษณุโลก
4. ดร.สมเกียรติ บุญรอด	อดีตผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. ดร.วรัญญภรณ์ ชาลีรักษ์	ผู้เชี่ยวชาญด้านติดตามตรวจสอบการ ดำเนินการบริหารการจัดการศึกษาขั้น พื้นฐาน ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนัก พัฒนานักเรียน และปฏิบัติหน้าที่ ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการ อาหารกลางวัน
6. ดร.ชนะ สุมมาตย์	ผู้เชี่ยวชาญด้านการแนะแนว รักษาการในตำแหน่งที่ปรึกษาด้าน การศึกษาพิเศษและผู้ด้อยโอกาส
7. ดร.ปัญญา หาแก้ว	อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร
8. ดร.ทิพวรรณ ถาวรโชติ	ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และ ประเมินผล สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พิจิตร
9. ดร.อภิชัย นุชเนื่อง	ข้าราชการบำนาญ อดีตศึกษานิเทศก์ เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตาก เขต 1

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการหาความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์
ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

1. ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา	อดีตอาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและ พัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ่นกอง	อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหาร การศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
3. รองศาสตราจารย์ ดร.วรินทร์ บุญยี่ง	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร



ภาคผนวก ข แบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

แบบวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำหรับ
ผู้เชี่ยวชาญงานวิจัย เรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้
เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง



**แบบประเมินเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ**

สภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง สอบถามครูหัวหน้างานวิชาการ

ชื่อวิทยานิพนธ์ ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

The proposal policy of the administration for enhancing teachers'
competencies in active learning under the Lower Northern Secondary
Educational Service Area Office

คำชี้แจง

1. แบบประเมินเครื่องมือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่องข้อเสนอเชิงนโยบาย
การบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

2. ผู้ตรวจสอบเพื่อประเมินแบบสอบถามฉบับนี้ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย
สาขาวิจัย และสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

3. วัตถุประสงค์ของการประเมินแบบสอบถามฉบับนี้เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา
(Content validity) และหาดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective
Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษา

4. การตอบแบบประเมินเครื่องมือ

ตอนที่ 1 และตอนที่ 3 ขอความกรุณาลงความเห็นในข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

ตอนที่ 2 ขอความกรุณาลงความเห็นเกี่ยวกับข้อความในแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้กำหนด
ข้อความ โปรดอ่านคำถามในแต่ละข้อแล้วพิจารณาว่า ข้อความมีความถูกต้อง สามารถใช้ประเมิน
สภาพการปฏิบัติงานในสถานศึกษาของครูหัวหน้างานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาภาคเหนือ โดยทำเครื่องหมาย ✓ (ถูก) ลงในช่องความคิดเห็นที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น เพื่อนำ
กลับมาปรับปรุงให้เกิดความสมบูรณ์ต่อไป

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความนั้นไม่มีเนื้อหาไม่สอดคล้องตามเนื้อหา/จุดประสงค์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์
ในการประเมินแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาวศิรินาฏ เจาจะง

นิสิตระดับคุษภูบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ	ข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญ (ถ้ามี)
1. เพศ () ชาย () หญิง 2. ตำแหน่ง () ครูหัวหน้างานวิชาการ () ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 3. ประสบการณ์การในตำแหน่งปัจจุบัน () น้อยกว่า 5 ปี () 5 – 10 ปี () 10 ปี ขึ้นไป 4. สถานที่ปฏิบัติงาน () โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร () โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ () โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ชัยนาท () โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ () โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์	

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากครูหัวหน้างานวิชาการ จำนวน 40 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามสภาพการปฏิบัติงานในสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม และสภาพปัจจุบันของการดำเนินงาน

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
ด้านที่ 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์					
1	ครูมีความรู้ และทักษะในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกเพื่อพัฒนานักเรียน				
2	สถานศึกษามีการฝึกอบรม และพัฒนาทักษะด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู				
3	บุคลากรในสถานศึกษามีความกระตือรือร้น และเห็นความสำคัญของ				

ข้อ	รายการ	ระดับความ คิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
	การพัฒนาตนเองเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง				
4	ผู้บริหารขาดทักษะในการให้คำปรึกษาครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก				
5	ผู้บริหารและครูมีการสื่อสารที่ดี มีการทำงานเป็นทีม และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน				
ด้านที่ 2 การบริหารงบประมาณ					
6	สถานศึกษาได้รับงบประมาณเพียงพอสำหรับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้เชิงรุก				
7	การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษาไม่สอดคล้องกับความต้องการของครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก				
8	สถานศึกษามีการสนับสนุนด้านงบประมาณและพัฒนานวัตกรรมเพื่อจัดการการเรียนรู้เชิงรุก				
9	ครูได้รับงบประมาณในการจัดซื้อสื่อการสอนและอุปกรณ์เทคโนโลยีที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก				
10	สถานศึกษามีการประเมินผลการใช้งบประมาณด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก อย่างมีประสิทธิภาพ				
ด้านที่ 3 การบริหารวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้					
11	ครูมีทรัพยากรการเรียนรู้และสื่อการสอนในสถานศึกษาไม่เพียงพอในการสนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุก				
12	ครูสร้าง และพัฒนานวัตกรรมการสอนด้วยเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างต่อเนื่อง				
13	ครูสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้เชิงรุก เช่น สื่อการสอนแบบอินเทอร์แอคทีฟ ได้แก่ วิดีโอ การเรียนรู้ผ่านเกม และแอปพลิเคชันการศึกษา				
14	สถานศึกษามีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่สามารถใช้แหล่งข้อมูลออนไลน์อย่างสะดวกรวดเร็ว ใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ ได้แก่ Google Classroom, Moodle และ Microsoft Teams สามารถจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ และแบบผสมผสานได้				
15	ครูสามารถสื่อสารกับนักเรียน และผู้ปกครองผ่านเทคโนโลยีได้ เช่น การส่งข้อความ และการประชุมทางวิดีโอ				

ข้อ	รายการ	ระดับความ คิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
ด้านที่ 4 การบริหารจัดการ					
16	สถานศึกษามีวิสัยทัศน์และนโยบายที่ชัดเจน มีการบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องและการเชื่อมโยงกับนโยบายต้นสังกัด				
17	สถานศึกษามีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก				
18	สถานศึกษามีการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก				
19	สถานศึกษามีระบบการติดตามและพัฒนาทักษะของครูอย่างต่อเนื่อง				
20	สถานศึกษามีค่านิยมในการทำงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างครู เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาวิธีการสอน				
ด้านที่ 5 สังคมและวัฒนธรรม					
21	หน่วยงานต้นสังกัดมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครู				
22	ผู้นำชุมชน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุกของนักเรียน				
23	องค์กรในชุมชนสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกในสถานศึกษา				
24	หน่วยงานต้นสังกัดและองค์กรภายนอกมีเครือข่ายการเรียนรู้สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกกับสถานศึกษาอื่น				
25	สังคมและชุมชนให้การยอมรับ และสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก				
ด้านที่ 6 เทคโนโลยี					
26	หน่วยงานต้นสังกัดมีการฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะด้านเทคโนโลยีให้กับครูเพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก				
27	เทคโนโลยีในปัจจุบันไม่สอดคล้องกับความต้องการของครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก				
28	หน่วยงานต้นสังกัดมีเทคโนโลยีที่ใช้เพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความเสมือนจริง ในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก				
29	เทคโนโลยีในปัจจุบันช่วยให้ครูสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้น เช่น การแชร์ทรัพยากรการสอน การสร้างแผนการสอนร่วมกัน และการ				

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
	แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเครือข่ายออนไลน์				
30	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีเทคโนโลยีที่ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนานวัตกรรมการสอนเพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก				
ด้านที่ 7 เศรษฐกิจ					
31	องค์กรภายนอก และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีทุนการศึกษาในการสนับสนุนการพัฒนาครู				
32	ชุมชนมีการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก				
33	ผู้ประกอบการมีความมั่นคงทางการเงินที่ช่วยให้สามารถเข้าถึงอุปกรณ์การเรียนที่จำเป็น				
34	สภาพเศรษฐกิจที่ดีของชุมชนช่วยส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้เชิงรุกของนักเรียน				
35	การเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันไม่ส่งผลกระทบต่อปริมาณที่ใช้ในการส่งเสริม และพัฒนาการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู				
ด้านที่ 8 การเมืองและกฎหมาย					
36	รัฐบาลมีนโยบายทางการศึกษาที่สนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก				
37	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีกฎหมายและข้อบังคับที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุกเพื่อพัฒนาผู้เรียน				
38	การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองทำให้การดำเนินการจัดการเรียนรู้เชิงรุกขาดความต่อเนื่อง				
39	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีนโยบายชัดเจน และส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกให้บรรลุเป้าหมาย				
40	องค์กร/สถาบันทางการเมืองมีการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในการเสริมสร้างการเรียนรู้เชิงรุก				

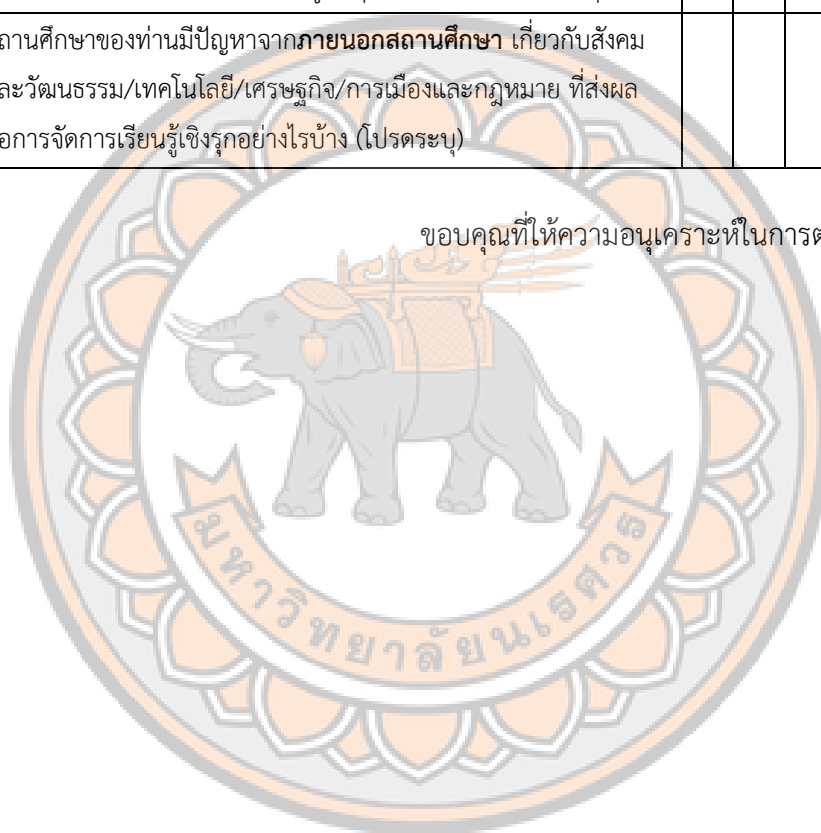
ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับปัญหาของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
1	สถานศึกษาของท่านมีปัญหาภายในสถานศึกษา เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือบุคลากร/งบประมาณ/วัสดุอุปกรณ์/การบริหารจัดการ ที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างไรบ้าง (โปรดระบุ)				
2	สถานศึกษาของท่านมีปัญหาจากภายนอกสถานศึกษา เกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรม/เทคโนโลยี/เศรษฐกิจ/การเมืองและกฎหมาย ที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างไรบ้าง (โปรดระบุ)				

ขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

ศิรินาฏ เจาะจง

ผู้วิจัย





แบบประเมินเครื่องมือวิจัยขั้นตอนที่ 1 ขั้นที่ 1.1.2

แบบประเมินเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ
ปัญหาและความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก
ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ชื่อวิทยานิพนธ์ ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

The proposal policy of the administration for enhancing teachers'
 competencies in active learning under the Lower Northern Secondary
 Educational Service Area Office

คำชี้แจง

1. แบบประเมินเครื่องมือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่องข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง
2. ผู้ตรวจสอบเพื่อประเมินแบบสอบถามฉบับนี้ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย สาขาวิจัย และสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
3. วัตถุประสงค์ของการประเมินแบบสอบถามฉบับนี้เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content validity) และหาดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษา
4. การตอบแบบประเมินเครื่องมือ ขอความกรุณาลงความเห็นเกี่ยวกับข้อความในแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้กำหนดข้อความ โปรดอ่านคำถามในแต่ละข้อแล้วพิจารณาว่า ข้อความมีความถูกต้อง สามารถใช้ประเมินปัญหาและความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่างโดยทำเครื่องหมาย ✓ (ถูก) ลงในช่องความคิดเห็นที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น เพื่อนำกลับมาปรับปรุงให้เกิดความสมบูรณ์ต่อไป

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความนั้นมีเนื้อหาไม่สอดคล้องตามเนื้อหา/จุดประสงค์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการ
ประเมินแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาวศิรินาฏ เจาะจง

นิสิตระดับดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร



ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อความ	ข้อเสนอแนะผู้เชี่ยวชาญ (ถ้ามี)
1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ 2. สถานที่ทำงาน 3. เบอร์โทรศัพท์ ID Line 4. E-mail 5. วัน เวลา ทำการสัมภาษณ์ วันที่ เดือน พ.ศ. 6. สถานที่ทำการสัมภาษณ์ 7. เริ่มสัมภาษณ์ เวลา สิ้นสุด เวลา	

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
1	สถานศึกษาของท่านมีปัญหาภายใน ที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างไรบ้าง และท่านมีความต้องการที่จะพัฒนาหรือแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร (ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ ด้านการบริหารจัดการ)				
2	สถานศึกษาของท่านมีปัญหาจากภายนอก ที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างไรบ้าง และท่านมีความต้องการที่จะพัฒนาหรือแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร (ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจด้านการเมืองและกฎหมาย)				

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ข้อ	รายการ	ระดับความ คิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
1	จากสภาพปัญหาภายในสถานศึกษา และความต้องการในการบริหาร เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ท่านมี ข้อเสนอแนะอย่างไรในการดำเนินการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น				
2	จากสภาพปัญหานอกสถานศึกษา และความต้องการในการบริหาร เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ท่านมี ข้อเสนอแนะอย่างไรในการดำเนินการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น				

ขอขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

ศิรินาฏ เจาะจง

ผู้วิจัย



แบบประเมินเครื่องมือวิจัยขั้นตอนที่ 1 ขั้นที่ 1.2

แบบประเมินเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ

แนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อวิทยานิพนธ์ ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

The proposal policy of the administration for enhancing teachers' competencies in active learning under the Lower Northern Secondary Educational Service Area Office

นิยามศัพท์เฉพาะ

วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตของสถานศึกษาที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โดยมีการกำหนดกรอบระยะเวลาที่จะสามารถดำเนินไปตามเป้าหมายได้ในอนาคต เพื่อที่จะเป็นทิศทางในการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

พันธกิจ หมายถึง งานหรือภารกิจของสถานศึกษาที่จะปฏิบัติเพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โดยการกำหนดสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ เพื่อที่จะทำให้เป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนดเอาไว้ตามวิสัยทัศน์เกิดขึ้นจริง

เป้าหมาย หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ ที่กำหนดขึ้นสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่แสดงถึงผลลัพธ์จากการปฏิบัติตามนโยบายเพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู

กลยุทธ์ หมายถึง แผนการ วิธีการหรือแนวทางเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อนำไปใช้พัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู และก่อให้เกิดคุณภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

มาตรการ หมายถึง วิธีการในการดำเนินการเพื่อให้ครูได้มีสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ในด้านการออกแบบการเรียนรู้ ด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการใช้และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ ด้านการวัดและประเมินผล

คำชี้แจง

1. แบบประเมินเครื่องมือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่องข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

2. ผู้ตรวจสอบเพื่อประเมินแบบสอบถามฉบับนี้ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย สาขาวิชาวิจัย และสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

3. วัตถุประสงค์ของการประเมินแบบสอบถามฉบับนี้เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content validity) และหาดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษา

4. การตอบแบบประเมินเครื่องมือ ขอความกรุณาลงความเห็นเกี่ยวกับข้อคำถามในแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถาม โปรดอ่านคำถามในแต่ละข้อแล้วพิจารณาว่า ข้อความมีความถูกต้อง สามารถใช้ประเมินแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยทำเครื่องหมาย ✓ (ถูก) ลงในช่องความคิดเห็นที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น เพื่อนำกลับมาปรับปรุงให้เกิดความสมบูรณ์ต่อไป

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีเนื้อหาไม่สอดคล้องตามเนื้อหา/จุดประสงค์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการประเมินแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาวศิรินาฏ เจาะจง

นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อความ	ข้อเสนอแนะผู้เชี่ยวชาญ (ถ้ามี)
1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์	
2. สถานที่ทำงาน	
3. เบอร์โทรศัพท์	
ID Line	
4. E-mail	
5. วัน เวลา ทำการสัมภาษณ์ วันที่ เดือน พ.ศ.	
6. สถานที่ทำการสัมภาษณ์	
7. เริ่มสัมภาษณ์ เวลา	
สิ้นสุด เวลา	

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่างประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการ

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
1	จากสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรกำหนดวิสัยทัศน์อย่างไร				
2	จากสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรกำหนดพันธกิจอย่างไร				
3	จากสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรกำหนดเป้าหมายอย่างไร				

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
4	จากสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรกำหนดกลยุทธ์อย่างไร (ด้านการออกแบบการจัดการเรียนรู้ ด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการใช้และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ ด้านการวัดและประเมินผล)				
5	จากสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรกำหนดมาตรการอย่างไร (ด้านการออกแบบการจัดการเรียนรู้ ด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการใช้และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ ด้านการวัดและประเมินผล)				

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
1	ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา อย่างไรบ้าง				

ขอขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

ศิรินาฏ เจาจะจง

ผู้วิจัย

ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย



เครื่องมือวิจัยขั้นตอนที่ 1 ชั้นที่ 1.1.1

แบบสอบถาม

สภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง สอบถามครูหัวหน้างานวิชาการ

ชื่อวิทยานิพนธ์ ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

The proposal policy of the administration for enhancing teachers'
competencies in active learning under the Lower Northern Secondary
Educational Service Area Office

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาของการบริหาร
เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ภาคเหนือตอนล่าง จากครูหัวหน้างานวิชาการ

2. โปรดตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริงและการตอบจะไม่มีผลกระทบใด ๆ
ต่อท่าน ข้อมูลที่ได้จะนำไปวิเคราะห์ผลโดยภาพรวม เพื่อสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อ
ส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูในสถานศึกษา

3. แบบสอบถามมี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบ
รายการ (Check-list)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการ
จัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากครู
หัวหน้างานวิชาการ จำนวน 40 ข้อ

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับปัญหาของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้
เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากครูหัวหน้างาน
วิชาการ จำนวน 2 ข้อ

4. โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะให้ความ
อนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่เป็นจริงของท่าน

1. เพศ
() ชาย () หญิง
2. ตำแหน่ง
() ครูหัวหน้างานวิชาการ
() ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
3. ประสบการณ์การในตำแหน่งปัจจุบัน
() น้อยกว่า 5 ปี
() 5 – 10 ปี
() 10 ปี ขึ้นไป
4. สถานที่ปฏิบัติงาน
() โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร
() โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครสวรรค์
() โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุทัยธานี ชัยนาท
() โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์
() โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากครูหัวหน้างานวิชาการ จำนวน 40 ข้อ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ลงในช่องสภาพการดำเนินงานของท่านตามเกณฑ์ต่อไปนี้

ใช่ หมายถึง มีการดำเนินงานตามรายการนั้น

ไม่ใช่ หมายถึง ไม่มีการดำเนินงานตามรายการนั้น

ข้อ	รายการ	สภาพดำเนินงาน	
		ใช่	ไม่ใช่
ด้านที่ 1 งานบุคคล			
1	ครูมีทักษะในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกเพื่อพัฒนานักเรียน		
2	สถานศึกษามีการฝึกอบรมครู เพื่อพัฒนาทักษะด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก		
3	ครูมีความกระตือรือร้น และเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก		
4	ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก		
5	ผู้บริหารและครูมีการสื่อสารที่ดี มีการทำงานเป็นทีม และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน		
ด้านที่ 2 งบประมาณ			

ข้อ	รายการ	สภาพดำเนินงาน	
		ใช่	ไม่ใช่
6	สถานศึกษาได้รับงบประมาณสำหรับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้เชิงรุก		
7	การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก		
8	สถานศึกษาสนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อพัฒนานวัตกรรมจัดการการเรียนรู้เชิงรุก		
9	ครูได้รับงบประมาณในการจัดซื้อสื่อการสอนและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก		
10	สถานศึกษามีการประเมินผลการใช้งบประมาณในการจัดการเรียนรู้ เชิงรุก		
ด้านที่ 3 วัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้			
11	สถานศึกษามีวัสดุอุปกรณ์ ทรัพยากรการเรียนรู้ที่สนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก		
12	ครูสร้างนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก		
13	ครูสามารถใช้แหล่งเรียนรู้เพื่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุก เช่น สื่อการสอนแบบอินเทอร์แอคทีฟ ได้แก่ วิดีโอ การเรียนรู้ผ่านเกม และแอปพลิเคชันการศึกษา		
14	ครูใช้วัสดุ อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้อย่างคุ้มค่าเพื่อพัฒนาทักษะผู้เรียน		
ด้านที่ 4 การบริหารจัดการ			
15	สถานศึกษามีวิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องและการเชื่อมโยงกับนโยบายต้นสังกัดด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก		
16	สถานศึกษามีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก		
17	สถานศึกษามีการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ เชิงรุก		
18	สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก		
19	สถานศึกษามีค่านิยมในการทำงานร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ และออกแบบวิธีการจัดการเรียนรู้ใหม่ ๆ		
ด้านที่ 5 สังคมและวัฒนธรรม			
20	สถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม		
21	ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุก		
22	ชุมชนสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกในสถานศึกษา		
23	หน่วยงานต้นสังกัดและองค์กรภายนอกเป็นเครือข่ายการเรียนรู้สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก		
24	สังคมและชุมชนให้การยอมรับ และสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก		
25	องค์กร/สถาบันระดับอุดมศึกษามีการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในการเสริมสร้างการเรียนรู้เชิงรุก		
ด้านที่ 6 เทคโนโลยี			

ข้อ	รายการ	สภาพดำเนินงาน	
		ใช่	ไม่ใช่
26	สถานศึกษามีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่สามารถใช้แหล่งข้อมูลออนไลน์อย่างสะดวก รวดเร็ว ใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ ได้แก่ Google Classroom, Moodle และ Microsoft Teams สามารถจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ และแบบผสมผสานได้		
27	หน่วยงานต้นสังกัดมีการฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะทางเทคโนโลยีให้กับครูเพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก		
28	เทคโนโลยีในปัจจุบันสอดคล้องกับความต้องการของครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก		
29	หน่วยงานต้นสังกัดมีเทคโนโลยีที่ใช้เพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความเสมือนจริง		
30	เทคโนโลยีในปัจจุบันช่วยให้ครูสามารถทำงานร่วมกัน เช่น การร่วมกันใช้ทรัพยากร การสอน การสร้างแผนการสอนร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเครือข่ายออนไลน์		
31	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีเทคโนโลยีที่ส่งเสริมการวิจัย และ พัฒนานวัตกรรมการสอนเพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก		
ด้านที่ 7 เศรษฐกิจ			
32	องค์กรภายนอก และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีทุนการศึกษาในการสนับสนุนการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก		
33	ชุมชนมีการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก		
34	ผู้ประกอบการมีความมั่นคงทางการเงินที่ช่วยให้สามารถเข้าถึงอุปกรณ์การเรียนที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้		
35	สภาพเศรษฐกิจที่ดีของชุมชนช่วยส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรูเชิงรุก		
36	การเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันส่งผลต่องบประมาณที่ใช้ในการส่งเสริม และพัฒนาการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู		
ด้านที่ 8 การเมืองและกฎหมาย			
37	รัฐบาลมีนโยบายทางการศึกษาที่สนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก		
38	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีกฎหมายและข้อบังคับที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุกเพื่อพัฒนาผู้เรียน		
39	การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองทำให้การดำเนินการจัดการเรียนรู้เชิงรุกมีความต่อเนื่อง		
40	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีนโยบายส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกให้บรรลุเป้าหมาย		

**ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับปัญหาของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก
ของครู**

1. สถานศึกษาของท่านมีปัญหาภายในสถานศึกษา เกี่ยวกับด้านงานบุคคล หรือบุคลากร/
ด้านงบประมาณ/ด้านวัสดุอุปกรณ์/ด้านการบริหารจัดการ ที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างไร
บ้าง (โปรดระบุ)

1.1 ด้านงานบุคคลหรือบุคลากร

.....

.....

1.2 ด้านงบประมาณ

.....

.....

1.3 ด้านวัสดุอุปกรณ์

.....

.....

1.4 ด้านการบริหารจัดการ

.....

.....

2. สถานศึกษาของท่านมีปัญหาจากภายนอกสถานศึกษา เกี่ยวกับด้านสังคมและ
วัฒนธรรม/ด้านเทคโนโลยี/ด้านเศรษฐกิจ/ด้านการเมืองและกฎหมาย ที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้เชิง
รุกอย่างไรบ้าง (โปรดระบุ)

2.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม

.....

.....

2.2 ด้านเทคโนโลยี

.....

.....

2.3 ด้านเศรษฐกิจ

.....

.....

2.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย

.....

.....

ขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

ศรินาฏ เจาะจง

ผู้วิจัย



เครื่องมือวิจัยขั้นตอนที่ 1 ขั้นที่ 1.1.2

แบบสัมภาษณ์

ปัญหาและความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง สอบถามผู้บริหารสถานศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์ ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง
The proposal policy of the administration for enhancing teachers'
competencies in active learning under the Lower Northern Secondary
Educational Service Area Office

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการปฏิบัติที่ดี
2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มีจำนวน 4 หน้าแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของให้สัมภาษณ์
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง
3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์นี้ใช้เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น โดยเป็นการวิเคราะห์ภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคลหรือสถานศึกษา ขอความกรุณาช่วยตอบแบบสอบถามทั้ง 3 ตอน ตามสภาพจริงและให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ข้อมูลของท่านมีคุณค่ายิ่งต่องานวิจัยและจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ
4. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ และเสียสละเวลาในการตอบแบบสัมภาษณ์นี้

นางสาวศิรินาฏ เจาะจง

นิสิตระดับคุุณยบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์
2. สถานที่ทำงาน
3. เบอร์โทรศัพท์..... ID Line.....
4. E-mail
5. วัน เวลา ทำการสัมภาษณ์ วันที่..... เดือน..... พ.ศ.
6. สถานที่ทำการสัมภาษณ์
7. เริ่มสัมภาษณ์เวลา น. สิ้นสุดเวลา น.

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

1. สถานศึกษาของท่านมีปัญหาภายใน ที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างไรบ้าง และท่านมีความต้องการที่จะพัฒนาหรือแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร

ประเด็น	ปัญหา	ความต้องการ
ด้านบุคลากร		
ด้านงบประมาณ		
ด้านวัสดุอุปกรณ์		
ด้านการบริหารจัดการ		

2. สถานศึกษาของท่านมีปัญหาจากภายนอก ที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างไรบ้าง และท่านมีความต้องการที่จะพัฒนาหรือแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร

ประเด็น	ปัญหา	ความต้องการ
ด้านสังคมและวัฒนธรรม		
ด้านเทคโนโลยี		
ด้านเศรษฐกิจ		
ด้านการเมืองและกฎหมาย		

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

1. จากสภาพปัญหาภายในสถานศึกษา และความต้องการในการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรในการดำเนินการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น

.....

.....

.....

2. จากสภาพปัญหานอกสถานศึกษา และความต้องการในการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรในการดำเนินการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น

.....

.....

.....

ขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์

ศิรินาฏเจาะจง

ผู้วิจัย



เครื่องมือวิจัยขั้นตอนที่ 1 ขั้นที่ 1.2

แบบสัมภาษณ์

แนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อวิทยานิพนธ์ ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

The proposal policy of the administration for enhancing teachers' competencies in active learning under the Lower Northern Secondary Educational Service Area Office

นิยามศัพท์เฉพาะ

วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตของสถานศึกษาที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โดยมีการกำหนดกรอบระยะเวลาที่จะสามารถดำเนินไปตามเป้าหมายได้ในอนาคต เพื่อที่จะเป็นทิศทางในการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

พันธกิจ หมายถึง งานหรือภารกิจของสถานศึกษาที่จะปฏิบัติเพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โดยการกำหนดสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ เพื่อที่จะทำให้เป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนดเอาไว้ตามวิสัยทัศน์เกิดขึ้นจริง

เป้าหมาย หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ ที่กำหนดขึ้นสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่แสดงถึงผลลัพธ์จากการปฏิบัติตามนโยบายเพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู

กลยุทธ์ หมายถึง แผนการ วิธีการหรือแนวทางเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อนำไปใช้พัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู และก่อให้เกิดคุณภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

มาตรการ หมายถึง วิธีการในการดำเนินการเพื่อให้ครูได้มีสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ในด้านการออกแบบการเรียนรู้ ด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการใช้และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ ด้านการวัดและประเมินผล

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มีจำนวน 19 หน้า แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการ

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์นี้ใช้เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น โดยเป็นการวิเคราะห์ภาพรวมซึ่งไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคลหรือสถานศึกษา ขอความกรุณาช่วยตอบแบบสอบถามทั้ง 3 ตอน ตามสภาพจริงและให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ข้อมูลของท่านมีคุณค่ายังต้องงานวิจัยและจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ

4. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ และเสียสละเวลาในการตอบแบบสัมภาษณ์นี้

นางสาวศิรินาฏ เจาะจง

นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

1. สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการฯ ที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็นของครู หัวหน้างานวิชาการ และการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย

ปัจจัยภายในสถานศึกษา (Internal Factor) ได้แก่

- 1) ด้านการบริหารงานบุคคล
- 2) ด้านการบริหารงบประมาณ
- 3) ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้
- 4) ด้านการบริหารจัดการ

ปัจจัยภายนอกสถานศึกษา (External Factor) ได้แก่

- 5) ด้านสังคมและวัฒนธรรม
- 6) ด้านเทคโนโลยี
- 7) ด้านเศรษฐกิจ
- 8) ด้านการเมืองและกฎหมาย

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ในภาพรวมพบว่า

ด้านการบริหารบุคลากร คิดเป็นร้อยละสูงสุด ด้านการบริหารจัดการ และด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับรองลงมา ส่วนด้านที่มีร้อยละต่ำสุด คือ ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านเศรษฐกิจ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการบริหารบุคลากร ส่วนใหญ่ครูมีทักษะในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก คิดเป็นร้อยละ 74.52 สถานศึกษามีการฝึกอบรมครูเพื่อพัฒนาทักษะด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก คิดเป็นร้อยละ 73.89 ครูมีความกระตือรือร้นและเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง คิดเป็นร้อยละ 72.61 ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก คิดเป็นร้อยละ 71.97 และผู้บริหารกับครูมีการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 71.34

ด้านการบริหารงบประมาณ พบว่าสถานศึกษาได้รับงบประมาณเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้เชิงรุก สูงสุด คิดเป็นร้อยละ 66.68 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของครู คิดเป็นร้อยละ 68.79 สถานศึกษานับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้เชิงรุก คิดเป็นร้อยละ 69.43 แต่ครูได้รับงบประมาณในการจัดซื้อสื่อและอุปกรณ์เพียงร้อยละ 64.97 และสถานศึกษามีการประเมินผลการใช้งบประมาณน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 66.88

ด้านการบริหารวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ พบว่าครูใช้วัสดุ อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ อย่างคุ้มค่าสูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 74.52 ครูสามารถใช้แหล่งเรียนรู้ เช่น สื่ออินเทอร์เน็ต ทวีดีโอ เกม และแอปพลิเคชันการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 74.52 ครูสามารถสร้างนวัตกรรมในการจัด

การเรียนรู้เชิงรุก คิดเป็นร้อยละ 71.94 และสถานศึกษามีวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 71.34

ด้านการบริหารจัดการ พบว่าสถานศึกษามีวิสัยทัศน์และนโยบายที่สอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัดสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 73.25 มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและรองรับการเปลี่ยนแปลง คิดเป็นร้อยละ 71.97 มีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก คิดเป็นร้อยละ 73.25 มีระบบบริหารจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก คิดเป็นร้อยละ 71.91 และมีค่านิยมในการทำงานร่วมกันเพื่อออกแบบวิธีการจัดการเรียนรู้น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 69.43

ด้านสังคมและวัฒนธรรม พบว่าสถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 73.25 หน่วยงานต้นสังกัดและองค์กรภายนอกเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 71.97 สังคมและชุมชนให้การยอมรับและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก คิดเป็นร้อยละ 71.97 ชุมชนมีส่วนสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 66.88 องค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษามีเครือข่ายร่วมมือกับโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 64.97 และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุกน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 61.78

ด้านเทคโนโลยี พบว่าเทคโนโลยีที่มีอยู่สอดคล้องกับความต้องการของครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 74.52 มีการฝึกอบรมครูเพื่อเสริมสร้างทักษะทางเทคโนโลยี คิดเป็นร้อยละ 72.61 ครูสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 71.97 สถานศึกษามีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตพร้อมใช้ คิดเป็นร้อยละ 69.43 หน่วยงานต้นสังกัดมีเทคโนโลยีเสริมประสบการณ์การเรียนรู้เสมือนจริง คิดเป็นร้อยละ 69.43 และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีเทคโนโลยีที่ส่งเสริมนวัตกรรมการสอนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 69.43

ด้านเศรษฐกิจ พบว่า หน่วยงานภายนอกและองค์กรที่เกี่ยวข้องมีทุนการศึกษาในการสนับสนุนการพัฒนาครูสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 74.52 การเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจส่งผลต่องบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาครู คิดเป็นร้อยละ 68.79 ขณะที่ชุมชนมีการระดมทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 53.50 สภาพเศรษฐกิจชุมชนช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 53.50 และผู้ปกครองมีความมั่นคงทางการเงินน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 46.50

ด้านการเมืองและกฎหมาย พบว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีนโยบายส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 73.25 รัฐบาลมีนโยบายทางการศึกษาที่สนับสนุน คิดเป็นร้อยละ 71.97 มีกฎหมายและข้อบังคับที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 66.88 แต่การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองยังส่งผลต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 58.60

2. ผลการศึกษาปัญหาของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

2.1 ปัญหาของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ตามความคิดเห็นของครูหัวหน้างานวิชาการ

ประเด็น	ปัญหาตามความคิดเห็นของครูหัวหน้างานวิชาการ
ด้านบุคลากร	1. ครูขาดแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาว และขาดการพัฒนาที่ต่อเนื่อง 2. ครูขาดแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยนวิธีการสอน ครูบางส่วนยังคงยึดติดกับการสอนแบบเดิมเพราะขาดความมั่นใจหรือกลัวว่าการเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มภาระงาน 3. ครูมีภาระงานที่มากเกินไป ทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการพัฒนาตนเองในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก 4. ครูมีภาระงานเกินกว่าหน้าที่การสอน เช่น งานธุรการ งานโครงการ งานเอกสารที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการสอนโดยตรง ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ 5. การจัดสรรงานไม่สอดคล้องกับศักยภาพของบุคลากร ครูบางคนทำงานหนักเกินไป ครูบางคนไม่มีงานตามความถนัด 6. การบริหารงานบุคคลที่ขาดความโปร่งใสและเป็นธรรม เช่น การแต่งตั้ง โยกย้าย หรือการมอบหมายตำแหน่งหน้าที่บางครั้งไม่เป็นธรรม ขาดหลักเกณฑ์ชัดเจน
ด้านงบประมาณ	1. งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียน 2. งบประมาณบางส่วนจัดสรรไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของครูและนักเรียน 3. ขั้นตอนการขอใช้งบประมาณ และเบิกจ่ายงบประมาณมีความล่าช้าและซับซ้อน 4. ขาดการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและเสนอความเห็นเกี่ยวกับการใช้งบประมาณ 5. ขาดความโปร่งใสในการบริหารงบประมาณ เช่น ครูไม่รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณที่ได้รับและการใช้งบประมาณในโรงเรียนอย่างชัดเจน 6. งบประมาณบางประเภทมีเงื่อนไขหรือข้อจำกัดในการใช้ ไม่สามารถนำมาใช้สนับสนุนการเรียนการสอนหรือกิจกรรมที่จำเป็นเร่งด่วนได้ 7. ไม่มีระบบติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณอย่างชัดเจน ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบได้ว่างบประมาณที่ใช้ไปก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนหรือไม่ 8. ขาดการสนับสนุนงบประมาณสำหรับพัฒนาครู เช่น การอบรม การศึกษาดูงาน หรือการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ใหม่ ๆ 9. ขาดแหล่งทุนสนับสนุนจากภายนอก โรงเรียนหลายแห่งยังไม่สามารถหาทุนเพิ่มเติมจากแหล่งภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ด้านวัสดุอุปกรณ์	1. วัสดุอุปกรณ์สำหรับการจัดการเรียนรู้เชิงรุกไม่เพียงพอ เช่น สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล สื่อ

ประเด็น	ปัญหาตามความคิดเห็นของครูหัวหน้างานวิชาการ
	ประกอบการเรียนรู้ - วัสดุอุปกรณ์ขาดความทันสมัย อุปกรณ์และสื่อที่มีอยู่ล้าสมัย ไม่สอดคล้องกับบริบทการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 - การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ไม่มีระบบชัดเจน ขาดระบบการจัดเก็บ ควบคุม ดูแล และเบิกใช้อุปกรณ์ - ขาดการบำรุงรักษาและดูแลวัสดุอุปกรณ์อย่างต่อเนื่อง วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ไม่มีการบำรุงรักษาอย่างเหมาะสม ไม่มีแผนหรืองบประมาณในการ - ขาดการมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ - การกระจายวัสดุอุปกรณ์ไม่ทั่วถึงทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ที่ต้องใช้อุปกรณ์เฉพาะทาง - ขาดการฝึกอบรมครูในการใช้วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ - การใช้วัสดุอุปกรณ์ยังไม่สอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้เชิงรุก ไม่มีการออกแบบการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติหรือร่วมคิดวิเคราะห์อย่างแท้จริง - ขาดการจัดสภาพแวดล้อมและห้องเรียนที่เอื้อต่อการใช้วัสดุอุปกรณ์เชิงรุก
ด้านการบริหาร	- ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก และมีการสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเอง - แนวทางการบริหารยังขาดความเป็นระบบในเชิงสนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนหลายแห่งยังไม่มีแผนพัฒนาที่ชัดเจน - ขาดระบบการติดตามและประเมินผลที่เหมาะสม การประเมินส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมากกว่ากระบวนการเรียนรู้ - การบริหารยังคงเน้นการกำกับดูแลมากกว่าการส่งเสริมให้ครูมีอิสระในการจัดการเรียนรู้ - ขาดการสนับสนุนด้านการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้จากฝ่ายบริหาร - ระบบการประเมินผลของโรงเรียนยังคงยึดติดกับคะแนนสอบ มากกว่าการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ - ขาดความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารจัดการ - การบริหารงานไม่โปร่งใส ขาดความยุติธรรมในเรื่องของการแต่งตั้งมอบหมายหน้าที่ การพิจารณาความดีความชอบ และการพัฒนาบุคลากร - การบริหารงานขาดความยืดหยุ่นและไม่คำนึงถึงบริบทของครูและผู้เรียน เช่น การมอบหมายงาน หรือกำหนดนโยบายที่ไม่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงของโรงเรียน - การบริหารเวลาภายในโรงเรียนไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมบ่อยครั้งเกินไป การมอบหมายงานเร่งด่วนโดยไม่มีการวางแผนล่วงหน้า - การสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ การแจ้งข้อมูลข่าวสารไม่ชัดเจน ลำช้า

ประเด็น	ปัญหาตามความคิดเห็นของครูหัวหน้างานวิชาการ
ด้านสังคมและวัฒนธรรม	1. ผู้ปกครองส่วนใหญ่สนับสนุนการศึกษา แต่ยังมีความเข้าใจจำกัดเกี่ยวกับการเรียนรู้เชิงรุก 2. พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนเปลี่ยนแปลงตามเทคโนโลยี แต่การจัดการเรียนการสอนยังไม่สามารถปรับตัวได้ทัน 3. นักเรียนขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้เชิงรุก เพราะคุ้นเคยกับการเรียนแบบท่องจำ 4. ครูต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนที่เปลี่ยนแปลงตามเทคโนโลยี
ด้านเทคโนโลยี	1. การใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้อย่างจำกัด ส่วนใหญ่ใช้เพียงนำเสนอข้อมูลไม่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียนอย่างแท้จริง 2. โรงเรียนหลายแห่งยังขาดโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ ทั้งระบบอินเทอร์เน็ตที่ไม่เสถียร ครอบคลุมไม่ทั่วถึง และอุปกรณ์ที่ไม่เพียงพอหรือชำรุด 3. ครูยังขาดทักษะด้านดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจ หรือความมั่นใจในการออกแบบการเรียนรู้เชิงรุกผ่านสื่อและแพลตฟอร์มดิจิทัล อีกทั้งยังไม่มีกรอบหรือพัฒนาทักษะอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 4. ครูขาดโอกาสในการเข้าร่วมการอบรม และพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการเรียนรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ 5. ขาดงบประมาณสนับสนุนด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 6. ขาดการบูรณาการเทคโนโลยีกับหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีในห้องเรียนไม่เชื่อมโยงกับเป้าหมายการเรียนรู้หรือกระบวนการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน 7. ขาดระบบสนับสนุนด้านเทคนิค (Technical Support) เมื่ออุปกรณ์หรือเครือข่ายมีปัญหา ทำให้ขาดความต่อเนื่อง ครูไม่สามารถเข้าถึงความช่วยเหลือได้ทันทั่วถึง 8. สภาพแวดล้อมและห้องเรียนไม่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ
ด้านเศรษฐกิจ	1. นักเรียนบางส่วนมีฐานะทางเศรษฐกิจยากจนหรือรายได้ต่ำ ขาดการสนับสนุนด้านการเรียนรู้อย่างเหมาะสมจากที่บ้าน ทั้งแหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียน อุปกรณ์เสริม และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการศึกษา 2. เกิดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยี นักเรียนยากจนไม่มีอุปกรณ์หรืออินเทอร์เน็ตที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในรูปแบบ Blended Learning และ Online Learning 3. โรงเรียนหลายแห่งขาดงบประมาณในการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม ห้องเรียน ครูจึงยังคงจัดการเรียนรู้แบบเดิมที่เน้นการถ่ายทอดความรู้เป็นหลัก 4. โรงเรียนบางแห่งยังขาดทุนสนับสนุนจากภายนอก ขาดศักยภาพในการเชื่อมโยงความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อระดมทรัพยากรและเสริมโอกาสทางการเรียนรู้ให้แก่

ประเด็น	ปัญหาตามความคิดเห็นของครูหัวหน้างานวิชาการ
	นักเรียนยากจน 5. ภาระเศรษฐกิจทำให้นักเรียนบางคนขาดสมาธิและแรงจูงใจในการเรียน ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
ด้านการเมืองและกฎหมาย	1. นโยบายการศึกษาปรับเปลี่ยนบ่อยครั้ง ขาดความต่อเนื่อง ส่งผลต่อการวางแผนพัฒนาโรงเรียนในระยะยาว 2. หลักสูตรการศึกษายังเน้นเนื้อหามากกว่าทักษะผู้เรียน โดยให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดความรู้ มากกว่าการพัฒนาทักษะคิดวิเคราะห์ สื่อสาร และทำงานร่วมกัน 3. กฎหมายและระเบียบราชการบางประการยังเป็นข้อจำกัดในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยเฉพาะเรื่องการใช้งบประมาณ การจัดซื้อสื่อ หรือการจัดกิจกรรมภายนอก ที่มีขั้นตอนซับซ้อนและขาดความยืดหยุ่น 4. ระบบการศึกษายังเน้นการสอบเป็นหลัก มากกว่าการประเมินสมรรถนะ ซึ่งขัดกับแนวคิดการเรียนรู้เชิงรุกที่มุ่งพัฒนาทักษะและกระบวนการเรียนรู้ในหลายมิติของผู้เรียน 5. นโยบายบางประการยังไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและพื้นที่ เนื่องจากกำหนดแบบเดียวกันทั่วประเทศ โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างด้านทรัพยากร ครู และความพร้อมของผู้เรียน 6. โรงเรียนยังขาดอำนาจในการตัดสินใจด้านวิชาการ งบประมาณ และการบริหารจัดการภายใน 7. กฎหมาย และระเบียบหลายฉบับยังไม่ถูกทบทวนให้สอดคล้องกับการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ยังคงยึดกับระบบการเรียนรู้แบบเดิม ไม่รองรับแนวทางที่ เปิดกว้าง ยืดหยุ่น และส่งเสริมทักษะแห่งอนาคต 8. ขาดกลไกติดตามนโยบายที่เน้นคุณภาพ กระบวนการติดตามนโยบายทางการศึกษา เน้นการตรวจสอบเชิงเอกสารมากกว่าการพิจารณาคุณภาพที่เกิดขึ้นจริงในห้องเรียน

2.2 ปัญหาของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา

ประเด็น	ปัญหาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านบุคลากร	1. แม้จะมีการอบรม แต่ยังมีครูบางส่วนยังขาดทักษะในการนำเทคนิคเชิงรุกมาประยุกต์ใช้ในห้องเรียนอย่างเต็มประสิทธิภาพ 2. บุคลากรบางส่วนขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง และยังคงใช้รูปแบบการสอนแบบเดิม 3. ขาดระบบพี่เลี้ยง (Mentor) และโค้ชที่สามารถช่วยสนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุกของครู 4. ครูมีภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอนจำนวนมาก ทำให้ไม่มีเวลาพัฒนาเทคนิคการ

ประเด็น	ปัญหาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา
	สอนเชิงรุก 5. การสื่อสารภายในองค์กรไม่ดี ขาดความร่วมมือในการทำงาน 6. ขาดครูผู้สอนในบางกลุ่มสาระที่เป็นวิชาเฉพาะทาง เช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ หรือวิชาชีพเฉพาะด้าน ทำให้ต้องใช้ครูที่ไม่ตรงวุฒิมาสอนแทน 7. ขาดแคลนบุคลากรสนับสนุน (เช่น นักจิตวิทยา ครูแนะแนว เจ้าหน้าที่ธุรการ) ที่มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการศึกษา
ด้านงบประมาณ	1. งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอต่อความต้องการของโรงเรียน 2. การจัดสรรงบประมาณไม่ครอบคลุมทุกด้านที่จำเป็น เช่น ขาดงบประมาณสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน พัฒนาครู และการจัดหาสื่อการเรียนรู้ที่ทันสมัย 3. กระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณมีขั้นตอนยุ่งยากและล่าช้า 4. ขาดการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในการวางแผนการใช้งบประมาณ 5. ขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบ หลักเกณฑ์ และขั้นตอนการใช้งบประมาณ 6. งบประมาณที่ได้รับเป็นแบบปีต่อปี ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการวางแผนและดำเนินโครงการระยะยาวที่สำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียน 7. งบประมาณบางประเภทมีข้อจำกัดในการใช้งาน ไม่สามารถนำไปใช้ในกิจกรรมที่จำเป็นเร่งด่วนหรือสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนได้ 8. ขาดระบบติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ 9. ขาดความร่วมมือจากภาคเอกชนและองค์กรท้องถิ่นในการสนับสนุนงบประมาณ
ด้านวัสดุอุปกรณ์	1. ห้องเรียนไม่รองรับการเรียนรู้เชิงรุก เช่น ขาดพื้นที่สำหรับการทำงานเป็นกลุ่มหรือการใช้เทคโนโลยีร่วมกัน 2. งบประมาณในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ งบประมาณที่โรงเรียนได้รับมีจำนวนจำกัด 3. วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ไม่ทันสมัยและไม่สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก วัสดุอุปกรณ์ที่โรงเรียนมีอยู่ล้าสมัย 4. ขาดการวางแผนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นระบบ ไม่มีแผนระยะยาวในการจัดหาและพัฒนาวัสดุอุปกรณ์ 5. ขาดการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ยังไม่มีระบบในการจัดเก็บ ควบคุม ตรวจสอบ และดูแลวัสดุอุปกรณ์ที่ชัดเจน 6. ขาดการบำรุงรักษาและซ่อมแซมวัสดุอุปกรณ์อย่างต่อเนื่อง เมื่ออุปกรณ์ชำรุดเสียหายไม่มีงบประมาณหรือแผนงานในการซ่อมแซมและบำรุงรักษา 7. ขาดการพัฒนาทักษะในการใช้วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ 8. การกระจายวัสดุอุปกรณ์ยังไม่ทั่วถึงและไม่เหมาะสมกับทุกกลุ่มสาระ โดยเน้นสนับสนุนเฉพาะวิชาหลัก เช่น วิทยาศาสตร์หรือคอมพิวเตอร์ ขณะที่กลุ่มสาระอื่น เช่น ศิลปะและภาษาไทย ยังขาดสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็น

ประเด็น	ปัญหาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา
	9. ขาดความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายวิชาการในการวางแผนวัสดุอุปกรณ์ 10. ขาดสภาพแวดล้อมและพื้นที่ที่เหมาะสมต่อการใช้วัสดุอุปกรณ์ในการเรียนรู้เชิงรุก 11. ขาดการใช้ระบบดิจิทัลหรือเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารวัสดุอุปกรณ์ เช่น ระบบบริหารวัสดุออนไลน์ (Inventory System)
ด้านการบริหาร	1. ขาดการวางแผนที่ชัดเจน และกลไกในการติดตามและประเมินผลการพัฒนาครูในการใช้วิธีการสอนเชิงรุก 2. ขาดการบูรณาการระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายวิชาการ แนวทางการพัฒนาเรียนรู้เชิงรุกไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 3. ระบบประเมินผลการจัดการเรียนรู้อย่างเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการมากกว่าทักษะการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา 4. ขาดแผนการบริหารที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้เชิงรุกอย่างเป็นระบบ 5. ระบบติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนรู้อย่างไม่ได้มาตรฐาน 6. การสื่อสารภายในองค์กรขาดประสิทธิภาพ ขาดช่องทางและกระบวนการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีประสิทธิภาพ 7. ขาดระบบบริหารความเสี่ยงและการจัดการปัญหาเฉพาะหน้า ไม่มีแผนหรือมาตรการรองรับกรณีฉุกเฉินหรือปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน 8. การบริหารงานไม่มีทิศทางและแผนงานที่ชัดเจน ขาดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมทุกมิติในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา 9. ขาดการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ไม่ได้รับการวางแผนจัดสรรให้ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของโรงเรียน 10. ขาดการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในการวางแผนและตัดสินใจ ไม่มีการรับฟังความคิดเห็นจากครูและบุคลากร
ด้านสังคมและวัฒนธรรม	1. ผู้ปกครองบางส่วนไม่สามารถสนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุกที่บ้านได้ เนื่องจากข้อจำกัดทางสังคมและเศรษฐกิจ 2. นักเรียนขาดความสนใจในการเรียนรู้แบบดั้งเดิม เนื่องจากพฤติกรรมการใช้โซเชียลมีเดียเปลี่ยนแปลงไป 3. ผู้ปกครองบางส่วนยังมีแนวคิดแบบเก่าเกี่ยวกับการศึกษา ทำให้ไม่สนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุก 4. สังคมและวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้โรงเรียนต้องปรับตัวแต่ขาดแนวทางที่ชัดเจน 5. ผู้ปกครองบางส่วนยังไม่เข้าใจแนวคิดของการเรียนรู้เชิงรุก และยังคงคาดหวังให้โรงเรียนใช้วิธีสอนแบบเดิม
ด้านเทคโนโลยี	1. ปัญหาโรงเรียนในพื้นที่ชนบทหรือห่างไกลหลายแห่งยังประสบปัญหาอินเทอร์เน็ตความเร็วต่ำ ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงสื่อดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็น	ปัญหาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา
	2. ระบบอินเทอร์เน็ตในโรงเรียนยังไม่เสถียร อุปกรณ์คุณภาพต่ำ สัญญาณขาดช่วง และใช้งานพร้อมกันไม่ได้ ส่งผลให้การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีไม่ราบรื่น 3. ครูบางส่วนยังขาดทักษะ ความรู้ และความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีเพื่อออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น การสร้างสื่อ วัสดุออนไลน์ หรือใช้แพลตฟอร์มอัจฉริยะ
ด้านเศรษฐกิจ	1. สภาพเศรษฐกิจของครอบครัวนักเรียนส่งผลต่อการสนับสนุนด้านอุปกรณ์และสื่อการเรียนรู้ 2. ปัญหาฐานะทางเศรษฐกิจของนักเรียนยังเป็นอุปสรรคต่อการเข้าถึงเทคโนโลยีที่บ้าน นักเรียนจากครอบครัวยากจนไม่มีอุปกรณ์หรืออินเทอร์เน็ตที่จำเป็น 3. ปัญหาการพัฒนาและจัดทำหลักสูตร รวมถึงสื่อการสอนเชิงรุกมีค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากต้องใช้ทรัพยากรเฉพาะทาง เช่น อุปกรณ์ทดลอง เทคโนโลยี และสื่ออินเทอร์เน็ต ที่มีต้นทุนสูงและต้องการการลงทุนต่อเนื่อง
ด้านการเมืองและกฎหมาย	1. การส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกยังขาดนโยบายระดับชาติที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม 2. นโยบายและหลักสูตรการศึกษาของรัฐบางส่วนยังไม่เอื้อต่อการเรียนรู้เชิงรุก โดยหลักสูตรแกนกลางยังเน้นเนื้อหาวิชาการและการสอบแบบท่องจำ 3. กระบวนการขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกยังซับซ้อน และไม่ยืดหยุ่น แม้จะมีแหล่งทุนด้านการศึกษาแต่ขั้นตอนยุ่งยาก ใช้เอกสารจำนวนมาก ใช้เวลาพิจารณานาน และมีเงื่อนไขเข้มงวด 4. การประสานงานระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานภายนอกยังไม่เป็นระบบ โรงเรียนหลายแห่งขาดช่องทางหรือกลไกในการสร้างความร่วมมือกับภาครัฐ เอกชน หรือภาคประชาสังคม

3. ผลการศึกษาความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา

ประเด็น	ความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
ด้านบุคลากร	1. พัฒนาทักษะครูและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยจัดกิจกรรมอบรมและพัฒนาความรู้ใหม่ในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พร้อมเปิดโอกาสให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและระหว่างโรงเรียน 2. จัดอบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มทักษะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก เช่น Workshop ด้าน Project-Based Learning, Active Learning และการใช้เทคโนโลยี พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายครูและศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก 3. จัดตั้งเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) เพื่อให้ครูมีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และอุปสรรคในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก พร้อมร่วมกันวางแผน พัฒนา และ

ประเด็น	ความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
	ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ใหม่ ๆ โดยเน้นการทำงานเป็นทีม 4. สนับสนุนการยกย่องและให้รางวัลแก่ครูที่มีผลงานโดดเด่นในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก เพื่อสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการพัฒนาตนเอง เช่น การเชิดชูเกียรติ การประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัลเชิงสร้างสรรค์ 5. บริหารจัดการภาระงานของครูให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ โดยลดภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน เช่น งานธุรการ เอกสารที่ไม่จำเป็น 6. สนับสนุนทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก เช่น งบประมาณในการจัดหาสื่อการเรียนรู้ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และสื่อดิจิทัลที่ทันสมัย 7. วางแผนพัฒนาครูระยะยาวด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ให้สอดคล้องกับความต้องการของครูแต่ละคน 8. ติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างเป็นระบบ
ด้านงบประมาณ	1. จัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัย โดยเฉพาะ การจัดซื้ออุปกรณ์และสื่อดิจิทัล ที่ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก เช่น สื่อ AR/VR (Augmented Reality/Virtual Reality) อุปกรณ์เทคโนโลยีดิจิทัล สื่อการเรียนรู้ออนไลน์ และโปรแกรมที่ช่วยในการเรียนการสอน 2. หาทุนเพิ่มเติมจากแหล่งภายนอก เช่น หน่วยงานเอกชน มูลนิธิ และองค์กรไม่แสวงหากำไร โดยเน้นการสร้างร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ที่สนับสนุน 3. สนับสนุนโครงการความร่วมมือกับภาคเอกชนในการจัดหาทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ เช่น การระดมทุน การขอทุนสนับสนุน การทำ MOU เพื่อสนับสนุนอุปกรณ์ สื่อการเรียนรู้ ห้องเรียนอัจฉริยะ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมขององค์กรในการพัฒนาการศึกษา 4. จัดทำโครงการพิเศษเพื่อขอรับงบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐและองค์กรไม่แสวงหากำไร เช่น การเขียนข้อเสนอโครงการเพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ การพัฒนาครู และการส่งเสริมทักษะอาชีพและทักษะแห่งอนาคตของนักเรียน 5. วางแผนจัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นความคุ้มค่าและตรงตามความจำเป็น เช่น การพัฒนาครู ห้องเรียน และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้แบบ Active Learning 6. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในการวางแผนการใช้งบประมาณ การจัดประชุม เพื่อกำหนดแนวทางและแผนการใช้งบประมาณร่วมกันอย่างโปร่งใส พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ 7. สนับสนุนการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการอบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน
ด้านวัสดุ	1. ปรับปรุงอุปกรณ์การเรียนรู้ให้ทันสมัยและเพียงพอรองรับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก

ประเด็น	ความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
อุปกรณ์	เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และรองรับการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้แบบโครงงาน (Project-Based Learning), การเรียนรู้ผ่านปัญหา (Problem-Based Learning), การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning) 2. จัดทำแผนการจัดหาวัสดุและอุปกรณ์การเรียนการสอนให้เพียงพอและเหมาะสมกับบทเรียน เปิดโอกาสให้ครูทุกกลุ่มสาระมีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการ 3. จัดสรรงบประมาณเฉพาะด้านวัสดุอุปกรณ์และสื่อการเรียนรู้เชิงรุก พร้อมสนับสนุนการจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น สื่อ AR/VR เครื่องมือ AI ห้องเรียนอัจฉริยะ โปรแกรมสื่อดิจิทัล และสื่อออนไลน์ 4. จัดทำโครงการพิเศษเพื่อขอรับงบประมาณจากหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานภาครัฐ องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร มูลนิธิต่าง ๆ 5. สนับสนุนการหาทุนและความร่วมมือจากภาคเอกชน เช่น การระดมทุน การขอรับบริจาค การทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) เพื่อจัดหาอุปกรณ์การเรียนรู้ที่จำเป็น รวมถึงสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาทรัพยากรร่วมกัน 6. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอนผ่านการจัดอบรมการใช้เครื่องมือและสื่อการสอนดิจิทัล เพื่อเพิ่มทักษะครูในการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การอบรมการใช้โปรแกรมออกแบบกิจกรรมออนไลน์ (Google Classroom, Canva, Kahoot), การใช้ AR/VR, และเทคโนโลยี AI เพื่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุก 7. พัฒนาระบบการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยจัดทาระบบฐานข้อมูลวัสดุครุภัณฑ์ที่ทันสมัย มีการตรวจสอบและบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีระบบการเบิก-คืนที่สะดวกและรวดเร็ว 8. จัดหาอุปกรณ์และสื่อที่รองรับความหลากหลายของผู้เรียน เช่น สื่อสำหรับนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ อุปกรณ์ฝึกทักษะวิชาชีพเฉพาะทาง อุปกรณ์ STEM/STEAM และสื่อประกอบการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติจริง (Hands-on Learning) 9. ส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้และทรัพยากรจากชุมชนท้องถิ่นเป็นแหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียน เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ชุมชน หรือศูนย์การเรียนรู้นอกโรงเรียน เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้จากของจริง 10. ปรับปรุงห้องเรียนและสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เหมาะสมกับการเรียนรู้เชิงรุก เช่น โต๊ะ เก้าอี้ ที่เคลื่อนย้ายและปรับเปลี่ยนได้ เพื่อรองรับกิจกรรมกลุ่ม โครงงาน และการเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง 11. พัฒนาห้องเรียนต้นแบบเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับครูและนักเรียน เช่น ห้องเรียนดิจิทัล ห้องเรียน Active Learning ห้องเรียนวิทยาศาสตร์ ห้องเรียนอาชีพ
ด้านการบริหาร	1. วางแผนการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับการเรียนรู้เชิงรุก โดยจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างชัดเจน ทั้งในด้านการพัฒนาครู วัสดุอุปกรณ์ ทรัพยากร และงบประมาณ

ประเด็น	ความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
	- สร้างระบบติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ของครูและนักเรียน โดยใช้เครื่องมือที่ชัดเจนในการเก็บข้อมูลด้านการสอนของครูและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ทั้งด้านทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต และสมรรถนะต่าง ๆ - พัฒนาระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการเรียนรู้เชิงรุก โดยจัดทำ แผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว พร้อมกำหนดแนวทางดำเนินงานอย่างเป็น ขั้นตอนและต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาการเรียนรู้เชิงรุกอย่างเป็นรูปธรรม - จัดทำเครื่องมือและระบบติดตามผลการพัฒนาสมรรถนะครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อ ประเมินความก้าวหน้าในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก และใช้ข้อมูลในการวางแผนอบรมหรือ จัดโค้ชเฉพาะบุคคลให้เหมาะสมกับศักยภาพและความต้องการของแต่ละคน - ส่งเสริมการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการเพื่อติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงาน เช่น การใช้โปรแกรมหรือแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อเก็บข้อมูลการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาครู และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน - จัดทำแผนบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการเรียนรู้เชิงรุก โดย เชื่อมโยงงบประมาณกับเป้าหมายการพัฒนาครู การพัฒนาสื่อ วัสดุอุปกรณ์ และ สิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ - ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ ครูได้ร่วมออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในบริบทของตนเอง และมี ส่วนร่วมในการสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง - พัฒนากลไกการนิเทศภายในโรงเรียนเพื่อสนับสนุนและติดตามการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยมีคณะกรรมการนิเทศติดตามที่ทำงานอย่างเป็นระบบ และมีกระบวนการให้ คำปรึกษาแนะนำอย่างต่อเนื่อง - จัดให้มีการประชุมทบทวนผลการดำเนินงาน (Reflection) อย่างสม่ำเสมอ - สร้างระบบรายงานผลการจัดการเรียนรู้และพัฒนาครูที่โปร่งใส ตรวจสอบได้
ด้านสังคมและวัฒนธรรม	- สร้างบรรยากาศในโรงเรียนที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงรุก โดยสนับสนุนให้ครู และนักเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดี มีการสื่อสารแบบเปิดกว้าง และสร้างสภาพแวดล้อมที่ เอื้อต่อการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม - ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้ปกครองในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยเปิด โอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีบทบาทในการเป็นแหล่งเรียนรู้ หรือสนับสนุน กิจกรรมโครงการ (Project-Based Learning) เพื่อเชื่อมโยงการเรียนรู้กับบริบทของ ชุมชน - ปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learning Community) การทำงาน เป็นทีม และการช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างครูและนักเรียน - ส่งเสริมการเรียนรู้ที่บูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นกับการเรียนรู้เชิงรุก เช่น การนำภูมิ

ประเด็น	ความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
	ปัญหาท้องถิ่นมาใช้ในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ สนับสนุนให้ครูออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับชีวิตจริงและวัฒนธรรมของนักเรียน 5. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์ และนำนวัตกรรมการเรียนรู้เชิงรุกมาปรับใช้ โดยไม่ยึดติดกับวิธีการสอนแบบเดิม และสนับสนุนการทดลองใช้วิธีการใหม่ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 6. ส่งเสริมการศึกษาความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Multicultural Education) เพื่อให้ครูออกแบบการเรียนรู้เชิงรุกที่เคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ ศาสนา และส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ 7. ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็น (Participatory Culture) เพื่อเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองร่วมแลกเปลี่ยนแนวคิดในการจัดการเรียนรู้ และสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของร่วมในกระบวนการเรียนรู้ 8. สร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามบริบทของสังคมและวัฒนธรรม เช่น การส่งเสริมกิจกรรมจิตอาสา การเรียนรู้ผ่านปัญหาในชุมชน (Problem-Based Learning) เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีต่อสังคม 9. บูรณาการกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมท้องถิ่นเข้ากับการเรียนรู้เชิงรุก เพื่อให้นักเรียนตระหนักในคุณค่าและเรียนรู้ผ่านกระบวนการลงมือทำที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมเหล่านั้น
ด้านเทคโนโลยี	1. จัดหาเทคโนโลยีใหม่ที่รองรับการจัดการเรียนรู้ เช่น อุปกรณ์และนวัตกรรมที่ทันสมัย อาทิ คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต สมาร์ทบอร์ด AR/VR เพื่อให้ครูสามารถออกแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่หลากหลาย และเหมาะสมกับความต้องการของนักเรียน 2. สนับสนุนการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น Google Classroom, Microsoft Teams, Zoom และแหล่งเรียนรู้ออนไลน์อื่น ๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกและการมีส่วนร่วมของนักเรียนทั้งในและนอกห้องเรียน 3. จัดอบรมครูให้มีทักษะในการใช้เทคโนโลยี ทั้งด้านการออกแบบการเรียนรู้เชิงรุก การผลิตสื่อ และการใช้เครื่องมือดิจิทัลที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง 4. สนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี เช่น อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและระบบ Wi-Fi ครอบคลุมทั่วโรงเรียน โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกล เพื่อให้นักเรียนและครูเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ 5. จัดโครงการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีสำหรับครู เพื่อเพิ่มศักยภาพในการออกแบบสื่อดิจิทัลและนวัตกรรมการเรียนรู้เชิงรุก เช่น การจัดเวิร์กช็อป หลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะด้าน และการสร้างชุมชนการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี (PLC) 6. ส่งเสริมการพัฒนาแหล่งเรียนรู้เสมือนจริง (Virtual Learning Resources) เช่น ห้องเรียนออนไลน์ (Online Classroom) ห้องสมุดดิจิทัล (E-Library) และสื่อการเรียนรู้ผ่านระบบ AI

ประเด็น	ความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
	7. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในด้านเทคโนโลยี เพื่อแลกเปลี่ยนสื่อการสอน แหล่งเรียนรู้ และนวัตกรรมทางเทคโนโลยี รวมถึงการจัดอบรมหรือพัฒนาครูร่วมกันในด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 8. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการเรียนรู้ เช่น ระบบติดตามผลการเรียนรู้ของนักเรียน ระบบบริหารแผนการสอนออนไลน์ และฐานข้อมูลครูและนักเรียน 9. พัฒนาระบบดูแล บำรุงรักษา และซ่อมแซมอุปกรณ์เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง 10. กำหนดนโยบายการใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัยและถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อควบคุมการใช้สื่อดิจิทัล ปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล และป้องกันการละเมิดลิขสิทธิ์ในสื่อการเรียนรู้
ด้านเศรษฐกิจ	1. ส่งเสริมการเพิ่มงบประมาณจากภาครัฐและแสวงหาแหล่งทุนสนับสนุนจากภายนอก เช่น หน่วยงานเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มูลนิธิ หรือองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร 2. ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อขอทุนและทรัพยากรเพิ่มเติม 3. จัดทำโครงการทุนการศึกษาเพื่อสนับสนุนนักเรียนที่ขาดแคลน 4. ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่เชื่อมโยงกับทักษะอาชีพและเศรษฐกิจชุมชน เช่น การเรียนรู้ผ่านโครงงานอาชีพ และการบูรณาการกับเศรษฐกิจฐานราก เพื่อเตรียมความพร้อมนักเรียนสู่การใช้ชีวิตและประกอบอาชีพในอนาคต 5. บูรณาการแหล่งเรียนรู้ทางเศรษฐกิจในชุมชนเข้ากับการจัดการเรียนรู้ เช่น การนำนักเรียนไปเรียนรู้จากสถานประกอบการในท้องถิ่น วิชาหลักชุมชน หรือเกษตรกร 6. สนับสนุนความร่วมมือกับภาคเอกชนในการจัดหาทรัพยากร เช่น การระดมทุน การรับบริจาค หรือโครงการร่วม (Public-Private Partnership) เพื่อจัดหาอุปกรณ์และสื่อการเรียนรู้สำหรับนักเรียน 7. แนวทางในการบริหารงบประมาณระยะยาว เพื่อรองรับการพัฒนา นวัตกรรมและการเรียนรู้เชิงรุกอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่โครงการระยะสั้นหรือเฉพาะกิจ
ด้านการเมืองและกฎหมาย	1. กำหนดนโยบายการศึกษาที่ชัดเจนและต่อเนื่องในการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก เพื่อให้โรงเรียนมีทิศทางในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาชาติ และไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยจนกระทบต่อแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2. ปรับปรุงกฎหมายและระเบียบให้เอื้อต่อการบริหารจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยลดข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคต่อความคล่องตัวของโรงเรียนและครู เช่น ระเบียบจัดซื้อจัดจ้างที่ซับซ้อน และกระบวนการขอใช้งบประมาณที่ล่าช้า 3. ส่งเสริมความเป็นอิสระทางวิชาการในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อให้โรงเรียนสามารถออกแบบหลักสูตร กิจกรรม และกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของตน โดยไม่ถูกจำกัดด้วยกฎระเบียบที่ไม่ยืดหยุ่น 4. ส่งเสริมการกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่สถานศึกษา เพื่อให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้านบุคลากร งบประมาณ และการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทของตนเองอย่างแท้จริง

ประเด็น	ความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
	5. ส่งเสริมกฎหมายที่เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุกและการบริหารโรงเรียนอย่างมีส่วนร่วม
	6. บังคับใช้กฎหมายหรือระเบียบที่สนับสนุนการจัดสรรงบประมาณอย่างยืดหยุ่นและทันต่อความจำเป็นของสถานศึกษา
	7. ส่งเสริมความคุ้มครองทางกฎหมายสำหรับครูและบุคลากรที่พัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้เชิงรุก เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการขัดแย้งกับกฎระเบียบเดิมหรือความเข้าใจผิดทางกฎหมาย
	8. กำหนดแนวทางและระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีและสื่อดิจิทัลในการเรียนรู้ เพื่อให้ครูใช้สื่อได้อย่างปลอดภัย ถูกต้องตามกฎหมาย และป้องกันปัญหาด้านลิขสิทธิ์
	9. มีส่งเสริมกฎระเบียบที่เอื้อต่อการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม สัมมนาและศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างเต็มศักยภาพ
	10. พัฒนาระบบประเมินโรงเรียนและครูให้สอดคล้องกับแนวทางการเรียนรู้เชิงรุก โดยไม่ยึดติดกับการประเมินผลสัมฤทธิ์เพียงอย่างเดียว

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์
2. สถานที่ทำงาน
3. เบอร์โทรศัพท์..... ID Line.....
4. E-mail
5. วัน เวลา ทำการสัมภาษณ์ วันที่..... เดือน..... พ.ศ.
6. สถานที่ทำการสัมภาษณ์
7. เริ่มสัมภาษณ์เวลา น. สิ้นสุดเวลา น.

ตอนที่ 3 ประเด็นสัมพันธภาพความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่างประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการ

1. จากสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรกำหนดวิสัยทัศน์อย่างไร

.....

.....

.....

2. จากสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรกำหนดพันธกิจ อะไรบ้างอย่างไร

.....

.....

.....

3. จากสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรกำหนดเป้าหมาย อะไรบ้างอย่างไร

.....

.....

.....

4. จากสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรกำหนดกลยุทธ์ อะไรบ้าง อย่างไร (ด้านการออกแบบการจัดการเรียนรู้ ด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการใช้และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ ด้านการวัดและประเมินผล)

.....

.....

.....

5. จากสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรกำหนดมาตรการ อะไรบ้าง อย่างไร (ด้านการออกแบบการจัดการเรียนรู้ ด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการใช้และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ ด้านการวัดและประเมินผล)

.....

.....

.....

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....



ขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์
ศิรินาฏ เจาะจง
ผู้วิจัย



เครื่องมือวิจัยขั้นตอนที่ 2 ขั้นที่ 2.2

**แบบตรวจสอบความเหมาะสมของร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหาร
เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยผู้เชี่ยวชาญ**

ชื่อวิทยานิพนธ์ ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง
The proposal policy of the administration for enhancing teachers'
competencies in active learning under the Lower Northern Secondary
Educational Service Area Office

คำชี้แจง

แบบตรวจสอบความเหมาะสมฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยการศึกษา เรื่อง “ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง” เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยข้อมูลที่ได้นำไปใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน และสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใด ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้ ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ ดังนั้นจึงใคร่ขอความกรุณาให้ท่านตอบตามความเป็นจริง คำตอบของท่านถือเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานวิจัยประเด็นการพิจารณาความเหมาะสมฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 ประเด็นพิจารณาความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) กลยุทธ์ และ 5) มาตรการ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณที่เสียสละเวลาในการตอบแบบตรวจสอบความเหมาะสมฉบับนี้

นางสาวศิรินาฏ เจาะจง

นิสิตระดับคุชชีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

1. ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ
2. สถานที่ทำงาน
.....
.....
3. เบอร์โทรศัพท์..... ID Line.....
4. E-mail
5. วัน เวลา ทำการสัมภาษณ์ วันที่..... เดือน..... พ.ศ.
6. สถานที่ทำการสัมภาษณ์
7. เริ่มสัมภาษณ์เวลา น. สิ้นสุดเวลา น.

ตอนที่ 2 ประเด็นพิจารณาความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) กลยุทธ์ และ 5) มาตรการ

ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ว่า

1. ประเด็นใดบ้างของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มีความเหมาะสมแล้ว
2. ประเด็นใดบ้างที่ควรปรับปรุงแก้ไข และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไรเพื่อให้ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มีความเหมาะสม

ประเด็นที่ 1 ความเหมาะสมของวิสัยทัศน์

ประเด็นที่ 2 ความเหมาะสมของพันธกิจ

ประเด็นที่ 3 ความเหมาะสมของเป้าหมาย

ประเด็นที่ 4 ความเหมาะสมของกลยุทธ์

ประเด็นที่ 5 ความเหมาะสมของมาตรการ

ประเด็นที่ 1 ความเหมาะสมของวิสัยทัศน์การบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

รายละเอียด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ ข้อเสนอแนะ
"องค์กรแห่งนวัตกรรมที่มุ่งพัฒนาสมรรถนะครูผ่านเทคโนโลยี และนวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล และเสริมสร้างพลเมืองคุณภาพในยุคดิจิทัล"	

ประเด็นที่ 2 ความเหมาะสมของพันธกิจการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

รายละเอียด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ ข้อเสนอแนะ
1. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพครูด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้เชิงรุก 2. ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู และการวิจัยเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา 3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา 4. ยกระดับคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษอย่งเท่าเทียมในทุกพื้นที่เพื่อมุ่งความสำเร็จในระดับสากล	

ประเด็นที่ 3 ความเหมาะสมของเป้าหมายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

รายละเอียด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ ข้อเสนอแนะ
1. เป้าหมายด้านการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะเชิงรุก และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ KPI 1. ครูสามารถออกแบบและดำเนินการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ KPI 2. ครูมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการเรียนการสอน 2. เป้าหมายด้านการพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีทักษะในศตวรรษที่ 21 KPI 3. ผู้เรียนมีความสามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา และมีความคิดสร้างสรรค์ 3. เป้าหมายด้านการพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและอนาคตของสถานศึกษา KPI 4. สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน KPI 5. สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ และความรู้ที่ตอบสนองต่อสังคมยุคดิจิทัลของผู้เรียน 4. เป้าหมายด้านการสร้างเครือข่ายครู และชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง KPI 6. สถานศึกษามีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง	

รายละเอียด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ ข้อเสนอแนะ
วิชาชีพ (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี และส่งเสริมความเข้มแข็งของเครือข่าย 5.เป้าหมายด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา และ ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ KPI 7. สถานศึกษาใช้ทรัพยากรการเรียนรู้ทั้งที่ มีอยู่ อย่างเต็มศักยภาพสอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	

ประเด็นที่ 4 ความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

รายละเอียด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ ข้อเสนอแนะ
1. ด้านการพัฒนาสมรรถนะครู กลยุทธ์หลัก มุ่งเสริมสร้างความสามารถของครูให้เป็นผู้ดำเนินการเรียนรู้เชิงรุก และมีทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการในยุคดิจิทัล กลยุทธ์รอง - ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพครูในด้านการออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะศตวรรษที่ 21 - พัฒนาระบบการอบรมและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างครูผู้เชี่ยวชาญในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก - สนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรมการเรียนรู้ โดยส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนและการทดลองวิธีการสอนใหม่ - พัฒนาระบบพี่เลี้ยงและโค้ชการสอน (Coaching) เพื่อช่วยให้ครูสามารถปรับปรุงและพัฒนาการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ - สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในทุกโรงเรียน เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี 2. ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน กลยุทธ์หลัก เน้นพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น กลยุทธ์รอง - ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางด้วย Active Learning, Project-based Learning และ Problem-solving Learning	

รายละเอียด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ ข้อเสนอแนะ
2. พัฒนาระบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคมในยุคดิจิทัล 3. ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดช่องว่างทางการศึกษาและยกระดับคุณภาพผู้เรียน 4. สร้างระบบสนับสนุนที่ช่วยให้นักเรียนพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์ 5. สนับสนุนการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ความหลากหลาย โดยการเรียนรู้เฉพาะท้องถิ่น (Localized Learning) และการเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมและชุมชน 3. ด้านการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา กลยุทธ์หลัก สร้างระบบสนับสนุนที่ช่วยให้สถานศึกษามีความพร้อมและคุณภาพสูงในการส่งเสริมการเรียนรู้ กลยุทธ์รอง 1. พัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัยและตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียน เช่น หลักสูตรบูรณาการที่เชื่อมโยงกับชุมชนและเทคโนโลยีดิจิทัล 2. พัฒนาสื่อการเรียนรู้และนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนการสอนในทุกโรงเรียน 3. ใช้ทรัพยากรการเรียนรู้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยจัดตั้งศูนย์สื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอนในระดับเขตพื้นที่ 4. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่โปร่งใสและมี ธรรมภิบาล เช่น การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา 5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากชุมชน และภาคส่วนต่าง ๆ ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา	

ประเด็นที่ 5 ความเหมาะสมของมาตรการการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

รายละเอียด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ ข้อเสนอแนะ
1. ด้านการพัฒนาสมรรถนะครู 1.1 มาตรการพัฒนาศักยภาพครู - จัดทำแผนพัฒนาครูประจำปีที่จะบูรณาการอบรมและกำหนดเป้าหมายเชิงสมรรถนะ - จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะการ	

รายละเอียด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ ข้อเสนอแนะ
ออกแบบการเรียนรู้เชิงรุกและการใช้เทคโนโลยี • สร้างระบบนิเทศและติดตามผลการพัฒนาครู พร้อมเกณฑ์ประเมินที่ชัดเจน 1.2 มาตรการสร้างนวัตกรรมการสอนและการวิจัย • ส่งเสริมครูเข้าร่วมโครงการวิจัยในชั้นเรียน โดยจัดงบประมาณสนับสนุน • สร้างคลังข้อมูลออนไลน์สำหรับเผยแพร่นวัตกรรมและผลการวิจัย 1.3 มาตรการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) • จัดตั้งเครือข่ายครูในทุกโรงเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ • จัดกิจกรรมเวิร์กช็อปและศึกษาดูงานในเขตพื้นที่หรือข้ามเขต 2. ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 2.1 มาตรการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 • ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก เช่น Project-based Learning, Active Learning • สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่บูรณาการความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น 2.2 มาตรการติดตามและประเมินผลผู้เรียน • พัฒนาระบบประเมินผลที่หลากหลาย เช่น การประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment) • นำผลการประเมินไปปรับปรุงการจัดการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ 2.3 มาตรการสนับสนุนการเรียนรู้แบบองค์รวม • จัดกิจกรรมเสริมทักษะ เช่น การเรียนรู้จากชุมชน และกิจกรรมที่เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ • ลดช่องว่างทางการศึกษาผ่านการสนับสนุนทรัพยากรที่เหมาะสม 3. ด้านการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา 3.1 มาตรการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ • จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรในระดับเขตพื้นที่เพื่อปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย • จัดทำคู่มือและบทเรียนต้นแบบเชิงรุกสำหรับครูทุกโรงเรียน 3.2 มาตรการพัฒนาทรัพยากรและสื่อการเรียนรู้ • พัฒนาค้นหาสื่อการเรียนรู้ดิจิทัล พร้อมสนับสนุนการจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย • จัดตั้งศูนย์สื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอนใน	

รายละเอียด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ ข้อเสนอแนะ
ระดับเขตพื้นที่ 3.3 มาตรการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา - ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพ - ส่งเสริมธรรมาภิบาลในระบบบริหารจัดการ สถานศึกษา 3.4 มาตรการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน - จัดประชุมและกิจกรรมระหว่างโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - ใช้ทรัพยากรในชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการบริหารจัดการ	

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

(.....)

ผู้เชี่ยวชาญ

ขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ

ศิรินาฏ เจาะจง

ผู้วิจัย



เครื่องมือวิจัยขั้นตอนที่ 3

**แบบประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์
ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก
ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง**

ชื่อวิทยานิพนธ์ ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

The proposal policy of the administration for enhancing teachers'
competencies in active learning under the Lower Northern Secondary
Educational Service Area Office

คำชี้แจง

แบบประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ฯ ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยการศึกษา เรื่อง “ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง” เพื่อประเมินความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ข้อมูลที่ได้ถือเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานวิจัย และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 การประเมินความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) กลยุทธ์ และ 5) มาตรการซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณที่เสียสละเวลาในการตอบแบบประเมินฯ ฉบับนี้

นางสาวศิรินาฏ เจาะจง

นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่เป็นจริงของท่าน

1. เพศ
☐ ชาย ☐ หญิง
2. ตำแหน่ง
☐ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา
☐ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
☐ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3. ประสบการณ์การในตำแหน่งปัจจุบัน
☐ น้อยกว่า 5 ปี
☐ 5 – 10 ปี
☐ 10 ปี ขึ้นไป
4. สถานที่ปฏิบัติงาน
☐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร
☐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครสวรรค์
☐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุทัยธานี ชัยนาท
☐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์
☐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

ตอนที่ 2 การประเมินความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) กลยุทธ์ และ 5) มาตรการ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยระดับการประเมินดังนี้

- 5 หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอ ฯ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอ ฯ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอ ฯ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอ ฯ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอ ฯ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

[illegible]

รายละเอียด	ระดับความคิดเห็น									
	ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
สังคมยุคดิจิทัล										
3. ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเติมเต็มศักยภาพของผู้เรียนที่แตกต่างกัน และยกระดับคุณภาพ การศึกษา										
4. สร้างระบบสนับสนุนที่ช่วยให้นักเรียนพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์										
5. สนับสนุนการเรียนรู้ที่ตอบสนองความหลากหลายด้วยการเรียนรู้ เฉพาะท้องถิ่น (Localized Learning) โดยเชื่อมโยงการเรียนรู้สังคมไทย สังคมโลกผ่านวัฒนธรรมและชุมชน										
กลยุทธ์หลักด้านการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา										
สร้างระบบสนับสนุนที่ช่วยให้สถานศึกษามีความพร้อมและคุณภาพสูงใน การส่งเสริมการเรียนรู้										
กลยุทธ์รอง										
1. พัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน เน้น หลักสูตรบูรณาการที่เชื่อมโยงกับชุมชนและเทคโนโลยีดิจิทัล										
2. พัฒนาสื่อการเรียนรู้และนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนการสอนในทุกสถานศึกษา										
3. ส่งเสริมทรัพยากรการเรียนรู้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยจัดตั้งศูนย์สื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอนในระดับเครือข่ายสถานศึกษา										
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่โปร่งใสและมีธรรมาภิบาล โดยมีการ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง										
5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากชุมชน และองค์กรต่างๆ ในการพัฒนา คุณภาพสถานศึกษา										
ประเด็นที่ 5 มาตรการ										
1. ด้านการพัฒนาสมรรถนะครู										
1.1 มาตรการพัฒนาศักยภาพครู										
• จัดทำแผนพัฒนาครูประจำปีที่จะระบุหัวข้อการอบรมและกำหนด เป้าหมายเชิงสมรรถนะ										
• จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะการออกแบบการเรียนรู้เชิงรุก และการใช้เทคโนโลยี										
• สร้างระบบนิเทศ และติดตามผลการพัฒนาครู พร้อมเกณฑ์ประเมินที่										

รายละเอียด	ระดับความคิดเห็น									
	ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ชัดเจน										
1.2 มาตรการสร้างนวัตกรรมการสอนและการวิจัย										
ส่งเสริมครูเข้าร่วมโครงการวิจัยในชั้นเรียน โดยจัดงบประมาณสนับสนุน										
สร้างคลังข้อมูลออนไลน์สำหรับเผยแพร่นวัตกรรมและผลการวิจัย										
1.3 มาตรการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC)										
จัดตั้งเครือข่ายครูในทุกสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์										
จัดกิจกรรมเวิร์กช็อป และศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จและมีแนวปฏิบัติที่ดี										
2. ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน										
2.1 มาตรการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21										
ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกในรูปแบบที่หลากหลาย ด้วย Project-based Learning, Active Learning และวิธีการอื่นๆ										
สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่บูรณาการความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่น										
2.2 มาตรการติดตามและประเมินผลผู้เรียน										
พัฒนาระบบประเมินผลที่หลากหลายด้วยการประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment)										
นำผลการประเมินไปปรับปรุง และพัฒนาการจัดการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์										
2.3 มาตรการสนับสนุนการเรียนรู้แบบองค์รวม										
จัดกิจกรรมเสริมทักษะ เน้นการเรียนรู้จากชุมชน และกิจกรรมที่เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์										
สนับสนุนทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อลดช่องว่างทางการศึกษา และพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนที่แตกต่างกัน										
3. ด้านการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา										
3.1 มาตรการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้										
จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรในระดับเขตพื้นที่ และระดับสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยสอดคล้องกับภูมิสังคม										
จัดทำคู่มือ และบทเรียนต้นแบบเชิงรุกสำหรับครูในสถานศึกษา										

รายละเอียด	ระดับความคิดเห็น									
	ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.2 มาตรการพัฒนาทรัพยากรและสื่อการเรียนรู้										
• พัฒนาค้นคว้าสื่อการเรียนรู้ดิจิทัล พร้อมสนับสนุนการจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย										
• จัดตั้งศูนย์สื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอนในระดับเครือข่ายสถานศึกษา และระดับเขตพื้นที่										
3.3 มาตรการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา										
• ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ										
• ส่งเสริมธรรมาภิบาลในระบบบริหารจัดการสถานศึกษา										
3.4 มาตรการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน										
• ส่งเสริมการจัดประชุมและจัดกิจกรรมระหว่างสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก										
• ใช้ทรัพยากรในชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการบริหารจัดการ										

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอขอบคุณท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการประเมินฯ

ศิรินาฏ เจาจะจง

ผู้วิจัย

ภาคผนวก ง สรุปผลการวิเคราะห์และผลการสังเคราะห์

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC

แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง
จากครูหัวหน้างานวิชาการ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content validity) และหาดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยที่เกณฑ์ในการพิจารณาค่าความสอดคล้อง มีดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีเนื้อหาไม่สอดคล้องตามเนื้อหา/จุดประสงค์

ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 3 คน ได้แก่

1. ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทรศิลา อธิการบดีประจำภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ่นกอง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
3. รองศาสตราจารย์ ดร.วรินทร์ บุญยั้ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ประเด็นการสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง
จากครูหัวหน้างานวิชาการ

ข้อ	รายการ	ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
ด้านที่ 1 งานบุคคล							
1	ครูมีทักษะในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกเพื่อพัฒนา นักเรียน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	รายการ	ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
2	สถานศึกษามีการฝึกอบรมครู เพื่อพัฒนาทักษะด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
3	ครูมีความกระตือรือร้น และเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารและครูมีการสื่อสารที่ดี มีการทำงานเป็นทีม และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
ด้านที่ 2 งบประมาณ							
6	สถานศึกษาได้รับงบประมาณสำหรับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	-1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
7	การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
8	สถานศึกษาสนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้เชิงรุก	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
9	ครูได้รับงบประมาณในการจัดซื้อสื่อการสอนและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
10	สถานศึกษามีการประเมินผลการใช้งบประมาณในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
ด้านที่ 3 วัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้							
11	สถานศึกษามีวัสดุอุปกรณ์ ทรัพยากรการเรียนรู้ที่สนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
12	ครูสร้าง และพัฒนานวัตกรรมการสอนด้วยเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
13	ครูสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้เชิงรุก เช่น สื่อการสอนแบบอินเทอร์แอคทีฟ ได้แก่ วิดีโอ การเรียนรู้ผ่านเกม และแอปพลิเคชันการศึกษา	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
14	สถานศึกษามีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่สามารถใช้แหล่งข้อมูลออนไลน์อย่างสะดวกรวดเร็ว ใช้	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	รายการ	ผลการประเมินจาก ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
	แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ ได้แก่ Google Classroom, Moodle และ Microsoft Teams สามารถจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ และแบบผสมผสานได้						
15	ครูสามารถสื่อสารกับนักเรียน และผู้ปกครองผ่านเทคโนโลยีได้ เช่น การส่งข้อความ และการประชุมทางวิดีโอ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
ด้านที่ 4 การบริหารจัดการ							
16	สถานศึกษามีวิสัยทัศน์และนโยบายที่ชัดเจน มีการบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องและการเชื่อมโยงกับนโยบายต้นสังกัด	+1	+1	0	2	0.67	สอดคล้อง
17	สถานศึกษามีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
18	สถานศึกษามีการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
19	สถานศึกษามีระบบการติดตามและพัฒนาทักษะของครูอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	0	2	0.67	สอดคล้อง
20	สถานศึกษามีค่านิยมในการทำงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างครู เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาวิธีการสอน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
ด้านที่ 5 สังคม							
21	หน่วยงานต้นสังกัดมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครู	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
22	ผู้นำชุมชน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุกของนักเรียน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
23	องค์กรในชุมชนสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
24	หน่วยงานต้นสังกัดและองค์กรภายนอกมีเครือข่ายการเรียนรู้สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกกับสถานศึกษาอื่น	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	รายการ	ผลการประเมินจาก ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
25	สังคมและชุมชนให้การยอมรับ และสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
ด้านที่ 6 เทคโนโลยี							
26	หน่วยงานต้นสังกัดมีการฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะด้านเทคโนโลยีให้กับครูเพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
27	เทคโนโลยีในปัจจุบันมีความสอดคล้องกับความต้องการของครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	+1	+1	0	2	0.67	สอดคล้อง
28	หน่วยงานต้นสังกัดมีเทคโนโลยีที่ใช้เพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความเสมือนจริง ในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
29	เทคโนโลยีในปัจจุบันช่วยให้ครูสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้น เช่น การแชร์ทรัพยากรการสอน การสร้างแผนการสอนร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเครือข่ายออนไลน์	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
30	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีเทคโนโลยีที่ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนานวัตกรรมการสอนเพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
ด้านที่ 7 เศรษฐกิจ							
31	องค์กรภายนอก และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีทุนการศึกษาในการสนับสนุนการพัฒนาครู	+1	+1	0	2	0.67	สอดคล้อง
32	ชุมชนมีการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
33	ผู้ประกอบการมีความมั่นคงทางการเงินที่ช่วยให้สามารถเข้าถึงอุปกรณ์การเรียนที่จำเป็น	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
34	สภาพเศรษฐกิจที่ดีของชุมชนช่วยส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้เชิงรุกของนักเรียน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
35	การเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันไม่ส่งผลต่องบประมาณที่ใช้ในการส่งเสริม และพัฒนาการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู	+1	+1	-1	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	รายการ	ผลการประเมินจาก ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
ด้านที่ 8 การเมืองและกฎหมาย							
36	รัฐบาลมีนโยบายทางการศึกษาที่สนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
37	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีกฎหมายและข้อบังคับที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุกเพื่อพัฒนาผู้เรียน	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
38	การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองทำให้การดำเนินการจัดการเรียนรู้เชิงรุกขาดความต่อเนื่อง	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
39	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีนโยบายชัดเจน และส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
40	องค์กร/สถาบันทางการเมืองมีการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในการเสริมสร้างการเรียนรู้เชิงรุก	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง

ประเด็นการสอบถามเกี่ยวกับปัญหาของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง
จากครูหัวหน้างานวิชาการ และผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ	รายการ	ผลการประเมินจาก ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
ปัญหาภายในสถานศึกษา							
1	สถานศึกษาของท่านมีปัญหาภายในสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือบุคลากร/งบประมาณ/วัสดุอุปกรณ์/การบริหารจัดการ ที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างไรบ้าง (โปรดระบุ)	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
ปัญหานอกสถานศึกษา							
2	สถานศึกษาของท่านมีปัญหาจากภายนอกสถานศึกษา เกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรม/	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	รายการ	ผลการประเมินจาก ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
	เทคโนโลยี/เศรษฐกิจ/การเมืองและกฎหมาย ที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างไรบ้าง (โปรดระบุ)						

ประเด็นสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และความต้องการของการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง
จากผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ	รายการ	ผลการประเมินจาก ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
ปัญหาภายในสถานศึกษา							
1	สถานศึกษาของท่านมีปัญหาภายใน ที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างไรบ้าง และท่านมีความต้องการที่จะพัฒนาหรือแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร (ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากร ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ ด้านการบริหารจัดการ)	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
ปัญหานอกสถานศึกษา							
2	สถานศึกษาของท่านมีปัญหาจากภายนอก ที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างไรบ้าง และท่านมีความต้องการที่จะพัฒนาหรือแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร (ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย)	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

**ประเด็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง
จากผู้บริหารสถานศึกษา**

ข้อ	รายการ	ผลการประเมินจาก ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
1	จากสภาพปัญหาภายในสถานศึกษา และความ ต้องการในการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการ จัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ท่านมีข้อเสนอแนะ อย่างไรในการดำเนินการแก้ไขปัญหานั้น	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
2	จากสภาพปัญหานอกสถานศึกษา และความ ต้องการในการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการ จัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ท่านมีข้อเสนอแนะ อย่างไรในการดำเนินการแก้ไขปัญหานั้น	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

**ประเด็นสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริม
สมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ภาคเหนือตอนล่าง จากผู้ทรงคุณวุฒิ
ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการ**

	รายการ	ผลการประเมินจาก ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
1	จากสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการ ส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรกำหนดวิสัยทัศน์อย่างไร	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
2	จากสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการ ส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรกำหนดพันธกิจอย่างไร	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
3	จากสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการ ส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

	รายการ	ผลการประเมินจาก ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
	ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรกำหนดเป้าหมายอย่างไร						
4	จากสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการ ส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรกำหนดกลยุทธ์อย่างไร (ด้านการออกแบบการ จัดการเรียนรู้ ด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ ด้านการใช้และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ ด้านการวัดและประเมินผล)	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
5	จากสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการ ส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรกำหนดมาตรการอย่างไร (ด้านการออกแบบ การจัดการเรียนรู้ ด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการใช้และพัฒนาสื่อการ เรียนรู้ ด้านการวัดและประเมินผล)	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

ประเด็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง
จากผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ	รายการ	ผลการประเมินจาก ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
1	ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารเพื่อ ส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา อย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

ตารางสรุปแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

การกำหนดวิสัยทัศน์

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	สรุป
“เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นพัฒนาครูสู่สมรรถนะเชิงรุกด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในยุคดิจิทัล”	“พัฒนาครูให้เป็นผู้นำการเรียนรู้เชิงรุก เพื่อนำพาผู้เรียนสู่การเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพในศตวรรษที่ 21”	“เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนในสถานศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานสากล”	“สร้างครูนวัตกรรม” ขับเคลื่อนการเรียนรู้เชิงรุก พัฒนาทักษะศตวรรษที่ 21 มุ่งสู่คุณภาพการศึกษาทั่วทั้งเขตพื้นที่”	“องค์กรสนับสนุนและพัฒนาความเป็นผู้นำการจัดการเรียนรู้เชิงรุก”	“เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่มุ่งมั่นพัฒนาครูให้สมรรถนะเชิงรุก ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนให้มีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากล เพื่อสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในยุคดิจิทัล และเสริมสร้างความเข้มแข็งของคุณภาพในศตวรรษที่ 21”

ตารางสรุปแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ การกำหนดพันธกิจ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	สรุป
1. พัฒนาระบบการจัดการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก 2. ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้ 3. ส่งเสริมการใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ ออนไลน์หรือเทคโนโลยี ดิจิทัลในการสอน 4. ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 5. ส่งเสริมการวิจัยในการวิจัยเพื่อพัฒนาวิธีการสอนที่สร้างสรรค์ 6. สร้างเครือข่ายครูเพื่อแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ	1. พัฒนาศักยภาพครูให้เป็นผู้นำการเรียนรู้เชิงรุก 2. ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง 3. สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้เชิงรุก 4. พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน	1. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เชิงรุก พร้อมทั้งส่งเสริมการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมที่ช่วยพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู 2. พัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก 3. พัฒนาศักยภาพและแหล่งเรียนรู้ เพื่อให้ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	1. พัฒนาศูให้เป็นวัดกรทางการศึกษา 2. ขับเคลื่อนการเรียนรู้เชิงรุกเพื่อพัฒนาทักษะศตวรรษที่ 21 3. พัฒนาระบบสนับสนุนครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา 4. ยกระดับการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเท่าเทียมทั่วทุกขตพื้นที่ 5. สร้างระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน	1. ทำให้โรงเรียนทุกแห่งผู้บริหารและครูผู้สอนมีความรู้ ทักษะ และความมุ่งมั่นเพื่ออำนวยความสะดวกให้นักเรียนทุกคนประสบความสำเร็จ 2. เขตพื้นที่การศึกษาเข้าถึงผู้ปกครองที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพสูง ซึ่งสามารถส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับสูงสำหรับนักเรียนทุกคน	1. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพครูด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้เชิงรุก 2. ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูและการวิจัยเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา 3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ชุมชน และองค์กรต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา 4. ยกระดับคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาอย่างเท่าเทียมในทุกพื้นที่เพื่อมุ่งความสำเร็จในระดับสากล

**ตารางสรุปแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ การกำหนดเป้าหมาย**

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	สรุป
1. ครูมีศักยภาพในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถวางแผนและดำเนินการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และส่งเสริมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม	1.พัฒนาครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก 2.สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในทุกโรงเรียน 3.เพิ่มสัดส่วนของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับดีขึ้นไปจากการจัดการเรียนรู้เชิงรุก 4.สนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมในห้องเรียนอย่างเต็มประสิทธิภาพ 5.ส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชนและแหล่งเรียนรู้ นอกโรงเรียน	1.เป้าหมายด้านการส่งเสริมสมรรถนะครู 2.เป้าหมายด้านการพัฒนาบุคลากร 3.เป้าหมายด้านการขับเคลื่อนการเรียนรู้เชิงรุกและทักษะศตวรรษที่ 21 4.เป้าหมายด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษาในทุกเขตพื้นที่ 5.เป้าหมายด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาระบบสนับสนุนครูและโรงเรียน	1.เป้าหมายด้านการพัฒนาผู้บริหารและครูผู้สอน 2.เป้าหมายด้านการเข้าถึงผู้เรียนที่มีคุณภาพสูง 3.เป้าหมายด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน 4.เป้าหมายด้านการพัฒนาการบริหารจัดการ	1. เป้าหมายด้านการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะเชิงรุกและเชี่ยวชาญการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ KPI 1. ครูสามารถออกแบบและดำเนินการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ KPI 2. ครูสามารถใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการเรียนการสอน 2. เป้าหมายด้านการพัฒนาผู้เรียนให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีทักษะในศตวรรษที่ 21 KPI 3. ผู้เรียนสามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา มี	

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	สรุป
เรียนรู้ออนไลน์และเทคนิคโสตติตได้เป็นอย่างดี ประสิทธิภาพ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างการเรียนรู้ และสามารถปรับตัวให้ทันกับเครื่องมือการสอนที่ทันสมัย 4. การใช้ทรัพยากรการเรียนรู้มีประสิทธิภาพ สูงสุด ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรทั้งที่มีอยู่และทรัพยากรใหม่ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนในทุกมิติ 5. ครูสามารถทบทวนวิจัยและพัฒนาวิธีการสอนเชิงสร้างสรรค์ เพื่อสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ๆ และพัฒนาความสามารถในการแก้ไขปัญหาและ					ความคิดสร้างสรรค์ 3. เป้าหมายด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและอนาคตของสถานศึกษา KPI 4. สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน KPI 5. สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ และความรู้ที่ตอบสนองต่อสังคมยุคดิจิทัล 4. เป้าหมายด้านการสร้างเครือข่ายครูและชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง KPI 6. สถานศึกษามีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	สรุป
สร้างการเรียนรู้ที่ยั่งยืน 6. สร้างเครือข่ายครูเพื่อ การแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ ส่งเสริม ความร่วมมือระหว่างครูใน การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็น เลิศเพื่อยกระดับมาตรฐาน การสอน					วิชาชีพ (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยน ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี และส่งเสริมความเข้มแข็งของ เครือข่าย 5. เป้าหมายด้านการบริหาร จัดการสถานศึกษาและ ทรัพยากรอย่างมี ประสิทธิภาพ KPI 7. สถานศึกษาใช้ทรัพยากร การเรียนรู้ที่มีอยู่อย่างเต็ม ศักยภาพสอดคล้องกับการ จัดการเรียนรู้เชิงรุก

ตารางสรุปแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการเรียนรู้เชิงรุกของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ การกำหนดกลยุทธ์

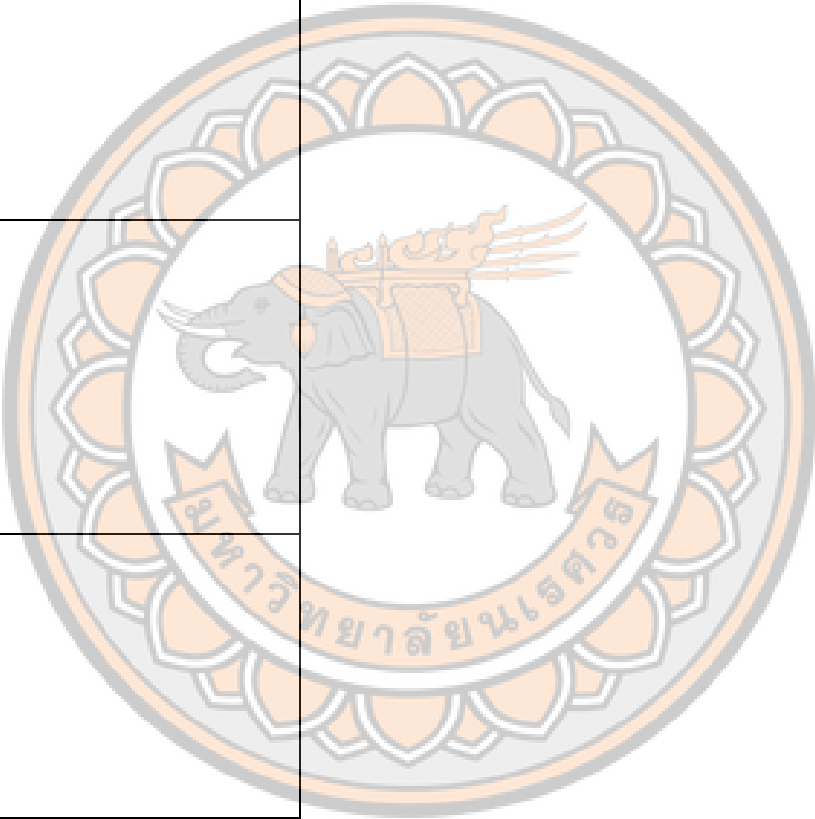
ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	สรุป
1. กลยุทธ์การพัฒนา ระบบการพัฒนาครู อย่างต่อเนื่อง	1. ด้านการออกแบบการ จัดการเรียนรู้ กลยุทธ์: ส่งเสริมการออกแบบแผนการเรียนรู้ที่บูรณาการการเรียนรู้เชิงปฏิบัติและการแก้ปัญหา	1. ด้านการออกแบบ การจัดการเรียนรู้ • กลยุทธ์: - ส่งเสริมให้ครูออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	1. กลยุทธ์การพัฒนาครูให้เป็นวิทยากร • ส่งเสริมการฝึกอบรมที่ต่อเนื่องและเข้มข้น • สนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรม	1. กลยุทธ์การพัฒนา ผู้บริหารและครูผู้สอน - จัดทำโครงการฝึกอบรมและพัฒนาครูผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง - ส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนและการพัฒนานวัตกรรมการสอน	1. ด้านการพัฒนาสมรรถนะครู มุ่งเสริมสร้างความสามารถของครูให้เป็นผู้นำการเรียนรู้เชิงรุกและมีทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการในยุคดิจิทัล กลยุทธ์: 1.1 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพครูในด้านการออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะศตวรรษที่ 21 เช่น การบูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรมในกระบวนการสอน 1.2 พัฒนาระบบการอบรมและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างครูผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก 1.3 สนับสนุนการวิจัยและ
2. กลยุทธ์การพัฒนา หลักสูตรและ กระบวนการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับยุค ดิจิทัล	2. ด้านการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ กลยุทธ์: สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	- สนับสนุนการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการเทคโนโลยีและการสร้างสรรค์นวัตกรรม - จัดให้มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้การออกแบบการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	2. กลยุทธ์การขับเคลื่อนการเรียนรู้เชิงรุกและทักษะศตวรรษที่ 21 • พัฒนาหลักสูตรบูรณาการ (Integrated Curriculum Development) • สร้างแหล่งเรียนรู้และทรัพยากรดิจิทัล	2. กลยุทธ์การสร้าง เครือข่ายและการส่งเสริม ผู้นำการสอนที่มีคุณภาพสูง - สร้างเครือข่ายครูต้นแบบและผู้นำทางการสอนในแต่ละเขตพื้นที่ - การพัฒนาและเลื่อนตำแหน่งผู้นำการสอนที่มีความสามารถ	
3. กลยุทธ์การ สนับสนุนการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อ การสอน	3. ด้านการใช้และพัฒนา สื่อการเรียนรู้ กลยุทธ์: พัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่ทันสมัยและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการเรียนรู้				
4. กลยุทธ์การจัดการ ทรัพยากรการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาครู					
5. กลยุทธ์การส่งเสริม การวิจัยและพัฒนา		2. ด้านการจัดการ	• เน้นการเรียนรู้ร่วมกับ		

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	สรุป
วิธีการสอนที่สร้างสรรค์ 6. กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายครูเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์	4. ด้านการวัดและประเมินผล กลยุทธ์: ปรับปรุงระบบการวัดและประเมินผลเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก	เรียนรู้ที่เน้นเรียนเป็นสำคัญ - กลยุทธ์: - ส่งเสริมให้ครูใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้แบบโครงงาน การเรียนรู้แบบ Active Learning เป็นต้น - สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก - ติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างต่อเนื่อง 3. ด้านการใช้และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ - กลยุทธ์:	ชุมชน 3. กลยุทธ์การยกระดับคุณภาพการศึกษาในทุกเขตพื้นที่ - ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก - จัดการเรียนรู้เฉพาะท้องถิ่น (Localized Learning Models) - ติดตามและประเมินผลเชิงรุก 4. กลยุทธ์การบริหารจัดการและสนับสนุนทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ - ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ - สร้างระบบสนับสนุนที่ชัดเจนและครอบคลุม - สร้างระบบที่เสถียรและที่	3. กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้เชิงลึกและการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ส่งเสริมการใช้วิธีการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และการเรียนรู้แบบโครงงาน (Project-based Learning) - พัฒนาระบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับท้องถิ่นและวัฒนธรรม 4. กลยุทธ์การเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสร้างระบบการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน -ลดช่องว่างทางการศึกษา 5. กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ - ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการ	นวัตกรรมการเรียนรู้ โดยส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนและการทดลองวิธีการสอนใหม่ 1.4 พัฒนาระบบพี่เลี้ยงและโค้ช การสอน (Coaching) เพื่อช่วยให้ครูสามารถปรับปรุงและพัฒนาการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 1.5 สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในทุกโรงเรียน เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี 2. ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เน้นพัฒนาผู้เรียนใหม่ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น กลยุทธ์: 2.1 ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เช่น

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	สรุป
		- จัดให้มีศูนย์สื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้ - ส่งเสริมให้ครูพัฒนาและใช้สื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียน - สนับสนุนการ แลกเปลี่ยนและเผยแพร่ สื่อ เทคโนโลยี และ นวัตกรรมการเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพ 4. ด้านการวัดและ ประเมินผล • กลยุทธ์: - กำหนดระบบการวัดและ ประเมินผลที่ครอบคลุมทั้ง ด้านความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะของผู้เรียน	ศึกษาด้านการบริหารจัดการ 5. กลยุทธ์การสร้างระบบ บริหารจัดการที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ • พัฒนากลไกธรรมาภิบาล ในการบริหารจัดการ • พัฒนาบุคลากรด้านการ บริหารจัดการ • ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ ชุมชนและภาคส่วนต่าง	บริหารจัดการการเรียนรู้และ ทรัพยากร - เพิ่มการมีส่วนร่วมของ ชุมชนในการพัฒนาการศึกษา 6. กลยุทธ์การติดตามและ ประเมินผล - พัฒนาระบบการติดตามผล การพัฒนาครูและผู้บริหาร - ประเมินผลการพัฒนาของ นักเรียนในระยะยาว	Active Learning, Project-based Learning และ Problem-solving Learning 2.2 พัฒนาระบบการเรียนรู้ที่ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคมในยุคดิจิทัล 2.3 ติดตามและประเมินผล สัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน อย่างต่อเนื่อง เพื่อลดช่องว่างทางการศึกษาและยกระดับ คุณภาพผู้เรียน 2.4 สร้างระบบสนับสนุนที่ช่วย ให้นักเรียนพัฒนาทักษะการคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา และ ความคิดสร้างสรรค์ 2.5 สนับสนุนการเรียนรู้ที่ตอบ โจทย์ความหลากหลาย เช่น การ เรียนรู้เฉพาะท้องถิ่น (Localized Learning) และการ เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมและชุมชน

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	สรุป
		- ส่งเสริมให้ครูใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย เช่น การประเมินตามสภาพจริง การประเมินเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ เป็นต้น - นำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนพัฒนาการเรียนการสอนและยกระดับคุณภาพการศึกษา			3. ด้านการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา สร้างระบบสนับสนุนที่ช่วยให้สถานศึกษามีความพร้อมและคุณภาพสูงในการส่งเสริมการเรียนรู้ กลยุทธ์: 3.1 พัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน เช่น หลักสูตรบูรณาการที่เชื่อมโยงกับชุมชนและเทคโนโลยีดิจิทัล 3.2 พัฒนาสื่อการเรียนรู้และนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนการสอนในทุกโรงเรียน 3.3 ใช้ทรัพยากรการเรียนรู้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยจัดตั้งศูนย์สื่อและนวัตกรรมเรียนการสอนในระดับเขตพื้นที่

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	สรุป
					3.4 พัฒนาระบบบริหารจัดการที่โปร่งใสและมีธรรมาภิบาล เช่น การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา 3.5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากชุมชน และภาคส่วนต่างๆ ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา



**ตารางสรุปแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากการศึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ การกำหนดมาตรการ**

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	สรุป
1. มาตรการในการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง -จัดทำแผนการพัฒนาครูประจำปี ที่ระบุถึงหัวข้อการอบรม สถานที่จัด และวิทยากร เพื่อให้ครูได้รับการพัฒนาทักษะด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างสม่ำเสมอ -กำหนดเกณฑ์การประเมิน ประเมิน ความก้าวหน้าของครูเป็นรายบุคคล โดยใช้เกณฑ์การวัดผลที่ชัดเจน เช่น การสังเกตการสอน การประเมินจากนักเรียน และการใช้	1. ด้านการออกแบบการจัดการเรียนรู้ - มาตรการ: จัดทำคู่มือและตัวอย่างบทเรียนเชิงรุกสำหรับครูทุกโรงเรียน - แนวทาง: สำนักงานเขตพื้นที่ฯ ควรพัฒนาคู่มือและบทเรียนต้นแบบที่ครูสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบการเรียนรู้เชิงรุก โดยเน้นการบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติที่เชื่อมโยงกับชีวิตจริงและความต้องการของผู้เรียน	1. ด้านการออกแบบการจัดการเรียนรู้ มาตรการ: - จัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาครูในการออกแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุก - จัดให้มีระบบนิเทศติดตาม และให้คำปรึกษาแก่ครูในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ - จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูที่เล็งและได้ขอการสอน	1. มาตรการสำหรับครู ยุทธศาสตร์พัฒนาครูให้เป็น - มาตรการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง - มาตรการสนับสนุนโครงการวิจัยและนวัตกรรม - มาตรการสร้างเครือข่ายครูพี่เลี้ยงและได้ขอการสอน	1. ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน ร่วมกำหนดว่า การจัดการเรียนรู้ของ สพท. จะก้าวไปทางไหน สภาพแวดล้อมควรเป็นอย่างไร และจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร 2. ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในพื้นที่องค์กร หรือผู้เชี่ยวชาญ ออกแบบและพัฒนา	1. ด้านการพัฒนาสมรรถนะครู 1.1 มาตรการพัฒนาคุณภาพครู • จัดทำแผนพัฒนาครูประจำปี ที่ระบุหัวข้อการอบรมและกำหนดเป้าหมายเชิงสมรรถนะ • จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะการออกแบบการเรียนรู้เชิงรุกและการใช้เทคโนโลยี • สร้างระบบนิเทศและติดตามผลการพัฒนาครู พร้อมเกณฑ์ประเมินที่ชัดเจน 1.2 มาตรการสร้างนวัตกรรม การสอนและการวิจัย • ส่งเสริมครูเข้าร่วม
		2. ด้านการจัดการเรียนรู้ - มอบรางวัลเชิดชูเกียรติครูที่มีแผนการจัดการเรียนรู้และจัดการกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุกที่โดดเด่น 2. ด้านการจัดการเรียนรู้	2. มาตรการสำหรับครู ยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนการเรียนรู้เชิงรุกและทักษะ ศตวรรษที่ 21 - มาตรการพัฒนาหลักสูตรบูรณาการ - มาตรการพัฒนา		

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	สรุป
เทคโนโลยีในการเรียนการสอน 2. มาตรการในการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน -พัฒนาหลักสูตรที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้วิธีการ ประเมินความต้องการของผู้เรียน และครู ผ่านการสำรวจความพึงพอใจและความต้องการพัฒนาวิชาชีพของครู -สร้างคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร ที่มีหน้าที่ในการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย และเหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียนในพื้นที่	การสนับสนุน: จัดตั้งทีมผู้เชี่ยวชาญและครูต้นแบบเพื่อช่วยออกแบบและพัฒนาบทเรียน พร้อมทั้งจัดทำแหล่งเรียนรู้แบบออนไลน์ที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา 2. ด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ • มาตรการ: ส่งเสริมการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ - แนวทาง: จัดอบรมเชิงปฏิบัติการที่เน้นการเปลี่ยนแปลงวิธีการสอนจากการสอนแบบบรรยายไปสู่การสอนที่	ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรการ: - จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีด้านการเรียนรู้เชิงรุกระหว่างโรงเรียน - ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ - จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และศึกษาดูงานด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3. ด้านการใช้และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ มาตรการ: - สนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรในการ	ห้องเรียนดิจิทัลและสื่อออนไลน์ - มาตรการเน้นการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน 3. มาตรการสำหรับกลยุทธการยกระดับคุณภาพการศึกษาในทุกเขตพื้นที่ - มาตรการขยายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก - มาตรการจัดการเรียนรู้เฉพาะท้องถิ่น - มาตรการติดตามและประเมินผลเชิงรุก 4. มาตรการสำหรับกลยุทธการบริหารจัดการและสนับสนุนทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพ - มาตรการใช้เทคโนโลยีเพื่อบริหารจัดการ	โครงการวิจัยในชั้นเรียน โดยจัดงบประมาณสนับสนุน • สร้างคลังข้อมูลออนไลน์สำหรับเผยแพร่นวัตกรรมและผลการวิจัย 1.3 มาตรการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) • จัดตั้งเครือข่ายครูในทุกโรงเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ • จัดกิจกรรมเวิร์กช็อปและศึกษาดูงานในเขตพื้นที่หรือข้ามเขต 2. ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 2.1 มาตรการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 • ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก เช่น Project-based Learning,	โครงการวิจัยในชั้นเรียน โดยจัดงบประมาณสนับสนุน • สร้างคลังข้อมูลออนไลน์สำหรับเผยแพร่นวัตกรรมและผลการวิจัย 1.3 มาตรการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) • จัดตั้งเครือข่ายครูในทุกโรงเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ • จัดกิจกรรมเวิร์กช็อปและศึกษาดูงานในเขตพื้นที่หรือข้ามเขต 2. ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 2.1 มาตรการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 • ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก เช่น Project-based Learning,

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	สรุป
3. มาตรการในการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสอน - จัดหาและสนับสนุนให้ครูได้เข้าถึง แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ อย่างสะดวก พร้อมจัดการอบรมการใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น โปรแกรมการจัดการเรียนรู้ (LMS) และเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการสอน - กำหนดให้มีโครงการพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยี เป็นระยะๆ เพื่อให้ครูได้ติดตามเทคโนโลยีใหม่ๆ และนำมาใช้ในการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียน เช่น การใช้กิจกรรมกลุ่ม การสร้างบทบาทของนักเรียนในกระบวนการเรียนรู้ และการสนับสนุนการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ และแก้ปัญหา - การสนับสนุน: มอบงบประมาณและทรัพยากรในการจัดอบรม พร้อมกับติดตามผลการอบรมเพื่อนำไปปรับปรุงในอนาคต 3. ด้านการใช้และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ - มาตรการ: พัฒนาคัดเลือกสื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ	จัดตั้งและพัฒนาศูนย์สื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้ การสอน - จัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะครูในการสร้างและใช้สื่อการสอน - ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนสื่อเทคโนโลยี และนวัตกรรม การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ 4. ด้านการวัดและประเมินผล มาตรการ: - พัฒนาเครื่องมือและรูปแบบการวัดและประเมินผลที่หลากหลายและครอบคลุมทักษะในศตวรรษที่ 21	- มาตรการกระจายทรัพยากรอย่างเป็นธรรม - มาตรการฝึกอบรมครูใช้เทคโนโลยี 5. มาตรการสำหรับบุคลากร ยุทธศาสตร์สร้างระบบบริหารจัดการที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ - มาตรการพัฒนาระบบบริหารในการบริหารจัดการ - มาตรการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบริหารจัดการ มาตรการสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนและภาคส่วนต่าง ๆ		Active Learning - สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่บูรณาการความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น 2.2 มาตรการติดตามและประเมินผลผู้เรียน - พัฒนาระบบประเมินผลที่หลากหลาย เช่น การประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment) - นำผลการประเมินไปปรับปรุงการจัดการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ 2.3 มาตรการสนับสนุนการเรียนรู้แบบองค์รวม - จัดกิจกรรมเสริมทักษะ เช่น การเรียนรู้จากชุมชนและกิจกรรมที่เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	สรุป
4. มาตรการในการจัดการทรัพยากรการเรียนรู้ - จัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ในการจัดซื้อสื่อการสอน วัสดุ อุปกรณ์ และทรัพยากรการเรียนรู้อื่นๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของครูและนักเรียน - สร้างระบบการติดตามและประเมินการใช้ทรัพยากร เพื่อให้มั่นใจว่าทรัพยากรเหล่านั้นถูกใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถนำกลับมาใช้ซ้ำในรูปแบบที่ยั่งยืน 5. มาตรการในการส่งเสริมการวิจัยเพื่อ	ให้กับโรงเรียน - แนวทาง: สำนักงานเขตพื้นที่ฯ ควรพัฒนาคลังสื่อการเรียนรู้ดิจิทัลที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย และใช้ในการเรียนการสอน เช่น วิดีโอการสอน แอปพลิเคชันการเรียนรู้ และเครื่องมือออนไลน์ต่างๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุก - การสนับสนุน: จัดงบประมาณเพื่อพัฒนาและจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น แท็บเล็ต คอมพิวเตอร์ และสื่อการเรียนรู้ดิจิทัล เพื่อใช้ในการเรียน และส่งเสริมให้ครูสามารถ	- จัดให้มีการอบรมพัฒนาความรู้และทักษะครูในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียน - นำผลการประเมินมาวิเคราะห์และใช้ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาย่างต่อเนื่อง			• ลดช่องว่างทางการศึกษาผ่านการสนับสนุนทรัพยากรที่เหมาะสม 3. ด้านการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา 3.1 มาตรการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ • จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรในระดับเขตพื้นที่เพื่อปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย • จัดทำคู่มือและบทเรียนต้นแบบเชิงรุกสำหรับครูทุกโรงเรียน 3.2 มาตรการพัฒนาทรัพยากรและการเรียนรู้ • พัฒนาคลังสื่อการเรียนรู้ดิจิทัล พร้อมสนับสนุนการจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย • จัดตั้งศูนย์สื่อและนวัตกรรม

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	สรุป
พัฒนาการสอน ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วม โครงการ วิจัยเชิง ปฏิบัติการในห้องเรียน โดยจัดงบประมาณ สนับสนุนและให้รางวัล สำหรับผลงานวิจัยที่ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ ในการพัฒนาการจัดการ เรียนรู้เชิงรุก -สร้างคลังข้อมูลวิจัย ออนไลน์ ที่ครูสามารถ เข้าถึงและใช้ผลการวิจัย ในการพัฒนากระบวนการ เรียนรู้ 6. มาตรการในการสร้าง เครือข่ายครูเพื่อ แลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ -จัดตั้งชุมชนแห่งการ	เข้าถึงและใช้สื่อเหล่านี้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4. ด้านการวัดและ ประเมินผล - มาตรการ: ปรับปรุง ระบบการวัดและ ประเมินผลที่เน้นการ ประเมินตามสภาพจริง - แนวทาง: สำนักงาน เขตพื้นที่ฯ ควรกำหนด นโยบายที่สนับสนุนการ ประเมินผลตามสภาพ จริง (Authentic Assessment) ซึ่งเน้น การวัดผลกระบวนการ เรียนรู้มากกว่าการ ทดสอบที่เน้นผลลัพธ์ ทางคะแนน เช่น การทำ โครงการ การนำเสนอ				การเรียนรู้การสอนในระดับเขต พื้นที่ 3.3 มาตรการพัฒนาการบริหาร จัดการสถานศึกษา - ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการ บริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ - ส่งเสริมธรรมาภิบาลในระบบ บริหารจัดการสถานศึกษา 3.4 มาตรการส่งเสริมการมีส่วนร่วม ของชุมชน - จัดประชุมและกิจกรรม ระหว่างโรงเรียน ชุมชน และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ใช้ทรัพยากรในชุมชนเพื่อสนับสนุน การเรียนรู้และการบริหารจัดการ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	สรุป
เรียนรู้ของครู (PLC) เพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้แบ่งปันวิธีการสอนและ ประสบการณ์ต่างๆ ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก - จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนระหว่างครู ในเขตพื้นที่หรือระหว่างเขตพื้นที่ การศึกษา เพื่อกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน	และการประเมินผลจากการมีส่วนร่วมของนักเรียน - การสนับสนุน: พัฒนาระบบประเมินผลออนไลน์และจัดทำคู่มือการประเมินผลที่ครูสามารถใช้เพื่อประเมินนักเรียนได้อย่างรอบด้าน ทั้งในด้านความรู้ทักษะ และทัศนคติ				

ตารางแสดงข้อคิดเห็นการพิจารณาความเหมาะสมของร่างนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 9 ท่าน

ประเด็นวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 9
	ดร.วิทยา จันทร์ศิลา ปรับภาษา ให้กระชับ ขึ้น	ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง เหมาะสม	ดร.นิคม นาคอ้าย 1.ปรับและ เรียบเรียงการ ใช้ภาษา 2.ควรระบุ ช่วงเวลาการ บรรลุ วิสัยทัศน์	ดร.สมเกียรติ บุญรอด ปรับการใช้คำ ว่า “คุณภาพ ผู้เรียน” แทน “คุณภาพ พลเมือง”	ดร.วรัญญูภรณ์ ชาลีรักษ์ ปรับคำว่า “ผ่าน” เป็น “ด้วย”	ดร.ชนะ สุมาตรา ปรับและเรียบ เรียงการใช้ ภาษา	ดร.ปัญญา ทาแก้ว เหมาะสม	ดร.พิพวรรณ ถาวรโชติ เหมาะสม	ดร.อภิชัย นุชน้อง ปรับเป็น “องค์กรแห่ง นวัตกรรม การเรียนรู้...”
"เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ มุ่งมั่นพัฒนาครูให้สมรรถนะ เชิงรุก ด้วยเทคโนโลยีและ นวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพ การศึกษา และผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนรู้ของนักเรียนให้มี คุณภาพในระดับมาตรฐาน สากล เพื่อสนองต่อความ ต้องการของผู้เรียนในยุคดิจิทัล และเสริมสร้างความเป็นพลเมือง คุณภาพในศตวรรษที่ 21"									

ข้อคิดเห็นการพิจารณาความเหมาะสมของร่างนโยบายฯ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 9 ท่าน ประเด็นพันธกิจ

พันธกิจ	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 9
	ดร.วิทยา จันทร์ศิลา	ดร.สาธิต ทรัพย์รัง ทอง	ดร.นิคม นาคอ้าย	ดร.สมเกียรติ บุญรอด	ดร.วรัญญ ภรณ์ ชล รักษ์	ดร.ชนะ สุเมธ	ดร.ปัญญา หาแก้ว	ดร.พิพวรรณ ถาวรโชติ	ดร.อภิชัย นุชเนื่อง
1. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ ครูด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้เชิงรุก	ปรับการใช้ คำ และ เรียบเรียง ให้ เหมาะสม โดยใช้คำให้ เป็นคำ เดียวกัน ทั้งหมด	เหมาะสม	1.แก้ไข ประเด็น ความเข้าใจ ระดับ มาตรฐานสากล	ปรับปรุงพันธกิจข้อ 4.ยกระดับ คุณภาพ และ มาตรฐาน การศึกษาอย่าง เท่าเทียมในทุก พื้นที่เพื่อมุ่งสู่ มาตรฐานสากล	เหมาะสม	ปรับการใช้คำ และเรียบ เรียงให้ เหมาะสม โดยใช้คำให้ เป็นคำ เดียวกัน ทั้งหมด	1.เรียงลำดับ พันธกิจ ตามลำดับ ความสำคัญ ตามข้อดังนี้ ข้อ 2 1 4 3 2.ปรับการใช้ คำ และเรียบ เรียงให้ เหมาะสม โดยพิจารณา ใช้คำ “สมรรถนะ” กับ “ศักยภาพ”	ควรมีผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ปกครอง ร่วมด้วย	1.ปรับใช้คำ ว่า “นวัตกรรม การเรียนรู้” แทน “นวัตกรรม” 2.ปรับข้อ 2. ส่งเสริมการ พัฒนา วิชาชีพครู และการวิจัย เพื่อพัฒนา คุณภาพ การศึกษา
2. ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู และการวิจัยเพื่อยกระดับ คุณภาพการศึกษา									
3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือ ระหว่างโรงเรียน ชุมชน และ องค์กรต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษา									
4. ยกระดับคุณภาพ และ มาตรฐานการศึกษาอย่างเท่า เทียมในทุกพื้นที่เพื่อมุ่ง ความสำเร็จในระดับสากล									

ข้อคิดเห็นการพิจารณาความเหมาะสมของร่างนโยบายฯ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 9 ท่าน ประเด็นเป้าหมาย

เป้าหมาย	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 9
	ดร.วิทยา จันทร์ศิลา	ดร.สาธิต ทรัพย์รุ่งทอง	ดร.นิคม นาคอ้าย	ดร.สมเกียรติ บุญรอด	ดร.วรัญญูภรณ์ ชาลีรักษ์	ดร.ชนะ สุมาตรา	ดร.ปัญญา หาแก้ว	ดร.ทิพวรรณ ถาวรโชติ	ดร.อภิชัย นุชน้อง
1.เป้าหมายด้านการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะเชิงรุกและเชี่ยวชาญการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้	ปรับการใช้คำ และเรียงให้เหมาะสม	เหมาะสม	ปรับการใช้คำ และเรียงให้เหมาะสม	ปรับการใช้คำ และเรียงให้เหมาะสม	1.ปรับเป้าหมายด้านการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะเชิงรุกและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการออกแบบการ	1.ปรับขยายความเป้าหมายด้านการสร้างเครือข่ายครูและชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่	ปรับการใช้คำ และเรียงให้เหมาะสม โดยใช้คำให้เป็นคำเดียวกันทั้งฉบับ	เหมาะสม	1.ปรับเป้าหมายด้านการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะเชิงรุกและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ KPI 2. ครูต้องสามารถใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการเรียนการสอน
KPI 1. ครูสามารถออกแบบและดำเนินการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	เหมาะสม โดยใช้คำให้เป็นคำเดียวกันทั้งฉบับ				1.ปรับเป้าหมายด้านการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะเชิงรุกและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการออกแบบการ	1.ปรับขยายความเป้าหมายด้านการสร้างเครือข่ายครูและชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่	ปรับการใช้คำ และเรียงให้เหมาะสม โดยใช้คำให้เป็นคำเดียวกันทั้งฉบับ		
KPI 2. ครูมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการเรียนการสอน					1.ปรับเป้าหมายด้านการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะเชิงรุกและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการออกแบบการ	1.ปรับขยายความเป้าหมายด้านการสร้างเครือข่ายครูและชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่	ปรับการใช้คำ และเรียงให้เหมาะสม โดยใช้คำให้เป็นคำเดียวกันทั้งฉบับ		
2.เป้าหมายด้านการพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีทักษะในศตวรรษที่ 21					1.ปรับเป้าหมายด้านการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะเชิงรุกและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการออกแบบการ	1.ปรับขยายความเป้าหมายด้านการสร้างเครือข่ายครูและชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่	ปรับการใช้คำ และเรียงให้เหมาะสม โดยใช้คำให้เป็นคำเดียวกันทั้งฉบับ		
KPI 3. ผู้เรียนมีความสามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา และมีความคิดสร้างสรรค์					1.ปรับเป้าหมายด้านการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะเชิงรุกและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการออกแบบการ	1.ปรับขยายความเป้าหมายด้านการสร้างเครือข่ายครูและชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่	ปรับการใช้คำ และเรียงให้เหมาะสม โดยใช้คำให้เป็นคำเดียวกันทั้งฉบับ		
3.เป้าหมายด้านการพัฒนา					1.ปรับเป้าหมายด้านการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะเชิงรุกและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการออกแบบการ	1.ปรับขยายความเป้าหมายด้านการสร้างเครือข่ายครูและชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่	ปรับการใช้คำ และเรียงให้เหมาะสม โดยใช้คำให้เป็นคำเดียวกันทั้งฉบับ		

เป้าหมาย	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 9
	ดร.วิทยา จันทร์ศิลา	ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง	ดร.นิคม นาคอ้าย	ดร.สมเกียรติ บุญรอด	ดร.วรัญญูภรณ์ ชาลีรักษ์ แยกเป็น 2 ข้อ	ดร.ชนะ สุมมาตย์	ดร.ปัญญา หาแก้ว	ดร.พิพวรรณ ถาวรโชติ	ดร.อภิชัย นุชนเนื่อง
หลักสูตรและการกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและอนาคตของสถานศึกษา KPI 4. สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน KPI 5. สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ และความรู้ที่ตอบสนองต่อสังคมยุคดิจิทัลของผู้เรียน 4.เป้าหมายด้านการสร้างเครือข่ายครูและชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง KPI 6. สถานศึกษามีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และแนวปฏิบัติที่ดี และส่งเสริมความเข้มแข็งของเครือข่าย									2.ปรับเป้าหมายด้านการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสัมพันธ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีทักษะในศตวรรษที่ 21 KPI 3.ผู้เรียนสามารถคิดวิเคราะห์แก้ปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถสื่อสารใช้เทคโนโลยี และมีทักษะชีวิต 3.ปรับ

เป้าหมาย	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 9
	ดร.วิทยา จันทร์ศิลา	ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง	ดร.นิคม นาคอ้าย	ดร.สมเกียรติ บุญรอด	ดร.วรัญญูภรณ์ ชาลีรักษ์	ดร.ชนะ สุมมาตย์	ดร.ปัญญา หาแก้ว	ดร.พิพวรรณ ถาวรโชติ	ดร.อภิชัย นุชน้อง
5.เป้าหมายด้านการบริหาร จัดการสถานศึกษาและ ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ KPI 7. สถานศึกษาใช้ทรัพยากร การเรียนรู้ที่มีอย่างเต็ม ศักยภาพสอดคล้องกับการ จัดการเรียนรู้เชิงรุก									เป้าหมายด้าน การพัฒนา หลักสูตรและ กระบวนการ จัดการเรียนรู้ ที่สอดคล้อง กับบริบท ปัจจุบันและ อนาคตของ สถานศึกษา KPI 5. สถานศึกษามี การจัดกระ- บวนการ เรียนรู้ที่ ส่งเสริมการ พัฒนาทักษะ ในศตวรรษที่ 21 4.ปรับ เป้าหมายด้าน

เป้าหมาย	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 9
	ดร.วิทยา จันทร์ศิลา	ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง	ดร.นิคม นาคอ้าย	ดร.สมเกียรติ บุญรอด	ดร.วรัญญูภรณ์ ชาลีรักษ์	ดร.ชนะ สุมมาตย์	ดร.ปัญญา หาแก้ว	ดร.พิพวรรณ ถาวรโชติ	ดร.อภิชัย นุชน้อง
									การสร้าง เครือข่ายครู และชุมชน แห่งการ เรียนรู้ที่ เข้มแข็ง KPI 6. สถาน- ศึกษามีชุมชน แห่งการ เรียนรู้ทาง วิชาชีพ (PLC) ที่เป็น วัฒนธรรม ขององค์กร และส่งเสริม ความเข้มแข็ง ของเครือข่าย การเรียนรู้

ข้อคิดเห็นการพิจารณาความเหมาะสมของร่างนโยบายฯ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 9 ท่าน ประเด็นกลยุทธ์

กลยุทธ์	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 9
1. ด้านการพัฒนาสมรรถนะครู มุ่งเสริม สร้าง ความสามารถของ ครูให้เป็นผู้นำการเรียนรู้เชิงรุก และมีทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการ ในการในยุคดิจิทัล กลยุทธ์: 1.1 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ ครูในด้านการออกแบบและ จัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะ ศตวรรษที่ 21 เช่น การบูรณา การเทคโนโลยีและนวัตกรรมใน กระบวนการสอน 1.2 พัฒนาระบบการอบรมและ การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อ สร้างครูผู้เชี่ยวชาญในด้าน จัดการเรียนรู้เชิงรุก 1.3 สนับสนุนการวิจัยและ นวัตกรรมการเรียนรู้ โดยส่งเสริม การทำวิจัยในชั้นเรียนและการ	ดร.วิทยา จันทร์ศิลา	ดร.สาธิต ทรัพย์รุ่งทอง	ดร.นิคม นาคอ้าย	ดร.สมเกียรติ บุญรอด	ดร.วรัญญูภรณ์ ชาลีรักษ์	ดร.ชนะ สมมาตรย์	ดร.ปัญญา หาแก้ว	ดร.พิพวรรณ ถาวรโชติ	ดร.อภิชัย นุชเนื่อง
	1.ปรับ ภาษาให้ กระชับขึ้น 2.ปรับแก้ไข โดยไม่ต้อง ยกตัวอย่าง “เช่น”	เหมาะสม	1.ปรับการใช้ คำ และเรียบ เรียงให้ เหมาะสม 2.ปรับกลยุทธ์ รอง ด้านการ พัฒนา คุณภาพ การศึกษา ข้อ 3 ใช้ ทรัพยากรการ เรียนรู้อย่าง คุ้มค่า โดย จัดตั้งศูนย์สื่อ และนวัตกรรม กรรมการเรียน การสอนใน ระดับเขตพื้นที่	1.ปรับการใช้ คำให้เป็น ทางการ และ เรียงเรียงให้ เหมาะสม โดย ขยายความให้ สอดคล้องกับ พันธกิจ 2.ปรับกลยุทธ์ รอง ด้านการ พัฒนา คุณภาพ การศึกษา ข้อ 3 ใช้ ทรัพยากรการ เรียนรู้อย่าง คุ้มค่า โดย จัดตั้งศูนย์สื่อ และนวัตกรรม กรรมการเรียน การสอนใน ระดับเขตพื้นที่	ปรับแก้ไขโดยไม่ ต้อง ยกตัวอย่าง “เช่น”	1.ปรับการใช้ คำ และเรียบ เรียงให้ เหมาะสม โดย ใช้คำให้เป็นคำ เดียวกันทั้ง ฉบับ 2.ปรับกลยุทธ์ รอง ด้านการ พัฒนา คุณภาพ การเรียนรู้ ข้อ 5 สนับสนุนการ เรียนรู้ที่ตอบ โจทย์ความ หลากหลาย โดยการเรียนรู้ เฉพาะถิ่น (Localized)	1.ปรับการ ใช้คำให้เป็น ทางการ และเรียบ เรียงให้ เหมาะสม 2. ปรับแก้ไข โดยไม่ต้อง ยกตัวอย่าง “เช่น”	เหมาะสม	1. ปรับกล ยุทธ์ด้านการ พัฒนา สมรรถนะครู กลยุทธ์หลัก มุ่งเสริมสร้าง ความสามารถ ของครูให้เป็น ผู้นำการ จัดการเรียนรู้ เชิงรุกและมี ทักษะที่ สอดคล้องกับ ความต้องการ ในยุคดิจิทัล กลยุทธ์รอง ข้อ 2. พัฒนา ระบบการ พัฒนาครู

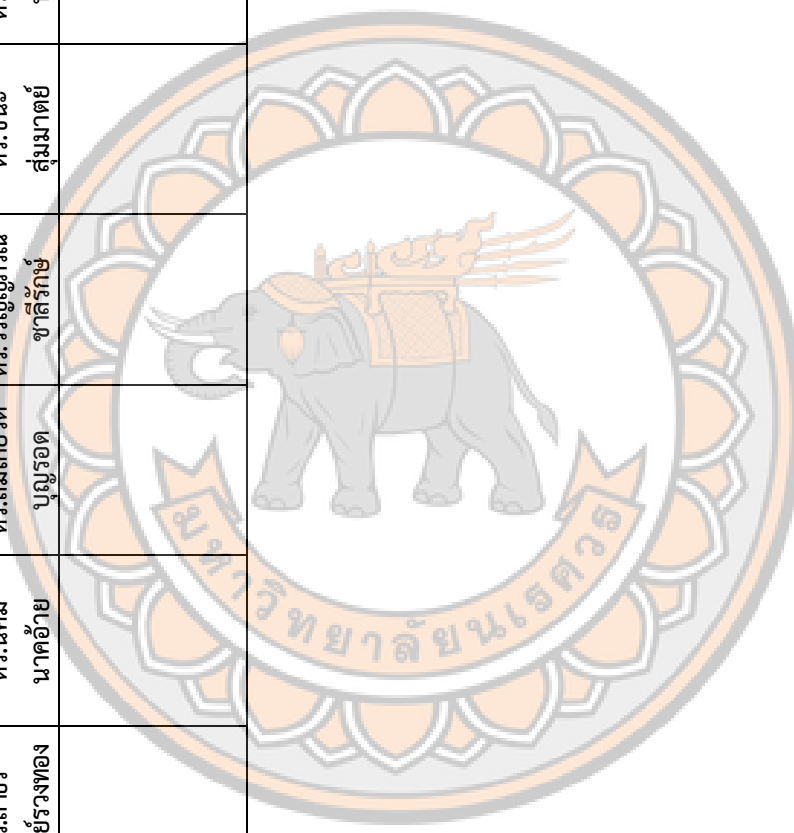
กลยุทธ์	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 9
	ดร.วิทยา จันทร์ศิลา	ดร.สาธิต ทรัพย์รุ่งทอง	ดร.นิคม นาคอ้าย	ดร.สมเกียรติ บุญรอด	ดร.วรัญญูภรณ์ ชาลีรักษ์	ดร.ชนะ สุมาตย์	ดร.ปัญญา หาแก้ว	ดร.ทิพวรรณ ถาวรโชติ	ดร.อภิชัย นุชนเนื่อง
ทดลองวิธีการสอนใหม่ 1.4 พัฒนาระบบพี่เลี้ยงและโค้ช การสอน (Coaching) เพื่อช่วยให้ ครูสามารถปรับปรุงและ พัฒนาการสอนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ 1.5 สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ (PLC) ในทุกโรงเรียน เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี 2. ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เน้นพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่ จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และมี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น กลยุทธ์: 2.1 ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่ เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เช่น Active Learning, Project- based Learning และ Problem-solving Learning 2.2 พัฒนาระบบการเรียนรู้อย่าง สอดคล้องกับความต้องการของ			เช่น หลักสูตร บูรณาการที่ เชื่อมโยงกับ ชุมชนและ เทคโนโลยี ดิจิทัล และ หลักสูตรฐาน สมรรถนะ ข้อ 3 ใช้ ทรัพยากรการ เรียนรู้อย่าง เต็มประสิทธิภาพ จัดตั้งศูนย์สื่อและ นวัตกรรมการ เรียนการสอน ในระดับเขต พื้นที่			ด้านวัฒนธรรม และชุมชน เชื่อมโยงการ เรียนรู้สังคม ไทยและสังคม โลก 3. ปรับกลยุทธ์ รอง ด้านการ พัฒนา คุณภาพ การศึกษา ข้อ 3 ใช้ ทรัพยากรการ เรียนรู้อย่าง เต็มประสิทธิภาพ จัดตั้งศูนย์สื่อ และนวัตกรรม การเรียนการสอน ในระดับเขต พื้นที่			อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างครูผู้ เชี่ยวชาญใน ด้านการ จัดการเรียนรู้ เชิงรุก กลยุทธ์ รอง ข้อ 3. สนับสนุนการ วิจัยและ นวัตกรรมการ เรียนรู้โดย ส่งเสริมการ ทำวิจัยในชั้น เรียนและการ สร้างสรรค์ วิธีการสอน ใหม่ๆ กลยุทธ์รอง ข้อ 5. สร้าง ชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทาง

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 9
ดร.วิทยา จันทร์ศิลา	ดร.สาธิต ทรัพย์รุ่งทอง	ดร.นิคม นาคอ้าย	ดร.สมเกียรติ บุญรอด	ดร.วรัญญูภรณ์ ชาลีรักษ์	ดร.ชนะ สุ่มมาตย์	ดร.ปัญญา หาแก้ว	ดร.ทิพวรรณ ถาวรโชติ	ดร.อภิชัย นุชน้อง
ผู้เรียนและสังคมในยุคดิจิทัล 2.3 ติดตามและประเมินผล สัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน อย่างต่อเนื่อง เพื่อลดช่องว่างทาง การศึกษาและยกระดับคุณภาพ ผู้เรียน 2.4 สร้างระบบ สนับสนุนที่ช่วยให้นักเรียนพัฒนา ทักษะการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์ 2.5 สนับสนุนการเรียนรู้ที่ตอบ โจทย์ความหลากหลาย เช่น การ เรียนรู้เฉพาะท้องถิ่น (Localized Learning) และการเชื่อมโยงกับ วัฒนธรรมและชุมชน 3. ด้านการพัฒนาคุณภาพ สถานศึกษา สร้างระบบสนับสนุนที่ช่วยให้ สถานศึกษามีความพร้อมและ คุณภาพสูงในการส่งเสริมการ เรียนรู้ กลยุทธ์:			ทั้งในระบบ Online และ Offline ข้อ 5 ส่งเสริม การมีส่วนร่วม จากชุมชน มหาวิทยาลัย ในท้องถิ่น และภาคส่วน ต่างๆ ในการ พัฒนา คุณภาพ สถานศึกษา		ระดับเครือข่าย สถานศึกษา			วิชาชีพ (PLC) ในทุกโรงเรียน และเครือข่าย การจัดการ เรียนรู้ 2. ปรับกล ยุทธ์รองรับ การพัฒนา คุณภาพ ผู้เรียน ข้อ 2. พัฒนา กระบวนการ เรียนรู้ที่ สอดคล้องกับ ความต้องการ ของผู้เรียน และทักษะใน ศตวรรษที่ 21 ข้อ 4.สร้าง ระบบ สนับสนุนที่

กลยุทธ์	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 9
	ดร.วิทยา จันทร์ศิลา	ดร.สาธิต ทรัพย์รุ่งทอง	ดร.นิคม นาคอ้าย	ดร.สมเกียรติ บุญรอด	ดร.วรัญญูภรณ์ ชาลีรักษ์	ดร.ชนะ สุ่มมาตย์	ดร.ปัญญา หาแก้ว	ดร.ทิพวรรณ ถาวรโชติ	ดร.อภิชัย นุชน้อง
3.1 พัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัยและ ตอบใจความต้องการของ ผู้เรียน เช่น หลักสูตรบูรณาการที่ เชื่อมโยงกับชุมชนและเทคโนโลยี ดิจิทัล 3.2 พัฒนาสื่อการเรียนรู้และ นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อ สนับสนุน กระบวนการเรียนการ สอนในทุกโรงเรียน 3.3 ใช้ทรัพยากรการเรียนรู้อย่าง เต็มประสิทธิภาพ โดยจัดตั้งศูนย์ สื่อและนวัตกรรมการเรียนการ สอนในระดับเขตพื้นที่ 3.4 พัฒนาระบบบริหารจัดการที่ โปร่งใสและมีธรรมาภิบาล เช่น การติดตามและประเมินผล ดำเนินงานของสถานศึกษา 3.5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจาก ชุมชน และภาคส่วนต่าง ๆ ใน การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา									ช่วยให้ นักเรียน พัฒนาทักษะ การคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา ความคิด สร้างสรรค์ การสื่อสาร การใช้ เทคโนโลยี และทักษะ ชีวิต ข้อ 5. สนับสนุนการ เรียนรู้ที่ หลากหลายที่ เชื่อมโยงกับ วัฒนธรรม ชุมชน และ สากล

กฤษฎิ์	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ดร.วิทยา จันทร์ศิลา	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ดร.นิคม นาคอ้าย	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ดร.สมเกียรติ บุญรอด	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	ดร.วิญญูภรณ์ ชาลีรักษ์	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 6	ดร.ชนะ สุ่มมาตย์	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 7	ดร.ปัญญา หานแก้ว	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 8	ดร.ทิพวรรณ ถาวรโชติ	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 9	ดร.อภิชัย นุชน้อง
																		3. ปรับกลยุทธองด้าน การพัฒนา คุณภาพ สถานศึกษา ข้อ 2.พัฒนา สื่อและ นวัตกรรม การ เรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุน กระบวนการ เรียนการสอน ในทุกโรงเรียน ข้อ 3 จัดตั้ง ศูนย์สื่อและ นวัตกรรม การ เรียนการสอน ในระดับเขต พื้นที่ ข้อ 4. พัฒนาระบบ

กลยุทธ์	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ดร.วิทยา จันทร์ศิลา								
	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ดร.สาธิต ทรัพย์รุ่งทอง								
	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ดร.นิคม นาคอ้าย								
	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ดร.สมเกียรติ บุญรอด								
	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	ดร.วีรญาณกรณ ชาลีรักษ์								
	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 6	ดร.ชนะ สุ่มมาตย์								
	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 7	ดร.ปัญญา หาแก้ว								
	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 8	ดร.ทิพวรรณ ถาวรโชติ								
	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 9	ดร.อภิชัย นุชเนื่อง								บริหารจัดการ โดยใช้หลัก ธรรมาภิบาล



ข้อคิดเห็นการพิจารณาความเหมาะสมของร่างนโยบายฯ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 9 ท่าน ประเด็นมาตรการ

มาตรการ	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 9
	ดร.วิทยา จันทลีลา	ดร.สาธิต ทรัพย์รังทอง	ดร.นิคม นาค้อย	ดร.สมเกียรติ บุญรอด	ดร.วรัญญ์ภรณ์ ชาลธิรักษ์	ดร.ชนะ สุมาตย์	ดร.ปัญญา หาแก้ว	ดร.ทิพวรรณ ถาวรโชติ	ดร.อภิชัย นุชน้อง
1. ด้านการพัฒนาสมรรถนะครู 1.1 มาตรการพัฒนาศักยภาพครู • จัดทำแผนพัฒนาครูประจำปีที่จะหัวข้อการอบรมและกำหนดเป้าหมายเชิงสมรรถนะ • จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนากิจกรรมการออกแบบการเรียนรู้เชิงรุกและการใช้เทคโนโลยี • สร้างระบบนิเทศและติดตามผลการพัฒนาครู พร้อมเกณฑ์ประเมินที่ชัดเจน 1.2 มาตรการสร้างนวัตกรรมการสอนและการวิจัย • ส่งเสริมครูเข้าร่วมโครงการวิจัยในชั้นเรียน โดยจัดงบประมาณสนับสนุน • สร้างคลังข้อมูลออนไลน์สำหรับเผยแพร่นวัตกรรมและผลการวิจัย	เหมาะสม	1. ปรับและเรียบเรียงการใช้ภาษา 2. ปรับมาตรการต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง	1. ปรับ มาตรการด้านการพัฒนาสมรรถนะครูข้อ 1.1 สร้างระบบนิเทศและติดตามผลการพัฒนาครู และสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในพื้นที่ ในการนิเทศและCoachingข้อ 1.2 เพิ่มเติม โดยส่งเสริมให้นำผลการวิจัยไปตีพิมพ์ใน	1. ปรับ มาตรการด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ข้อ 2.3 สนับสนุนทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อการเรียนรู้	1. ปรับและเรียบเรียงการใช้ภาษา 2. ปรับมาตรการด้านการพัฒนาสมรรถนะครูข้อ 1.3 จัดตั้งกิจกรรมเวิร์กช็อปและศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ประสบ ความสำเร็จ 3. ปรับมาตรการด้านการพัฒนา	1. ปรับและเรียบเรียงการใช้คำให้เป็นทางการ และเรียบเรียงให้เหมาะสม 2. ปรับแก้ไขโดยไม่ต้องยกตัวอย่าง“เช่น”	เหมาะสม	1. ปรับ มาตรการด้านการพัฒนาสมรรถนะครูข้อ 1.1 จัดทำแผนพัฒนาครูโดยกำหนดเป้าหมายเชิงสมรรถนะ ข้อ 1.2 กำหนดให้ครูจัดทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง ข้อ 1.3 จัดตั้งเครือข่ายการจัดการเรียนรู้ในทุกโรงเรียนเพื่อแลกเปลี่ยน	

มาตรการ	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 9
	ดร.วิทยา จันทร์ศิลา	ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง	ดร.นิคม นาคอ้าย	ดร.สมเกียรติ บุญรอด	ดร.วรวิญญูภรณ์ ชาลิร์กซ์	ดร.ชนะ สุมาตย์	ดร.ปัญญา หาแก้ว	ดร.ทิพวรรณ ถาวรโชติ	ดร.อภิชัย นุชน้อง
1.3 มาตรการพัฒนาชุมชนแห่ง การเรียนรู้ (PLC) • จัดตั้งเครือข่ายครูในทุก โรงเรียนเพื่อแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ • จัดกิจกรรมเวิร์กช็อปและ ศึกษาดูงานในเขตพื้นที่หรือข้าม เขต 2. ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 2.1 มาตรการพัฒนาทักษะผู้เรียน ในศตวรรษที่ 21 • ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก เช่น Project-based Learning, Active Learning • สนับสนุนการพัฒนา หลักสูตรที่บูรณาการความ ต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น 2.2 มาตรการติดตามและ ประเมินผลผู้เรียน • พัฒนาระบบประเมินผลที่ หลากหลาย เช่น การประเมินตาม				วารสาร TCI ฐาน 1 และ ฐาน 2 ข้อ 1.3 เพิ่มเติมจัด กิจกรรม แลกเปลี่ยน เรียนรู้ในเขต และต่างเขต และโรงเรียน ทางเลือก ทั้งหลาย เช่น รร.รุ่งอรุณ รร.สัทยาไส รร.มีชัย พัฒนา ฯลฯ 2. ปรับ มาตรการ ด้านการ พัฒนา คุณภาพ		คุณภาพ ผู้เรียน ข้อ 2.3 ลด ช่องว่างทาง การศึกษา ผ่านการ สนับสนุน ทรัพยากรที่ เหมาะสม ของทุกภาค ส่วน 4. ปรับ มาตรการ ด้านการ พัฒนา คุณภาพ สถานศึกษา ข้อ 3.1 จัดตั้ง คณะกรรมการ การพัฒนา หลักสูตรใน			ประสิทธิภาพ และจัด กิจกรรม เวิร์กช็อปและ ศึกษาจาก Best Practice จากแหล่งอื่นๆ 2. ปรับ มาตรการด้าน การพัฒนา คุณภาพ ผู้เรียน ข้อ 2.1 สนับสนุน การพัฒนา หลักสูตรที่ บูรณาการ ความต้องการ ของผู้เรียน ท้องถิ่น และ ศตวรรษที่ 21 ข้อ 2.2

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 9
มาตรฐานการ สภาพจริง (Authentic Assessment) - นำผลการประเมินไปปรับปรุงการจัดการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ 2.3 มาตรฐานสนับสนุนการเรียนรู้แบบองค์รวม - จัดกิจกรรมเสริมทักษะ เช่น การเรียนรู้จากชุมชนและกิจกรรมที่เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ - ลดช่องว่างทางการศึกษา ผ่านมาตรฐานทฤษฎีการเรียนรู้ที่เหมาะสม 3. ด้านการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา 3.1 มาตรฐานพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ - จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรในระดับพื้นที่เพื่อปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย - จัดทำคู่มือและบทเรียน	ดร.วิทยา จันทศิริลา	ดร.นิคม นาคอ้าย	ดร.สมเกียรติ บุญรอด ผู้เรียน ข้อ 2.2 พัฒนา ระบบประเมิน ผลที่หลากหลาย โดยใช้เทคนิคการประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment) 2. ปรับภาษาให้สอดคล้องกับทั้งฉบับ	ดร.วรัญญภรณ์ ชาลิร์กษ	ดร.ชนะ สุ่มมาตย์ ระดับเขตพื้นที่ เพื่อปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย สอดคล้องกับภูมิสังคม และข้อ 3.2 จัดตั้งศูนย์สื่อและนวัตกรรม การเรียนการสอนในระดับ เครือข่าย สถานศึกษา	ดร.ปัญญา หาแก้ว	ดร.พิพรรณ ถาวรโชติ	ดร.อภิชัย นุชเนื่อง พัฒนาระบบประเมินผลที่หลากหลาย โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment) และนำผลการประเมินไปปรับปรุงการจัดการเรียนรู้เพื่อยกระดับคุณภาพ คุณภาพผู้เรียน ข้อ 2.3 จัดมาตรฐานการลดช่องว่างทางการศึกษาผ่าน การสนับสนุนทรัพยากรที่ เหมาะสม

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 9
มาตรฐาน รูปแบบเชิงรุกสำหรับครูทุกโรงเรียน 3.2 มาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรและสื่อการเรียนรู้ • พัฒนาคัดลสิ่งสื่อการเรียนรู้ดิจิทัล พร้อมสนับสนุนการจัดการจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย • จัดตั้งศูนย์สื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้การสอนในระดับเขตพื้นที่ 3.3 มาตรฐานพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา • ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ • ส่งเสริมธรรมาภิบาลในระบบบริหารจัดการสถานศึกษา 3.4 มาตรฐานส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน • จัดประชุมและกิจกรรมระหว่างโรงเรียน ชุมชน และ	ดร.วิทยา จันทศิริลา	ดร.นิคม นาคอ้าย	ดร.สมเกียรติ บุญรอด	ดร.วรวิญญูภรณ์ ชาลีรักษ์	ดร.ชนะ สุ่มมาตย์	ดร.ปัญญา หาแก้ว	ดร.พิพวรรณ ถาวรโชติ	ดร.อภิชัย นุชเนื่อง 3. ปรับปรุงมาตรฐานด้านการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ข้อ 3.2 ดัดเนื้อหา และรวมเป็นข้อเดียว ข้อ 3.4 ดัดข้อความให้เหลือเพียง 1 ข้อ คือ จัดกิจกรรมระหว่าง รร. ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง

มาตรการ	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 9
	ดร.วิทยา จันทร์ศิลา	ดร.สาธิต ทรัพย์รังทอง	ดร.นิคม นาคอ้าย	ดร.สมเกียรติ บุญรอด	ดร.วรัญญูภรณ์ ชาลีรักษ์	ดร.ชนะ สุมมาตย์	ดร.ปัญญา หาแก้ว	ดร.พิพรรณ ถาวรโชติ	ดร.อภิชัย นุชเนื่อง
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง • ใช้ทรัพยากรในชุมชนเพื่อ สนับสนุนการเรียนรู้และการ บริหารจัดการ									

