



รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2568
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษาดุขฎิบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2568
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

วิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู”

ของ นิรุทธ์ แก้วนิกม

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(ศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา แซ่มซ้าย)

.....ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง)

.....กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนิดดา ภูหงษ์ทอง)

.....กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐ ชาติมูล)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน

(ดร.พิทยา แสงสว่าง)

อนุมัติ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชมนาด อินทจามรรักษ์)

หัวหน้าภาควิชาภาษาศาสตร์ คติชนวิทยา ปรัชญาและศาสนา คณะมนุษยศาสตร์

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู
ผู้วิจัย	นิรุทธิ์ แก้วนิคม
ประธานที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง
กรรมการที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนัดดา ภูหงษ์ทอง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐ ชาติคำมูล
ประเภทสารนิพนธ์	วิทยานิพนธ์ กศ.ด. การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2568
คำสำคัญ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์, ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู, SOAR Analysis, OKRs, CFRs

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู 2) เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู และ 3) เพื่อถอดบทเรียนการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู โดยบูรณาการหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ากับแนวคิด SOAR Analysis สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดกลยุทธ์ แนวคิด Objectives and Key Results (OKRs) สำหรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ระบบ CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) สำหรับการนิเทศและสนับสนุน และ After Action Review (AAR) สำหรับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ภายใต้กรอบมาตรฐานตำแหน่งและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ ก.ค.ศ. ว19/2567

การวิจัยครั้งนี้ใช้การผสมผสานระหว่างการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) กับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research: AR) แบ่งกระบวนการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดำเนินการ ณ โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ กลุ่มผู้ร่วมวิจัย จำนวน 30 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 คน และครูผู้สอน 20 คน โดยมีครูที่ได้รับการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงาน จำนวน 28 คน ระยะที่ 1 การศึกษาและพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วยการศึกษาพหุกรณีศึกษา (Multiple Case Study) สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูจากโรงเรียนมัธยมศึกษา 3 ขนาด การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้าน OKRs และ SOAR Analysis จำนวน 4 ท่าน การออกแบบและสร้างรูปแบบ และการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 8 ท่าน ระยะที่ 2 การศึกษาผลการใช้รูปแบบ ดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 2 วงรอบ วงรอบละ 18 สัปดาห์ รวม 36 สัปดาห์ แต่ละวงรอบใช้กระบวนการบริหาร

เชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน 7 Steps ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3 Steps การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) 2 Steps และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) 2 Steps พร้อมเครื่องมือ 10 ชุด และระยะที่ 3 การถอดบทเรียนด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับผู้ร่วมวิจัย 30 คน ร่วมกับการวิเคราะห์เอกสาร AAR จำนวน 58 ฉบับ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู การศึกษาพหุกรณีศึกษาและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญได้ค้นพบปรากฏการณ์สำคัญที่ผู้วิจัยเรียกว่า "ภาวะประสิทธิผลย้อนแย้ง" (Performance Paradox) กล่าวคือ ครูแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานรายบุคคลอยู่ในระดับดีถึงดีมาก แต่ประสิทธิผลในภาพรวมของโรงเรียนกลับไม่ดีขึ้นตามสัดส่วน อันเนื่องมาจากการทำงานแบบแยกส่วน (Silo Working) และการขาดเอกภาพเชิงกลยุทธ์ ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอให้เปลี่ยนจากระบบที่เน้นการควบคุมและมองจุดอ่อน (Deficit-Based) มาสู่ระบบที่เน้นความสอดคล้องประสานและจุดแข็ง (Alignment-Based และ Strengths-Based) ผู้วิจัยจึงได้พัฒนารูปแบบที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ทิศทางของรูปแบบ 2) ระบบและกลไกของรูปแบบ 3) กระบวนการของรูปแบบ 3 ขั้นตอนหลัก 7 Steps 4) ผลลัพธ์ของรูปแบบ และ 5) เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ ผลการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ความเหมาะสมของรูปแบบมีค่าเฉลี่ย 4.78 (S.D. = 0.42) อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของรูปแบบมีค่าเฉลี่ย 4.65 (S.D. = 0.48) อยู่ในระดับมากที่สุด

2. ผลการศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า วงรอบที่ 1 ค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs โดยรวมเท่ากับ 0.71 สูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่ต่ำกว่า 0.60 โดย Key Results ที่อยู่ในระดับ Achieved (0.7-1.0) คิดเป็นร้อยละ 76.1 ผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตาม KRA 3 ด้าน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.07 (S.D. = 0.61) อยู่ในระดับมาก สูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่ต่ำกว่า 3.51 วงรอบที่ 2 ค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs โดยรวมเพิ่มขึ้นเป็น 0.78 สูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่ต่ำกว่า 0.70 และสูงกว่าวงรอบที่ 1 อยู่ 0.07 โดย Key Results ที่อยู่ในระดับ Achieved เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 84.4 ผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตาม KRA 3 ด้าน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเพิ่มขึ้นเป็น 4.35 (S.D. = 0.56) สูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่ต่ำกว่า 4.00 และสูงกว่าวงรอบที่ 1 อยู่ 0.28 โดย KRA 3 ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.43 รองลงมาคือ KRA 1 ด้านการจัดการเรียนรู้ 4.38 และ KRA 2 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ 4.26 ตามลำดับ รายการที่มีพัฒนาการสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบระหว่างวงรอบ ได้แก่ การสร้างและ

พัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (เพิ่มขึ้น 0.36) สอดคล้องกับจำนวนนวัตกรรมที่ครูพัฒนาเพิ่มขึ้นจาก 3 ชิ้นในวงรอบที่ 1 เป็น 8 ชิ้นในวงรอบที่ 2 รวมเป็น 11 ชิ้น การทดลองใช้รูปแบบก่อให้เกิดผลผลิต 12 ประเภท รวมถึงหลักสูตรบูรณาการ "น่านาวศึกษา" โครงการ "ไถ่ดีที่น่านาว" และ Best Practices ที่นำเสนอในเวทีระดับเครือข่าย 3 ผลงาน ผลการประเมินคุณภาพของรูปแบบหลังการทดลองใช้ พบว่า ความถูกต้องมีค่าเฉลี่ย 4.45 (S.D. = 0.52) ความเป็นประโยชน์มีค่าเฉลี่ย 4.52 (S.D. = 0.50) อยู่ในระดับมากที่สุด และความพึงพอใจมีค่าเฉลี่ย 4.48 (S.D. = 0.54) รวมค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.48 อยู่ในระดับมาก

3. ผลการถอดบทเรียนการพัฒนากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จ 7 ประการ โดยปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา รองลงมาคือ การบูรณาการ OKRs กับ PA ตามหลักการ "งานเดียวได้ผลสองต่อ" และการใช้ SOAR Analysis แทน SWOT Analysis และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค 4 ประการ ส่วนที่ 2 องค์ความรู้และข้อค้นพบสำคัญ 6 ประการ โดยเฉพาะการผสมผสาน SOAR Analysis กับ OKRs ที่สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาเข้ากับการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 ได้อย่างเป็นระบบ และ Psychological Safety ที่เป็นปัจจัยพื้นฐานทำให้กลไกทุกอย่างในรูปแบบทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้ในบริบทอื่น 7 ประการ และส่วนที่ 4 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูฉบับสมบูรณ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ทิศทาง (Direction) 2) ระบบและกลไก (System and Mechanism) 3) แนวการดำเนินการ (Process) 3 ขั้นตอน 7 Steps พร้อมเครื่องมือ 10 ชุด 4) ผลลัพธ์ (Outcomes) ครอบคลุม 3 ระดับ คือ ระดับครู ระดับองค์กร และระดับผู้เรียน และ 5) เงื่อนไข (Conditions)

Title	A STRATEGIC MANAGEMENT MODEL TO PROMOTE TEACHER WORK EFFECTIVENESS
Author	Nirut Kaewnikhom
Advisor	Assistant Professor Anucha Kornpuang, Ph.D.
Co-Advisor	Assistant Professor Chanadda Poohongthong, Ph.D. Assistant Professor Nat Chakhammun, Ph.D.
Academic Paper	Ed.D. Dissertation in Educational Administration - (Type 2.1), Naresuan University, 2025
Keywords	Strategic Management Model, Teacher Work Effectiveness, SOAR Analysis, OKRs, CFRs

ABSTRACT

The purposes of this research were threefold: 1) to study and develop a strategic management model to promote teacher work effectiveness, 2) to study the results of using the strategic management model to promote teacher work effectiveness, and 3) to extract lessons learned from developing the strategic management model to promote teacher work effectiveness. The model integrated strategic management principles with SOAR Analysis for environmental assessment and strategy formulation, Objectives and Key Results (OKRs) for strategy implementation, CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) for supervision and support, and After Action Review (AAR) for strategic control and evaluation, all within the framework of the Office of the Teacher Civil Service and Educational Personnel Commission (OTEPC) performance standards (Regulation 19/2024).

This study employed a mixed-methods design integrating Research and Development (R&D) with Action Research (AR), organized into three phases corresponding to the research objectives, conducted at Namnao Wittayakhom School under the Phetchabun Secondary Educational Service Area Office. The research participants comprised 30 persons, including one school director, one deputy director, eight heads of learning area departments, and 20 teachers, of whom 28 teachers were assessed for work effectiveness. Phase 1, Model Study and Development, involved a multiple case study of current teacher work conditions

across three secondary schools of varying sizes, in-depth interviews with four experts on OKRs and SOAR Analysis, the design and development of the strategic management model, and quality verification by eight qualified experts. Phase 2, Study of Model Implementation Results, was conducted through action research over two cycles, each spanning 18 weeks for a total of 36 weeks. Each cycle employed a three-phase, seven-step strategic management process comprising Strategic Planning (three steps), Strategic Implementation (two steps), and Strategic Control and Evaluation (two steps), supported by ten sets of instruments. Phase 3, Lessons Learned, was conducted through focus group discussions with the 30 research participants together with analysis of 58 AAR documents. Qualitative data were analyzed through content analysis, while quantitative data were analyzed using frequency, percentage, mean, and standard deviation.

The findings were as follows:

1. Regarding the study and development of the strategic management model to promote teacher work effectiveness, the multiple case study and expert interviews revealed a significant phenomenon that the researcher termed the "Performance Paradox" individual teachers performed at good to excellent levels, yet the school's overall effectiveness did not improve proportionally, owing to silo working and the absence of strategic alignment. Experts recommended a paradigm shift from a deficit-based, control-oriented system toward an alignment-based and strengths-based system. The developed model comprised five main components: 1) Model Direction, 2) Systems and Mechanisms, 3) Model Process consisting of three main phases and seven steps, 4) Model Outcomes, and 5) Conditions for Implementation. Quality verification by qualified experts found that the model's suitability had a mean of 4.78 (S.D. = 0.42), rated at the highest level, and its feasibility had a mean of 4.65 (S.D. = 0.48), also rated at the highest level.

2. Regarding the results of using the strategic management model to promote teacher work effectiveness, in Cycle 1, the overall mean OKRs score was 0.71, exceeding the target of no less than 0.60, with 76.1% of Key Results at the Achieved level (0.7–1.0). The evaluation of teacher work effectiveness across the three Key Result Areas (KRAs) yielded an overall mean of 4.07 (S.D. = 0.61), rated at a

high level, surpassing the target of no less than 3.51. In Cycle 2, the overall mean OKRs score increased to 0.78, exceeding the target of no less than 0.70 and representing a gain of 0.07 over Cycle 1, with 84.4% of Key Results at the Achieved level. The evaluation of teacher work effectiveness across the three KRAs yielded an overall mean of 4.35 (S.D. = 0.56), rated at a high level, surpassing the target of no less than 4.00 and representing a gain of 0.28 over Cycle 1. KRA 3, Self-Development and Professional Growth, had the highest mean of 4.43, followed by KRA 1, Learning Management, at 4.38, and KRA 2, Learning Support and Facilitation, at 4.26. The item showing the greatest improvement between cycles was the creation and development of learning innovations (an increase of 0.36), consistent with the number of innovations developed by teachers increasing from 3 in Cycle 1 to 8 in Cycle 2, totaling 11 innovations. The implementation generated 12 categories of outputs, including the integrated "Namnao Studies" curriculum, the "Good Guide at Namnao" project, and 3 Best Practices presented at network-level forums. The post-implementation quality evaluation found that correctness had a mean of 4.45 (S.D. = 0.52), usefulness had a mean of 4.52 (S.D. = 0.50) rated at the highest level, and satisfaction had a mean of 4.48 (S.D. = 0.54), with an overall mean of 4.48 at a high level.

3. Regarding the lessons learned from developing the strategic management model to promote teacher work effectiveness, the findings were organized into four parts. Part 1: seven success factors, the most critical being the strategic leadership of school administrators, followed by the integration of OKRs with PA under the principle of "one task, dual outcomes," and the use of SOAR Analysis in place of SWOT Analysis, together with four obstacles. Part 2: six key knowledge discoveries, particularly the integration of SOAR Analysis with OKRs as a systematic means of linking school-level strategic goals to teacher work under the OTEPC performance standards (Regulation 19/2024), and Psychological Safety as the foundational factor enabling all mechanisms in the model to operate effectively. Part 3: seven recommendations for applying the model in other contexts. Part 4: the completed strategic management model comprising five main components: 1) Direction, 2) System and Mechanism, 3) Process encompassing three phases and seven steps with ten sets of instruments, 4) Outcomes at three levels (teacher, organization, and learner), and 5) Conditions.

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู" ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนัดดา ภูหงษ์ทอง และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐชา คำมูล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ชี้แนะแนวทาง ตรวจสอบ และ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดตลอดระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย ตั้งแต่ การกำหนดกรอบแนวคิด การออกแบบการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล จนถึง การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ที่กรุณาให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์ และมีคุณภาพทางวิชาการยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 8 ท่าน ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบ ได้แก่ ดร.วรัท พงกษาทวีกุล รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดร.ศุภจิตา พรหมพยัคฆ์ CEO The S Curve Company ดร.สันติ สิงหาพรหม ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการ สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ดร.วรวิทย์ สิทธิโสภณ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ โรงเรียนโกสุมพิทยวิทยา ดร.วีรชาติ มาตรหลบลู ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองบัว และดร.ศรัณย์ เปรมสุข รองผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย เพชรบูรณ์ ที่สละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ทำให้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์ ดร.พิทยา แสงสว่าง อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ดร.ศิริกัญญา หล้าเต็น ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านโฮ้งรัตนวิทยา และดร.ศรัณย์ เปรมสุข รองผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย เพชรบูรณ์ ที่กรุณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเครื่องมือวิจัยให้มีความถูกต้องและเหมาะสม

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานแผนงาน และครูผู้สอนจากโรงเรียน ผาแดงวิทยาคม โรงเรียนโคกปรังวิทยาคม และโรงเรียนเพชรพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงานของครู ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการออกแบบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนโรงเรียน น้ำหนาววิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ ทุกท่านที่เป็นกลุ่มผู้ร่วมวิจัย จำนวน 30 คน ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ตลอดระยะเวลา 2 วงรอบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ทั้งการวิเคราะห์ SOAR Analysis การกำหนด OKRs การ Check-in อย่างต่อเนื่อง การนิเทศด้วย CFRs การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) และกิจกรรมต่าง ๆ ตามกระบวนการวิจัย ด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเท และตั้งใจ จนทำให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ ที่ให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการดำเนินการวิจัย รวมถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ที่ให้การสนับสนุนด้านวิชาการตลอดระยะเวลาการศึกษา

สุดท้ายนี้ คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากคุณูปการอันนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณ บิดา มารดา ครอบครัว และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่คอยเป็นกำลังใจ สนับสนุน และเสียสละตลอดระยะเวลาการศึกษาจนสำเร็จการศึกษา

นิรุทธ์ แก้วนิคม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
ประกาศคุุณูปการ.....	ฌ
สารบัญ.....	ฎ
สารบัญตาราง.....	ฒ
สารบัญภาพ.....	ด
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	8
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ประโยชน์ของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	19
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	23
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ.....	24
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	60
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู.....	136
แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีเป้าหมายและการรับรู้ความสามารถของตนเอง.....	164
แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรมองค์กร.....	188
แนวคิดเกี่ยวกับ Objective and Key Results : OKRs.....	228
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวิจัย.....	255
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	290
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	304

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	305
ระยะที่ 1 การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริม	
ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู.....	308
ระยะที่ 2 การศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริม	
ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู.....	319
ระยะที่ 3 การถอดบทเรียนการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริม	
ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู.....	336
สรุปภาพรวมกระบวนการวิจัย.....	338
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	339
ระยะที่ 1 การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริม	
ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู.....	340
ระยะที่ 2 การศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริม	
ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู.....	494
ระยะที่ 3 การถอดบทเรียนการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริม	
ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู.....	547
บทที่ 5 บทสรุป.....	558
สรุปผลการวิจัย.....	559
อภิปรายผล.....	572
ข้อเสนอแนะ.....	584
บรรณานุกรม.....	593
ภาคผนวก.....	611
ประวัติผู้วิจัย.....	755

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงสังเคราะห์องค์ประกอบแนวคิดของรูปแบบ.....	39
ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	84
ตาราง 3 แสดงการเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์.....	107
ตาราง 4 แสดงลักษณะความแตกต่างระหว่างการวิจัยเชิงวิชาการและการวิจัยเชิงปฏิบัติการ....	267
ตาราง 5 แสดงเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลพหุกรณีศึกษาของสถานศึกษา.....	312
ตาราง 6 แสดงผลการศึกษาคหุกรณีศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู.....	404
ตาราง 7 แสดงผลการศึกษาคหุกรณีศึกษาแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของครู.....	449
ตาราง 8 แสดงการสังเคราะห์และเติมเต็มองค์ประกอบของรูปแบบ 5 องค์ประกอบ.....	465
ตาราง 9 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) รูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์.....	487
ตาราง 10 แสดง SOAR Matrix ระดับโรงเรียน โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม.....	496
ตาราง 11 แสดงสรุปคำถามเชิงกลยุทธ์ (Strategic Inquiry) และแนวทาง จากการวิเคราะห์ SOAR.....	497
ตาราง 12 แสดงสรุปผลการกำหนด KRA และ Objective ของครู จำนวน 28 คน.....	500
ตาราง 13 แสดงสรุปจำนวน Key Results ที่ครูกำหนด จำแนกตาม KRA.....	501
ตาราง 14 แสดงสรุปจำนวน Tasks ที่ครูกำหนด จำแนกตาม KRA และ ความสอดคล้องกับ PA.....	503
ตาราง 15 แสดงสรุปภาพรวม Timeline แผนปฏิบัติการวงรอบที่ 1.....	504
ตาราง 16 แสดงสรุปผลการปฏิบัติงานตาม Tasks จำแนกตาม KRA ณ สิ้นสุดสัปดาห์ที่ 14....	506
ตาราง 17 แสดงสรุปผลการ Check-in OKRs จำนวน 4 ครั้ง จำแนกตามสถานะ 3.....	507
ตาราง 18 แสดงสรุปผลการ Check-in OKRs ครั้งที่ 4 จำแนกตาม KRA 3 ด้าน.....	508
ตาราง 19 แสดงสรุปประเด็นสำคัญจากคำถาม Check-in 3 ข้อ.....	509
ตาราง 20 แสดงสรุปผลการนิเทศด้วย CFRs แยกตามองค์ประกอบ 3 ด้าน.....	510
ตาราง 21 แสดงตัวอย่างการสนทนาด้วยคำถามที่ทรงพลัง (Powerful Questions) และการให้ Feedback.....	511

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตาราง 22 แสดงสรุปภาพรวมสถานะ OKRs จาก Dashboard ใน 3 ระดับ.....	513
ตาราง 23 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์ After Action Review (AAR) ระดับโรงเรียน.....	515
ตาราง 24 แสดงตัวอย่างผลการวิเคราะห์ AAR ระดับบุคคล จำแนกตาม KRA.....	516
ตาราง 25 แสดงสรุปบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned) และแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices).....	517
ตาราง 26 แสดงสรุปผลการประเมินคะแนน OKRs จำแนกตาม KRA.....	519
ตาราง 27 แสดงสรุปผลการประเมินคะแนน OKRs ระดับบุคคล.....	520
ตาราง 28 แสดงตัวอย่างผลการวิเคราะห์ Gap และการวิเคราะห์สาเหตุด้วยเทคนิค 5 Whys...	520
ตาราง 29 แสดงสรุปผลการทบทวนและปรับปรุง OKRs สำหรับวงรอบที่ 2.....	521
ตาราง 30 แสดงผลการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูตาม KRA 3 ด้าน วงรอบที่ 1.....	522
ตาราง 31 แสดงการเปรียบเทียบ Strengths และ Opportunities ระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2.....	524
ตาราง 32 แสดงการเปรียบเทียบ Aspirations และ Results ระหว่างวงรอบที่ 1 และ วงรอบที่ 2.....	526
ตาราง 33 แสดงสรุปผลการปรับปรุง Objective จำแนกตาม KRA.....	527
ตาราง 34 แสดงสรุปจำนวน Key Results วงรอบที่ 2 จำแนกตาม KRA และประเภท การปรับปรุง.....	529
ตาราง 35 แสดงตัวอย่างการปรับปรุง Key Results จำแนกตามประเภทการปรับปรุง.....	530
ตาราง 36 แสดงสรุปจำนวน Tasks วงรอบที่ 2 จำแนกตาม KRA และประเภทการปรับปรุง...	531
ตาราง 37 แสดงสรุปภาพรวม Timeline แผนปฏิบัติการวงรอบที่ 2.....	532
ตาราง 38 แสดงสรุปผลการปฏิบัติงานตาม Tasks จำแนกตาม KRA สิ้นสุดสัปดาห์ที่ 10 วงรอบที่ 2.....	534
ตาราง 39 แสดงสรุปผลการ Check-in OKRs จำนวน 4 ครั้ง จำแนกตามสถานะ 3 สี วงรอบที่ 2.....	535
ตาราง 40 แสดงการเปรียบเทียบผลการ Check-in OKRs ครั้งที่ 4 ระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2.....	535

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตาราง 41 แสดงสรุปผลการ Check-in OKRs ครั้งที่ 4 จำแนกตาม KRA 3 ด้าน วงรอบที่ 2...	536
ตาราง 42 แสดงการเปรียบเทียบการนิเทศด้วย CFRs ระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2.....	537
ตาราง 43 แสดงสรุปผลการจัด Peer Learning และ PLC แบบ Cross-functional วงรอบที่ 2.....	538
ตาราง 44 แสดงเปรียบเทียบภาพรวมสถานะ OKRs จาก Dashboard ระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2.....	539
ตาราง 45 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์ After Action Review (AAR) ระดับโรงเรียน วงรอบที่ 2.....	540
ตาราง 46 แสดงเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2.....	542
ตาราง 47 แสดงสรุปผลการประเมินคะแนน OKRs ขั้นสุดท้าย จำแนกตาม KRA วงรอบที่ 2..	543
ตาราง 48 แสดงผลการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูตาม KRA 3 ด้าน วงรอบที่ 2.....	544
ตาราง 49 แสดงสรุปผลการทดลองใช้รูปแบบตามขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน.....	545
ตาราง 50 แสดงสรุปผลผลิต (Output) จากการทดลองใช้รูปแบบทั้ง 2 วงรอบ.....	546

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 แสดงรูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ ของ Brown and Moberg.....	47
ภาพ 2 แสดงการศึกษาปรากฏการณ์โดยวิธีการสร้างรูปแบบ.....	48
ภาพ 3 แสดงการวิเคราะห์ SOAR Matrix.....	122
ภาพ 4 แสดงทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ Locke ว่าด้วยแรงจูงใจในการทำงาน.....	168
ภาพ 5 แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ปัญญา และองค์ประกอบส่วนบุคคล.....	180
ภาพ 6 แสดงสายการบังคับบัญชา.....	195
ภาพ 7 แสดงการจัดองค์การแบบหมุนเหวี่ยง.....	198
ภาพ 8 แสดงตัวแบบพฤติกรรมองค์การพื้นฐาน.....	205
ภาพ 9 แสดงแบบจำลองพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคล.....	205
ภาพ 10 แสดงแบบจำลองพฤติกรรมองค์การในระดับกลุ่ม.....	207
ภาพ 11 แสดงแบบจำลองพฤติกรรมองค์การในระดับองค์กร.....	209
ภาพ 12 แสดงแบบจำลองพฤติกรรมองค์การ.....	210
ภาพ 13 แสดงพฤติกรรมจูงใจแบบเสริมแรง.....	216
ภาพ 14 แสดงกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง.....	223
ภาพ 15 แสดงการกำหนด OKRs ของทีมอเมริกันฟุตบอลทีมหนึ่ง.....	231
ภาพ 16 แสดงความเชื่อมโยงของ OKRs.....	232
ภาพ 17 แสดงมโนทัศน์โครงสร้างของ OKRs.....	233
ภาพ 18 แสดงมโนทัศน์ลักษณะเด่นของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบ OKRs.....	234
ภาพ 19 แสดงมโนทัศน์แนวทางการนำ OKRs ไปใช้ในองค์กร.....	236
ภาพ 20 แสดงการออกแบบ OKRs ของสถานศึกษา.....	247
ภาพ 21 แสดงการออกแบบ OKRs กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	248
ภาพ 22 แสดงวงจรของการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของ Kemmis & McTaggart.....	272
ภาพ 23 แสดงการสะท้อนผลหลังจากการปฏิบัติงาน.....	274
ภาพ 24 แสดงกระบวนการดำเนินงานวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของ Stringer.....	275
ภาพ 25 แสดงกระบวนการดำเนินงานวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของ Coghlan & Brannick....	276

สารบัญภาพ (ต่อ)

	หน้า
ภาพ 26 แสดงกรอบแนวคิดการพัฒนาแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริม ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู.....	304
ภาพ 27 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	305
ภาพ 28 แสดง (ร่าง) แบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผล การปฏิบัติงานของครู.....	472
ภาพ 29 แสดง (ร่าง) แบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผล การปฏิบัติงานของครู (ฉบับปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ).....	493
ภาพ 30 แสดงรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู....	557



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนโฉมบทบาท "ครู" ให้เป็นครูยุคใหม่ โดยปรับบทบาทจาก "ครูสอน" เป็น "โค้ช" หรือ "ผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้" ทำหน้าที่กระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ แนะนำวิธีเรียนรู้และวิธีการจัดระเบียบ การสร้างความรู้ ออกแบบกิจกรรมและสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียน และมีบทบาทเป็นนักวิจัย พัฒนาระบบการเรียนรู้ เพื่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน รวมทั้งปรับระบบการผลิตและพัฒนาครู ตั้งแต่การดึงดูด คัดสรร ผู้มีความสามารถสูงให้เข้ามาเป็นครูคุณภาพ มีระบบการพัฒนาศักยภาพ และสมรรถนะครูอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2561-2565) ที่มุ่งเน้นกิจกรรมปฏิรูปที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของภาคการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญ (Big Rocks) โดยมีกิจกรรมปฏิรูปที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพครูใน 2 กิจกรรม สำคัญ คือ กิจกรรมปฏิรูปที่ 2 การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนสู่การเรียนรู้ฐานสมรรถนะ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และกิจกรรมปฏิรูปที่ 3 การปฏิรูปกลไกและระบบ การผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับแผน การศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560-2579) ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหาร การจัดการศึกษา ที่กำหนดแนวทางการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา โดยพัฒนาระบบการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะสำหรับตำแหน่งที่มีใบอนุญาต ประกอบวิชาชีพเป็นระยะ ๆ เพื่อดำรงไว้ซึ่งความรู้ ความสามารถ ความชำนาญการ หรือความเชี่ยวชาญ ในตำแหน่งและวิทยฐานะที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2564)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนด มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามหนังสือ สำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศร 0606.4/ว19 ลงวันที่ 3 ตุลาคม 2567 โดยกำหนดกรอบการประเมินระดับ ความสำเร็จในการพัฒนางานตามมาตรฐานตำแหน่งครอบคลุม 3 ด้าน 15 ตัวชี้วัด ได้แก่ ด้านที่ 1 ด้านการจัดการเรียนรู้ 8 ตัวชี้วัด ด้านที่ 2 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ 4 ตัวชี้วัด และด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ 3 ตัวชี้วัด ซึ่งถือเป็นกรอบมาตรฐานที่กำหนด ขอบเขตการปฏิบัติงานและเกณฑ์ประเมินสมรรถนะของครูอย่างครอบคลุมทุกมิติ อย่างไรก็ตาม สภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงานของครูในประเทศไทยกลับแสดงให้เห็นถึงช่องว่าง (Gaps) ระหว่าง สภาพพึงประสงค์ตามมาตรฐานตำแหน่งกับสภาพการปฏิบัติงานจริงในทั้ง 3 ด้าน อย่างชัดเจน

ด้านที่ 1 ด้านการจัดการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 8 ตัวชี้วัด ได้แก่ การสร้างและหรือพัฒนาหลักสูตรที่ต้องจัดทำรายวิชาและหน่วยการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และบริบทของสถานศึกษา ผู้เรียน และท้องถิ่น การออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้มีกระบวนการคิดและค้นพบองค์ความรู้ด้วยตนเอง การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ เรียนรู้และทำงานร่วมกัน การสร้างและหรือพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนมีทักษะการคิดและสามารถสร้างนวัตกรรมได้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลายแล้วนำผลมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง การศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน การจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมทักษะชีวิต ทักษะการทำงาน ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี และการอบรมบ่มนิสัยให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และค่านิยมความเป็นไทยที่ดีงาม นั้น เป็นด้านที่มีน้ำหนักและความสำคัญมากที่สุดในฐานะภารกิจหลักของครู จากการสำรวจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2566) พบว่าครูส่วนใหญ่ต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานเฉลี่ยวันละ 10-12 ชั่วโมง โดยเพียงร้อยละ 40 เท่านั้นที่เป็นเวลาสำหรับการจัดการเรียนการสอนจริง ส่วนที่เหลือเป็นงานธุรการ การประชุม การจัดทำเอกสารรายงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเรียนการสอน ข้อมูลจากการวิจัยของสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (2565) พบว่า ครูมากกว่าร้อยละ 70 รายงานว่ามีภาระงานมากเกินไป ทำให้ไม่สามารถเตรียมการสอนและพัฒนาตนเองได้อย่างเพียงพอ สอดคล้องกับการศึกษาของ วีรชัย เวชกรรม และคณะ (2566) ที่พบว่าครูต้องทำหน้าที่ทั้งการสอน การดูแลนักเรียน การจัดทำเอกสารต่าง ๆ การเข้าร่วมประชุมอบรม การประเมินโครงการ และการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัด ส่งผลให้ครูไม่สามารถให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างเต็มที่ ทั้งในด้านการออกแบบการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และการวัดประเมินผลตามสภาพจริง ตลอดจนการจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมทักษะการคิด ทักษะชีวิต และทักษะด้านสารสนเทศ นอกจากนี้ จิราพร ม่วงมิตร และคณะ (2565) ยังพบปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรและสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย โดยเฉพาะในโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อความสามารถของครูในการสร้างและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ที่สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้

ด้านที่ 2 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียนและรายวิชาที่ต้องเป็นปัจจุบันเพื่อใช้ในการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การดำเนินการตามระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่ต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนรายบุคคลและประสานความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การปฏิบัติงานวิชาการและงานอื่น ๆ ของสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา และการประสาน

ความร่วมมือกับผู้ปกครอง ภาควิชา และหรือสถานประกอบการเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนนั้น สะท้อนให้เห็นช่องว่างที่สำคัญในมิติของระบบสนับสนุน การศึกษาของ เจริญชัย ปิ่นทอง และคณะ (2565) พบว่าครูที่มีภาระงานมากเกินไปมีแนวโน้มที่จะเกิดภาวะเหนื่อยหน่าย (Burnout) สูงกว่าครูที่มีภาระงานพอเหมาะถึง 3 เท่า ส่งผลให้คุณภาพการเรียนการสอนลดลงและมีการลาออกจากวิชาชีพครูเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับ ณัฐพล เชิดชู และคณะ (2564) ที่พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่การศึกษาปัญหาเฉพาะด้าน เช่น ภาระงาน หรือความเครียด โดยขาดการศึกษาแบบองค์รวม ที่พิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม สภาพปัญหาดังกล่าวสะท้อนว่ากลไกการส่งเสริมและสนับสนุนตามตัวชี้วัดทั้ง 4 ตัวชี้วัดยังขาดความเป็นระบบ ครูขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารและระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ครูรู้สึกท้อแท้และขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงไม่มีกระบวนการติดตาม ช่วยเหลือ และสนับสนุนจากผู้บริหารที่ชัดเจนเพียงพอ

ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ การพัฒนาตนเอง อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ภาษาไทย และภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา สมรรถนะทางวิชาชีพครู และความรอบรู้ในเนื้อหาวิชาและวิธีการสอน การมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างนวัตกรรม และการนำความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ได้จากการพัฒนาตนเอง และวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และการพัฒนานวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ นั้น ปรากฏช่องว่างที่สำคัญเช่นกัน อนุวัฒน์ สุขเสริม (2564) พบว่าครูมีข้อจำกัด ด้านการพัฒนาตนเอง เนื่องจากขาดเวลาและโอกาสในการเข้ารับการอบรมหรือศึกษาต่อ การพัฒนาตนเองจึงไม่เป็นระบบและไม่ต่อเนื่อง ตามมาตรฐานวิชาชีพครูที่กำหนดโดยคุรุสภา (2566) ครูควรมีสมรรถนะในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สามารถใช้เทคโนโลยีการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา แต่ในทางปฏิบัติ ครูจำนวนมากยังขาดโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบ และไม่สามารถนำองค์ความรู้จากการพัฒนาตนเองมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2564) ที่ระบุว่าครูต้องทำหน้าที่เป็นผู้แนะนำ ที่ปรึกษา และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน รวมถึงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการประเมินผลการเรียนรู้ ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

หลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยที่ผ่านมาชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่รุนแรงของปัญหาดังกล่าวต่อคุณภาพการศึกษาในทุกมิติ งานวิจัยของ สุรัชย์ มั่นคง (2566) แสดงให้เห็นว่านักเรียนในโรงเรียนที่ครูมีปัญหาด้านการปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่านักเรียนในโรงเรียนที่ครูมีสภาพการทำงานที่ดีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ เมื่อครูไม่สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานตำแหน่งได้ครบถ้วนทั้ง 3 ด้าน ผลกระทบจะไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะตัวครู แต่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพ

ผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หากปัญหานี้ไม่ได้รับการแก้ไข จะส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาโดยรวม ทั้งในด้านคุณภาพการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความสามารถในการแข่งขันของประเทศในอนาคต (ราชันย์ ก้องทอง, 2565) แม้ว่าจะมีงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานของครู แต่ยังคงมีช่องว่างทางความรู้ที่สำคัญ คืองานวิจัยที่ผ่านมายังขาดการเชื่อมโยงระหว่างปัญหาการปฏิบัติงานของครูกับผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอย่างชัดเจน และที่สำคัญคือขาดการพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เป็นรูปธรรม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในบริบทของระบบการศึกษาไทย (วิมลรัตน์ สงวนเดช, 2565)

จากประเด็นปัญหาที่กล่าวมาทั้งหมด สามารถสรุปช่องว่าง (Gaps) ในการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 ออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ประเด็นแรก คือ ปัญหาด้านการจัดการเรียนรู้ ครูมีภาระงานที่นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอนมากเกินไป ทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามตัวชี้วัดทั้ง 8 ตัวชี้วัดได้อย่างเพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเตรียมการสอน การออกแบบกิจกรรม การพัฒนาสื่อนวัตกรรม การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง ตลอดจนการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ ประเด็นที่สอง คือ ปัญหาด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ กระบวนการบริหารจัดการของสถานศึกษายังขาดระบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพตามตัวชี้วัดทั้ง 4 ตัวชี้วัด โดยเฉพาะกลไกในการติดตาม ช่วยเหลือ และประสานความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประเด็นที่สาม คือ ปัญหาด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ครูขาดการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ขาดโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ และไม่สามารถนำองค์ความรู้มาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาประเด็นปัญหาดังกล่าวในมิติของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดำเนินการในปัจจุบันยังมีช่องว่างที่สำคัญ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาตามแนวทาง เป้าหมายเจตนารมณ์ของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทั้งยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ตลอดจนหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สอดคล้องกับข้อ 3 ของกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 ที่กำหนดให้สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประกาศแนวปฏิบัติการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561 ซึ่งเน้นการใช้แผนพัฒนาการจัดการศึกษาและการบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์ควบคู่กัน โดยสำนักทดสอบทางการศึกษา (2563) ได้จัดทำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ใช้หลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

ซึ่งในขั้นการวางแผนกลยุทธ์ใช้เครื่องมือ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) เพื่อให้ทราบปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) อย่างไรก็ตาม การดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวยังมีช่องว่างที่สำคัญในหลายประการ

ช่องว่างประการแรก คือ ข้อจำกัดของเครื่องมือ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อวางแผนกลยุทธ์ ญัฐ รัตนศิรินิชกุล (2565) กล่าวว่า “การวิเคราะห์ SWOT เป็นการเปรียบเทียบทั้งด้านบวกและด้านลบ โดยมีความมุ่งหวังว่าจะสามารถสร้างสมดุลจากการประเมินสภาพแวดล้อม แต่ในการสำรวจเพื่อค้นหาจุดบกพร่องและอุปสรรคนั้นอาจส่งผลในทางลบมากกว่าทางบวกกับองค์กร เนื่องจากว่าการวิเคราะห์ปัญหาที่ยากแก่การแก้ไขนอกจากจะทำให้เกิดความรู้สึกท้อแท้ สิ้นหวังแล้วยังก่อให้เกิดความหวาดวิตกต่อปัญหาและอุปสรรค การเน้นย้ำอยู่กับข้อผิดพลาดและจุดอ่อนขององค์กรอาจสร้างความเหนื่อยล้า เบื่อหน่าย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจและกำลังใจที่จะต่อสู้เพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กหรือโรงเรียนที่มีสภาพหรือมองเห็นปัจจัยด้านลบมากกว่าปัจจัยด้านบวก การวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาจะเป็นกลยุทธ์เชิงพัฒนาได้ยาก” ซึ่งสอดคล้องกับ ภิญญ รัตนพันธ์ (2556) ที่เสนอว่า “สิ่งสำคัญที่สุดคือการให้โอกาสผู้มีส่วนได้เสียทุกคนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการค้นหาเรื่องราวดี ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยใช้คำถามเชิงบวก ซึ่งจุดแข็งที่ค้นพบสามารถนำมาสร้างโอกาสได้” นอกจากนี้ แนวคิดและเครื่องมือ SWOT Analysis ในสังคมไทยในปัจจุบันถือว่าไม่เพียงพออีกต่อไป เพราะสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้การวางแผนโดยผ่านเครื่องมือ SWOT Analysis ขาดการเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ในอนาคตของโรงเรียน

ช่องว่างประการที่สอง คือ ปัญหาจากตัวชี้วัดความสำเร็จและกระบวนการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในปัจจุบันใช้ KPI หรือ Key Performance Indicator ซึ่งเป็นดัชนีวัดผลงานเพื่อประเมินประสิทธิภาพและความก้าวหน้า แม้ว่าการสร้าง KPI เชิงคุณภาพจะสามารถทำให้เกิดความสำเร็จได้ แต่อาจเกิดการคลาดเคลื่อนจากการตีความข้อมูลที่ผิดจากเป้าหมาย เกิดความซ้ำซ้อนหรือช่องว่างในการปฏิบัติของบุคลากร อีกทั้งเมื่อนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) ยังขาดกลไกในการติดตาม สนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างแผนกลยุทธ์กับการปฏิบัติจริง

จากช่องว่างทั้งสองประการดังกล่าว ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจในการนำเครื่องมือและแนวคิดที่ตอบโจทย์การปิดช่องว่างเหล่านี้มาใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ดังนี้

ประการแรก ในขั้นการวางแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัยเสนอการใช้เครื่องมือ SOAR Analysis แทนการใช้ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SOAR Analysis เป็นเครื่องมือที่พัฒนา

ต่อยอดจากแนวคิด Appreciative Inquiry (AI) หรือ สุนทรียสาธก ซึ่งมีสมมติฐานที่ว่าทุกคน ทุกระบบ มีเรื่องราวดี ๆ ซ่อนเร้นอยู่ในสถานการณ์ใด ๆ ก็ตามสามารถค้นหาโอกาสได้เสมอ SOAR Analysis จึงมุ่งเน้นการค้นหาจุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) ให้มากที่สุด แล้วนำมาสร้างแรงบันดาลใจ (Aspirations) และคาดหวังผลลัพธ์ (Results) ที่จะเกิดขึ้น โดยเชื่อว่ายิ่งใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาสมากเท่าใด จะสามารถปิดจุดอ่อนหรือพลิกจุดอ่อนเป็นจุดแข็ง รวมทั้งสามารถบริหารความเสี่ยงหรือสร้างโอกาสจากภัยคุกคามได้โดยธรรมชาติ (Stavros and Hinrichs, 2009) เมื่อมีการนำเครื่องมือ SOAR Analysis มาใช้จะสามารถดึงดูดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียและสามารถได้ข้อมูลและพัฒนากลยุทธ์ได้ดีกว่าการใช้ SWOT Analysis ซึ่งตอบโจทย์ปัญหาเรื่องการขาดแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการวางแผน อันเป็นช่องว่างสำคัญของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เดิม

ประการที่สอง ในขั้นการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติและการกำหนดเป้าหมาย ผู้วิจัยเสนอการใช้แนวคิด Objectives and Key Results (OKRs) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดเป้าหมายและวัดผลความสำเร็จที่มุ่งเน้นการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย การมีส่วนร่วมของทุกระดับในองค์กร และการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ เกศินี ประทุมสุวรรณ (2562) ที่กล่าวว่า OKRs เป็นแนวคิดของการบริหารงานที่ช่วยในการกระตุ้นให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย ตระหนักถึงสภาพปัญหา มุ่งค้นหาตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ วัดผลได้ และท้าทายความสามารถของบุคลากรทุกคนที่จะต้องมุ่งเน้นการพัฒนาเพิ่มขึ้นตลอดช่วงระยะเวลาที่กำหนด พยายามปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและเกิดนวัตกรรมใหม่ในการทำงาน ซึ่งตอบโจทย์ปัญหาเรื่องช่องว่างระหว่างแผนกลยุทธ์กับการปฏิบัติจริง และปัญหาจากตัวชี้วัดความสำเร็จที่ไม่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน โดยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแนวคิด OKRs มาบูรณาการกับกรอบงานตามมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 ใน 3 ด้าน คือ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ โดยกำหนดให้ทั้ง 3 ด้านเป็น KRA (Key Result Areas) เพื่อเชื่อมโยงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาเข้ากับการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ของครูอย่างเป็นระบบ

จากช่องว่างทั้งในมิติของการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 ทั้ง 3 ด้าน และช่องว่างในมิติของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ยังใช้เครื่องมือ SWOT Analysis และ KPI ซึ่งมีข้อจำกัดดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงออกแบบการวิจัยครั้งนี้ เป็นการผสมผสานระหว่างการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) กับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) กล่าวคือ ในส่วนของการวิจัยและพัฒนา (R&D) ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาสภาพปัจจุบันจากพหุกรณีศึกษา ศึกษาแนวทางจากผู้เชี่ยวชาญ สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อออกแบบและสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู พร้อมคู่มือการใช้รูปแบบ จากนั้นจึงนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริง ในส่วนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ผู้วิจัยนำรูปแบบไปทดลองใช้ในสถานศึกษาจริง ปิดท้ายด้วยการถอดบทเรียนจากกระบวนการทั้งหมดเพื่อสังเคราะห์ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จองค์ความรู้ ข้อเสนอแนะ และรูปแบบฉบับสมบูรณ์ การผสมผสานทั้งสองระเบียบวิธีวิจัยทำให้ได้รูปแบบที่มีฐานทางทฤษฎีที่มั่นคงจาก R&D และผ่านการพิสูจน์ทดสอบในสถานการณ์จริงจาก Action Research

ผู้วิจัยเลือกโรงเรียนนำหนาววิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพชรบูรณ์ เป็นพื้นที่ดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ด้วยเหตุผลสำคัญ 4 ประการ ประการแรก ผู้วิจัยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาของโรงเรียนนำหนาววิทยาคม ทำให้สามารถเข้าถึงบริบทสภาพปัญหา และข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูได้อย่างแท้จริง อีกทั้งสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ขับเคลื่อนหลักในการนำรูปแบบไปใช้จริงได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับหลักการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เน้นให้ผู้ปฏิบัติเป็นผู้วิจัยในบริบทของตนเอง ประการที่สอง โรงเรียนนำหนาววิทยาคมเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ตั้งอยู่ในพื้นที่ห่างไกล มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร สื่อการเรียนการสอน และโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพของครู สะท้อนปัญหาและช่องว่าง (Gaps) ในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 ทั้ง 3 ด้านอย่างชัดเจน จึงเหมาะสมที่จะเป็นพื้นที่ทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งแก้ปัญหาเหล่านี้ ประการที่สาม โรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนที่มีทุนทางวัฒนธรรมท้องถิ่นที่หลากหลาย อาทิ ข้าวหลามนำหนาว การทำกาแฟ และแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ ซึ่งเป็นฐานที่เหมาะสมสำหรับการบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นเข้ากับการจัดการเรียนรู้และประการที่สี่ โรงเรียนมีผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร จำนวน 30 คน ซึ่งเป็นขนาดที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ผู้วิจัยสามารถดำเนินการ Check-in OKRs และนิเทศด้วย CFRs กับครูแต่ละคนได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู โดยนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ผสมผสานกับแนวคิด SOAR Analysis ในกระบวนการวิเคราะห์องค์กรและนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยแนวคิด Objectives and Key Results (OKRs) ในกรอบงานตามมาตรฐานตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด การวิจัยดำเนินการผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผสมผสานกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ณ โรงเรียนนำหนาววิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการบริหารสถานศึกษาและการส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นระบบและยั่งยืนต่อไป

คำถามการวิจัย

1. ผลการศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู เป็นอย่างไร
2. ผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู เป็นอย่างไร
3. ผลการถอดบทเรียนการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู โดยนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ผสมผสานกับแนวคิด SOAR Analysis ในกระบวนการวิเคราะห์องค์กรและนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยแนวคิด Objectives and Key Results (OKRs) โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู
2. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู
3. เพื่อถอดบทเรียนการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ประโยชน์ของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้จะเกิดประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะได้รู้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ที่ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาเข้ากับการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ รวมถึงได้แนวทางการสร้าง Psychological Safety และการใช้ CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) ในการนิเทศ ติดตาม และสนับสนุนครูอย่างเป็นระบบ ตลอดจนได้แนวทางการใช้ Dashboard ติดตาม OKRs ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ประโยชน์ต่อครูผู้สอน ครูผู้สอนจะได้แนวทางการบูรณาการ OKRs (Objectives and Key Results) เข้ากับข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ตามหลักการ "งานเดียวได้ผลสองต่อ" ซึ่งช่วยลดภาระงานเอกสารที่ซ้ำซ้อนและสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนระหว่างเป้าหมายการพัฒนางานกับข้อตกลงในการพัฒนางาน รวมถึงได้แนวทางการใช้ SOAR Analysis ในการค้นหาจุดแข็งและโอกาสของตนเอง เพื่อกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสอดคล้องกับศักยภาพแท้จริง ได้แนวทางการพัฒนาตนเองและวิชาชีพผ่านกระบวนการ Peer Learning และ PLC แบบ Cross-functional ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามกลุ่มสาระ และได้แนวทางการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นตามแนวคิดการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ (Area-Based Education)

3. ประโยชน์ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดจะได้ผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 ทั้ง 3 ด้าน ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ในการกำหนดนโยบายส่งเสริมการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัด รวมถึงได้แนวทางการบูรณาการ OKRs เข้ากับระบบ PA ที่สามารถนำไปจัดทำเป็นนโยบายหรือคู่มือสำหรับโรงเรียนในสังกัด และได้แนวทางการเปลี่ยนรูปแบบการนิเทศจาก "การตรวจสอบเพื่อประเมิน" มาเป็น "การนิเทศเพื่อพัฒนา" ตามแนวคิด CFRs

4. ประโยชน์ต่อโรงเรียนอื่นที่มีบริบทใกล้เคียง โรงเรียนอื่นจะได้บทเรียนและองค์ความรู้จากการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ครอบคลุมทั้งปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค องค์ความรู้และข้อค้นพบสำคัญ และข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้ในบริบทอื่น ซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารสถานศึกษาและการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ทั้งนี้ รูปแบบฉบับสมบูรณ์ที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ทิศทาง ระบบและกลไก แนวการดำเนินการ ผลลัพธ์ และเงื่อนไข เป็นกรอบที่ยืดหยุ่นสามารถปรับใช้ได้ตามบริบทเฉพาะของแต่ละสถานศึกษา

ขอบเขตของงานวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู โดยกระบวนการวิจัยเป็นการผสมผสานระหว่างการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) กับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) กำหนดขอบเขตด้านระยะเวลา สถานที่ และขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

ขอบเขตด้านระยะเวลาและสถานที่

1. ระยะเวลาการดำเนินการ ตั้งแต่วันที่ 5 พฤษภาคม 2568 ถึงวันที่ 25 มีนาคม 2569

2. สถานที่ดำเนินการศึกษา ได้แก่ โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง มีผู้บริหารสถานศึกษา ครูและ บุคลากร จำนวน 30 คน ผู้วิจัยเลือกโรงเรียนน้ำหนาววิทยาคมเป็นพื้นที่ดำเนินการวิจัย เนื่องจากเป็น โรงเรียนที่ผู้วิจัยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ทำให้สามารถเข้าถึงบริบท สภาพปัญหา และ ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูได้อย่างแท้จริง อีกทั้งโรงเรียนตั้งอยู่ในพื้นที่ห่างไกล ซึ่งมี ข้อจำกัดด้านทรัพยากร สื่อการเรียนการสอน และโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพของครู สะท้อนปัญหา และช่องว่าง (Gaps) ในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 ทั้ง 3 ด้านอย่างชัดเจน จึงเหมาะสมที่จะเป็นพื้นที่ทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของครู

ขอบเขตด้านขั้นตอนการดำเนินการ

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ของการวิจัย 3 ประการ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ข้อที่ 1)

ระยะที่ 1 เป็นกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ในการดำเนินการศึกษา ออกแบบ และเตรียมการ โดยเริ่มจากการศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานของครูและแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู จากนั้น ดำเนินการออกแบบ สร้าง และตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผล การปฏิบัติงานของครู รวมถึงการเตรียมการวางแผนพัฒนาร่วมกันระหว่างผู้วิจัย ผู้บริหาร ครูและ บุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและเตรียมความพร้อมในการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูและแนวทางการบริหาร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานแผนงานและครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ โดยการสัมภาษณ์ ได้มาโดย เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวม 3 โรงเรียน โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้

1.1 เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพชรบูรณ์ ซึ่งเป็นเขตพื้นที่เดียวกันกับโรงเรียนน้ำหนาววิทยาคมที่เป็นพื้นที่ดำเนินการวิจัย ทำให้ มีบริบทการบริหารจัดการภายในนโยบายและแนวปฏิบัติของหน่วยงานต้นสังกัดเดียวกัน

1.2 คัดเลือกโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูในบริบทที่หลากหลาย เนื่องจากโรงเรียนแต่ละขนาดมีจำนวนบุคลากร ทรัพยากร โครงสร้างการบริหาร และภาระงานของครูที่แตกต่างกัน แต่อยู่ภายในกรอบการปฏิบัติงานตามมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 ทั้ง 3 ด้านเหมือนกัน

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกให้ความยินยอมและพร้อมให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลเชิงลึก

ทั้งนี้ โรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกตามเกณฑ์ดังกล่าว ประกอบด้วย

1.4 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนผาแดงวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ มีจำนวนครูน้อย ทำให้ครูต้องรับผิดชอบภาระงานหลากหลายทั้งงานสอนและงานสนับสนุน ซึ่งจะสะท้อนปัญหาด้านการจัดการเรียนรู้และด้านการพัฒนาตนเองได้อย่างชัดเจน

1.5 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนโคกปรังวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ เป็นโรงเรียนที่มีขนาดใกล้เคียงกับโรงเรียนนำหนาววิทยาคมที่เป็นพื้นที่ดำเนินการวิจัย ทำให้ได้ข้อมูลเปรียบเทียบที่มีบริบทใกล้เคียงกัน ทั้งในด้านจำนวนบุคลากร โครงสร้างการบริหาร และทรัพยากรที่มี

1.6 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนเพชรพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ เป็นโรงเรียนที่มีระบบบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และโครงสร้างงานที่ชัดเจน มีบุคลากรจำนวนมาก ทำให้การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูมีหลากหลาย

การคัดเลือกโรงเรียนทั้ง 3 ขนาดนี้เป็นการศึกษาแบบพหุกรณีศึกษา (Multiple Case Study) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายและครอบคลุม สามารถนำมาเปรียบเทียบและสังเคราะห์เป็นข้อค้นพบที่มีความน่าเชื่อถือ ก่อนนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการออกแบบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูต่อไป

ตัวแปรที่ศึกษา

สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู

2. ศึกษาแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวคิด Objective and Key Results: OKRs และแนวคิด SOAR Analysis และผู้บริหารหน่วยงานที่ใช้ OKRs และแนวคิด SOAR Analysis บริหารหน่วยงาน ประกอบด้วย

2.1 ดร.ศุภิตา พรหมพยัคฆ์ ตำแหน่ง CEO The S Curve Company หน่วยงาน The S Curve Company

2.2 ดร.สันติ สิงหาพรหม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการ หน่วยงาน สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ

2.3 ดร.วรวิทย์ สิริโสภณ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ หน่วยงาน โรงเรียนโกสุมพิทยวิทยา

2.4 ดร.วีรชาติ มาตรหลบลู ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หน่วยงาน โรงเรียนบ้านหนองบัว

ตัวแปรที่ศึกษา

แนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ขั้นที่ 1.2 ออกแบบ สร้าง และตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การออกแบบและสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูล ประกอบด้วย 1) ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิด Objective and Key Results: OKRs แนวคิด SOAR Analysis ทฤษฎีเป้าหมายและการรับรู้ความสามารถของตนเอง แนวคิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู 2) ผลจากการศึกษาขั้นที่ 1.1 ผลศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูและแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู จากพหุกรณีศึกษา ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

ตัวแปรที่ศึกษา

ร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

2. ตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ในการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู โดยผู้เชี่ยวชาญ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 8 คน โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ได้แก่

กลุ่มที่ 1 เป็นผู้บริหารการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และมีประสบการณ์ในการบริหาร จำนวน 2 คน ได้แก่

1. ดร.วรัท พุกษาทวีกุล ตำแหน่ง รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หน่วยงาน สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2. ดร.ศรัณย์ เปรมสุข ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หน่วยงาน โรงเรียน กาญจนานิเชกวิทยาลััย เพชรบูรณ์

กลุ่มที่ 2 เป็นอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร และการวิจัย จำนวน 2 คน ได้แก่

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย พัฒนวัตกรรมการศึกษา หน่วยงาน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารวิจัย พัฒนวัตกรรมการศึกษา หน่วยงาน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

กลุ่มที่ 3 เป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวคิด Objective and Key Results: OKRs และ แนวคิด SOAR Analysis จำนวน 2 คน ได้แก่

1. ดร.ศุภิตา พรหมพยัคฆ์ ตำแหน่ง CEO The S Curve Company หน่วยงาน The S Curve Company

2. ดร.สันติ สิงหาพรหม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการ หน่วยงาน สำนักงาน ลูกเสือแห่งชาติ

กลุ่มที่ 4 เป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู จำนวน 2 คน ได้แก่

1. ดร.วรวิทย์ สิทธิโสภณ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ หน่วยงาน โรงเรียนโกสัมพีนวิทยา

2. ดร.วีรชาติ มาตรหลบลู ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หน่วยงาน โรงเรียน บ้านหนองบัว

ตัวแปรที่ศึกษา

ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ขั้นที่ 1.3 เตรียมการวางแผนพัฒนาร่วมกันระหว่างผู้วิจัย ผู้บริหาร ครู และบุคลากร กลุ่มผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ โรงเรียนที่ทำการทดลองการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร จำนวน 30 คน ที่มาร่วมเตรียมการและวางแผนพัฒนาร่วมกัน

ตัวแปรที่ศึกษา

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ "การบริหารเชิงกลยุทธ์" และ "การกำหนดงาน (Tasks) ตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา"

ระยะที่ 2 การศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ข้อที่ 2)

ระยะที่ 2 เป็นการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นในระยะที่ 1 ไปทดลองใช้จริงในโรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม โดยดำเนินการตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เป็น 2 วนรอบ แต่ละวนรอบใช้เวลา 18 สัปดาห์ รวมทั้งสิ้น 36 สัปดาห์ โดยใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน 7 Steps ดังนี้

วนรอบที่ 1

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการดำเนินการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครูร่วมกัน วิเคราะห์แนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูกับค่าเป้าหมายมาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม ประกอบด้วย 3 Steps ได้แก่ Step 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ด้วย SOAR Analysis, Step 2 การกำหนด OKRs (Objectives and Key Results) และ Step 3 การกำหนด Tasks และจัดทำแผนปฏิบัติการ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพชรบูรณ์ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร จำนวน 30 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ โรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน และครูผู้สอน จำนวน 20 คน

แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารการวิเคราะห์ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ของครู, เอกสารการวิเคราะห์แนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูกับ ค่าเป้าหมายมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนน้ำหนาววิทยาคมโดยใช้ SOAR Analysis, เอกสาร การกำหนด KRA, Objective และ Key Results, เอกสารการกำหนดรายละเอียด Tasks ของผู้รับผิดชอบ

ตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, เอกสารแผนปฏิบัติการที่มี Timeline, Milestones และ Checkpoints และบันทึกการประชุมระดมสมอง

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ด้วย SOAR Analysis ประกอบด้วย Strengths (จุดแข็ง), Opportunities (โอกาส), Aspirations (แรงบันดาลใจ) และ Results (ผลลัพธ์ที่คาดหวัง) ทั้งในระดับโรงเรียนและระดับบุคคล

2. ผลการกำหนด OKRs ประกอบด้วย KRA (Key Result Areas) 3 ด้านตามมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ, Objective (วัตถุประสงค์) และ Key Results (ผลลัพธ์หลัก)

3. ผลการกำหนด Tasks และแผนปฏิบัติการที่บูรณาการกับข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วยรายละเอียด Tasks ของผู้รับผิดชอบ, Timeline รายเดือน, Milestones และ Checkpoints

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

เป็นการนำ Tasks ของผู้รับผิดชอบตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปทดลองใช้ พร้อมทั้งการติดตาม Check-in และการนิเทศด้วย CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) ประกอบด้วย 2 Steps ได้แก่ Step 4 การปฏิบัติตามแผน และ Check-in อย่างต่อเนื่อง และ Step 5 การนิเทศ ติดตาม และสนับสนุนด้วย CFRs

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร จำนวน 30 คน

แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารผลการกำหนด KRA, Objective และ Key Results รายละเอียด Tasks ของผู้รับผิดชอบตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA), เอกสารบันทึกการ Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์, เอกสาร Dashboard ติดตามสถานะ OKRs, เอกสารบันทึกการนิเทศด้วย CFRs, เอกสารการตรวจสอบ Tasks ของผู้รับผิดชอบตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) และเอกสารบันทึกการสังเกตการปฏิบัติงาน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ผลการปฏิบัติงานตาม Tasks และหลักฐานผลงานที่เกิดขึ้น
2. ผลการติดตามและประเมินสถานะ OKRs
3. ผลการนิเทศ ติดตาม และสนับสนุนด้วย CFRs

ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

เป็นการดำเนินการสะท้อนผลการดำเนินงาน ประเมินผล และทบทวน OKRs ประกอบด้วย 2 Steps ได้แก่ Step 6 การสะท้อนผลการดำเนินงาน (Reflection) และ Step 7 การประเมินผล และทบทวน OKRs

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพชรบูรณ์ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร จำนวน 30 คน

แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารบันทึกการสะท้อนผลด้วย After Action Review (AAR), เอกสารสรุปบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned), เอกสาร Best Practices ที่ได้จากการดำเนินงาน, เอกสารผลการประเมินคะแนน OKRs, เอกสารผลการวิเคราะห์ Gap ระหว่างเป้าหมายกับผลลัพธ์จริง, เอกสารการทบทวนและปรับปรุง KRA และ Key Results และเอกสารประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของครู

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ผลการสะท้อนการดำเนินงานด้วย After Action Review (AAR) และบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned)
2. ผลการประเมินคะแนน OKRs และการวิเคราะห์ Gap ระหว่างเป้าหมายกับผลลัพธ์
3. ผลการทบทวนและปรับปรุง OKRs สำหรับวงรอบถัดไป
4. ผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตาม KRA 3 ด้านของมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567

วงรอบที่ 2

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) - วงรอบที่ 2

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ในวงรอบที่ 2 เป็นการนำผลการสะท้อนคิด (AAR) และผลการวิเคราะห์ Gap จากวงรอบที่ 1 มาใช้ในการทบทวนและปรับปรุง SOAR Analysis, OKRs และ Tasks เพื่อวางแผนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ประกอบด้วย 3 Steps ได้แก่ Step 1 การทบทวน SOAR Analysis, Step 2 การปรับปรุง OKRs และ Step 3 การปรับปรุง Tasks และแผนปฏิบัติการ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพชรบูรณ์ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร จำนวน 30 คน

แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารผล AAR จากวงรอบที่ 1, เอกสารผลการวิเคราะห์ Gap จากวงรอบที่ 1, เอกสาร SOAR Matrix ฉบับปรับปรุง, เอกสาร OKRs ฉบับปรับปรุง, เอกสาร Tasks และแผนปฏิบัติการวงรอบที่ 2 และบันทึกการประชุมระดมสมอง

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ผลการทบทวนและปรับปรุง SOAR Analysis ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดแข็งใหม่ และโอกาสใหม่ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในวงรอบที่ 1 และการปรับปรุง Aspirations และ Results ให้ท้าทายมากขึ้น
2. ผลการปรับปรุง OKRs ประกอบด้วย การทบทวน OKRs และผลการประเมินจากวงรอบที่ 1, การปรับปรุง Objective ให้ท้าทายมากขึ้น (Stretch Goals), การปรับค่าเป้าหมาย Key Results ให้สูงขึ้น และการเพิ่มเติม Key Results ใหม่ตามความจำเป็น
3. ผลการปรับปรุง Tasks และแผนปฏิบัติการสำหรับวงรอบที่ 2 ประกอบด้วย การปรับปรุง Tasks ที่ไม่สำเร็จหรือต้องพัฒนาต่อ, การเพิ่มเติม Tasks ใหม่ที่จำเป็น และการปรับปรุง Timeline และ Milestones โดยนำบทเรียนจากวงรอบที่ 1 มาใช้

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) - วงรอบที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในวงรอบที่ 2 เป็นการดำเนินงานตาม Tasks และแผนปฏิบัติการที่ปรับปรุงแล้ว พร้อมทั้งการติดตาม Check-in และการนิเทศด้วย CFRs ที่เข้มข้นกว่าวงรอบแรก ประกอบด้วย Step 4 การปฏิบัติและ Check-in อย่างต่อเนื่อง และ Step 5 การนิเทศด้วย CFRs (เข้มข้น)

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร จำนวน 30 คน

แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสาร OKRs และ Tasks ฉบับปรับปรุงจากวงรอบที่ 2, เอกสารบันทึกการ Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์, เอกสาร Dashboard ติดตามสถานะ OKRs, เอกสารบันทึกการนิเทศด้วย CFRs, เอกสารบันทึก Peer Learning และ Best Practices, เอกสารเปรียบเทียบความก้าวหน้าระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2 และเอกสารบันทึกการสังเกตการปฏิบัติงาน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ผลการปฏิบัติงานตาม Tasks ที่ปรับปรุงแล้วและหลักฐานผลงานที่เกิดขึ้น และการเปรียบเทียบความก้าวหน้ากับวงรอบที่ 1
2. ผลการติดตามและประเมินสถานะ OKRs ด้วยการ Check-in และระบบ 3 สี (เข้มข้นกว่าวงรอบแรก)

3. ผลการนิเทศ ติดตาม และสนับสนุนด้วย CFRs (เข้มข้น) ประกอบด้วย การ Conversations บ่อยครั้งขึ้น เน้นการ Coaching, การให้ Feedback เชิงลึก, การยกย่องชื่นชมความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง, การสร้างเครือข่าย Peer Learning ระหว่างครู และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best Practices

ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) - วงรอบที่ 2

ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ในวงรอบที่ 2 เป็นการดำเนินการสะท้อนผลการดำเนินงานทั้ง 2 วงรอบ ประเมินผลรวมการใช้รูปแบบ และสรุปประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย Step 6 การสะท้อนผลการดำเนินงาน (สรุปรวม) และ Step 7 การประเมินผล และสรุปผลการใช้รูปแบบ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ โรงเรียนนำนาหวาวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร จำนวน 30 คน

แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารบันทึก AAR วงรอบที่ 2, เอกสารรายงานเปรียบเทียบ 2 วงรอบ, เอกสาร Best Practices รวม, เอกสารคะแนน OKRs รวม 2 วงรอบ, เอกสารผลการนำ Tasks ไปปฏิบัติ, เอกสารประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู, เอกสารประเมินความถูกต้องและความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ, เอกสารประเมินความพึงพอใจในการใช้รูปแบบ และเอกสารการสรุปผลและถอดบทเรียน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ผลการสะท้อนการดำเนินงานด้วย AAR และบทเรียนรวม (Overall Lessons Learned) ประกอบด้วย ผลการสะท้อนการดำเนินงานด้วย AAR สำหรับวงรอบที่ 2, การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2 และบทเรียนรวม และ Best Practices ที่ได้จากการดำเนินงานทั้ง 2 วงรอบ

2. ผลการประเมินคะแนน OKRs และการวิเคราะห์ Gap (เปรียบเทียบ 2 วงรอบ) ประกอบด้วย ผลการประเมินคะแนน OKRs วงรอบที่ 2, การเปรียบเทียบคะแนน OKRs ระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2 และการวิเคราะห์ Gap และการพัฒนาที่เกิดขึ้น

3. ผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ตาม KRA 3 ด้าน และการเปรียบเทียบผลระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2

4. ผลการประเมินความถูกต้อง ความเป็นประโยชน์ และความพึงพอใจในการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ระยะที่ 3 การถอดบทเรียนการพัฒนากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ข้อที่ 3)

ระยะที่ 3 เป็นการถอดบทเรียนจากกระบวนการพัฒนาและใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งหมด ตั้งแต่ระยะที่ 1 การศึกษาและพัฒนารูปแบบ จนถึงระยะที่ 2 การทดลองใช้รูปแบบทั้ง 2 วงรอบ เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้ สรุปปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการนำรูปแบบไปใช้ในบริบทอื่น รวมทั้งนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์ที่ผ่านการ พัฒนาและปรับปรุงแล้ว

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร โรงเรียนนำหนาววิทยาคม จำนวน 30 คน ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการวิจัยตลอดทั้ง 2 วงรอบ

แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารผลการดำเนินงานทั้ง 2 วงรอบ, เอกสาร AAR และ Lessons Learned จากทั้ง 2 วงรอบ, เอกสาร Best Practices รวม, เอกสารผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู, เอกสารผลการประเมินความถูกต้อง ความเป็นประโยชน์ และความพึงพอใจ ในการใช้รูปแบบ, บันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อถอดบทเรียน และรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูฉบับสมบูรณ์

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู
2. องค์ความรู้และข้อค้นพบสำคัญจากกระบวนการพัฒนาและใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
3. ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในบริบทอื่น
4. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูฉบับสมบูรณ์

นิยามศัพท์เฉพาะ

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู หมายถึง โครงสร้างทางความคิดที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ อย่างเป็นระบบ ซึ่งมุ่งเน้นการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรโดยพิจารณาจากปัจจัย สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ ที่กำหนดไว้ โดยมีจุดเด่นในการบูรณาการเครื่องมือเชิงบวก SOAR Analysis แทน SWOT Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร เพื่อดึงการมีส่วนร่วมและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และใช้แนวคิด OKRs (Objectives and Key Results) แทนตัวชี้วัด KPI ในการกำหนดเป้าหมาย ที่ท้าทายและวัดผลได้ โดยเชื่อมโยงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาเข้ากับมาตรฐานตำแหน่ง

ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0606.4/ว19 ลงวันที่ 3 ตุลาคม 2567 ใน 3 ด้าน คือ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ โดยกำหนดให้ทั้ง 3 ด้านเป็น KRA (Key Result Areas) และมีกระบวนการติดตาม สนับสนุนด้วย CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) ตลอดจนการสะท้อนผลด้วย After Action Review (AAR) อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก 7 Steps ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรโดยใช้เครื่องมือ SOAR Analysis เพื่อค้นหาจุดแข็ง (Strengths) โอกาส (Opportunities) แรงบันดาลใจ (Aspirations) และผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Results) นำไปสู่การกำหนด KRA วัตถุประสงค์ (Objectives) และตัวชี้วัดผลลัพธ์หลัก (Key Results) รวมถึงการกำหนดรายละเอียดงาน (Tasks) ของผู้รับผิดชอบตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ประกอบด้วย Step 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ด้วย SOAR Analysis, Step 2 การกำหนด OKRs (Objectives and Key Results) และ Step 3 การกำหนด Tasks และจัดทำแผนปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปดำเนินการจริงในสถานศึกษา โดยครูและบุคลากรปฏิบัติงานตาม Tasks ที่กำหนดในข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) มีการติดตาม กำกับ และสนับสนุนการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการ CFRs เพื่อให้บรรลุตัวชี้วัดผลลัพธ์หลัก (Key Results) ที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย Step 4 การปฏิบัติตามแผนและ Check-in อย่างต่อเนื่อง และ Step 5 การนิเทศ ติดตาม และสนับสนุนด้วย CFRs

ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) เป็นขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนด โดยการทบทวนหลังปฏิบัติการ (After Action Review: AAR) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และการถอดบทเรียนเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานในรอบถัดไป ประกอบด้วย Step 6 การสะท้อนผลการดำเนินงาน (Reflection) และ Step 7 การประเมินผลและทบทวน OKRs

SOAR Analysis หมายถึง เครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรที่พัฒนาต่อยอดจากแนวคิด Appreciative Inquiry โดยมุ่งเน้นการค้นหาปัจจัยเชิงบวก ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) โอกาส (Opportunities) แรงบันดาลใจ (Aspirations) และผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Results) ซึ่งแตกต่างจาก SWOT Analysis ที่เน้นการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยบวกและลบ โดย SOAR Analysis มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำหนดอนาคตขององค์กร

OKRs (Objectives and Key Results) หมายถึง กรอบแนวคิดในการกำหนดเป้าหมาย และวัดผลความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ วัตถุประสงค์ (Objectives) ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ และตัวชี้วัดผลลัพธ์หลัก (Key Results) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมและวัดผลได้ โดยเน้นการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย การมีส่วนร่วมของทุกระดับในองค์กร และการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

KRA (Key Result Areas) หมายถึง ขอบเขตผลลัพธ์หลักหรือพื้นที่ ความสำเร็จหลักที่สถานศึกษาต้องมุ่งเน้นเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยกำหนดจากผลการวิเคราะห์ SOAR Analysis และเชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและค่าเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) และตัวชี้วัดผลลัพธ์หลัก (Key Results) ในระบบ OKRs

CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) หมายถึง กระบวนการสื่อสารและสนับสนุนการทำงานในระบบ OKRs ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การสนทนา (Conversations) คือการพูดคุยแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บริหารกับครูเกี่ยวกับความก้าวหน้าและอุปสรรคในการทำงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนางาน และการยกย่องชมเชย (Recognition) คือการยอมรับและชื่นชมผลงานที่บรรลุเป้าหมาย

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู หมายถึง ความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศร 0606.4/ว19 ลงวันที่ 3 ตุลาคม 2567 ที่บรรลุตามวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลลัพธ์หลัก (Key Results) ที่กำหนดไว้ในข้อตกลงการพัฒนางาน (PA: Performance Agreement) ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศร 0206.3/ว 9 ลงวันที่ 20 พฤษภาคม 2564 ซึ่งเป็นข้อตกลงระหว่างข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากับผู้บังคับบัญชา ในการกำหนดภาระงานและผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการปฏิบัติงานตามมาตรฐานตำแหน่ง โดยระบุงาน (Tasks) ที่ต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Objectives) และตัวชี้วัดผลลัพธ์หลัก (Key Results) ขององค์กร เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ทั้งนี้ การปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 และตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศร 0206.3/ว 9 ลงวันที่ 20 พฤษภาคม 2564 สายงานการสอน ตำแหน่งครูผู้ช่วยและครู ครอบคลุม 3 ด้าน 15 ตัวชี้วัด ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 8 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) สร้างและหรือพัฒนาหลักสูตร โดยจัดทำรายวิชาและหน่วยการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และบริบทของสถานศึกษา ผู้เรียน และท้องถิ่น 2) ออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้มีกระบวนการคิดและค้นพบองค์ความรู้ด้วยตนเอง 3) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ เรียนรู้และทำงานร่วมกัน 4) สร้างและหรือพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนมีทักษะการคิดและสามารถสร้างนวัตกรรมได้ 5) วัดและประเมินผล

การเรียนรู้ตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลาย 6) ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน 7) จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมทักษะชีวิต ทักษะการทำงาน ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี และ 8) อบรมบ่มนิสัยให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และค่านิยมความเป็นไทยที่ดีงาม

ด้านที่ 2 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) จัดทำข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียนและรายวิชาที่เป็นปัจจุบัน 2) ดำเนินการตามระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนรายบุคคลและประสานความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) ปฏิบัติงานวิชาการและงานอื่น ๆ ของสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา และ 4) ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง ภาครีเอกชน และหรือสถานประกอบการ เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน

ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) พัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา สมรรถนะทางวิชาชีพครูและความรอบรู้ในเนื้อหาวิชาและวิธีการสอน 2) มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างนวัตกรรม และ 3) นำความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ได้จากการพัฒนาตนเองและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

นอกจากนี้ ยังมีในส่วนของประเด็นท้าทายในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงการพัฒนางาน (PA: Performance Agreement) ที่ครูต้องดำเนินการในรอบปี

การถอดบทเรียน (Lessons Learned) หมายถึง กระบวนการสังเคราะห์องค์ความรู้จากประสบการณ์การดำเนินงานตลอดกระบวนการวิจัยทั้งหมด ตั้งแต่ระยะที่ 1 การศึกษาและพัฒนา รูปแบบ จนถึงระยะที่ 2 การทดลองใช้รูปแบบทั้ง 2 วงรอบ โดยมุ่งวิเคราะห์ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค และข้อค้นพบสำคัญจากกระบวนการพัฒนาและใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผ่านวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การวิเคราะห์เอกสาร After Action Review (AAR) และ Best Practices จากทั้ง 2 วงรอบ เพื่อนำไปจัดทำข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ในบริบทอื่น และนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูฉบับสมบูรณ์

โรงเรียนนำหนาววิทยาคม หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ ซึ่งเป็นพื้นที่ดำเนินการวิจัยในการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู มีผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร จำนวน 30 คน เป็นผู้ให้ข้อมูลและมีส่วนร่วมในการดำเนินการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู” ครั้งนี้ กระบวนการวิจัยเป็นการผสมผสานระหว่างการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) กับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
 - 1.1 ความหมายของรูปแบบ
 - 1.2 ประเภทของรูปแบบ
 - 1.3 องค์ประกอบของรูปแบบ
 - 1.4 คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ
 - 1.5 การสร้างและพัฒนารูปแบบ
 - 1.6 ผลการใช้รูปแบบ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 2.1 ความหมายของกลยุทธ์
 - 2.2 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 2.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 2.4 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
3. แนวคิดเกี่ยวกับการประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู
 - 3.1 ความหมายการปฏิบัติงานของครู
 - 3.2 ความสำคัญของการปฏิบัติงานของครู
 - 3.3 องค์ประกอบการปฏิบัติงานของครู
 - 3.4 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู
4. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีเป้าหมายและการรับรู้ความสามารถของตนเอง
 - 4.1 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีเป้าหมาย
 - 4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง
5. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรมองค์กร
 - 5.1 ความเป็นมาเกี่ยวกับทฤษฎีองค์กร

- 5.2 ทฤษฎีองค์กร
- 5.3 พฤติกรรมองค์กร
- 5.4 ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร
- 5.5 การมีส่วนร่วมขององค์กร
6. แนวคิดเกี่ยวกับ Objective and Key Results: OKRs
7. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวิจัย
 - 7.1 การวิจัยและพัฒนา (Research and Development)
 - 7.2 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

การศึกษาเอกสารรวบรวมและวิเคราะห์ความหมายของคำว่า "รูปแบบ" (Model) จากนักวิชาการและนักวิจัยทั้งในและต่างประเทศตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 ถึง พ.ศ. 2562 เพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนและครอบคลุมเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบในบริบทการศึกษาและการพัฒนา การศึกษาเอกสารครั้งนี้มีความสำคัญเนื่องจากแนวคิดเรื่องรูปแบบถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการวิจัยและพัฒนาในหลากหลายสาขาวิชา แต่ยังไม่พบว่ามี ความหลากหลายในการให้ความหมายและการตีความ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความเข้าใจและการประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ การศึกษาเชิงเปรียบเทียบนี้จึงช่วยให้เห็นภาพรวมของพัฒนาการทางความคิดเกี่ยวกับรูปแบบ ตลอดจนองค์ประกอบหลักที่นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกัน นอกจากนี้ยังช่วยระบุแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของแนวคิดตามช่วงเวลา โดยเฉพาะการเปลี่ยนจากการมองรูปแบบในฐานะเครื่องมือทางทฤษฎีไปสู่การเน้นการนำไปใช้ในทางปฏิบัติมากขึ้นในช่วงทศวรรษหลัง

1. ความหมายของรูปแบบ

จากการศึกษาเอกสารพบว่านักวิชาการได้ให้ความหมายของรูปแบบที่มีความสอดคล้องกันในหลายมิติ แม้จะใช้ถ้อยคำและเน้นจุดที่ต่างกันบ้างตามบริบทและสาขาวิชาของผู้ให้ความหมาย แต่เมื่อวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งจะพบว่ามีแก่นแนวคิดที่สอดคล้องกันในเรื่องของการทำให้สิ่งที่ซับซ้อนกลายเป็นสิ่งที่เข้าใจได้ง่ายขึ้น การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ และการเป็นแนวทางในการดำเนินงาน โดยสามารถจำแนกออกเป็นแนวคิดหลักห้าประการที่มีความเชื่อมโยงและเสริมกัน ดังนี้

รูปแบบในฐานะเครื่องมือสื่อสารความคิด

นักวิชาการหลายท่านมองว่ารูปแบบเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดความคิดและความเข้าใจที่ซับซ้อนให้กระชับและเข้าใจได้ง่ายขึ้น ไรย์ (2539) อธิบายว่ารูปแบบคือ

รูปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ที่แสดงด้วยข้อความ จำนวน หรือภาพ โดยการลดทอนเวลา เพื่อให้เข้าใจความจริงได้ดียิ่งขึ้น แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นว่ารูปแบบไม่ใช่การทำซ้ำความเป็นจริงทุกรายละเอียด แต่เป็นการคัดสรรเฉพาะส่วนสำคัญมานำเสนอในลักษณะที่ประหยัดเวลาและทรัพยากรในการทำทำความเข้าใจ การลดทอนเวลานี้มีความหมายทั้งในแง่ของการประหยัดเวลาในการศึกษาปรากฏการณ์และการสามารถมองเห็นภาพรวมได้อย่างรวดเร็ว ทิศนา ขัมมณี (2550) สนับสนุนแนวคิดนี้โดยระบุว่ารูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบและความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ โดยสร้างมาจากความคิด ประสบการณ์ การใช้อุปมาอุปมัย หรือจากทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบเป็นสิ่งที่เกิดจากกระบวนการทางปัญญาที่ซับซ้อนในการสกัดสาระสำคัญออกมาจากความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมา

นันทิยาภรณ์ หงส์เวียงจันทร์ (2559) ขยายความเพิ่มเติมอย่างละเอียดว่ารูปแบบช่วยถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ และจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์ให้ปรากฏโดยใช้สื่อสารในลักษณะต่าง ๆ เช่น ภาพวาด แผนภูมิ หรือแผนผังต่อเนื่องที่มีความซับซ้อนให้สามารถเข้าใจได้ง่าย โดยสามารถนำเรื่องราวหรือประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และนำเสนอหรือสื่อสารให้มองเห็นภาพชัดเจนมากยิ่งขึ้น การอธิบายนี้เน้นให้เห็นถึงบทบาทของรูปแบบในฐานะสื่อกลางที่เชื่อมโยงระหว่างความคิดนามธรรมกับการนำเสนอที่เป็นรูปธรรม ซึ่งช่วยให้ผู้อื่นสามารถเข้าถึงและเข้าใจแนวคิดที่ซับซ้อนได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นว่ารูปแบบไม่เพียงแต่สื่อสารข้อมูลในปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังสามารถใช้ในการสื่อสารเกี่ยวกับสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการใช้รูปแบบเป็นเครื่องมือในการคาดการณ์และวางแผนด้วย

รูปแบบในฐานะแบบจำลองของความเป็นจริง

แนวคิดที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการมองรูปแบบเป็นการจำลองสภาพความเป็นจริงในรูปแบบที่เรียบง่ายขึ้นและจัดการได้ง่ายขึ้น กู๊ด (2005) ในพจนานุกรมการศึกษาได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ถึงสี่ความหมายที่ครอบคลุม คือเป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ เป็นตัวอย่างเพื่อเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด และเป็นชุดของปัจจัยและตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมตัวกันเป็นตัวแทนประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม ความหลากหลายของความหมายเหล่านี้แสดงให้เห็นว่ารูปแบบสามารถมีรูปลักษณะและการใช้งานที่แตกต่างกันไปตามบริบท แต่แก่นของการเป็นตัวแทนของสิ่งอื่นยังคงอยู่เสมอ

มาลี สืบกระแส (2552) อธิบายเพิ่มเติมอย่างชัดเจนว่ารูปแบบมีสองลักษณะคือแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น ระบบการปฏิบัติงาน และแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น แนวคิดหรือทฤษฎี โดยรูปแบบอาจแสดงความสัมพันธ์ด้วยเส้นโยงแสดงในรูปแผนภาพ หรือเขียนในรูปสมการคณิตศาสตร์ หรือสมการพยากรณ์ หรือเขียนเป็นข้อความ จำนวน ภาพ แผนภูมิ หรือรูปสามมิติ การแบ่งประเภทนี้มีความสำคัญเพราะช่วยให้เห็นว่ารูปแบบไม่จำกัดเฉพาะการจำลองสิ่งที่มองเห็นหรือจับต้องได้เท่านั้น แต่ยังสามารถใช้ในการทำให้สิ่งที่เป็นามธรรม เช่น ความคิด ความรู้สึก หรือความสัมพันธ์ทางสังคม กลายเป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นและเข้าใจได้ง่ายขึ้น รุ่งชีวา สุขศรี (2556) สนับสนุนความคิดนี้โดยระบุว่ารูปแบบคือแบบที่สร้างขึ้นเพื่อจำลองแทนของจริงหรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อสามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นหรือของจริงนั้นได้ ซึ่งเน้นย้ำถึงจุดประสงค์หลักของการสร้างรูปแบบคือการอธิบายและทำให้เข้าใจปรากฏการณ์ได้ดีขึ้น ไม่ใช่เพียงการสร้างภาพหรือโครงสร้างที่สวยงามเท่านั้น

รูปแบบในฐานะโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์

นักวิชาการส่วนใหญ่เน้นย้ำอย่างสม่ำเสมอว่ารูปแบบต้องแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ อย่างชัดเจนและเป็นระบบ ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะสำคัญที่แยกรูปแบบออกจากการนำเสนอข้อมูลแบบเดี่ยว ๆ กู๊ด (2005) ระบุอย่างเฉพาะเจาะจงว่ารูปแบบเป็นชุดของปัจจัยและตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันซึ่งรวมตัวกันเป็นตั้ประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรืออาจบรรยายเป็นภาษาก็ได้ การอธิบายนี้แสดงให้เห็นว่ารูปแบบไม่ใช่แค่การรวบรวมองค์ประกอบต่าง ๆ มาวางเรียงกัน แต่ต้องแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบเหล่านั้นมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไร มีอิทธิพลต่อกันอย่างไร และทำงานร่วมกันเป็นระบบอย่างไร

สุทธิพันธ์ อริยญาส (2555) อธิบายในมุมมองที่ลึกซึ้งว่ารูปแบบช่วยให้มองเห็นทฤษฎีได้ง่ายขึ้นแต่ไม่ใช่ตัวทฤษฎี รูปแบบเป็นการแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่คาดว่ามี ความสัมพันธ์กันเชิงทฤษฎี แต่ไม่ใช่ปรากฏการณ์หรือสถานการณ์จริง รูปแบบเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ นักทฤษฎีมองเห็นเหตุการณ์ และแสดงความสัมพันธ์ตลอดจนการควบคุม อ้างอิง หรือแปลความหมาย การสร้างรูปแบบจึงเป็นที่นิยมของนักทฤษฎีโดยทั่วไป การอธิบายนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะช่วยแยกแยะความแตกต่างระหว่างรูปแบบกับทฤษฎีและความเป็นจริง ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ใช้รูปแบบต้องเข้าใจเพื่อไม่ให้เกิดความเข้าใจผิดว่ารูปแบบคือความจริงทั้งหมด นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นว่ารูปแบบเป็นเครื่องมือสำหรับการคิดวิเคราะห์และการสร้างความเข้าใจมากกว่าที่จะเป็นคำตอบสุดท้ายหรือความจริงสมบูรณ์

กรกมล สมผุด (2556; สิริพร ดิน้อย, 2562) สอดคล้องกันอย่างชัดเจนว่ารูปแบบเป็นโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะต่าง ๆ โดยความสัมพันธ์นั้นสามารถแสดงในรูปแผนภาพ แผนภูมิ หรือแบบจำลองได้ เพื่ออธิบายหรือ

แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญและความสัมพันธ์ของเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น การที่นักวิชาการในช่วงเวลาต่างกันให้ความหมายที่สอดคล้องกันนี้แสดงให้เห็นว่าการแสดงความสัมพันธ์เป็นองค์ประกอบหลักที่ขาดไม่ได้ของรูปแบบ และยังคงมีความสำคัญอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาและใช้งานรูปแบบในบริบทต่าง ๆ

รูปแบบในฐานะแนวทางการปฏิบัติ

นักวิชาการหลายท่านมองว่ารูปแบบมีประโยชน์ใช้สอยในทางปฏิบัติเป็นแนวทางหรือคู่มือในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตของรูปแบบจากการเป็นเพียงเครื่องมือทางทฤษฎีไปสู่การเป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง ทิงค์เอ็กซิธท์ (2008) และอาร์ดิกซันนารี (2008) ระบุว่ารูปแบบเป็นแบบจำลองระบบการปฏิบัติงานหรือแบบแปลนของการก่อสร้างที่วาดไว้ล่วงหน้า หรือสิ่งของที่เป็นตัวแทนแสดงความคิดของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือสิ่งที่เตรียมเอาไว้ล่วงหน้า การให้ความหมายในลักษณะนี้เน้นให้เห็นว่ารูปแบบมีบทบาทในการวางแผนและเตรียมการสำหรับการดำเนินงานในอนาคต ไม่ใช่เพียงแต่การอธิบายสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบันหรืออดีตเท่านั้น

คัมภีร์ สุดแท้ (2553) เน้นย้ำอย่างชัดเจนว่ารูปแบบแสดงให้เห็นองค์ประกอบสำคัญ ๆ ของเรื่องให้เข้าใจง่ายขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าจุดประสงค์สุดท้ายของการสร้างรูปแบบคือการนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง ไม่ใช่เพียงเพื่อการศึกษาหรือความเข้าใจเท่านั้น พยุง ใบแฉ้ม (2558) ขยายความในมิติการศึกษาว่ารูปแบบเป็นการออกแบบการพัฒนาแบบอย่างจากแนวคิดและทฤษฎีที่ศึกษา เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในการใช้แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นที่เหมาะสมเพื่อการจัดการศึกษาให้ง่ายขึ้น สามารถตรวจสอบเปรียบเทียบปรากฏการณ์จริงได้ และช่วยให้ผู้บริหาร ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง ศึกษานิเทศก์ และผู้ดูแลแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นสามารถเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความชัดเจน การอธิบายนี้แสดงให้เห็นถึงการประยุกต์ใช้รูปแบบในบริบทเฉพาะด้านการศึกษา และเน้นให้เห็นว่ารูปแบบที่ดีต้องสามารถใช้งานได้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม ไม่ใช่เพียงนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น

เสถียร วัชรนิมิต (2562) เสริมด้วยมุมมองที่เน้นการตรวจสอบได้ว่ารูปแบบประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญที่มีความสัมพันธ์กันในเชิงทฤษฎี หลักการ แนวคิด หรือความเชื่อต่าง ๆ ของปรากฏการณ์นั้น ซึ่งได้รับการพิสูจน์ทดสอบว่าสามารถใช้เป็นแบบแผนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบนั้น การเน้นเรื่องการพิสูจน์ทดสอบนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะช่วยแยกแยะรูปแบบที่เป็นเพียงแนวคิดทางทฤษฎีออกจากรูปแบบที่ผ่านการตรวจสอบความใช้ได้จริงแล้ว ซึ่งเพิ่มความน่าเชื่อถือและความมั่นใจในการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง อนงค์นาถ เคนโพธิ์ (2562) สนับสนุนแนวคิดนี้โดยอธิบายว่ารูปแบบเป็นโครงสร้างทางความคิด เป็นสิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบของอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น รูปแบบในการพัฒนาท้องถิ่น รูปแบบการเสนอ

สินค้า หรือรูปแบบการสอนและการอบรม ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลากหลายสาขาและบริบท ไม่จำกัดเฉพาะด้านการศึกษาเท่านั้น

รูปแบบในฐานะเครื่องมือทำนายและวิเคราะห์

แม้จะไม่ใช่มุมเน้นหลักของนักวิชาการส่วนใหญ่ แต่การใช้รูปแบบในการทำนายและวิเคราะห์ก็เป็นอีกมิติหนึ่งที่มีความสำคัญและได้รับการกล่าวถึงในเอกสารหลายฉบับ ไรย์ (2539) ระบุอย่างชัดเจนว่ารูปแบบอาจใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบมีศักยภาพในการใช้เป็นเครื่องมือในการคาดการณ์อนาคตโดยอาศัยความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่ปรากฏในรูปแบบ การทำนายนี้มีคุณค่าอย่างมากในการวางแผนและเตรียมรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

ทิงค์เอ็กซีซีที (2008) และอาร์ดิกชันนารี (2008) สอดคล้องกันโดยกล่าวถึงรูปแบบในฐานะสิ่งที่แสดงความคิดของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือสิ่งที่เตรียมเอาไว้ล่วงหน้า การมองรูปแบบในแง่มุมนี้เชื่อมโยงกับการใช้รูปแบบในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการจัดการความเสี่ยง โดยรูปแบบช่วยให้ผู้ใช้สามารถมองเห็นภาพของอนาคตที่เป็นไปได้หลายแบบและเตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ การที่รูปแบบสามารถแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ทำให้สามารถใช้ในการวิเคราะห์ว่าหากมีการเปลี่ยนแปลงตัวแปรหนึ่ง จะส่งผลกระทบต่อตัวแปรอื่น ๆ อย่างไร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการวิเคราะห์สถานการณ์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

มาลี สืบกระแสน (2552) สนับสนุนแนวคิดนี้โดยระบุว่ารูปแบบอาจเขียนในรูปสมการพยากรณ์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการใช้รูปแบบในเชิงปริมาณเพื่อการคาดการณ์อนาคตอย่างเป็นระบบและมีหลักการทางวิทยาศาสตร์รองรับ การใช้สมการพยากรณ์ช่วยเพิ่มความแม่นยำและความน่าเชื่อถือของการทำนาย โดยเฉพาะในกรณีที่มีข้อมูลในอดีตเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มและรูปแบบนั้นพยากรณ์ หงส์เวียงจันทร์ (2559) ยังกล่าวเสริมว่ารูปแบบนำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งเชื่อมโยงการทำนายเข้ากับการเตรียมความพร้อมและการวางแผนรับมือ ความสามารถในการทำนายนี้มีคุณค่าอย่างยิ่งในหลายสาขา เช่น การพยากรณ์อากาศ การวางแผนเศรษฐกิจ การจัดการทรัพยากร และการวางแผนการศึกษา โดยรูปแบบที่ดีจะต้องมีความแม่นยำในการทำนายที่ยอมรับได้และสามารถปรับปรุงได้เมื่อมีข้อมูลใหม่เพิ่มเติม

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการศึกษาเอกสารอย่างละเอียดและครอบคลุมสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบ คือ การจำลองหรือแบบแทนของสภาพความเป็นจริงที่ถูกลดทอนให้เรียบง่ายขึ้นอย่างมีหลักการ โดยแสดงออกในรูปของโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสำคัญต่าง ๆ อย่างชัดเจน

และเป็นระบบ ผ่านสื่อต่าง ๆ ที่หลากหลาย เช่น ภาพ แผนภาพ แผนภูมิ สมการทางคณิตศาสตร์ หรือข้อความ โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อช่วยให้เข้าใจปรากฏการณ์หรือกระบวนการที่ซับซ้อนได้ง่ายขึ้นและรวดเร็วขึ้น สามารถใช้เป็นแนวทางหรือเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และอาจใช้ในการทำนายหรือวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยจึงใช้รูปแบบในฐานะเครื่องมือสื่อสารความคิด ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นการพัฒนาครูซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ ทิศนา ขัมมณี (2550) ที่ระบุว่ารูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบและความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ และเน้นทฤษฎีบทของ หงส์เวียงจันทร์ (2559) ที่กล่าวว่ารูปแบบช่วยถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ และจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์ให้ปรากฏโดยใช้สื่อสารในลักษณะต่าง ๆ การเป็นเครื่องมือสื่อสารนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทการบริหารสถานศึกษา เพราะรูปแบบจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ และทิศทางการบริหารให้กับครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ได้อย่างชัดเจน ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงเป้าหมายร่วมกัน แนวทางการดำเนินงาน และบทบาทของตนเองในการบรรลุเป้าหมายนั้น รูปแบบจึงต้องมีความกระชับ เข้าใจง่าย และสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ควรซับซ้อนจนทำให้ผู้รับสารเกิดความสับสนหรือเข้าใจผิด

นอกจากนี้ รูปแบบนี้ยังควรช่วยสื่อสารถึงความสำคัญของการพัฒนาครูและความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของครู ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจและการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนสร้างแรงจูงใจในการร่วมมือและมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและการพัฒนา ตามที่ไรย์ (2539) กล่าวว่ารูปแบบช่วยทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งในกรณีนี้คือการทำให้เข้าใจถึงความจำเป็นและแนวทางในการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู

2. ประเภทของรูปแบบ

จากการศึกษาประเภทของรูปแบบ พบว่ามีหลายประเภท ซึ่งนักวิชาการได้จัดแบ่งประเภทต่างกันอย่างกว้างขวาง ดังนี้

การจำแนกประเภทของรูปแบบตามแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศ

Keeves (1988) ได้นำเสนอการจำแนกรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ ที่ครอบคลุมและเป็นระบบ โดยแบ่งออกเป็นสี่ประเภทหลัก ประการแรก รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น การทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียนโดยอุปมาเทียบกับการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง ประการที่สอง รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) ที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรือการอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและ

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น เช่น รูปแบบการสอนของ Joyce, & Weil (1985) ประการที่สาม รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) ที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งนิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยา ศักยภาพศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษา และประการสุดท้าย รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) ที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผล เช่น The Standard Deprivation Model ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดามารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญาของเด็ก

Joyce, & Weil (1986) นำเสนอมุมมองที่แตกต่างออกไปโดยจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดหลักการหรือทฤษฎีซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น โดยเฉพาะในบริบทของรูปแบบการสอน แบ่งเป็นสี่กลุ่มหลัก กลุ่มแรก Information-Processing Models เป็นรูปแบบการสอนที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดการกับข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กลุ่มที่สอง Personal Models เป็นรูปแบบการสอนที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบปฏิบัติต่อสรรพสิ่งทั้งหลาย กลุ่มที่สาม Social Interaction Models เป็นรูปแบบที่ทำให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม และกลุ่มสุดท้าย Behavior Models เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ โดยมีจุดเน้นที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

Steiner (1988) นำเสนอการจำแนกประเภทของรูปแบบที่เรียบง่ายแต่ชัดเจนโดยแบ่งออกเป็นสองประเภทหลัก ได้แก่ รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model or Model-of) ซึ่งเป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน หรือภาพจำลอง และรูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or Model-of) ที่เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน โดยตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลอง แต่เป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน แนวคิดของ Steiner มีความสอดคล้องกับ Sanders (1958 อ้างถึงใน สมบูรณ์ธรรมลังกา, 2553) ที่แบ่งรูปแบบออกเป็นสองประเภทเช่นเดียวกัน คือ รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model or Model-OF) และรูปแบบเชิงทฤษฎี (Theory Model or Model-FOR) โดยมีลักษณะและคำอธิบายที่คล้ายคลึงกันกับแนวคิดของ Steiner

Bardo and Hartman (1982) ซึ่งเป็นนักนิเวศวิทยาคนสำคัญ ได้นำเสนอมุมมองที่แตกต่างออกไปโดยจำแนกประเภทของรูปแบบด้วยการอธิบายลักษณะจากลักษณะของเมือง โดยแบ่งออกเป็นสองกลุ่มหลัก กลุ่มแรกเป็นรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะพื้นที่ ซึ่งมีจุดมุ่งหมาย

ในการบรรยายลักษณะของเมืองว่ามีลักษณะเช่นไร เช่น Concentric Zone Model และ Social Area Analysis Model และกลุ่มที่สองเป็นรูปแบบที่ใช้อธิบายโดยคุณลักษณะของประชากร ซึ่งเป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรของเมืองต่าง ๆ เช่น Residential Segregation Model และ Group Location Model การจำแนกของ Bardo and Hartman แสดงให้เห็นว่าการจำแนกประเภทของรูปแบบสามารถขึ้นอยู่กับบริบทและสาขาวิชาเฉพาะทางได้

นอกจากนี้ Schwirian (อ้างถึงใน Bardo & Hardman, 1982) ซึ่งเป็นนักนิเวศวิทยาคนสำคัญเช่นเดียวกัน ได้นำเสนอการแบ่งประเภทของรูปแบบที่คล้ายคลึงกับของ Bardo and Hartman โดยเน้นการอธิบายลักษณะจากลักษณะของเมือง แบ่งเป็นรูปแบบที่อธิบายโดยพื้นที่และรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะของประชากร แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องในแนวคิดของนักนิเวศวิทยาในช่วงเวลาดังกล่าว

การจำแนกประเภทของรูปแบบตามแนวคิดของนักวิชาการไทย

กรกมล สมพุด (2556) นำเสนอการจำแนกรูปแบบออกเป็นสี่ประเภท ได้แก่ รูปแบบเชิงอธิบาย รูปแบบเชิงเหตุผล รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ และรูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ การจำแนกของกรกมลมีลักษณะที่กระชับและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กว้างขวาง แม้จะไม่ได้ให้รายละเอียดเชิงลึกเท่ากับนักวิชาการต่างประเทศบางท่าน

บุญเชิด ขำนิศาสตร์ (2556) นำเสนอมุมมองที่ครอบคลุมโดยกล่าวว่ารูปแบบมีหลายประเภทด้วยกันและเป็นสิ่งที่สร้างและพัฒนาขึ้น โดยแต่ละสาขาก็มีรูปแบบที่แตกต่างออกไป โดยเฉพาะรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ที่แบ่งออกเป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมย เทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม รูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ รูปภาพ รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ และรูปแบบที่นำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น แนวคิดของบุญเชิดมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Keeves (1988) ในหลายประเด็น

รุ่งชีวา สุขศรี (2556) ให้มุมมองที่ครอบคลุมและลึกซึ้งโดยกล่าวว่ารูปแบบอาจมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่ายไปจนถึงแบบที่มีความซับซ้อนมาก โดยมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ รุ่งชีวาเน้นว่ารูปแบบในทางสังคมหมายถึงชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจเพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะหรือบรรยายคุณสมบัตินั้นให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย โดยเน้นว่ารูปแบบไม่จำเป็นต้องบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกมุม เพราะจะทำให้มีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการทำ ความเข้าใจ การที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่งจะต้องมีรายละเอียดอะไรบ้างไม่ได้กำหนดตายตัว ทั้งนี้

แล้วแต่ปรากฏการณ์และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการอธิบายปรากฏการณ์นั้นอย่างไร

นันทิยาภรณ์ หงส์เวียงจันทร์ (2559) นำเสนอการจำแนกประเภทของรูปแบบที่กระชับและชัดเจนโดยแบ่งออกเป็นสองประเภทใหญ่ ได้แก่ รูปแบบเชิงกายภาพมีลักษณะเหมือนหรือคล้ายของจริง และรูปแบบเชิงสัญลักษณ์ที่มีลักษณะเป็นการอธิบายหรือพรรณาลักษณะด้วยสัญลักษณ์หรือตัวอักษรต่าง ๆ เพื่อความเข้าใจ การจำแนกของนันทิยาภรณ์มีความคล้ายคลึงกับแนวคิดของ Steiner (1988; Sanders, 1958) ที่แบ่งเป็นรูปแบบเชิงปฏิบัติและรูปแบบเชิงทฤษฎี

อนงค์นาถ เคนโพธิ์ (2562) นำเสนอการจำแนกประเภทรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์โดยอ้างอิงแนวคิดของ Keeves (1988) แบ่งออกเป็นสี่ประเภท ได้แก่ รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) ที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจเชิงรูปธรรม โดยใช้หลักการเทียบเคียงโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งองค์ประกอบของรูปแบบต้องมีความชัดเจนและสามารถนำไปทดสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) ที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) ที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์แสดงความสัมพันธ์ของตัวประกอบหรือตัวแปร และรูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) ที่พัฒนามาจากการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ร่วมกับหลักการสร้างรูปแบบเชิงข้อความ โดยอาศัยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้วนำมาแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างตัวแปรซึ่งสามารถทดสอบได้

การวิเคราะห์เปรียบเทียบและสังเคราะห์แนวคิด

จากการศึกษาเอกสาร พบว่า แนวคิดเกี่ยวกับการจำแนกประเภทของรูปแบบของนักวิชาการต่าง ๆ มีทั้งความคล้ายคลึงและความแตกต่างที่น่าสนใจ ในด้านความคล้ายคลึง พบว่านักวิชาการหลายท่านให้ความสำคัญกับการแบ่งรูปแบบตามลักษณะทางกายภาพและทางทฤษฎี โดย Steiner (1988; Sanders, 1958; นันทิยาภรณ์ หงส์เวียงจันทร์, 2559) ต่างมีแนวคิดที่สอดคล้องกันในการแบ่งรูปแบบออกเป็นสองประเภทใหญ่คือรูปแบบเชิงกายภาพและรูปแบบเชิงทฤษฎีหรือสัญลักษณ์ นอกจากนี้ แนวคิดของ Keeves (1988) ที่แบ่งรูปแบบเป็นสี่ประเภทได้รับการยอมรับและนำมาอ้างอิงโดยนักวิชาการไทยหลายท่าน โดยเฉพาะ อนงค์นาถ เคนโพธิ์ (2562; บุญเชิด ชำนิศาสตร์, 2556) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมและความครอบคลุมของการจำแนกดังกล่าว

ในด้านความแตกต่าง พบว่า Joyce, & Weil (1986) มีแนวทางที่เฉพาะเจาะจงโดยจำแนกรูปแบบตามทฤษฎีพื้นฐานในบริบทของการสอน ซึ่งแตกต่างจากนักวิชาการท่านอื่นที่มีการจำแนกในลักษณะทั่วไป ในขณะที่ Bardo, & Hartman (1982) Schwirian นำเสนอการจำแนกที่เฉพาะเจาะจงในสาขานิเวศวิทยาโดยใช้ลักษณะของเมืองเป็นเกณฑ์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการจำแนกประเภท

ของรูปแบบสามารถปรับเปลี่ยนไปตามบริบทและสาขาวิชาที่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ รุ่งชีวา สุขศรี (2556) ให้มุมมองที่สำคัญเกี่ยวกับความยืดหยุ่นในการกำหนดรายละเอียดของรูปแบบ โดยเน้นว่ารูปแบบไม่จำเป็นต้องบรรยายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกมุม และการกำหนดรายละเอียดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบ ซึ่งเป็นมุมมองที่แตกต่างจากนักวิชาการท่านอื่นที่มุ่งเน้นไปที่การจำแนกประเภทเป็นหลัก

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเภทของรูปแบบ สามารถสรุปได้ว่ารูปแบบเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำความเข้าใจและอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อน โดยการจำแนกประเภทของรูปแบบมีความหลากหลายตามมุมมองและวัตถุประสงค์ของผู้ศึกษาและสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับใช้รูปแบบให้เหมาะสมกับบริบทที่แตกต่างกัน โดยการจำแนกประเภทของรูปแบบที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการวิชาการมีสองแนวทางหลัก แนวทางแรกเป็นการแบ่งรูปแบบออกเป็นสองประเภทใหญ่ตามลักษณะและธรรมชาติของรูปแบบ ได้แก่ รูปแบบเชิงกายภาพหรือเชิงปฏิบัติที่เป็นแบบจำลองทางกายภาพของวัตถุหรือสิ่งต่าง ๆ ในโลกแห่งความเป็นจริง และรูปแบบเชิงทฤษฎีหรือเชิงสัญลักษณ์ที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดและทฤษฎีเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม การจำแนกในลักษณะนี้มีข้อได้เปรียบในด้านความเรียบง่ายและความชัดเจน ทำให้สามารถเข้าใจและนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างรวดเร็ว

จากการศึกษาประเภทของรูปแบบที่ได้ทบทวนวรรณกรรมมาแล้ว ผู้วิจัยมองว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูควรเป็น รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) ที่ผสมผสานกับรูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) โดยมีลักษณะเป็นรูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) ที่สร้างขึ้นจากการสังเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากรูปแบบเชิงข้อความสามารถใช้ภาษา แผนภาพ และคำอธิบายในการบรรยายโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย ทำให้ผู้บริหาร ครู และผู้เกี่ยวข้องสามารถมองเห็นภาพรวมของระบบการบริหารและนำไปปฏิบัติได้จริง ในขณะที่การผสมผสานกับรูปแบบเชิงสาเหตุจะช่วยแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นระบบ โดยสามารถระบุตัวแปรอิสระและตัวแปรตามได้อย่างชัดเจน รวมทั้งสามารถนำไปทดสอบและพิสูจน์ได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบที่พัฒนาขึ้นจึงมีการนำเสนอด้วยแผนภาพและคำอธิบายที่ชัดเจน แสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้และทดสอบได้ในบริบทของสถานศึกษาที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของรุ่งชีวา สุขศรี (2556) ที่เน้นว่ารูปแบบไม่จำเป็นต้องบรรยาย

ปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกมุม แต่ความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์และบริบทของการใช้งาน

3. องค์ประกอบของรูปแบบ

การพัฒนาแบบในงานวิชาการเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งประกอบกันเป็นโครงสร้างของรูปแบบนั้น องค์ประกอบของรูปแบบถือเป็นรากฐานสำคัญที่กำหนดทิศทางและประสิทธิผลของการนำรูปแบบไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานต่าง ๆ นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความสนใจศึกษาและนำเสนอมุมมองเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบอย่างหลากหลาย ซึ่งแต่ละมุมมองสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญา แนวคิด และบริบทการใช้งานที่แตกต่างกันออกไป การทบทวนวรรณกรรมครั้งนี้จึงมุ่งเปรียบเทียบและสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการเพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนและครอบคลุมเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมในบริบทต่าง ๆ

แนวคิดเชิงระบบและกระบวนการ

การมองรูปแบบในมุมมองของระบบและกระบวนการเป็นแนวทางที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในแวดวงวิชาการ Ivancevich (2003) ได้นำเสนอแนวคิดการพิจารณารูปแบบในเชิงระบบที่ประกอบด้วยสี่องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นถึงธรรมชาติแบบไดนามิกของรูปแบบที่ไม่ได้เป็นเพียงโครงสร้างที่ตายตัว แต่เป็นระบบที่มีการไหลเวียนของข้อมูลและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องผ่านกลไกข้อมูลป้อนกลับ การพิจารณารูปแบบในลักษณะนี้ช่วยให้เข้าใจว่าผลผลิตที่เกิดขึ้นนั้นเป็นผลมาจากการที่ปัจจัยนำเข้าถูกส่งผ่านเข้าไปในกระบวนการซึ่งจะดำเนินการแปรรูปเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็ต้องมีความตระหนักถึงอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของระบบ

แนวคิดของ Ivancevich มีความสอดคล้องกับมุมมองของบุญญพัฒน์ สิงห์จรรย์ (2564) ที่ได้สรุปองค์ประกอบของรูปแบบออกเป็นสี่ส่วนหลัก คือ วัตถุประสงค์ ปัจจัยสนับสนุน กระบวนการดำเนินงาน และผลลัพธ์ แม้ว่าการนำเสนอจะมีความกระชับกว่า แต่สามารถมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างสองแนวคิดได้อย่างชัดเจน โดยปัจจัยสนับสนุนในแนวคิดของบุญญพัฒน์สามารถเปรียบได้กับปัจจัยนำเข้าของ Ivancevich ขณะที่กระบวนการและผลลัพธ์ก็สอดคล้องกันในทั้งสองแนวคิด อย่างไรก็ตาม บุญญพัฒน์ได้เพิ่มมิติของวัตถุประสงค์เข้ามาอย่างชัดเจนในฐานะองค์ประกอบแรก ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนก่อนการพัฒนารูปแบบ การเพิ่มองค์ประกอบนี้ทำให้รูปแบบมีทิศทางที่ชัดเจนและสามารถวัดความสำเร็จได้ง่ายขึ้น

พล เหลืองรังสี (2564) ได้สนับสนุนแนวคิดเชิงระบบนี้ด้วยการสรุปว่าองค์ประกอบของรูปแบบที่มีความคล้ายคลึงกันตามนี้นักวิชาการหลายท่านเสนอประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ กระบวนการ ผลผลิต และเงื่อนไขการใช้รูปแบบ การสังเคราะห์นี้แสดงให้เห็นว่า

แม้นักวิชาการจะนำเสนอในรูปแบบที่ต่างกัน แต่แกนหลักของการมองรูปแบบในเชิงระบบและกระบวนการยังคงเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง พล เหลืองรังสียังได้เน้นย้ำว่าแต่ละรูปแบบจะมีลักษณะองค์ประกอบที่ต่างกันขึ้นอยู่กับการศึกษาทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการออกแบบรูปแบบนั้น ๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับแต่งองค์ประกอบให้เหมาะสมกับบริบทเฉพาะแทนที่จะยึดติดกับโครงสร้างเดียว

แนวคิดเชิงการจัดการและการดำเนินงาน

นอกจากมุมมองเชิงระบบแล้ว นักวิชาการบางท่านได้เสนอแนวคิดที่เน้นไปที่การจัดการและการดำเนินงานอย่างละเอียด ซึ่งเหมาะสมกับการนำรูปแบบไปปฏิบัติใช้จริงในองค์กร สมาน อัครภูมิ (2547) ได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบที่ดีควรประกอบด้วยเจ็ดส่วน ได้แก่ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ ระบบงานและกลไกของรูปแบบ วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ แนวการประเมินรูปแบบ คำอธิบายประกอบรูปแบบ และระบุเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ แนวคิดของสมาน อัครภูมิมีความครอบคลุมและละเอียดกว่าแนวคิดอื่น ๆ โดยเฉพาะในส่วนของการเพิ่มองค์ประกอบเกี่ยวกับทฤษฎีพื้นฐาน ระบบงานและกลไก คำอธิบายประกอบ และเงื่อนไขการนำไปใช้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจในรายละเอียดที่จำเป็นสำหรับการนำรูปแบบไปปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมาน อัครภูมิได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของทฤษฎีพื้นฐานและหลักการซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของรูปแบบเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การระบุทฤษฎีพื้นฐานนี้ช่วยให้รูปแบบมีความมั่นคงทางวิชาการและสามารถอธิบายเหตุผลในการออกแบบได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ การกำหนดระบบงานและกลไกยังช่วยให้เข้าใจถึงโครงสร้างองค์กร การแต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานต่าง ๆ รวมถึงบทบาทหน้าที่และความสัมพันธ์ของระบบเหล่านั้น ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ การเพิ่มองค์ประกอบด้านคำอธิบายประกอบก็มีความสำคัญในการสื่อสารความหมายของคำศัพท์เฉพาะให้ตรงกัน ขณะที่การระบุเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ช่วยให้ผู้ใช้เข้าใจข้อจำกัดและข้อระมัดระวังในการนำรูปแบบไปปฏิบัติ สมาน อัครภูมิ ยังแนะนำให้จัดทำคู่มือการใช้รูปแบบที่รวบรวมองค์ประกอบทั้งหมดไว้ เพื่อให้การพัฒนาแบบมีความสมบูรณ์ครบถ้วนและสามารถนำไปใช้งานได้จริง

ธีระ รุญเจริญ (2550) ได้เสนอแนวคิดที่มีความคล้ายคลึงกับสมาน อัครภูมิโดยกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบหกประการ ได้แก่ หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ กลไกการดำเนินการ วิธีดำเนินการของรูปแบบ แนวทางการประเมินรูปแบบ และเงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ เมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดของ สมาน อัครภูมิ จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกัน เช่น หลักการของ ธีระ รุญเจริญ สามารถเทียบได้กับทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของ สมาน อัครภูมิ กลไกการดำเนินการเทียบได้กับระบบงานและกลไก วิธีดำเนินการเทียบได้กับ

วิธีการดำเนินงาน และเงื่อนไขความสำเร็จเทียบได้กับเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ อย่างไรก็ตาม ธีระรุญเจริญ ได้เน้นที่เงื่อนไขความสำเร็จโดยเฉพาะซึ่งแสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นผลลัพธ์และปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของรูปแบบอย่างชัดเจน ในขณะที่สมาน อัครภูมิได้เพิ่มองค์ประกอบของคำอธิบายประกอบเข้าไป ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจในการสื่อสารและการถ่ายทอดความรู้

แนวคิดเชิงยืดหยุ่นและการปรับตัว

ในขณะที่นักวิชาการหลายท่านพยายามกำหนดองค์ประกอบที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง นักวิชาการบางท่านกลับเสนอมุมมองที่เน้นความยืดหยุ่นและการปรับตัวตามบริบท ภาควรรณ ลุนสำโรง (2560) ได้กล่าวว่าการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะต้องมีองค์ประกอบใดบ้างจำนวนเท่าใด และมีลักษณะเป็นอย่างไรนั้น ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน แต่ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษาเป็นสำคัญ แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับความซับซ้อนและความหลากหลายของปรากฏการณ์ทางสังคมและการศึกษาที่ไม่สามารถจำกัดให้อยู่ในกรอบเดียวได้ ภาควรรณ ลุนสำโรง เน้นย้ำว่ารูปแบบจะต้องมีตัวแปรครบถ้วนที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นเหตุเป็นผลกัน และความสัมพันธ์เหล่านั้นต้องสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบนั้นได้ โดยมีข้อมูลที่เชื่อถือได้ พิสูจน์ได้ และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2560) ได้สนับสนุนมุมมองนี้ด้วยการเน้นว่าการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด และมีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ ปัจจัย หรือตัวแปรต่าง ๆ ที่กำลังศึกษา ซึ่งจะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก แนวคิดของวาโร เพ็งสวัสดิ์ มีความสอดคล้องกับ ภาควรรณ ลุนสำโรงในเรื่องของความยืดหยุ่น แต่ได้เพิ่มเติมว่าการออกแบบรูปแบบควรอิงจากฐานความรู้ที่มั่นคงจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแม้จะมีความยืดหยุ่นแต่ก็ไม่ได้หมายถึงการออกแบบโดยไม่มีหลักการ แต่ต้องอาศัยฐานความรู้ทางวิชาการที่เหมาะสมกับบริบทนั้น ๆ

อำนวย พุทธชาติ (2564) ได้สรุปว่าองค์ประกอบของรูปแบบคือการกำหนดโครงสร้างและความสัมพันธ์ของรูปแบบตามหลักการ แนวคิด หรือทฤษฎี อย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ แนวคิดนี้สร้างสมดุลระหว่างความยืดหยุ่นที่ภาควรรณ ลุนสำโรงและวาโร เพ็งสวัสดิ์เสนอกับความเข้มงวดทางวิชาการที่จำเป็น แม้ว่าจะไม่ได้ระบุจำนวนหรือรายละเอียดขององค์ประกอบที่ชัดเจน แต่อำนวย พุทธชาติเน้นย้ำถึงความสำคัญของการมีโครงสร้างที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ที่เป็นระบบ และการยึดหลักการทางทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการออกแบบรูปแบบที่ดีต้องมทั้งความยืดหยุ่นเพื่อรองรับความหลากหลายของบริบทและความเข้มงวดเพื่อรักษามาตรฐานทางวิชาการ

มิติของคุณภาพและลักษณะของรูปแบบ

ทิตนา แชมมณี (2560) ได้นำเสนอมุมมองที่แตกต่างจากนักวิชาการท่านอื่น ๆ โดยอ้างอิงแนวคิดของ Keeves (1997) ในการแบ่งองค์ประกอบของรูปแบบออกเป็นสองส่วนสำคัญ คือ องค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบเองและลักษณะของรูปแบบที่ใช้โดยทั่วไป สำหรับองค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบนั้น ทิตนา แชมมณีได้ระบุว่ารูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้ โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ ความคิดรวบยอด และความสัมพันธ์ รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้ และรูปแบบควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง

แนวคิดนี้เสนอมิติใหม่ที่เน้นไปที่คุณภาพและคุณลักษณะของรูปแบบมากกว่า โครงสร้างองค์ประกอบโดยตรง การเน้นเรื่องการทำนาย ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และความสามารถ ในการสร้างความเข้าใจใหม่แสดงให้เห็นว่ารูปแบบไม่ได้เป็นเพียงแค่เครื่องมือในการอธิบาย ปรากฏการณ์ที่มีอยู่ แต่ยังสามารถช่วยในการคาดการณ์อนาคตและสร้างความรู้ใหม่ด้วย นอกจากนี้ ทิตนา แชมมณียังได้จำแนกลักษณะของรูปแบบที่ใช้โดยทั่วไปออกเป็นห้าประเภท ได้แก่ รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบเชิงภาษา รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ รูปแบบเชิงแผนผัง และรูปแบบ เชิงสาเหตุ การจำแนกนี้ช่วยให้เข้าใจว่ารูปแบบสามารถนำเสนอและใช้งานได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับ ธรรมชาติของปรากฏการณ์ที่ศึกษาและวัตถุประสงค์ในการใช้งาน

การที่ทิตนา แชมมณีได้เพิ่มมิติของลักษณะรูปแบบเข้ามาทำให้เห็นว่ารูปแบบหนึ่ง ๆ อาจถูกนำเสนอในลักษณะที่ต่างกันก็ได้ เช่น รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์เหมาะสำหรับการทำนายผล เชิงปริมาณและการวิเคราะห์เชิงสถิติ ขณะที่รูปแบบเชิงแผนผังเหมาะสำหรับการแสดงความสัมพันธ์ เชิงโครงสร้างและการสื่อสารภาพรวม และรูปแบบเชิงสาเหตุที่เน้นการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ระหว่างตัวแปรซึ่งใช้กันมากในงานวิจัยทางศึกษาศาสตร์ มุมมองนี้เสริมแนวคิดของ ภควรรณ ลุนสำโรง และวาโร เพ็งสวัสดิ์ ที่เน้นความยืดหยุ่นและการปรับตัวตามบริบท โดยแสดงให้เห็นว่า การเลือกใช้ลักษณะของรูปแบบที่เหมาะสมเป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบรูปแบบที่ดี

การสังเคราะห์และข้อสรุป

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 9 ท่าน สามารถสังเคราะห์ได้ว่าองค์ประกอบ ของรูปแบบมีแกนหลักที่สอดคล้องกันแม้จะมีการนำเสนอในรูปแบบและระดับความละเอียด ที่แตกต่างกัน องค์ประกอบหลักที่ปรากฏในแนวคิดส่วนใหญ่ประกอบด้วย วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ของรูปแบบ หลักการหรือทฤษฎีพื้นฐานที่เป็นรากฐาน กระบวนการหรือกลไกการดำเนินงาน ผลลัพธ์ หรือผลผลิตที่คาดหวัง และเงื่อนไขหรือปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการนำรูปแบบไปใช้ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้สะท้อนถึงโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการออกแบบและพัฒนา รูปแบบ

ที่มีประสิทธิภาพ ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างแนวคิดต่าง ๆ อยู่ที่ระดับความละเอียดและการเน้นย้ำในแต่ละองค์ประกอบ นักวิชาการที่เน้นการนำไปปฏิบัติจริง เช่น สมาน อัสวภูมิ และธีระ รุญเจริญ ได้เสนอองค์ประกอบที่ละเอียดและครอบคลุม โดยเพิ่มรายละเอียดเกี่ยวกับระบบงาน กลไก คำอธิบายประกอบ และเงื่อนไขการนำไปใช้ ซึ่งเหมาะสำหรับการพัฒนารูปแบบที่ซับซ้อนและต้องการความเข้มงวดทางวิชาการสูง ในทางตรงกันข้าม นักวิชาการที่เน้นความเรียบง่ายและการนำไปใช้อย่างง่าย เช่น ปุณณพัฒน์ สิงห์จารย์ ได้เสนอองค์ประกอบที่กระชับขึ้นโดยรวมองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ที่กว้างขึ้น ซึ่งเหมาะสำหรับบริบทที่ต้องการความเข้าใจง่ายและการปฏิบัติที่รวดเร็ว

แนวคิดที่เน้นความยืดหยุ่นของภควรรณ ลุนสำโรง วาโร เฟ็งสวัสดี และอำนาจ พุทธชาติ ได้เสริมมิติความเข้าใจที่สำคัญว่ารูปแบบไม่ใช่โครงสร้างที่ตายตัวซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์อย่างเดียวกัน แต่เป็นเครื่องมือที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษาและบริบทการใช้งาน ขณะเดียวกัน แนวคิดของทิสนา แคมมณี ที่เน้นคุณภาพของรูปแบบและการจำแนกลักษณะต่าง ๆ ได้เพิ่มมิติใหม่ที่ช่วยให้เข้าใจว่ารูปแบบที่ดีไม่ได้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์ประกอบเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของรูปแบบนั้น ๆ เช่น ความสามารถในการทำนาย การมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และการเลือกใช้ลักษณะการนำเสนอที่เหมาะสม

การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพจึงต้องพิจารณาทั้งองค์ประกอบหลักที่จำเป็น ระดับความละเอียดที่เหมาะสมกับบริบท ความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามลักษณะของปรากฏการณ์ และคุณภาพของรูปแบบในแง่ของความสามารถในการอธิบายและทำนาย ผู้พัฒนารูปแบบควรเริ่มต้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และวัดผลได้ ออกแบบกระบวนการที่เป็นระบบและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง คำนึงถึงปัจจัยสนับสนุนและเงื่อนไขแวดล้อมที่มีผลต่อความสำเร็จ กำหนดแนวทางการประเมินผลที่เหมาะสม และเตรียมพร้อมสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องผ่านกลไกข้อมูลป้อนกลับ นอกจากนี้ ควรมีการจัดทำเอกสารประกอบและคู่มือการใช้งานที่ชัดเจนเพื่อให้ผู้ใช้สามารถนำรูปแบบไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ การสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการของนักการศึกษา เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยสามารถสรุปดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงสังเคราะห์องค์ประกอบแนวคิดของรูปแบบ

องค์ประกอบของรูปแบบ	หน่วยงานการศึกษา/นักวิชาการศึกษา								
	ธีระ รุญเจริญ (2550)	สมาน อัครภูมิ (2547)	Ivancevich (2003)	บุญญพัฒน์ สิงห์จรรย์	ภาควรรณ ลุนลาโรง (2560)	วโร เฟิงสัวส์ตี (2560)	พิศนา เขมมณี (2560)	พล เหลืองรังสี (2564)	อำนาจ พุทธิชาติ (2564)
หลักการ/ทฤษฎีพื้นฐาน	✓	✓						✓	✓
วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	✓	✓		✓				✓	
ระบบงาน/กลไกการดำเนินการ	✓	✓	✓	✓				✓	
กระบวนการ/วิธีการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓				✓	
ผลผลิต/ผลลัพธ์			✓	✓				✓	
แนวทางการประเมินรูปแบบ	✓	✓							
เงื่อนไขความสำเร็จ/การใช้รูปแบบ	✓	✓						✓	
ปัจจัยสนับสนุน/ปัจจัยนำเข้า			✓	✓					
ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม			✓						
คำอธิบายประกอบรูปแบบ		✓							
ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ					✓		✓		
โครงสร้างและความสัมพันธ์						✓	✓		✓
ความยืดหยุ่นตามบริบท					✓	✓			✓

จากตาราง 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบของนักวิชาการศึกษา พบว่า แนวคิดจากนักวิชาการศึกษาแสดงให้เห็นว่าแม้จะมีความแตกต่างในรายละเอียด แต่ทุกแนวคิดล้วนมุ่งไปที่การสร้างรูปแบบที่มีคุณภาพ สามารถนำไปใช้ได้จริง และสร้างผลลัพธ์ที่ตรงตามวัตถุประสงค์ การเข้าใจองค์ประกอบของรูปแบบในมิติต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้การพัฒนารูปแบบมีความสมบูรณ์ และสามารถปรับใช้ได้อย่างเหมาะสมในบริบทที่หลากหลาย ทั้งนี้ การเลือกใช้องค์ประกอบและระดับความละเอียดควรพิจารณาจากลักษณะของปรากฏการณ์ที่ศึกษา วัตถุประสงค์ของการพัฒนารูปแบบ และบริบทการนำไปใช้งาน เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีทั้งความมั่นคงทางทฤษฎีและความสามารถในการนำไปปฏิบัติใช้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้นำเอาองค์ประกอบสำคัญที่ได้จากการสังเคราะห์จากนักวิชาการศึกษาที่มีความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป มาจัดกลุ่มองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1: ทิศทางของรูปแบบ

ทิศทางของรูปแบบเป็นองค์ประกอบส่วนนำที่แสดงถึงทิศทางการพัฒนารูปแบบอันจะนำไปสู่กระบวนการและผลลัพธ์ของรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วยความเป็นมา หลักการ และวัตถุประสงค์ องค์ประกอบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของรูปแบบตั้งแต่เริ่มต้น โดยเฉพาะการระบุวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความถี่สูงถึง 4 ครั้ง จากการสังเคราะห์ อีระ รุญเจริญ (2550) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของรูปแบบเป็นหนึ่งในหกองค์ประกอบหลักที่จำเป็นสำหรับการพัฒนารูปแบบ ซึ่งจะช่วยให้ผู้พัฒนารูปแบบทราบว่า จะออกแบบรูปแบบขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ใด โดยทั่วไปมักพัฒนารูปแบบขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลดีอย่างใดอย่างหนึ่ง

สมาน อิศวภูมิ (2547) ได้เสริมแนวคิดนี้โดยระบุว่าวัตถุประสงค์ของรูปแบบเป็นองค์ประกอบแรกในเจ็ดองค์ประกอบที่รูปแบบที่ดีควรมี โดยเน้นว่าในการพัฒนารูปแบบผู้ออกแบบต้องรู้ว่าจะออกแบบรูปแบบการดำเนินงานขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ใด ซึ่งโดยทั่วไปก็มักจะพัฒนารูปแบบขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลดีอย่างใดอย่างหนึ่ง ในทำนองเดียวกัน ปญญพัฒน์ สิงห์จรรย์ (2564) ได้วางวัตถุประสงค์เป็นองค์ประกอบแรกในสี่องค์ประกอบของรูปแบบที่เสนอ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีเป้าหมายที่ชัดเจนก่อนการพัฒนาดังกล่าว องค์ประกอบอื่น ๆ พล เหลืองรังสี (2564) ได้สนับสนุนแนวคิดนี้ด้วยการระบุวัตถุประสงค์เป็นหนึ่งในห้าองค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกันในการพัฒนารูปแบบ ทั้งสี่ท่านนี้มีมุมมองที่สอดคล้องกันว่าวัตถุประสงค์เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จำเป็นต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น นอกจากนี้วัตถุประสงค์แล้ว หลักการของรูปแบบก็เป็นส่วนสำคัญของทิศทางด้วยเช่นกัน อีระ รุญเจริญ (2550) ได้กล่าวถึงหลักการของรูปแบบเป็นองค์ประกอบแรกในหกองค์ประกอบที่เสนอ ซึ่งจะเป็นแนวทางในการพัฒนาดังกล่าว องค์ประกอบให้สอดคล้องและมีความเป็นเอกภาพ พล เหลืองรังสี (2564) ได้สนับสนุนแนวคิดนี้โดยระบุหลักการเป็นหนึ่งในห้าองค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกันของรูปแบบ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีหลักการที่มั่นคงเป็นรากฐาน การรวมความเป็นมา หลักการ และวัตถุประสงค์ไว้ในองค์ประกอบเดียวกันภายใต้ชื่อทิศทางของรูปแบบจะช่วยให้ผู้ใช้รูปแบบเข้าใจบริบท เหตุผล และเป้าหมายของรูปแบบได้อย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งจะเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาดังกล่าว องค์ประกอบให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

องค์ประกอบที่ 2: ระบบและกลไกของรูปแบบ

ระบบและกลไกของรูปแบบ หมายถึง กลไกในการดำเนินงานของรูปแบบ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร การแต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานต่าง ๆ พร้อมกับการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความสัมพันธ์ และการทำงานร่วมกันของระบบเหล่านั้นเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่กำหนดไว้ องค์ประกอบนี้สอดคล้องอย่างชัดเจนกับแนวคิดของสมาน อิศวภูมิ (2547) ที่ได้กล่าวถึง

ระบบงานและกลไกของรูปแบบเป็นองค์ประกอบที่สามในเจ็ดองค์ประกอบ โดยระบุว่าเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามหลักการและบรรลุมิติวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ผู้พัฒนารูปแบบต้องออกแบบระบบงานของรูปแบบเพื่อเป็นกลไกในการดำเนินงานของรูปแบบ เช่น การจัดโครงสร้างองค์การ การแต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานต่าง ๆ เป็นต้น พร้อมกับการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความสัมพันธ์ และการทำงานร่วมกันของระบบเหล่านั้น ชีระ รุญเจริญ (2550) ได้สนับสนุนแนวคิดนี้ด้วยการระบุกลไกการดำเนินการเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของรูปแบบ ซึ่งทำหน้าที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่จะช่วยให้กระบวนการต่าง ๆ สามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น แม้ว่า ชีระ รุญเจริญ จะไม่ได้ขยายความรายละเอียดมากเท่ากับ สมาน อัสวภูมิ แต่ก็แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีกลไกที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนรูปแบบ ความแตกต่างระหว่างระบบและกลไกกับกระบวนการอยู่ที่ระบบและกลไกเน้นไปที่โครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์กร ขณะที่กระบวนการเน้นไปที่ขั้นตอนและกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ การแยกองค์ประกอบทั้งสองออกจากกันจะช่วยให้ผู้ใช้รูปแบบเข้าใจได้ชัดเจนว่าต้องจัดเตรียมโครงสร้างและกลไกอะไรบ้างก่อนที่จะเริ่มดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามกระบวนการของรูปแบบ

องค์ประกอบที่ 3: กระบวนการของรูปแบบ

กระบวนการของรูปแบบหมายถึงกระบวนการ วิธีการ กิจกรรม และอื่น ๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อบรรลุมิติวัตถุประสงค์ของรูปแบบ รวมถึงการกำหนดความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันของระบบเพื่อบรรลุมิติวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่กำหนดไว้ องค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบที่ได้รับการกล่าวถึงมากที่สุดในการสังเคราะห์วรรณกรรม โดยมีความถี่ถึงห้าครั้ง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญที่นักวิชาการทุกท่านให้ความสำคัญกับกระบวนการที่ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ชีระ รุญเจริญ (2550) ได้กล่าวถึงวิธีดำเนินการของรูปแบบเป็นองค์ประกอบที่สี่ในองค์ประกอบ ซึ่งครอบคลุมถึงขั้นตอนและวิธีการในการนำรูปแบบไปสู่การปฏิบัติ สมาน อัสวภูมิ (2547) ได้เสริมแนวคิดนี้ด้วยการระบุวิธีการดำเนินงานของรูปแบบเป็นองค์ประกอบที่สี่ในเจ็ดองค์ประกอบ โดยการกำหนดภารกิจ กระบวนการ วิธีการ กิจกรรม และอื่น ๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อบรรลุมิติวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

Ivancevich (2003) ได้มองกระบวนการในเชิงระบบโดยระบุเป็นหนึ่งในสี่องค์ประกอบย่อยของระบบ ซึ่งทำหน้าที่รับปัจจัยนำเข้าและแปรรูปให้กลายเป็นผลผลิต แนวคิดนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของกระบวนการในฐานะกลไกการแปลงที่เป็นหัวใจของระบบ ปุญญพัฒน์ สิงห์จรรย์ (2564) ได้สนับสนุนแนวคิดนี้โดยระบุกระบวนการดำเนินงานเป็นหนึ่งในสี่องค์ประกอบของรูปแบบ ซึ่งทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์และปัจจัยสนับสนุนกับผลลัพธ์ที่ต้องการ พล เหลืองรังสี (2564) ได้สรุปว่ากระบวนการเป็นหนึ่งในห้าองค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกันในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งยืนยันถึงความสำคัญและความจำเป็นของการมีกระบวนการที่ชัดเจนในทุกรูปแบบ การที่กระบวนการได้รับการกล่าวถึงมากที่สุดสะท้อนให้เห็นถึงความตระหนักของนักวิชาการว่ารูปแบบที่ดี

ไม่ใช่เพียงแค่แนวคิดทางทฤษฎี แต่ต้องสามารถแปลงเป็นการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมได้ กระบวนการที่ดีควรมีความชัดเจนในแต่ละขั้นตอน มีลำดับที่เหมาะสม สามารถวัดผลได้ และสามารถปรับปรุงได้เมื่อพบปัญหา ในบริบทของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู กระบวนการควรครอบคลุมตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินการตามกลยุทธ์ และการติดตามประเมินผล ซึ่งแต่ละขั้นตอนควรมีรายละเอียดที่ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 4: ผลลัพธ์ของรูปแบบ

ผลลัพธ์ของรูปแบบหมายถึงผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำรูปแบบไปใช้ องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้รูปแบบมีความชัดเจนว่าจะสร้างคุณค่าหรือการเปลี่ยนแปลงอะไรให้กับองค์กรหรือกลุ่มเป้าหมาย แม้ว่าผลลัพธ์จะมีความถี่เพียงสามครั้งจากการสังเคราะห์ แต่เป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นสำหรับรูปแบบที่สมบูรณ์ โดยเฉพาะในบริบทของการวิจัยที่ต้องการพิสูจน์ประสิทธิผลของรูปแบบ Ivancevich (2003) ได้กล่าวถึงผลผลิตเป็นหนึ่งในสี่องค์ประกอบย่อยของระบบ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการที่ปัจจัยนำเข้าถูกส่งผ่านเข้าไปในกระบวนการและถูกแปรรูป แนวคิดนี้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตอย่างชัดเจน

บุญญพัฒน์ สิงห์จรรย์ (2564) ได้สนับสนุนแนวคิดนี้โดยระบุผลลัพธ์เป็นหนึ่งในสี่องค์ประกอบของรูปแบบ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสุดท้ายที่เกิดขึ้นหลังจากผ่านวัตถุประสงค์ ปัจจัยสนับสนุน และกระบวนการดำเนินงาน การวางผลลัพธ์ไว้ในตอนท้ายแสดงให้เห็นถึงลำดับเชิงเหตุผลของการทำงานของรูปแบบ พล เหลืองรังสี (2564) ได้เสริมแนวคิดนี้โดยระบุผลผลิตเป็นหนึ่งในห้าองค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกันของรูปแบบ ซึ่งยืนยันถึงความสำคัญของการระบุผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน ในบริบทของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ผลลัพธ์ควรถูกกำหนดในหลายระดับ ได้แก่ ระดับบุคคลของครูเองที่จะได้รับการพัฒนา ระดับองค์กรที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก และที่สำคัญที่สุดคือระดับนักเรียนที่จะได้รับผลกระทบจากการที่ครูมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

องค์ประกอบที่ 5: เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้

เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้หมายถึงเงื่อนไขที่จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบความสำเร็จ และข้อระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบ โดยนำสาระของรูปแบบทุกองค์ประกอบ เครื่องมือ และเอกสารประกอบการใช้รูปแบบทั้งหมดมาบรรจุไว้ในคู่มือด้วย จึงจะทำให้การพัฒนาแบบแผนการดำเนินงานมีความสมบูรณ์ครบถ้วน และเมื่อตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบแล้ว รายงานการตรวจสอบรูปแบบไว้ในภาคผนวกของคู่มือด้วย จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษาและนำรูปแบบไปใช้ในการดำเนินงานต่อไป องค์ประกอบนี้

สอดคล้องอย่างยิ่งกับแนวคิดของ สมาน อัครภูมิ (2547) ที่ได้กล่าวถึงเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้เป็นองค์ประกอบที่เจ็ดในเจ็ดองค์ประกอบของรูปแบบที่ดี โดยระบุว่าเนื่องจากรูปแบบมีข้อจำกัดของตนเอง ดังนั้น ผู้ออกแบบรูปแบบควรได้ระบุเงื่อนไขที่จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จและข้อระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

สมาน อัครภูมิ (2547) ได้เน้นย้ำเพิ่มเติมว่าหลังจากการออกแบบรูปแบบเสร็จแล้วผู้ออกแบบควรจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบโดยนำสาระของรูปแบบทั้งเจ็ดองค์ประกอบ เครื่องมือ และเอกสารประกอบการใช้รูปแบบทั้งหมดมาบรรจุไว้ในคู่มือด้วย จึงจะทำให้การพัฒนาแบบการดำเนินงานมีความสมบูรณ์ครบถ้วน และเมื่อตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบแล้ว รายงานการตรวจสอบรูปแบบไว้ในภาคผนวกของคู่มือด้วยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษาและนำรูปแบบไปใช้ในการดำเนินงานต่อไป อีระ รุญเจริญ (2550) ได้สนับสนุนแนวคิดนี้ด้วยการระบุเงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบเป็นหนึ่งในหกองค์ประกอบ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการระบุปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้พัฒนารูปแบบต้องคำนึงถึง พล เหลืองรังสี (2564) ได้เสริมแนวคิดนี้โดยระบุเงื่อนไขการใช้รูปแบบเป็นหนึ่งในห้าองค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกันของรูปแบบ

การระบุเงื่อนไขความสำเร็จมีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู เนื่องจากความสำเร็จของการพัฒนาครูขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น การสนับสนุนจากผู้บริหาร ทรัพยากรที่เพียงพอ วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และความเต็มใจของครูเองในการพัฒนา การระบุเงื่อนไขเหล่านี้ล่วงหน้าจะช่วยให้ผู้นำรูปแบบไปใช้สามารถประเมินความพร้อมและเตรียมการอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ การจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบจะช่วยให้การถ่ายทอดรูปแบบไปยังสถานศึกษาอื่น ๆ เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของผู้พัฒนารูปแบบ

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

ซึ่งจากที่สรุปมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจองค์ประกอบของรูปแบบที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักการศึกษามาใช้เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในขั้นตอนต่อไป ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบโดยมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่แสดงให้เห็นถึงการไหลของกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบองค์ประกอบแรกซึ่งเป็นทิศทางของรูปแบบทำหน้าที่เป็นรากฐานและกำหนดเป้าหมายของรูปแบบทั้งหมดเมื่อมีทิศทางที่ชัดเจนแล้วองค์ประกอบที่สองซึ่งเป็นระบบงานและกลไกจะถูกออกแบบขึ้นเพื่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน องค์ประกอบที่สามซึ่งเป็นกระบวนการจะถูกดำเนินการภายใต้โครงสร้างที่ถูกสร้างขึ้น เมื่อกระบวนการต่าง ๆ ได้รับการดำเนินการอย่างเป็นระบบจะนำไปสู่การเกิดองค์ประกอบที่สี่ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของรูปแบบ

ส่วนองค์ประกอบที่ห้าซึ่งเป็นเงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้ทำหน้าที่เป็นองค์ประกอบที่แทรกซึมอยู่ในทุกองค์ประกอบอื่นและส่งผลต่อความสำเร็จของรูปแบบโดยรวม

4. คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ

คุณลักษณะของรูปแบบที่ดีควรเป็นรูปแบบที่นำไปใช้ประโยชน์ได้ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงคุณลักษณะของรูปแบบที่ดีไว้ดังนี้

รูปแบบที่มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงนั้นจำเป็นต้องมีคุณลักษณะสำคัญหลายประการที่นักวิชาการได้ให้ความสนใจและกำหนดไว้อย่างชัดเจน โดย Keeves (1988) ได้วางรากฐานสำคัญของการกำหนดคุณลักษณะรูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ไว้ 4 ประการที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ประการแรก รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกันแบบรวม ซึ่งหมายความว่ารูปแบบจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงที่มีทิศทางและลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน ไม่ใช่เพียงแสดงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันโดยทั่วไปเท่านั้น ประการที่สอง รูปแบบควรมีความสามารถในการใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น โดยผลที่พยากรณ์นั้นจะต้องสามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นการยืนยันความน่าเชื่อถือและความเป็นวิทยาศาสตร์ของรูปแบบ ประการที่สาม รูปแบบควรระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาอย่างชัดเจน ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้ว ยังต้องสามารถใช้อธิบายและอภิปรายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีเหตุผล และประการสุดท้าย รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตความรู้และความเข้าใจในเรื่องที่กำลังศึกษาไปสู่มิติที่กว้างขวางขึ้น

แนวคิดของ Keeves ได้รับการสนับสนุนและพัฒนาต่อยอดโดยนักวิชาการไทยในหลายมิติ กรกมล สมมุติ (2556) ได้เน้นย้ำในประเด็นสำคัญว่ารูปแบบที่ดีควรประกอบด้วยความสัมพันธ์ของโครงสร้างตัวแปรที่สามารถหาข้อสนับสนุนและตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Keeves ในเรื่องของความสามารถในการทดสอบและตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบการที่รูปแบบสามารถตรวจสอบได้นั้นเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้รูปแบบมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทต่าง ๆ นอกจากนี้ บุญเชิด ชำนิศาสตร์ (2556) ได้ขยายความคิดนี้ไปอีกขั้นโดยระบุว่ารูปแบบที่จะนำไปใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้นต้องมีลักษณะสำคัญหลายประการที่ครอบคลุมทั้งด้านโครงสร้าง ความสามารถในการทำนาย และศักยภาพในการพัฒนา กล่าวคือรูปแบบต้องมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่ชัดเจน สามารถทำนายผลได้อย่างแม่นยำ สามารถขยายความผลทำนายได้กว้างขวางขึ้นไปยังสถานการณ์หรือบริบทอื่น ๆ และที่สำคัญคือต้องสามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่สำหรับการพัฒนารูปแบบต่อไป ทั้งนี้ บุญเชิด ยังได้เสนอกระบวนการพัฒนารูปแบบอย่างเป็นระบบว่าผู้วิจัยจะต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการสร้างรูปแบบอย่างรอบด้าน

นำข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วนเพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบและกำหนดโครงสร้างรวมทั้งข้อเสนอของรูปแบบให้มีความชัดเจนเพื่อนำไปสู่ผลสรุปที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่มุ่งหวังของการวิจัยได้ และต้องมีการทดสอบและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เทพดินทร์ คะสา (2562) ได้นำเสนอคุณลักษณะของรูปแบบอย่างครอบคลุมและเป็นระบบไว้ 5 ประการที่สามารถถือเป็นการบูรณาการแนวคิดของนักวิชาการก่อนหน้า ประการแรก รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์ของตัวแปรแบบมีโครงสร้างที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ อย่างมีระบบและชัดเจน ประการที่สอง รูปแบบมีลักษณะที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลและสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นการยืนยันความเป็นวิทยาศาสตร์และความน่าเชื่อถือของรูปแบบ ประการที่สาม รูปแบบมีโครงสร้างหรือกลไกที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ในเชิงเหตุผลได้อย่างชัดเจนและเป็นที่เข้าใจได้ ทำให้ผู้ใช้รูปแบบสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม ประการที่สี่ รูปแบบต้องสามารถนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ของปรากฏการณ์ที่ศึกษา ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่และการพัฒนาต่อยอดในอนาคต และประการที่ห้า รูปแบบต้องมีความสอดคล้องระหว่างรูปแบบกับทฤษฎีของเรื่องหรือปรากฏการณ์ที่จะใช้รูปแบบ ซึ่งเป็นการสร้างความมั่นใจว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมานั้นมีพื้นฐานทางทฤษฎีที่มั่นคงและเชื่อถือได้

สิริพร ดิน้อย (2562) ได้เสริมมุมมองที่สำคัญในด้านกระบวนการพัฒนารูปแบบว่า รูปแบบที่ดีจะต้องได้มาจากการสร้างและพัฒนาที่มีพื้นฐานมาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เป็นที่ยอมรับ ไม่ใช่สร้างขึ้นมาจากไม่มีหลักการรองรับ รูปแบบต้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้ครอบคลุมและเข้าใจง่าย ทั้งนี้ สิริพร เน้นย้ำประเด็นสำคัญว่ารูปแบบที่ดีจะต้องผ่านการทดสอบหรือตรวจสอบก่อนนำไปใช้จริง โดยต้องมีการประเมินว่ารูปแบบที่สร้างขึ้นมานั้นมีความถูกต้องเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้หรือไม่ ซึ่งกระบวนการตรวจสอบนี้เป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่มความน่าเชื่อถือของรูปแบบก่อนการนำไปประยุกต์ใช้จริง

เสถียร วัชรนิมิต (2562) ได้นำเสนอมุมมองที่กว้างและยืดหยุ่นขึ้นโดยระบุว่าไม่มีรูปแบบใดที่สามารถกำหนดได้ว่าเป็นคุณลักษณะของรูปแบบที่ดีที่สุดอย่างสมบูรณ์แบบ เนื่องจากความดีของรูปแบบนั้นขึ้นอยู่กับบริบทและวัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นสำคัญ กล่าวคือต้องพิจารณาว่าสิ่งที่ต้องการศึกษามีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์กับรูปแบบที่เลือกใช้น้อยเพียงใด อย่างไรก็ตาม เสถียรได้เสนอหลักการสำคัญว่าคุณลักษณะรูปแบบที่ดีต้องมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมารับรองความถูกต้อง สามารถทำนายและอธิบายปรากฏการณ์หรือความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในเชิงเหตุผลได้อย่างชัดเจน มีการต่อยอดความรู้อันจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ มีความ

ชัดเจนที่สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ และที่สำคัญคือต้องมีกระบวนการในการสร้างหรือพัฒนา รูปแบบที่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเป็นพลวัตและความสามารถในการปรับปรุงพัฒนาของรูปแบบให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

เมื่อพิจารณาจากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการทั้งหมดข้างต้น จะพบว่ามีประเด็นสำคัญที่สอดคล้องและเสริมซึ่งกันและกัน สามารถสรุปเป็นองค์ประกอบหลักของคุณลักษณะรูปแบบที่ดีได้ว่า รูปแบบต้องแสดงถึงโครงสร้างขององค์ประกอบที่ครบถ้วนสมบูรณ์และมีความสัมพันธ์ที่ชัดเจน มีความสามารถในการทำนายผลลัพธ์หรือสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้อย่างแม่นยำและตรวจสอบได้ มีทฤษฎีที่เชื่อถือได้มารองรับความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของรูปแบบ มีกลไกในการอธิบายเหตุผลของปรากฏการณ์อย่างเป็นระบบ มีศักยภาพในการสร้างองค์ความรู้ใหม่และการพัฒนาต่อยอด และที่สำคัญคือรูปแบบที่ดียังต้องผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญ ก่อนนำไปใช้จริง เพื่อสร้างความมั่นใจว่ารูปแบบสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาองค์ความรู้และการปฏิบัติในสาขาวิชานั้น ๆ

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

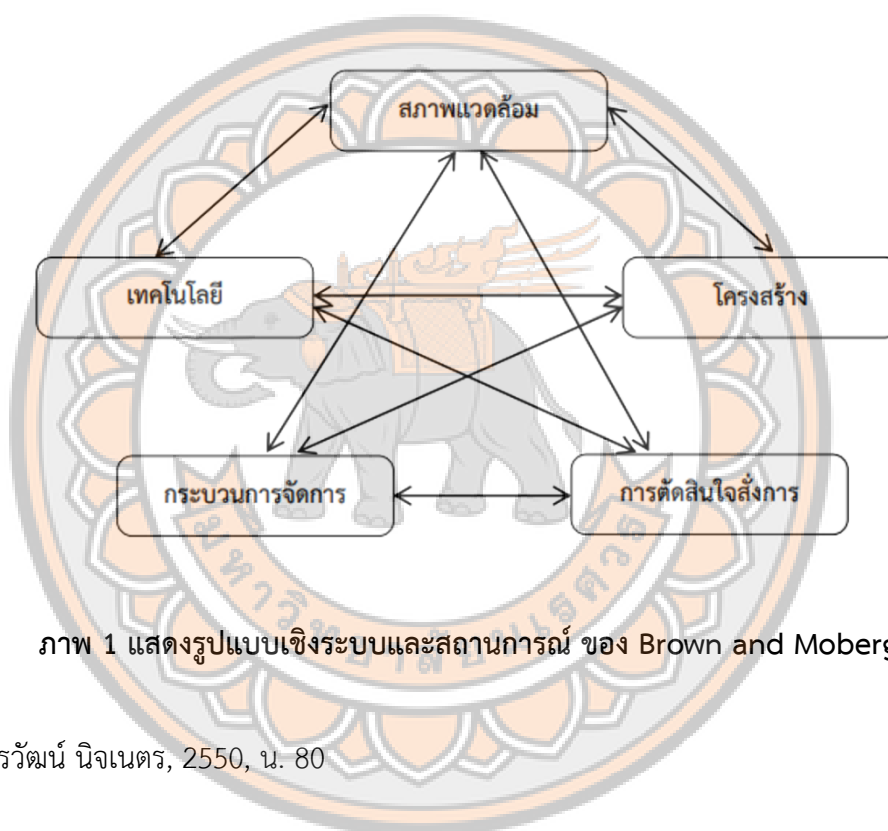
จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของรูปแบบที่ดีจาก นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ผู้วิจัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของครูที่จะพัฒนาขึ้นในการวิจัยครั้งนี้จำเป็นต้องมีคุณลักษณะสำคัญหลายประการ ที่สอดคล้องกับหลักการทางวิชาการ ได้แก่ รูปแบบต้องแสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของ องค์ประกอบต่าง ๆ ที่ครบถ้วนและมีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีและ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูที่เชื่อถือได้ สามารถ ทำนายและอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในเชิงเหตุผลได้อย่างชัดเจน มีกลไกและกระบวนการ ที่สามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ มีศักยภาพในการนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ และการพัฒนาต่อยอดในอนาคต และที่สำคัญคือรูปแบบที่พัฒนาขึ้นจะต้องผ่านการตรวจสอบ ความถูกต้องและความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปทดลองใช้จริง เพื่อสร้างความมั่นใจว่า รูปแบบดังกล่าวสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้อง กับบริบทของสถานศึกษาในประเทศไทย ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้คุณลักษณะเหล่านี้เป็นกรอบแนวคิด ในการออกแบบและพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของครูให้มีความสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง

5. การสร้างและพัฒนา รูปแบบ

5.1 การสร้างรูปแบบ

การสร้างรูปแบบเป็นกระบวนการทางวิชาการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการวิจัย ทางสังคมศาสตร์และการศึกษา เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้นักวิจัยสามารถจัดระบบความคิด

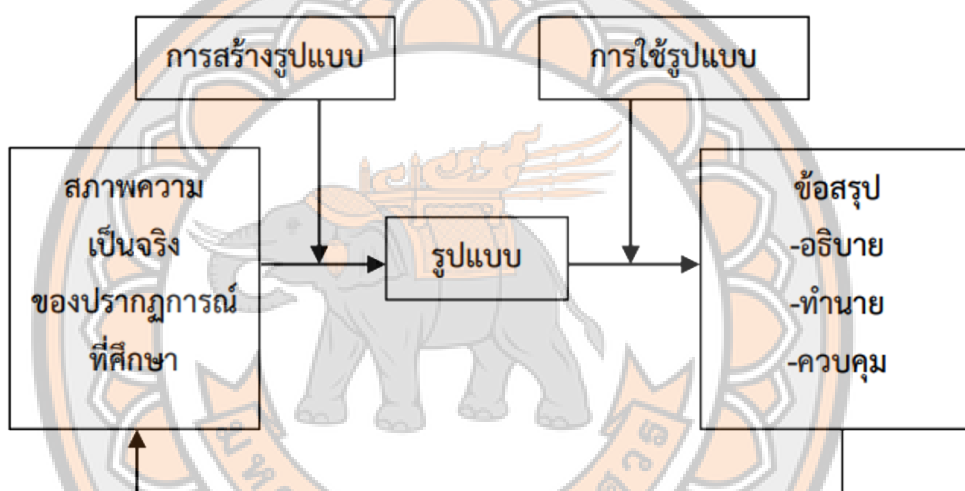
อธิบายปรากฏการณ์ที่ซับซ้อน และสร้างองค์ความรู้ใหม่ได้อย่างเป็นระบบ Steiner (1969, อ้างถึงใน ชีรวัดน์ นิจนตร, 2550) ได้ให้ความหมายของการสร้างรูปแบบว่าเป็นการกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่ารูปแบบนั้นเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์อะไร และสิ่งที่ได้นั้นสามารถอธิบายปรากฏการณ์ใด ตลอดจนนำไปสู่ข้อค้นพบใหม่ได้อย่างไร แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นว่าการสร้างรูปแบบมิใช่เพียงการจัดวางองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกันเท่านั้น แต่ยังมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนในการอธิบายและทำนายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วย ขั้นตอนการสร้างรูปแบบเขียนไว้ในภาพ 1



ที่มา: ชีรวัดน์ นิจนตร, 2550, น. 80

กล่าวโดยสรุป รูปแบบที่จะนำไปใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้น ต้องประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญ คือ มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผลได้ สามารถขยายความผลทำนายได้กว้างขวางขึ้นและสามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการพัฒนารูปแบบนั้น ผู้วิจัยจะต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการสร้างรูปแบบนำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบกำหนดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบอย่างชัดเจนเพื่อนำไปสู่ผลสรุปเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มุ่งหวังของการวิจัยมีการทดสอบ และปรับปรุงรูปแบบก่อนนำไปใช้งานจริงและมีการประเมินผลหลังจากการนำรูปแบบไปใช้งานจริง

ในทำนองเดียวกัน มียากาวะ (อ้างถึงใน ชีรวัดน์ นิจนตร, 2550) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าการสร้างโมเดลเป็นวิธีการศึกษาปรากฏการณ์ทางธรรมชาติหรือสังคมโดยไม่จำเป็นต้องศึกษาปรากฏการณ์นั้นโดยตรง แต่ใช้การสร้างโมเดลเพื่อหาข้อสรุปที่สามารถนำไปอธิบาย ทำนาย หรือควบคุมปรากฏการณ์ที่ศึกษาได้ แนวคิดนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เนื่องจากปรากฏการณ์ทางสังคมมักมีความซับซ้อนและมีตัวแปรจำนวนมากที่เกี่ยวข้อง การสร้างโมเดลจึงช่วยให้นักวิจัยสามารถลดความซับซ้อนของปรากฏการณ์ลง และมุ่งเน้นไปที่ตัวแปรหรือองค์ประกอบที่สำคัญเป็นหลัก ทำให้สามารถศึกษาและทำความเข้าใจปรากฏการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังภาพ 2



ภาพ 2 แสดงการศึกษาปรากฏการณ์โดยวิธีการสร้างรูปแบบ

ที่มา: ชีรวัดน์ นิจนตร, 2550, น. 85

โมเดลที่ใช้ศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคมจำเป็นต้องมีคุณสมบัติสำคัญ 2 ประการตามแนวคิดของ มียากาวะ (อ้างถึงใน ชีรวัดน์ นิจนตร, 2550) ได้แก่ ประการแรก ต้องมีลักษณะสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ที่ศึกษา หมายความว่าโมเดลต้องสามารถสะท้อนลักษณะสำคัญและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของปรากฏการณ์ได้อย่างถูกต้อง และประการที่สอง ต้องสามารถนำไปใช้หาข้อสรุปเพื่ออธิบาย ทำนาย หรือควบคุมปรากฏการณ์ได้อย่างถูกต้อง หมายความว่าโมเดลต้องมีประโยชน์ในเชิงปฏิบัติ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงได้

อย่างไรก็ตาม คุณสมบัติทั้งสองประการนี้มีลักษณะขัดแย้งกันในทางปฏิบัติ กล่าวคือ หากสร้างโมเดลให้สอดคล้องกับความเป็นจริงมากเท่าใด โมเดลก็จะซับซ้อนมากขึ้นและยากต่อการนำไปใช้ เนื่องจากต้องคำนึงถึงตัวแปรและปัจจัยต่าง ๆ จำนวนมาก ทำให้การวิเคราะห์

และการตีความผลลัพธ์มีความยุ่งยากซับซ้อน ในทางกลับกัน หากเน้นความสะดวกในการใช้งานก็ต้องลดความซับซ้อนลง ซึ่งอาจทำให้โมเดลไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงเท่าที่ควร และอาจนำไปสู่ข้อสรุปที่ไม่ถูกต้องหรือไม่ครอบคลุมเพียงพอ ดังนั้น นักวิจัยจึงต้องหาจุดสมดุลระหว่างความสอดคล้องกับความเป็นจริงและความสะดวกในการใช้งาน โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการวิจัยและบริบทของการนำโมเดลไปใช้ที่สำคัญ

Keeves (1988) ได้เสนอหลักการสำคัญในการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการวิจัยทางการศึกษา

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปร มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา หลักการนี้สะท้อนให้เห็นว่าปรากฏการณ์ทางสังคมและการศึกษามักมีความซับซ้อน มีตัวแปรหลายตัวที่ส่งผลกระทบต่อกันและกันในลักษณะที่ไม่ใช่เส้นตรง ดังนั้น รูปแบบที่ดีจึงควรสามารถจับความซับซ้อนของความสัมพันธ์เหล่านี้ได้ อย่างไรก็ตาม Keeves ก็ยอมรับว่าการเชื่อมโยงแบบเส้นตรงมีประโยชน์ในระยะแรกของการพัฒนารูปแบบ เพราะช่วยให้เข้าใจความสัมพันธ์พื้นฐานก่อนที่จะพัฒนาไปสู่รูปแบบที่ซับซ้อนมากขึ้น
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น และสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ หลักการนี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการทดสอบรูปแบบด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์ รูปแบบที่ดีไม่ควรเป็นเพียงแนวคิดเชิงทฤษฎีเท่านั้น แต่ต้องสามารถนำไปทดสอบและยืนยันได้ด้วยข้อมูลจากการสังเกตหรือการทดลองจริง การที่รูปแบบสามารถพยากรณ์ผลได้แม่นยำจะเป็นเครื่องยืนยันถึงความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของรูปแบบนั้น
3. รูปแบบควรระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลในเรื่องที่ศึกษา หลักการนี้แสดงให้เห็นว่ารูปแบบที่ดีไม่ควรเพียงแต่บอกว่า "อะไรเกิดขึ้น" หรือ "อะไรจะเกิดขึ้น" เท่านั้น แต่ควรสามารถอธิบายได้ว่า "ทำไมจึงเกิดขึ้น" ด้วย การระบุกลไกเชิงเหตุผลจะช่วยให้ผู้ใช้รูปแบบเข้าใจถึงกระบวนการที่อยู่เบื้องหลังปรากฏการณ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการออกแบบแนวทางแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาสถานการณ์ให้ดีขึ้น
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ อันเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่ศึกษา หลักการนี้สะท้อนให้เห็นว่ารูปแบบที่ดีไม่ควรเป็นเพียงการจัดระบบความรู้ที่มีอยู่แล้วเท่านั้น แต่ควรเปิดโอกาสให้เกิดการค้นพบใหม่และการพัฒนาองค์ความรู้ต่อไป รูปแบบที่มีพลังในการสร้างมโนทัศน์ใหม่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการวิจัยเพิ่มเติมและการพัฒนาทฤษฎีในสาขาวิชานั้น ๆ อย่างต่อเนื่อง

จากการสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่ารูปแบบที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญหลายประการ ประการแรก มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่ชัดเจน หมายความว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบต้องมีความเชื่อมโยงกัน

อย่างเป็นระบบและมีเหตุผล ไม่ใช่เพียงการรวบรวมองค์ประกอบที่ไม่เกี่ยวข้องกันมาไว้ด้วยกัน ประการที่สอง สามารถทำนายผลได้ หมายความว่ารูปแบบต้องมีความแม่นยำในการคาดการณ์ สิ่งที่จะเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในตัวแปรต่าง ๆ ประการที่สาม สามารถขยายความผลทำนาย ได้กว้างขวางขึ้น หมายความว่ารูปแบบควรมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะประยุกต์ใช้ในบริบท ที่หลากหลาย ไม่ใช่จำกัดอยู่เฉพาะสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง และประการที่สี่ สามารถนำไปสู่ แนวคิดใหม่ได้ หมายความว่ารูปแบบควรเปิดโอกาสให้เกิดการค้นพบและการพัฒนาองค์ความรู้ต่อไป

นอกจากนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าการพัฒนาารูปแบบจะต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน โดยเริ่มจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการสร้างรูปแบบ นำข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบ กำหนดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบ อย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่ผลสรุปที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่มุ่งหวังของการวิจัย จากนั้นจึงทำ การทดสอบและปรับปรุงรูปแบบก่อนนำไปใช้งานจริง และมีการประเมินผลหลังจากการนำรูปแบบ ไปใช้งานเพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

5.2 การพัฒนารูปแบบ

ความหมายของการพัฒนารูปแบบ

การพัฒนาารูปแบบเป็นกระบวนการที่สำคัญในการวิจัยทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนารูปแบบไว้ในทิศทางที่สอดคล้องกัน

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548) ได้ให้ความหมายของการพัฒนารูปแบบว่าเป็น กระบวนการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลอง ตลอดจนการทดสอบรูปแบบให้มีคุณภาพ เพื่อนำไปสู่ สภาวะการณ์ที่ดีในการศึกษาวิจัย ความหมายนี้เน้นย้ำถึงสองประเด็นสำคัญ คือ กระบวนการสร้างหรือ พัฒนา และการทดสอบคุณภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการพัฒนารูปแบบไม่ใช่เพียงการสร้างสิ่งใหม่ เท่านั้น แต่ยังต้องมีการตรวจสอบและยืนยันคุณภาพด้วย

เกรียงไกร ทานะเวช (2562) ได้ให้ความหมายในทำนองเดียวกันว่าการพัฒนา รูปแบบ คือกระบวนการในการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลอง โดยเน้นว่าขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ ไม่สามารถกำหนดแน่นอนตายตัวได้ แต่ขึ้นอยู่กับรายละเอียดของปรากฏการณ์หรือสิ่งที่เราจะพัฒนา รูปแบบนั้น ๆ แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นความยืดหยุ่นของกระบวนการพัฒนารูปแบบที่ต้องปรับเปลี่ยน ไปตามลักษณะเฉพาะของเรื่องที่ศึกษา เสถียร วัชรนิมิต (2562) ได้ขยายความเพิ่มเติมว่าการพัฒนา รูปแบบเป็นกระบวนการดำเนินงานในการถ่ายทอดความรู้ตามลักษณะหรือปรากฏการณ์เฉพาะ ซึ่งอาจแสดงออกในรูปแบบจำลอง รูปแบบเชิงระบบ หรือเชิงความคิด เพื่อการถ่ายทอดแนวความคิด นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นว่าการพัฒนารูปแบบอาจเป็นทั้งการสร้างรูปแบบใหม่และการปรับปรุงรูปแบบเดิม ที่มีอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แนวคิดนี้ขยายขอบเขตของการพัฒนารูปแบบให้ครอบคลุม ทั้งการสร้างสิ่งใหม่และการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่ ซึ่งเป็นมุมมองที่สำคัญในการวิจัยเชิงพัฒนา

ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบตามแนวคิดของนักวิชาการ

เมื่อพิจารณาขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ พบว่านักวิชาการได้เสนอแนวทางไว้หลากหลาย แต่มีแนวคิดหลักที่คล้ายคลึงกัน ปฏิภาณ มหรรณานิบัติ (2554) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบโดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างให้ชัดเจน จากนั้นจึงกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบแล้วจึงสร้างรูปแบบขึ้น โดยประกอบด้วย 2 กระบวนการหลัก คือ การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง และการกำหนดหลักการและความเป็นไปได้ หรือการทดลองใช้รูปแบบ แนวคิดนี้แสดงให้เห็นว่าการพัฒนารูปแบบต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ที่มั่นคง และต้องมีการตรวจสอบความเป็นไปได้ก่อนนำไปใช้จริง บุญเชิด ชำนิศาสตร์ (2556) ได้เสนอแนวคิดที่สอดคล้องกันว่าการสร้างรูปแบบไม่มีข้อกำหนดตายตัว แต่โดยทั่วไปจะเริ่มจากการศึกษาองค์ความรู้อย่างเข้มข้น (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบและประเมินผลหาคุณภาพ โดยสรุปแล้วการพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการเป็นสองขั้นตอนใหญ่ คือ การสร้างรูปแบบและการหาคุณภาพของรูปแบบ แนวคิดนี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการศึกษาความรู้พื้นฐานอย่างลึกซึ้งก่อนลงมือสร้างรูปแบบ

กรกมล สมมุติ (2556) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนารูปแบบที่ละเอียดมากขึ้นเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 ศึกษาทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการสร้างฐานความรู้ที่มั่นคงสำหรับการพัฒนารูปแบบ ขั้นที่ 2 สังเคราะห์องค์ความรู้เป็นกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นการบูรณาการความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ให้เป็นโครงร่างที่ชัดเจน ขั้นที่ 3 ร่างรูปแบบ ซึ่งเป็นการแปลงกรอบแนวคิดให้เป็นรูปแบบที่เป็นรูปธรรม ขั้นที่ 4 ตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ หรือนำรูปแบบไปทดลองใช้ ซึ่งเป็นการยืนยันคุณภาพของรูปแบบ และขั้นที่ 5 ปรับปรุงและนำเสนอ ซึ่งเป็นการพัฒนารูปแบบให้สมบูรณ์และเผยแพร่ต่อสาธารณะ

สิริพร ดิน้อย (2562) ได้เสนอขั้นตอนที่ละเอียดยิ่งขึ้นเป็น 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดกิจกรรม ซึ่งเป็นการเพิ่มมิติของการศึกษาสภาพจริงเข้ามา ขั้นที่ 3 การรวบรวมข้อมูลด้านเนื้อหา การจัดกิจกรรม และระยะเวลาที่เหมาะสม ขั้นที่ 4 การสร้างร่างรูปแบบ ขั้นที่ 5 การตรวจสอบรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ และขั้นที่ 6 การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์ แนวคิดนี้เน้นความสำคัญของการศึกษาสภาพจริงควบคู่ไปกับการศึกษาเอกสาร ซึ่งจะช่วยให้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับบริบทการใช้งานจริงมากขึ้น

เกรียงไกร ทานะเวช (2562) ได้สังเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบจากการวิเคราะห์แนวคิดต่าง ๆ และเสนอกรอบการพัฒนารูปแบบ 5 องค์ประกอบที่ครอบคลุมและเป็นระบบ องค์ประกอบที่ 1 การสำรวจสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และระดับความต้องการ

จำเป็น ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสภาพเป็นอยู่กับสภาพต้องการ องค์ประกอบที่ 2 การศึกษาแนวทางที่เป็นที่ยอมรับและเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ องค์ประกอบที่ 3 การร่างและพัฒนารูปแบบให้ชัดเจน องค์ประกอบที่ 4 การตรวจสอบและประเมินรูปแบบโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ซึ่งเป็นการใช้ความเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงรูปแบบ และองค์ประกอบที่ 5 การทบทวน ปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาให้สมบูรณ์

ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

นอกจากแนวคิดทางทฤษฎีแล้ว ยังมีตัวอย่างการพัฒนารูปแบบจากงานวิจัยที่ผ่านมาซึ่งแสดงให้เห็นการนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ในบริบทที่แตกต่างกัน บุญชม ศรีสะอาด (2535) ได้พัฒนารูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์โดยแบ่งการดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ขั้นตอนแรกเป็นการพัฒนารูปแบบผ่านการวิเคราะห์ลำดับการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย และจุดบกพร่องที่มักพบในการทำวิทยานิพนธ์ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ ขั้นตอนที่สองเป็นการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นการผสมผสานระหว่างการศึกษาเอกสารและการวิเคราะห์สภาพจริงในการพัฒนารูปแบบ

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการ 5 ขั้นตอนที่มีความละเอียดและเป็นระบบ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรผ่านการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน การศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาสภาพจริงจากรายงานประเมินตนเองของโรงเรียน ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองโดยการสังเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนแรก แล้วสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบด้วยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 4 เป็นการวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา และขั้นตอนที่ 5 เป็นการสรุปและจัดทำรายงานผลการวิจัย งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นการใช้เทคนิคเดลฟายในการพัฒนารูปแบบ ซึ่งเป็นวิธีการที่ช่วยให้ได้ความเห็นพ้องต้องกันจากผู้เชี่ยวชาญ

สมุทรา ชำนาญ (2546) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมุ่งศึกษารูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพสังคม การวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และวิธีการบริหารโรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน พร้อมทั้งสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ โดยสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบเพื่อถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบโดยใช้

เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ และขั้นตอนที่ 4 เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ โดยผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นการมีส่วนร่วมได้ ส่วนเสียหลายกลุ่มในการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ ซึ่งช่วยให้รูปแบบมีความน่าเชื่อถือ และได้รับการยอมรับมากขึ้น

สรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการวิเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการและตัวอย่างงานวิจัยที่กล่าวมา พบว่า แม้จะมีความแตกต่างในรายละเอียดของขั้นตอน แต่สามารถสังเคราะห์หลักการสำคัญร่วมกันได้ ผู้วิจัยสรุปขั้นตอนการพัฒนารูปแบบที่เหมาะสมเพื่อนำไปเป็นกรอบในการวิจัยประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน ได้แก่ การศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยจากนักวิชาการ นักการศึกษา และผู้ที่เคยศึกษาเรื่องนั้นมาก่อน ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างฐานความรู้ที่มั่นคงสำหรับการพัฒนารูปแบบ ช่วยให้ผู้วิจัยเข้าใจแนวคิด พื้นฐาน ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และบทเรียนจากการวิจัยที่ผ่านมา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการออกแบบ รูปแบบที่มีความถูกต้องและสอดคล้องกับองค์ความรู้ในสาขา

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดความเป็นไปได้ของรูปแบบ ได้แก่ การกำหนดสมมติฐาน หลักการ และองค์ประกอบของรูปแบบที่จะพัฒนา ขั้นตอนนี้เป็นการแปลงความรู้ที่ได้จากการศึกษา ในขั้นตอนแรกให้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการพัฒนารูปแบบ รวมถึงการพิจารณาว่ารูปแบบที่จะ พัฒนานั้นมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือไม่

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบรูปแบบที่สร้างขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนนี้เป็นการยืนยัน คุณภาพและความถูกต้องของรูปแบบ โดยใช้ความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้อง วิธีการ ตรวจสอบอาจใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม หรือเทคนิคเดลฟาย ขึ้นอยู่กับ ลักษณะของรูปแบบและบริบทการวิจัย

ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบให้เหมาะสมก่อนนำไปใช้งานจริง ขั้นตอนนี้ เป็นการนำข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบมาปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ และอาจรวมถึงการทดลอง ใช้รูปแบบในสถานการณ์จริงเพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลก่อนการเผยแพร่

5.3 การตรวจสอบรูปแบบ

ความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบรูปแบบ

การตรวจสอบรูปแบบเป็นขั้นตอนสำคัญที่ขาดไม่ได้ในกระบวนการพัฒนารูปแบบ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ช่วยยืนยันว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือ และสามารถ นำไปใช้งานได้จริง กรรณล สมมุต (2556) กล่าวว่า การออกแบบการวิจัยและพัฒนารูปแบบจะต้องมี การตรวจสอบคุณภาพรูปแบบซึ่งอาจมีหลายขั้นตอน ทั้งนี้เพื่อให้ได้รูปแบบที่เชื่อถือได้ โดยผู้วิจัย

จะต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎี นำข้อมูลมาวิเคราะห์สังเคราะห์ เพื่อกำหนดโครงสร้างของกระบวนการ และองค์ประกอบของรูปแบบอย่างชัดเจน การตรวจสอบรูปแบบจึงไม่ใช่เพียงการประเมินผลลัพธ์สุดท้าย แต่เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบรูปแบบ

เสถียร วัชรนิมิต (2562) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าการตรวจสอบรูปแบบมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบหรือทดสอบรูปแบบถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบในการปฏิบัติจริง หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบนี้สามารถทำได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับลักษณะของรูปแบบและบริบทการใช้งาน สิ่งที่สำคัญคือผลของการตรวจสอบรูปแบบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบ ซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจว่าจะนำรูปแบบไปใช้งานจริงหรือต้องปรับปรุงและพัฒนาเพิ่มเติม หรืออาจถึงขั้นต้องสร้างรูปแบบใหม่ทั้งหมด

มาตรฐานการตรวจสอบรูปแบบ

ในส่วนของมาตรฐานการตรวจสอบรูปแบบ Madaus, Scriven และ Stufflebeam (1983, อ้างถึงใน เกรียงไกร ทานะเวช, 2562) ได้เสนอมาตรฐานการตรวจสอบรูปแบบที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางไว้ 4 ด้าน ดังนี้

มาตรฐานด้านที่ 1 ความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการดำเนินการนำรูปแบบไปปฏิบัติจริง มาตรฐานนี้พิจารณาว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทที่กำหนดหรือไม่ โดยคำนึงถึงข้อจำกัดด้านทรัพยากร เวลา บุคลากร และปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ รูปแบบที่มีความเป็นไปได้สูงจะต้องสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของหน่วยงานหรือองค์กรที่จะนำไปใช้ ไม่ต้องการทรัพยากรหรือความสามารถที่เกินกว่าที่มีอยู่จริง และสามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

มาตรฐานด้านที่ 2 ความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ มาตรฐานนี้พิจารณาว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถช่วยแก้ปัญหาหรือตอบสนองความต้องการที่เป็นเหตุผลในการพัฒนารูปแบบได้หรือไม่ รูปแบบที่มีประโยชน์สูงจะต้องสามารถให้ข้อมูลหรือแนวทางที่ผู้ใช้ต้องการได้อย่างเพียงพอและทันเวลา นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงความสะดวกในการใช้งานและการเข้าถึงได้ของผู้ใช้กลุ่มเป้าหมาย

มาตรฐานด้านที่ 3 ความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งด้านกฎหมายและจริยธรรม มาตรฐานนี้พิจารณาว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และหลักจริยธรรมที่เกี่ยวข้องหรือไม่ รวมถึงการพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย รูปแบบที่มีความเหมาะสมจะต้องไม่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือความไม่เป็นธรรมต่อบุคคลหรือกลุ่มใด และต้องเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

มาตรฐานด้านที่ 4 ความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือและความครบถ้วนของสาระตามกรอบที่กำหนด มาตรฐานนี้พิจารณาว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้องตามหลักวิชาการ มีความสอดคล้องภายใน และครอบคลุมประเด็นสำคัญทั้งหมดที่ต้องการหรือไม่ รูปแบบที่มีความถูกต้องครอบคลุมจะต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่น่าเชื่อถือ มีการวิเคราะห์ที่รอบคอบ และมีการนำเสนอผลอย่างตรงไปตรงมาโดยไม่บิดเบือน

วิธีการตรวจสอบรูปแบบ

นอกจากมาตรฐานการตรวจสอบแล้ว ยังมีวิธีการตรวจสอบรูปแบบหลากหลายวิธีที่นักวิจัยสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม การตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญเป็นวิธีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินคุณภาพของรูปแบบ วิธีนี้มีข้อดีคือสามารถได้รับข้อคิดเห็นเชิงลึกและข้อเสนอแนะที่มีคุณค่าจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขา

การใช้เทคนิคเดลฟายเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ใช้ในการตรวจสอบรูปแบบ โดยเฉพาะเมื่อต้องการความเห็นพ้องต้องกันจากผู้เชี่ยวชาญหลายคน เทคนิคนี้ใช้การเก็บข้อมูลหลายรอบและมีการป้อนกลับข้อมูลให้ผู้เชี่ยวชาญทราบเพื่อพิจารณาทบทวนความเห็นของตนเอง ทำให้ได้ผลลัพธ์ที่มีความน่าเชื่อถือสูง

การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เป็นวิธีการตรวจสอบที่เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีนี้ช่วยให้ได้มุมมองที่หลากหลายและสามารถค้นพบประเด็นที่อาจมองข้ามไปในการตรวจสอบโดยวิธีอื่น

การทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริง (Pilot Study) เป็นวิธีการตรวจสอบที่ให้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับประสิทธิภาพของรูปแบบ การทดลองใช้จะช่วยให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของรูปแบบในการปฏิบัติจริง และสามารถนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงรูปแบบก่อนการนำไปใช้

สรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากความคิดเห็นของนักวิชาการเกี่ยวกับการตรวจสอบรูปแบบมีหลากหลายวิธีการ แต่มีจุดประสงค์เดียวกันคือเพื่อให้ได้รูปแบบที่มีคุณภาพและเหมาะสมที่จะนำไปใช้งาน โดยต้องคำนึงถึงมาตรฐานทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม และความถูกต้องครอบคลุม การเลือกวิธีการตรวจสอบที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับลักษณะของรูปแบบ บริบทการใช้งาน ทรัพยากรที่มีอยู่ และระยะเวลาในการดำเนินการ ซึ่งผู้วิจัยจะนำไปเป็นกรอบในการวิจัยต่อไป

6. ผลการใช้รูปแบบ

การประเมินผลการใช้รูปแบบถือเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการวิจัยและพัฒนา เนื่องจากเป็นการตรวจสอบว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ได้จริงและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ

การประเมินผลการใช้รูปแบบ โดยพิจารณาจาก 3 มิติหลัก ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณค่า ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

6.1 ประสิทธิภาพ (Efficiency)

แนวคิดเรื่องประสิทธิภาพเป็นหลักการสำคัญในการบริหารจัดการที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการทั้งในระดับสากลและในประเทศไทยมาอย่างยาวนาน โดยมีรากฐานมาจากแนวคิดการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ของ Frederick W. Taylor ที่เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด ในบริบทของการศึกษาไทย นักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามและอธิบายความหมายของประสิทธิภาพไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งสะท้อนให้เห็นมุมมองที่แตกต่างกันตามบริบทและวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้

สุทธิชัย เดชสุวรรณนิธิ (2557) ได้อธิบายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานที่ได้ผลตามวัตถุประสงค์โดยใช้เวลาและการลงทุนที่น้อยที่สุด ทักษะนี้สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เน้นการเพิ่มผลิตภาพขององค์กร โดยองค์กรใดก็ตามที่สามารถดำเนินงานจนบรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ย่อมถือได้ว่าองค์กรนั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับการประหยัดทรัพยากรเป็นหลัก โดยเฉพาะในด้านเวลาและต้นทุน

มิตร ทองกาบ (2558) ได้ขยายความเพิ่มเติมว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงความประหยัดทรัพยากรในทุกด้าน แต่ก่อให้เกิดผลผลิตสูงสุด ทั้งในด้านเวลา แรงงาน วัสดุ สิ่งของ และอื่น ๆ นอกจากนี้ มิตร ทองกาบ ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการลดต้นทุนหรือทรัพยากรต่อหน่วยของผลผลิตที่ได้จากการดำเนินงานให้ต่ำกว่าที่กำหนดไว้ในแผน หรือความสามารถในการเพิ่มผลผลิตหรือผลประโยชน์ต่อหน่วยของต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินงานให้สูงกว่าที่กำหนดไว้ในแผน กล่าวอีกนัยหนึ่ง ประสิทธิภาพเป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและประโยชน์ที่ได้รับกับต้นทุนหรือทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานจริงเมื่อเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้ ทักษะนี้มีความโดดเด่นตรงที่นำเสนอประสิทธิภาพในเชิงปริมาณที่สามารถวัดและเปรียบเทียบได้ อย่างเป็นรูปธรรม

เสาวนารถ เล็กเลสินธ์ (2559) ได้ให้นิยามว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานของบุคคลโดยใช้ทรัพยากรขององค์กรทั้งในเรื่องต้นทุนและเวลาให้น้อยที่สุด โดยได้ผลงานที่มากที่สุดอย่างมีคุณภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือระดับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการดำเนินงานที่ประหยัดทั้งงบประมาณ ระยะเวลา และทรัพยากรต่าง ๆ แนวคิดนี้มีจุดเด่นที่การเชื่อมโยงประสิทธิภาพเข้ากับคุณภาพของผลงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการประหยัดทรัพยากรต้องไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานที่ได้

อิทธินันท์ ซอหะซัน (2559) ได้นำเสนอมุมมองที่แตกต่างออกไปในบริบทของการจัดการเรียนการสอน โดยอธิบายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่อาจารย์ผู้สอนจัดขึ้นเพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะ มีเจตคติที่ดี และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่เหมาะสม ทักษะนี้เน้นประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการและผลลัพธ์ทางการศึกษา ซึ่งมีความเฉพาะเจาะจงกับบริบทการเรียนการสอน

พรพิลาศ สุนทรหงส์ (2560) ได้ให้นิยามอย่างกระชับว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานใดก็ตามที่ทำให้เกิดผลของงาน และได้รับกำไรจากนั้น แนวคิดนี้มุ่งเน้นไปที่ผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงาน ซึ่งสะท้อนมุมมองเชิงเศรษฐศาสตร์ในการประเมินประสิทธิภาพ

เอกภพ พวงประดิษฐ์ (2561) ได้ให้นิยามที่ครอบคลุมมิติต่าง ๆ ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการโดยใช้กระบวนการทางการบริหาร เพื่อให้องค์กรมีเทคนิควิธีการในการปฏิบัติที่เหมาะสม นำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างชัดเจน เกิดความคุ้มค่าในเรื่องการใช้จ่ายเงิน บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และเวลา รวมทั้งผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจมากที่สุด แนวคิดนี้มีความโดดเด่นตรงที่ผนวกมิติความพึงพอใจของผู้รับบริการเข้าไปด้วย ซึ่งสะท้อนแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการทั้ง 6 ท่านข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในสิ่งที่กำหนดไว้ และมีความคุ้มค่าทั้งด้านทรัพยากร เวลา และต้นทุน เป็นการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ และวิธีการดำเนินการอย่างเต็มศักยภาพ สามารถปฏิบัติได้คุ้มค่าก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านการบริหารงาน มีความเหมาะสมกับงบประมาณและบุคคลผู้เข้าร่วมกิจกรรม ตลอดจนมีความเหมาะสมกับสถานที่ ปฏิบัติกิจกรรม องค์ประกอบสำคัญของประสิทธิภาพจึงประกอบด้วย การบรรลุวัตถุประสงค์ การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด การคำนึงถึงคุณภาพของผลงาน และการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง

6.2 ประสิทธิภาพ (Effectiveness)

แนวคิดเรื่องประสิทธิผลมีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับแนวคิดเรื่องประสิทธิภาพ แต่มีจุดเน้นที่ต่างกัน กล่าวคือ ในขณะที่ประสิทธิภาพเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์กับทรัพยากรที่ใช้ ประสิทธิผลกลับมุ่งเน้นที่ระดับการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ Peter Drucker นักคิดด้านการจัดการที่มีชื่อเสียงระดับโลก ได้อธิบายความแตกต่างระหว่างสองแนวคิดนี้อย่างชัดเจนว่า ประสิทธิภาพคือการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง ในขณะที่ประสิทธิผลคือการทำสิ่งที่ถูกต้อง นักวิชาการไทยหลายท่านได้ศึกษาและให้นิยามของประสิทธิผลไว้ดังนี้

นันทิยาภรณ์ หงส์เวียงจันทร์ (2559) ได้อธิบายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยมีตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพที่ชัดเจน ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการผลิต การปฏิบัติตามแบบอย่าง การปรับตัว และความเป็นปึกแผ่นขององค์กร แนวคิดนี้มีความน่าสนใจตรงที่ได้ระบุตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพไว้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งครอบคลุมทั้งมิติด้านผลผลิต มิติด้านกระบวนการ และมิติด้านองค์กร ตัวบ่งชี้เหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดการประเมินประสิทธิภาพองค์กรของ Richard Steers ที่เน้นการพิจารณาจากหลายมิติ

พรพิลาศ สุนทรหงส์ (2560) ได้ให้นิยามว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์กรได้กำหนดไว้ แนวคิดนี้เน้นประสิทธิภาพในระดับองค์กร โดยพิจารณาจากขีดความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการมองประสิทธิภาพในเชิงศักยภาพขององค์กรมากกว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง

ศราวุธ สุขจินดา (2562) ได้ให้นิยามที่ครอบคลุมและเป็นระบบมากขึ้นว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การประเมินการปฏิบัติงานหรือความสามารถในการดำเนินการขององค์กรในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยเป้าหมายเชิงปริมาณ เป้าหมายเชิงคุณภาพ หรือมุ่งเน้นที่จุดสิ้นสุดของการดำเนินงานตามตัวชี้วัด แนวคิดนี้มีจุดเด่นที่การแยกแยะเป้าหมายออกเป็นสองประเภท คือ เป้าหมายเชิงปริมาณและเป้าหมายเชิงคุณภาพ ซึ่งทำให้การประเมินประสิทธิภาพมีความรอบด้านและเป็นระบบมากขึ้น นอกจากนี้ยังเน้นการใช้ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือในการประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เน้นการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการทั้ง 3 ท่านข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การดำเนินการใด ๆ ขององค์กรที่บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ การบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่พึงปรารถนาหรือเป็นไปตามที่คาดหวังไว้นั้น พิจารณาจากการนำผลของงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่ได้ไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการตอบคำถามว่าองค์กรสามารถบรรลุสิ่งที่ตั้งใจไว้หรือไม่ โดยไม่ได้คำนึงถึงต้นทุนหรือทรัพยากรที่ใช้ไปเป็นหลัก เมื่อเปรียบเทียบกับระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะเห็นได้ว่าทั้งสองแนวคิดมีความเกี่ยวข้องและเสริมซึ่งกันและกัน องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงคือองค์กรที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามที่ตั้งไว้ ส่วนองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงคือองค์กรที่สามารถดำเนินงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า ในอุดมคติ องค์กรที่ดีควรมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง กล่าวคือ สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามที่ตั้งไว้โดยใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและคุ้มค่า

6.3 คุณค่า (Value)

แนวคิดเรื่องคุณค่าเป็นมิติที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการประเมินผลการใช้รูปแบบ เนื่องจากคุณค่าสะท้อนให้เห็นถึงประโยชน์ที่แท้จริงที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจากรูปแบบที่พัฒนาขึ้น แนวคิดเรื่องคุณค่ามีรากฐานมาจากหลายศาสตร์ ทั้งปรัชญา จิตวิทยา เศรษฐศาสตร์ และการบริหารจัดการ ซึ่งแต่ละศาสตร์มีมุมมองต่อคุณค่าที่แตกต่างกัน นักวิชาการไทยได้ศึกษาและให้นิยามของคุณค่าไว้ดังนี้

ณรงศ์วิทย์ แสนทอง (2559) ได้อธิบายคุณค่าในเชิงจิตวิทยาว่า คุณค่าคือสิ่งที่คนให้ความสำคัญ อยากมี อยากได้ อยากเป็น อยากทำ หากไม่มี ไม่ได้ ไม่เป็น จะทำให้กระทบกระเทือนต่อจิตใจ เช่น รู้สึกแย่ รู้สึกไม่ดี รู้สึกผิด หากได้มาจะรู้สึกดี ทักษะนี้มองคุณค่าในมิติของความรู้สึกและจิตใจของบุคคล โดยยกตัวอย่างว่าบางคนไวต่อความรู้สึกในการรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม เห็นไม่ได้ที่ผลประโยชน์ส่วนรวมเสียหาย บางคนไวต่อสิ่งที่ไม่ยุติธรรม เห็นใครไม่ได้รับความยุติธรรมก็รับไม่ได้ นอกจากนี้ ณรงศ์วิทย์ แสนทอง ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า คุณค่าที่แต่ละคนจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับว่าคุณค่านั้นถูกทำลายได้ด้วยอะไรหรือไม่ เช่น บางคนให้ความสำคัญกับเรื่องความยุติธรรม แต่พอมีผลประโยชน์มากมาแลกก็ยอมทำลายคุณค่านั้นไป แสดงว่าคุณค่าที่เขาให้มีระดับน้อยเกินไป ต่างจากคนที่เน้นคุณค่าเรื่องสุจริตโปร่งใสตรงไปตรงมา ไม่ว่าจะเอาอะไรมาแลกเขาก็ไม่ยอมเสียคุณค่าในเรื่องนั้นไปจากชีวิต แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าคุณค่ามีความหลากหลายและมีระดับความเข้มข้นที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล

ชลทิศ อุไรฤกษ์กุล (2562) ได้ให้นิยามคุณค่าในเชิงการบริหารจัดการว่า คุณค่าหมายถึง ความคุ้มค่าของผลผลิต บริการ กระบวนการ สินทรัพย์ หรือการใช้งานเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ ส่วนราชการควรพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินประโยชน์ของทางเลือกต่าง ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจากผลผลิตและบริการต่าง ๆ ทักษะนี้เน้นคุณค่าในมิติของความคุ้มค่าและการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชลทิศ อุไรฤกษ์กุล ยังได้เน้นย้ำว่า ส่วนราชการจำเป็นต้องเข้าใจว่าคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มคืออะไร จากนั้นก็ส่งมอบคุณค่าให้แต่ละกลุ่มนั้น ทั้งนี้ ส่วนราชการต้องทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าที่มีต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นด้วย แนวคิดนี้สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นการสร้างคุณค่าสาธารณะและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการทั้ง 2 ท่านข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า คุณค่า หมายถึง สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การ ทำให้เกิดสมรรถนะของบุคลากรในองค์การ เกิดคุณประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ เป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดคุณภาพด้านการบริหารงาน และสามารถกำหนดเป็นนโยบายสู่การปฏิบัติต่อไป ในบริบทของการประเมินผล

การใช้รูปแบบ คุณค่าจึงเป็นมิติที่ช่วยให้เข้าใจว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถสร้างประโยชน์ที่แท้จริงให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มากน้อยเพียงใด

สรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับผลการใช้รูปแบบทั้ง 3 มิติ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณค่า สามารถสังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดทั้งสามได้ว่า แนวคิดทั้งสามมีความเกี่ยวข้องและเสริมซึ่งกันและกันในการประเมินความสำเร็จของรูปแบบ โดยประสิทธิภาพ มุ่งเน้นที่กระบวนการและการใช้ทรัพยากร ประสิทธิภาพมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการบรรลุเป้าหมาย ส่วนคุณค่ามุ่งเน้นที่ประโยชน์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับ การประเมินผลการใช้รูปแบบที่สมบูรณ์จึงควรพิจารณาทั้งสามมิติควบคู่กัน เพื่อให้ได้ภาพรวมที่ครอบคลุมและรอบด้าน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดทั้งสามมาใช้เป็นกรอบในการประเมินผลการใช้รูปแบบ โดยพิจารณาว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานหรือไม่ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้หรือไม่ และสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไรบ้าง การประเมินในลักษณะนี้จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาารูปแบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. ความหมายของกลยุทธ์

คำว่า "กลยุทธ์" หรือ "Strategy" มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกโบราณคำว่า "Strategos" ซึ่งประกอบด้วยคำว่า "Stratos" หมายถึง กองทัพ และ "Agein" หมายถึง การนำ เมื่อรวมกันจึงหมายถึง "ศิลปะของแม่ทัพ" หรือการวางแผนและการบังคับบัญชากองทัพในการทำสงครามตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการที่ต้องใช้กลอุบายต่าง ๆ ในการต่อสู้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงต้นกำเนิดทางการทหารของแนวคิดนี้อย่างชัดเจน

ในช่วงกลางศตวรรษที่ 20 แนวคิดเรื่องกลยุทธ์ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในวงการธุรกิจและการบริหารองค์การอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง เมื่อองค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นักวิชาการด้านการบริหารจึงได้นำหลักการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์จากการทหารมาปรับใช้ในการกำหนดทิศทางและการตัดสินใจขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่าการให้ความหมายของกลยุทธ์มีพัฒนาการและมุมมองที่หลากหลาย สามารถวิเคราะห์และจำแนกออกเป็นกลุ่มแนวคิดหลักได้ดังนี้

กลุ่มแนวคิดที่หนึ่ง: กลยุทธ์ในฐานะเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

กลุ่มแนวคิดนี้มองกลยุทธ์ในเชิงเครื่องมือ (Instrumental Perspective) โดยเน้นผลลัพธ์และความสำเร็จเป็นสำคัญ Certo and Peter (1991) ให้นิยามว่ากลยุทธ์คือวิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ นิยามนี้สะท้อนให้เห็นถึงการมองกลยุทธ์ในฐานะ "หนทาง" หรือ "วิธีการ" ที่เชื่อมโยงระหว่างสถานะปัจจุบันขององค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยมีความมั่นใจในประสิทธิผลของวิธีการนั้น

ในทำนองเดียวกัน Stanley (2006) กล่าวว่ากลยุทธ์คือวิธีการที่ทำให้องค์กรแข่งขันได้อย่างแท้จริง ซึ่งเป็นการขยายมุมมองเรื่องความสำเร็จให้ครอบคลุมถึงความสามารถในการแข่งขัน อันเป็นปัจจัยสำคัญในบริบทธุรกิจสมัยใหม่ที่องค์กรต้องเผชิญกับการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ Fred (2012) มองกลยุทธ์ว่าเป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นการเพิ่มมิติด้านเวลาเข้ามาในการพิจารณา โดยเน้นย้ำว่ากลยุทธ์ไม่ใช่เพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่เป็นการมุ่งสู่ความสำเร็จในระยะยาว

ในบริบทไทย รินรดา น้ำใจสุข (2556) ได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกับแนวคิดนี้ว่า กลยุทธ์คือวิธีการหรือการดำเนินงานใด ๆ ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่ได้เพิ่มเติมประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการบูรณาการแนวคิดเรื่องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์

กลุ่มแนวคิดที่สอง: กลยุทธ์ในฐานะแผนงานของผู้บริหาร

กลุ่มแนวคิดนี้มองกลยุทธ์ในเชิงแผนงาน (Planning Perspective) โดยเน้นบทบาทของผู้บริหารในการกำหนดและออกแบบกลยุทธ์ Wright and Henderson (1992) อธิบายว่ากลยุทธ์คือแผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การ นิยามนี้ชี้ให้เห็นว่ากลยุทธ์เป็นผลผลิตจากกระบวนการคิดและวางแผนของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์การ

Schermerhorn (2002) ได้ขยายความเพิ่มเติมว่ากลยุทธ์เป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน การใช้คำว่า "แผนแม่บท" (Master Plan) สะท้อนให้เห็นถึงลำดับชั้นของแผนงานในองค์การ โดยกลยุทธ์ถือเป็นแผนระดับสูงสุดที่กำหนดกรอบทิศทางให้แผนงานอื่น ๆ ต้องดำเนินการตาม

ในบริบทไทย ดวงพร อุณจิตต์ (2557) ให้ความหมายว่ากลยุทธ์คือแผนงานหรือรูปแบบของผู้บริหารเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายให้มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ ซึ่งเน้นย้ำบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้กำหนดกลยุทธ์และความจำเป็นที่กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับภารกิจขององค์การ สติพร เซวานชัย (2561) ได้เสริมมุมมองที่สำคัญว่ากลยุทธ์คือแผนการดำเนินงานที่ช่วยทำให้องค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยการจัดการทรัพยากรการบริหารที่ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การจนทำให้เกิดความได้เปรียบกับองค์การอื่น นิยามนี้เชื่อมโยงระหว่างการวางแผน การจัดการทรัพยากร และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเข้าด้วยกันอย่างครบถ้วน

กลุ่มแนวคิดที่สาม: กลยุทธ์ในฐานะแนวทางการทำงานอย่างเป็นระบบ

กลุ่มแนวคิดนี้มองกลยุทธ์ในเชิงระบบ (Systemic Perspective) โดยเน้นความเป็นระบบ ความชัดเจน และองค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน Mary and Robbin (2005) กล่าวว่ากลยุทธ์คือการตัดสินใจและการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยตรงในการใช้ทรัพยากรและศักยภาพเพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภัยอันตรายต่าง ๆ ขององค์การ นิยามนี้มีความครอบคลุมหลายมิติ ทั้งการตัดสินใจ การกระทำ การใช้ทรัพยากร การสร้างโอกาส และการป้องกันความเสี่ยง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความซับซ้อนของกลยุทธ์ในฐานะระบบที่มีองค์ประกอบหลายส่วนทำงานร่วมกัน

ในบริบทไทย ฉลอง ชาตรุประชีวิน (2552) สรุปว่ากลยุทธ์คือแนวทางในการดำเนินงานที่ประกอบด้วยภารกิจ จุดประสงค์ กิจกรรม โครงการที่ปฏิบัติ และเกณฑ์การวัดความสำเร็จ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ นิยามนี้มีความโดดเด่นในการระบุดังประกอบของกลยุทธ์อย่างชัดเจน โดยเฉพาะการรวมเกณฑ์การวัดความสำเร็จเข้าไว้ด้วย ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์สามารถติดตามและประเมินผลได้

เกียรติชัย สังข์จันทร์ (2561) อธิบายในทำนองเดียวกันว่ากลยุทธ์คือแนวทางในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบที่มีความชัดเจน ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดประสงค์ และตัวชี้วัด โดยได้เพิ่มเติมองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และตัวชี้วัดเข้ามา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ที่เน้นการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นจุดเริ่มต้นและใช้ตัวชี้วัดในการติดตามความก้าวหน้า

สิรินดา แจ่มแจ้ง (2560) ได้เพิ่มมิติด้านอนาคตเข้ามาในนิยาม โดยกล่าวว่ากลยุทธ์เป็นข้อกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การโดยใช้การวางแผนอย่างเป็นระบบและคำนึงถึงสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดกับองค์การ จึงเป็นการวางแผนพัฒนากลยุทธ์อย่างยั่งยืน และเกิดประสิทธิผลกับองค์การมากที่สุด แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะเชิงรุก (Proactive) ของกลยุทธ์ที่ไม่เพียงตอบสนองต่อสถานการณ์ปัจจุบัน แต่ยังมุ่งสร้างอนาคตที่พึงประสงค์ให้กับองค์การ

พระสุพรรณ สุมนุโณ (วงศ์ดาลา) (2560) ให้ความหมายว่ากลยุทธ์คือแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดซึ่งคิดขึ้นอย่างรอบคอบจากการวิเคราะห์สภาพสิ่งแวดล้อมในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ เพื่อให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นิยามนี้เน้นย้ำถึงกระบวนการคิดอย่างรอบคอบและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นพื้นฐานสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์

สายพิน ปัญญาคำ (2562) ได้เสนอมุมมองที่น่าสนใจและแตกต่างออกไป โดยกล่าวว่ากลยุทธ์ไม่ควรเป็นวิธีการทำงานตามปกติ แต่ควรเป็นแนวทางที่มีอุบายกลวิธีที่แยบยลในเชิงบวกสำหรับการทำงานภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี เพื่อการบริหารจัดการภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้ได้เปรียบคู่แข่ง มุมมองนี้ชี้ให้เห็นว่ากลยุทธ์มีความพิเศษและแตกต่างจากการดำเนินงานปกติ เนื่องจากต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์และความแยบยลในการจัดการกับข้อจำกัดและความท้าทายต่าง ๆ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของกลยุทธ์ข้างต้น สามารถวิเคราะห์จุดร่วมและจุดต่างได้ว่า ด้านจุดร่วม พบว่านักวิชาการทุกท่านมีความเห็นสอดคล้องกันว่ากลยุทธ์มีวัตถุประสงค์เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งถือเป็นแก่นสาระสำคัญที่สุดของกลยุทธ์ นอกจากนี้ นักวิชาการส่วนใหญ่ยังเห็นพ้องกันว่ากลยุทธ์ต้องมีความสอดคล้องกับการกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร รวมถึงต้องผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างรอบคอบ ในด้านจุดต่าง พบว่านักวิชาการมีความแตกต่างกันในการเน้นจุดเด่นของกลยุทธ์ กล่าวคือ บางท่านเน้นกลยุทธ์ในฐานะวิธีการหรือเครื่องมือ บางท่านเน้นในฐานะแผนงาน และบางท่านเน้นในฐานะระบบที่มีองค์ประกอบหลายส่วน นอกจากนี้ ยังมีความแตกต่างในระดับรายละเอียดขององค์ประกอบที่ระบุไว้ในนิยาม โดยบางนิยามมีความกว้างและครอบคลุม ขณะที่บางนิยามมีความเฉพาะเจาะจงและระบุองค์ประกอบอย่างชัดเจน เมื่อพิจารณาพัฒนาการตามลำดับเวลา พบว่านิยามของกลยุทธ์มีแนวโน้มที่จะมีความครอบคลุมและเป็นระบบมากขึ้น โดยนิยามในช่วงต้น (1991-2002) มักเน้นเรื่องการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จ ขณะที่นิยามในช่วงหลัง (2552-2562) มักรวมองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตัวชี้วัด และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเข้าไว้ด้วย สะท้อนให้เห็นถึงพัฒนาการของศาสตร์ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีความซับซ้อนและเป็นระบบมากขึ้นตามลำดับ

สรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการทบทวนและวิเคราะห์ความหมายของกลยุทธ์จากมุมมองของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบที่มีความชัดเจน ประกอบด้วยภารกิจ จุดประสงค์ กิจกรรม และโครงการที่ปฏิบัติเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่า

เหมาะสมกับองค์การภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จและความได้เปรียบมาสู่องค์กรได้อย่างยั่งยืน

2. ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นแนวคิดที่มีรากฐานมาจากภาคธุรกิจและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดหลายทศวรรษที่ผ่านมา แนวคิดนี้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศอย่างกว้างขวาง โดยมีการให้ความหมายและนิยามที่หลากหลายตามมุมมองและบริบทที่แตกต่างกัน การทำความเข้าใจความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างถ่องแท้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ก่อนที่จะทำความเข้าใจความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ สิ่งสำคัญคือการทำ ความเข้าใจความหมายของคำว่า "กลยุทธ์" (Strategy) เสียก่อน คำว่ากลยุทธ์มีที่มาจากภาษากรีกโบราณคำว่า "Strategos" ซึ่งหมายถึงศิลปะของแม่ทัพในการวางแผนและบัญชาการรบเพื่อเอาชนะข้าศึก ต่อมาแนวคิดนี้ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในวงการธุรกิจและการบริหารองค์การ โดยมีการพัฒนาความหมายให้ครอบคลุมมิติต่าง ๆ ของการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น การทบทวนวรรณกรรมในส่วนนี้จะนำเสนอความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ โดยจำแนกตามแนวคิดหลักที่นักวิชาการให้ความสำคัญ

แนวคิดที่มุ่งเน้นการตัดสินใจและการปฏิบัติการ

นักวิชาการกลุ่มแรกให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในฐานะกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการขององค์การ มุมมองนี้สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ได้เป็นเพียงการวางแผนบนกระดาษ แต่เป็นกระบวนการที่ต้องมีการตัดสินใจอย่างรอบคอบและนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

Pearce and Robinson (2000) ได้นิยามว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึงชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนที่ออกแบบขึ้น เพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ของบริษัทรุดลุล่วงสำเร็จ นิยามนี้ชี้ให้เห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างการตัดสินใจ การวางแผน และการปฏิบัติ โดยทุกขั้นตอนมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันคือความสำเร็จขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดข้างต้น Wheelen and Hunger (2006) ได้ให้ความหมายว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์คือการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว นิยามนี้เน้นย้ำถึงมิติของเวลาที่สำคัญ กล่าวคือการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงความสำเร็จในระยะสั้น แต่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนและความสำเร็จในระยะยาวขององค์การ การมองการณ์ไกลและการวางแผนสำหรับอนาคตจึงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดนี้ ทำนองเดียวกัน สุมณรัตน์ สกุลสิริทรัพย์ (2550) ได้อธิบายว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึงการตัดสินใจและ

การบริหารที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานระยะยาวของบริษัท ซึ่งประกอบด้วยการกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์ และการศึกษาการบริหารกลยุทธ์เพื่อตรวจสอบและประเมินโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมของบริษัท นิยามนี้มีความครอบคลุมมากขึ้นโดยระบุองค์ประกอบหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจน ทั้งยังเชื่อมโยงไปถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

เมื่อพิจารณาแนวคิดของนักวิชาการกลุ่มนี้โดยรวม จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีลักษณะสำคัญหลายประการ ประการแรกคือเป็นการตัดสินใจที่มีผลกระทบในระยะยาว ไม่ใช่การตัดสินใจเฉพาะหน้าหรือการแก้ปัญหาเฉพาะกิจ ประการที่สองคือเป็นการตัดสินใจที่ต้องนำไปสู่การปฏิบัติจริง ไม่ใช่เพียงการวางแผนบนกระดาษ และประการที่สามคือเป็นการตัดสินใจที่มุ่งสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างชัดเจน

แนวคิดที่มุ่งเน้นแผนงานและทิศทางขององค์การ

นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในมิติของการวางแผน และการกำหนดทิศทางขององค์การ มุมมองนี้เน้นว่ากลยุทธ์เปรียบเสมือนแผนที่นำทางที่ช่วยให้องค์การรู้ว่าจะไปทิศทางใดและจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร

Fitts and Lei (2000) ได้ให้ความหมายว่ากลยุทธ์เป็นความคิด แผนงาน และการกระทำที่องค์การนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จและได้เปรียบคู่แข่งขัน นิยามนี้มีความน่าสนใจตรงที่ครอบคลุมทั้งสามมิติที่สำคัญ ได้แก่ มิติของความคิดซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของกลยุทธ์ มิติของแผนงาน ซึ่งเป็นการแปลงความคิดให้เป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน และมิติของการกระทำซึ่งเป็นการนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติจริง นอกจากนี้ นิยามนี้ยังเน้นย้ำถึงเป้าหมายสำคัญสองประการของกลยุทธ์ คือ การบรรลุผลสำเร็จและการได้เปรียบคู่แข่งขัน ขณะที่ Schermerhorn (2002) กล่าวว่ากลยุทธ์หมายถึงแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์การเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน นิยามนี้ใช้คำว่า "แผนแม่บท" ซึ่งสื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์เป็นแผนในระดับสูงสุดที่ครอบคลุมและชี้นำแผนงานอื่น ๆ ทั้งหมดขององค์การ การมีแผนแม่บทที่ชัดเจนจะช่วยให้ทุกส่วนขององค์การเคลื่อนไหวไปในทิศทางเดียวกันและมีเอกภาพในการดำเนินงาน ในทิศทางเดียวกัน Rue, & Holland (1989, อ้างถึงใน วรวุฒิ ทวีปวรเดช, 2550) ได้อธิบายว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์คือกระบวนการซึ่งผู้บริหารระดับสูงกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะบรรลุ แล้วกำหนดนโยบายยุทธศาสตร์เพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดแผนระยะสั้นเพื่อความมั่นใจว่ายุทธศาสตร์นี้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง นิยามนี้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของผู้บริหารระดับสูงในการบริหารเชิงกลยุทธ์ และแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนปฏิบัติการ โดยแต่ละระดับมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน

พระสุวรณ สุวณโณ (วงศ์ดารา) (2560) ได้ขยายความในมิตินี้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึงแนวทางหรือวิธีการทำงานโดยการกำหนดจุดหมายของหน่วยงานให้ชัดเจนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการวางแผนดำเนินการได้มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร อันจะเป็นแนวทางช่วยให้ผู้บริหารประเมินและตัดสินใจตามหน้าที่ในการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน นิยามนี้เชื่อมโยงการกำหนดทิศทางเข้ากับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทิศทางขององค์กรไม่ได้ถูกกำหนดขึ้นมัลลอย ๆ แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจสภาพความเป็นจริงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ส่วน เมธาพร ไตรกิจวัฒน์กุล (2561) ได้สรุปว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึงกระบวนการในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร นิยามนี้เน้นย้ำว่าการกำหนดทิศทางต้องผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ ไม่ใช่การตัดสินใจแบบฉับพลันหรือตามอารมณ์ของผู้บริหาร จากการพิจารณาแนวคิดของนักวิชาการกลุ่มนี้ จะเห็นได้ว่าการกำหนดทิศทางขององค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากทิศทางที่ชัดเจนจะช่วยให้สมาชิกทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกันว่าองค์กรกำลังมุ่งไปสู่จุดหมายใด และแต่ละคนมีบทบาทอย่างไรในการนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายนั้น การขาดทิศทางที่ชัดเจนอาจนำไปสู่ความสับสน ความขัดแย้ง และการใช้ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

แนวคิดที่มุ่งเน้นการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม

นักวิชาการหลายท่านได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนฐานคติที่ว่าองค์กรไม่ได้ดำรงอยู่อย่างโดดเดี่ยว แต่เป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ใหญ่กว่าซึ่งมีปัจจัยแวดล้อมมากมายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ดังนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงต้องให้ความสำคัญกับการเข้าใจสภาพแวดล้อมและการปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

Chandler (1992, อ้างถึงใน สุมณรัตน์ สกุลสิริทรัพย์, 2550) ได้ให้ความหมายว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึงความสามารถของผู้บริหารระดับสูงในการปรับโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และวิธีการทำงานไปสู่สภาพใหม่เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและปลอดภัย ซึ่งพบว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมีผลกระทบทั้งโดยตรงและทางอ้อมต่อองค์กร นิยามนี้มีความน่าสนใจตรงที่มองการบริหารเชิงกลยุทธ์ในฐานะ "ความสามารถ" ของผู้บริหาร ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่เพียงกระบวนการหรือขั้นตอน แต่เป็นทักษะและศักยภาพผู้บริหารต้องมีและต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ นิยามนี้ยังเน้นย้ำถึงเป้าหมายพื้นฐานที่สุดขององค์กร นั่นคือการอยู่รอด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวได้อาจถูกกำจัดออกไปจากการแข่งขัน

ประเสริฐ ผลิตมิตร (2550) ได้เสริมในประเด็นนี้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึงการจัดการที่เน้นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการภายใน ซึ่งต้องเตรียมแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปหรือตอบโต้ภาวะการณ์แข่งขันได้อย่างรวดเร็ว โดยมีการจัดทรัพยากรให้เหมาะสม นิยามนี้เน้นถึงความเชื่อมโยงระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับการจัดการภายในองค์กร และยังกล่าวถึงความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าในยุคปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ความคล่องตัว (Agility) ขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความอยู่รอดและความสำเร็จ

รินรดา น้ำใจสุข (2556) ได้ขยายความเพิ่มเติมว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นมาจากองค์การทางธุรกิจซึ่งมุ่งหวังให้ประสบผลสำเร็จในทุกด้านด้วยความร่วมมือของทุกคนในองค์การเพื่อนำไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง นิยามนี้มีความครอบคลุมหลายมิติ ทั้งในด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งหมดนี้อยู่ภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ในแนวทางเดียวกัน สุปรียา ชินพะวอ (2562) ได้ให้ความหมายว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึงการบริหารเชิงรุกที่เป็นกระบวนการที่มีการจัดทำอย่างต่อเนื่องโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้้องค์การมีความสามารถในการบริหารที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นิยามนี้ใช้คำว่า "การบริหารเชิงรุก" ซึ่งแตกต่างจากการบริหารเชิงรับที่เพียงตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้น การบริหารเชิงรุกหมายถึงการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงและเตรียมพร้อมรับมือล่วงหน้า ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดี

การวิเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการกลุ่มนี้ทำให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมที่องค์กรต้องให้ความสนใจมีทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายในได้แก่ทรัพยากร ความสามารถ จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่คู่แข่ง ลูกค้า เทคโนโลยี กฎระเบียบ และปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคม การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจึงต้องอยู่บนพื้นฐานของการเข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งสองด้านอย่างลึกซึ้ง และสามารถปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

แนวคิดที่มุ่งเน้นกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบ

นักวิชาการกลุ่มหนึ่งได้ให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในฐานะกระบวนการที่มีขั้นตอนอย่างเป็นระบบ แนวคิดนี้มองว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำครั้งเดียวแล้วจบ แต่เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่มีขั้นตอนชัดเจนและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

สุนทรสส์ เพชรรัชคาคำด้วง (2559) ได้อธิบายว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารที่ใช้ในการตัดสินใจในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ซึ่งประกอบด้วยการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร นิยามนี้ระบุองค์ประกอบหลักสามประการของการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจน ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) ซึ่งองค์ประกอบทั้งสามนี้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการบริหารเชิงกลยุทธ์

สยมภู เหมือนนิรุทธ์ (2560) ได้เสริมว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึงการคิดอย่างเป็นระบบโดยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอนของการบริหารโดยการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดจุดประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเริ่มจากวิสัยทัศน์จุดประสงค์และการกำหนดกลยุทธ์ และบริหารให้เหมาะสมมีกระบวนการที่ใช้ในการบริหารองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นิยามนี้เพิ่มเติมความสำคัญของ "การคิดอย่างเป็นระบบ" และ "ความร่วมมือจากทุกฝ่าย" ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่เรื่องของผู้บริหารระดับสูงเพียงกลุ่มเดียว แต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกส่วนขององค์การ นอกจากนี้ นิยามนี้ยังเน้นย้ำถึงบทบาทของวิสัยทัศน์ในฐานะจุดเริ่มต้นของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

สิรินดา แจ่มแจ้ง (2560) ได้ให้รายละเอียดเพิ่มเติมว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึง กระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่มีการตัดสินใจของผู้บริหารและสามารถกำหนดเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน ประกอบด้วยการวางแผน (Planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation) การควบคุมและประเมิน (Evaluation) รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเข้มแข็งร่วมมือร่วมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการขับเคลื่อนดำเนินตามเป้าหมายที่กำหนด นิยามนี้มีความน่าสนใจตรงที่เพิ่มมิติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าไปในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าความสำเร็จของกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับคุณภาพและความมุ่งมั่นของบุคลากรในองค์การเป็นอย่างมาก

สกริพร เชาวนชัย (2561) ได้เพิ่มเติมว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึงกระบวนการบริหารขององค์การโดยการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และใช้ข้อมูลสำคัญต่าง ๆ มาประกอบการตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการดำเนินงาน โดยมีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน รวมทั้งมีพัฒนาการและความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นิยามนี้เน้นถึงการให้ "ข้อมูล" ในการตัดสินใจ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดีต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและหลักฐาน ไม่ใช่การตัดสินใจตามความรู้สึกหรือสัญชาตญาณเพียงอย่างเดียว

นอกจากนี้ นิยามนี้ยังกล่าวถึงความยั่งยืนและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในยุคปัจจุบัน

นอกจากนี้ เกียรติชัย สังข์จันทร์ (2561) ได้สรุปอย่างกระชับว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึงแนวทางการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แม้จะเป็นนิยามที่สั้นและกระชับ แต่ก็จับประเด็นสำคัญได้อย่างครบถ้วน นั่นคือความเป็นระบบและการมุ่งสู่เป้าหมาย

เมื่อวิเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการกลุ่มนี้โดยรวม จะเห็นได้ว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มีขั้นตอนหลัก ๆ ที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ตามด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร จากนั้นจึงเป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แล้วนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง และสุดท้ายคือการควบคุมและประเมินผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง กระบวนการนี้ไม่ได้เป็นเส้นตรงที่จบลงเมื่อถึงขั้นตอนสุดท้าย แต่เป็นวงจรที่หมุนเวียนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและพัฒนาได้ตลอดเวลา

จากการทบทวนความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์จากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ สามารถสังเคราะห์และสรุปความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการบริหารขององค์กรที่ผู้บริหารใช้ประกอบการตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการดำเนินงาน โดยผู้วิจัยได้นำกระบวนการดังกล่าวซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์และเป้าหมายขององค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแนวทางที่วางไว้และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน รวมทั้งมีพัฒนาการและความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

3.1 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรในหลายมิติ โดยนักวิชาการได้ให้ทัศนะไว้อย่างหลากหลายซึ่งสามารถสังเคราะห์ได้เป็นประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กร

การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กรถือเป็นความสำคัญประการแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่นักวิชาการหลายท่านให้ความเห็นสอดคล้องกัน จินตนา บุญงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) ชี้ให้เห็นว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดจุดประสงค์และทิศทางการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม กล่าวคือ ผู้บริหารจะสามารถมองเห็นภาพอนาคตของ

องค์การได้อย่างชัดเจน รู้ว่าองค์การกำลังมุ่งหน้าไปทางใด และต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนนี้จะเหมือนเข็มทิศนำทางให้บุคลากรทุกระดับในองค์การเข้าใจและปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับ สุนทรืสส์ เพชรรัชคาคำด้วง (2559) ที่กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และทิศทางในอนาคตอย่างชัดเจน ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางขององค์การได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งช่วยให้นักบริหารวางแผนกลยุทธ์ได้ดีและง่ายกว่าเดิม ทั้งนี้เนื่องจากการมีกรอบความคิดเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถแยกแยะสิ่งที่สำคัญออกจากสิ่งที่ไม่สำคัญได้ ทำให้การจัดลำดับความสำคัญของงานและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์การที่มีทิศทางชัดเจนจึงสามารถหลีกเลี่ยงการดำเนินงานที่สิ้นเปลืองทรัพยากรโดยไม่จำเป็น และมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมที่สร้างคุณค่าและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ การกำหนดทิศทางที่ชัดเจนยังส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในองค์การ เมื่อทุกคนเข้าใจว่าองค์การกำลังมุ่งหน้าไปทางใดและตนเองมีบทบาทอย่างไรในการบรรลุเป้าหมายนั้น ก็จะเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและมีความมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานโดยรวม

การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเป็นอีกประเด็นสำคัญที่นักวิชาการให้ความสนใจเป็นอย่างมาก สติพร เชาวนชัย (2561) อธิบายว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เข้าใจถึงอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อองค์การ รวมทั้งมีการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต การวางแผนแนวทางการดำเนินงานจึงเป็นไปในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ ทำให้องค์การสามารถปรับตัวและฉกฉวยโอกาสได้ดีกว่าหรือได้ก่อนคู่แข่ง ความสามารถในการมองการณ์ไกลและเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนี้ถือเป็นข้อได้เปรียบที่สำคัญในโลกปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสังคมมีความผันผวนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในทำนองเดียวกัน สุนทรืสส์ เพชรรัชคาคำด้วง (2559) เสริมว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถปรับองค์กรให้เข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้ ซึ่งส่งผลให้ผลตอบแทนขององค์กรสูงกว่าคู่แข่ง นอกจากนี้ยังช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม หรือการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายและนโยบาย

สิ่งที่น่าสังเกต คือ นักวิชาการทั้งสองท่านต่างเน้นย้ำถึงความสำคัญของการบริหารเชิงรุก (Proactive Management) มากกว่าการบริหารเชิงรับ (Reactive Management) กล่าวคือ องค์การที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดีจะไม่รอให้ปัญหาเกิดขึ้นก่อนแล้วจึงค่อยแก้ไข แต่จะมีการวิเคราะห์

แนวโน้มและคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้า เพื่อเตรียมพร้อมรับมือหรือแม้กระทั่งสร้างโอกาสใหม่ ๆ จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งแนวทางการบริหารเชิงรุกนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

การสร้างความสอดคล้องและเอกภาพในการดำเนินงาน

การสร้างความสอดคล้องและเอกภาพในการดำเนินงานเป็นความสำคัญอีกประการหนึ่งที่ จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) ได้กล่าวถึง โดยชี้ให้เห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์องค์การในฐานะระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ความสอดคล้องในการดำเนินงานนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากองค์การประกอบด้วยหน่วยงานย่อยและบุคลากรจำนวนมากที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกัน หากขาดการประสานงานและการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน อาจทำให้เกิดความซ้ำซ้อน ความขัดแย้ง หรือการทำงานที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การโดยรวม การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงทำหน้าที่เป็นกรอบในการประสานการดำเนินงานของทุกส่วนในองค์การให้มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

นอกจากนี้ การมององค์การในฐานะระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถเห็นภาพรวมของการดำเนินงาน เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และสามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบโดยคำนึงถึงผลกระทบต่องานขององค์การ ไม่ใช่เพียงหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งจะนำไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างคุณค่าสูงสุดให้แก่องค์กร

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ชลธิชา ร่มโพธิ์รี (2561) ได้เน้นย้ำว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารจึงไม่ควรตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์แบบคิดเองตามความพึงพอใจ การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมจึงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนี้กลยุทธ์ที่ดีย่อมอาศัยผู้บริหารที่ดีควบคู่ไปด้วย จึงจะสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประเด็นที่ ชลธิชา ร่มโพธิ์รี ชี้ให้เห็นนี้สะท้อนถึงความจำเป็นในการมีกระบวนการตัดสินใจที่เป็นระบบและมีเหตุผล ไม่ใช่การตัดสินใจตามอารมณ์หรือความรู้สึกส่วนตัวของผู้บริหาร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ดีต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน การวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบด้าน และการพิจารณาผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์การด้วย

อีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจคือความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่ดีกับผู้บริหารที่ดี กล่าวคือ แม้จะมีกลยุทธ์ที่ดีเพียงใด หากผู้บริหารขาดความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กลยุทธ์นั้นก็จะไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการได้ ในทางกลับกัน ผู้บริหารที่มีความสามารถแต่ใช้กลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสมก็อาจนำองค์การไปในทิศทางที่ผิดพลาดได้ ดังนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลจึงต้องอาศัยทั้งกลยุทธ์ที่ดีและผู้บริหารที่มีความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างความพร้อมและความสามารถในการแข่งขัน

จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) ได้กล่าวถึงความสำคัญอีกสองประการที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ การสร้างความพร้อมให้แก่องค์กร และการสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ในประเด็นแรก การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพขององค์การ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น ความพร้อมในที่นี้หมายถึงรวมถึงความพร้อมทั้งในด้านทรัพยากร ความรู้ความสามารถ และจิตใจของบุคลากร องค์กรที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดีจะมีการเตรียมความพร้อมอย่างเป็นระบบ มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ความสามารถที่จำเป็น มีการลงทุนในเทคโนโลยี และโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสม และมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้

ในประเด็นที่สอง การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ทำให้สามารถลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าประสงค์ได้ ซึ่งจะช่วยให้ดำเนินงานไปได้เหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากทรัพยากรขององค์กรมีจำกัด ผู้บริหารจึงต้องสามารถตัดสินใจได้ว่า ควรจะลงทุนทรัพยากรในกิจกรรมใดที่จะสร้างคุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันสูงสุด

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ครอบคลุมทั้งการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์การอย่างเป็นระบบ การสร้างความตื่นตัวและความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การสร้างความสอดคล้องในการดำเนินงานภายในองค์การ การพัฒนาศักยภาพการตัดสินใจของผู้บริหาร ตลอดจนการสร้างความพร้อมและความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งทั้งหมดนี้จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การในที่สุด

3.2 ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ประโยชน์ของการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินงานขององค์การ ได้รับการศึกษาจากนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งสามารถสังเคราะห์เป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

การให้แนวทางในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

Thompson, & Strickland (1999) ได้ชี้ให้เห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้แนวทางในทางปฏิบัติงานต่อทุกคนในองค์กร โดยเฉพาะในประเด็นสำคัญที่ว่า "สิ่งที่เราพยายามจะทำ และทำให้สำเร็จ" นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้จัดการมีเหตุผลในการจัดสรรงบประมาณ กำลังคน และทรัพยากรอื่น ๆ ให้กับแผนงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งช่วยให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ซึ่งผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ทั้งองค์การปฏิบัติงานร่วมกันสามารถตัดสินใจสอดคล้องกันเป็นหนึ่งเดียว

ประโยชน์ในด้านการให้แนวทางนี้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีหน่วยงานและบุคลากรจำนวนมาก การสื่อสารและการประสานงานอาจเป็นเรื่องท้าทาย การมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะช่วยให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจว่าองค์กรกำลังมุ่งหน้าไปทางใด และตนเองควรทำอย่างไรเพื่อสนับสนุนเป้าหมายนั้น ซึ่งจะช่วยลดความสับสนและความขัดแย้งในการทำงาน สอดคล้องกับ บุญเลิศ เย็นคงคา (2546) ที่กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดการกำหนดจุดประสงค์และเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในด้านระบบการบริหารที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน อันจะส่งผลต่อการสนองตอบความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ยังทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีสำหรับผู้บริหารโดยคำนึงถึงจุดประสงค์ขององค์กรที่ได้วางไว้ ซึ่งจะส่งผลต่อพนักงานที่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้เกิดความรู้สึกที่พึงพอใจ

ในทำนองเดียวกัน สารโจน โอปัททวิชวิน (2552) เสริมว่าการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ด้วยกลุ่มบุคคลมีแนวโน้มที่จะได้มาจากทางเลือกที่ดีที่สุด กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นแนวทางในการตัดสินใจที่ดีขึ้น เพราะกลุ่มบุคคลจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ดีได้และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าโดยมีพื้นฐานจากกลุ่มสมาชิกที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน การใช้ความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายจากสมาชิกในกลุ่มจะช่วยให้การวิเคราะห์ปัญหาและการพัฒนาทางเลือกมีความรอบด้านและครอบคลุมมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงกว่าการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว

การสร้างความตื่นตัวและความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อม

Thompson, & Strickland (1999) ระบุว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้จัดการมีความตื่นตัวมากขึ้นต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่และหาทางหลบหลีกอันตรายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการจัดการกิจกรรมล่วงหน้า (Proactive Management) เพื่อตัดสินใจตอบโต้หรือตั้งรับต่อแนวโน้มต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ความสามารถในการคาดการณ์และเตรียมพร้อมล่วงหน้าถือเป็นข้อได้เปรียบที่สำคัญในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทศนะนี้สอดคล้องกับ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) ที่กล่าวว่าการวางแผนยุทธศาสตร์กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรค ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติ

ของการดำเนินงานอย่างชัดเจนและมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต รวมทั้งช่วยระบุถึงโอกาสและช่องทางในการดำเนินงานให้การปรับเปลี่ยนทิศทางและภารกิจขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งนี้ การวางแผนยุทธศาสตร์ยังช่วยให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์การมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อการบริหารงานโดยรวม ในทำนองเดียวกัน บุญเลิศ เย็นคงคา (2546) ชี้ให้เห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการมองภาพของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกเพื่อประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเตรียมพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับ 3C คือ การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ (Change) ความต้องการของลูกค้า (Customers) และการแข่งขันทางธุรกิจ (Competition) กรอบแนวคิด 3C นี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดระบบความคิดและมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องนี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์กรเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังช่วยให้สามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตได้อีกด้วย องค์กรที่มีความสามารถในการวิเคราะห์และคาดการณ์ที่ดีจะสามารถเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ก่อนคู่แข่ง ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญ

การสร้างการมีส่วนร่วมและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2552) ได้เน้นย้ำถึงประโยชน์ในมิตินี้้อย่างละเอียด โดยชี้ให้เห็นว่ากิจกรรมการจัดสร้างกลยุทธ์เพิ่มพูนกำลังความสามารถของบริษัทในการป้องกันปัญหา การมีส่วนร่วมของพนักงานในการจัดสร้างกลยุทธ์ทำให้พนักงานมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่ออกมากับรางวัลตอบแทนในทุก ๆ แผนกลยุทธ์ของบริษัท จึงเป็นการก่อให้เกิดแรงจูงใจ ความเข้าใจในความเชื่อมโยงระหว่างการทำงานและผลตอบแทนที่มีความสำคัญมากเนื่องจากจะทำให้พนักงานเห็นคุณค่าของการทำงานและมีความมุ่งมั่นในการสร้างผลงานที่ดี นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นว่าช่องว่างและกิจกรรมที่เหลื่อมล้ำระหว่างบุคคลและกลุ่มจะลดน้อยลงไปเพราะการมีส่วนร่วมในการจัดสร้างกลยุทธ์ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงบทบาทที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่นี้จะช่วยลดความขัดแย้งและการทับซ้อนของงาน ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ที่สำคัญ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะลดน้อยลงเพราะการมีส่วนร่วมในการจัดสร้างกลยุทธ์จะทำให้ทุกคนพอใจในการตัดสินใจของตนเองและมีแนวโน้มที่จะยอมรับการตัดสินใจเหล่านั้น

ประเด็นเรื่องการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนี้มีความสำคัญเป็นพิเศษ เนื่องจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นอุปสรรคสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เมื่อพนักงานได้มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ตั้งแต่ต้น พวกเขาจะรู้สึกเป็นเจ้าของกลยุทธ์นั้นและมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ซึ่งแตกต่างจากกรณีที่กลยุทธ์ถูกกำหนดจากผู้บริหารระดับสูงเพียง

กลุ่มเดียวแล้วสั่งการลงมา ซึ่งอาจทำให้พนักงานรู้สึกถูกบังคับและเกิดการต่อต้าน สอดคล้องกับ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) ที่กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ช่วยสร้างความเข้าใจที่จะต้องร่วมกัน ระหว่างสมาชิกขององค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวัง ต่าง ๆ รวมทั้งช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางด้านความคิดและการดำเนินกิจกรรม ต่าง ๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์กร นอกจากนี้ ยังช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการ และการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จและความได้เปรียบในการแข่งขัน

สาคร สุขศรีวงศ์ (2551) ได้กล่าวไว้ว่าองค์กรที่สามารถนำกระบวนการจัดการ เชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมจะได้รับประโยชน์หลายประการ ประการแรก สามารถ นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากการมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมี ประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประการที่สอง สามารถกำหนดพันธกิจและ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางและเป้าหมายหลักขององค์กร รวมทั้งเป็นกรอบมิให้องค์กร เดินทางออกนอกวิถีที่ควรจะเป็น ซึ่งจะช่วยให้้องค์กรรักษาทิศทางและไม่หลงทางในการดำเนินงาน ประการที่สาม การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรประเมินสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความสามารถในการอ่านและเข้าใจสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันนี้ มีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากจะช่วยให้้องค์กรสามารถระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ได้อย่างถูกต้อง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล ประการที่สี่ องค์กร สามารถนำกลยุทธ์ที่สร้างไว้ดีแล้วไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับผลตามที่ประสงค์ ความสามารถ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการกำหนดกลยุทธ์ เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดี แต่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จะไม่มีคุณค่าใด ๆ ประการสุดท้าย องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบ ที่ยั่งยืนในการแข่งขัน ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบที่ยั่งยืน หมายความว่าความได้เปรียบที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบหรือทำลายได้ง่าย ซึ่งจะช่วยให้้องค์กรสามารถ รักษาตำแหน่งทางการแข่งขันและสร้างผลกำไรที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ในระยะยาว

สรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สามารถสังเคราะห์ประโยชน์ของการบริหาร เชิงกลยุทธ์ได้เป็น 4 มิติหลัก ดังนี้ มิติแรก คือ ประโยชน์ในด้านการกำหนดทิศทางและแนวทาง ซึ่งครอบคลุมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน การให้แนวทางในการปฏิบัติงาน แก่บุคลากรทุกระดับ และการสร้างกรอบในการตัดสินใจที่สอดคล้องกันทั้ง้องค์กร ประโยชน์ในมิตินี้ ช่วยให้องค์กรมีความชัดเจนในจุดหมายปลายทางและวิธีการที่จะไปถึงจุดหมายนั้น มิติที่สอง คือ ประโยชน์ในด้านการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม ซึ่งครอบคลุมถึงการสร้างความตื่นตัวต่อ

การเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์และคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และการเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายและโอกาสที่จะเกิดขึ้น ประโยชน์ในมิตินี้ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มิติที่สาม คือ ประโยชน์ในด้านการสร้างการมีส่วนร่วมและความสอดคล้อง ซึ่งครอบคลุมถึงการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ การสร้างความเข้าใจร่วมกันในทิศทางและเป้าหมายขององค์กร และการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ประโยชน์ในมิตินี้ช่วยให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นไปอย่างราบรื่นและได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย มิติที่สี่ คือ ประโยชน์ในด้านการสร้างความสำเร็จและความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรคาดหวังจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมถึงการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การสร้างผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่ง และการสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในระยะยาว

ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยมาใช้เป็นกรอบในการวิจัยเพื่อช่วยให้สถานศึกษากำหนดจุดประสงค์และทิศทางในอนาคตได้อย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ สร้างความสอดคล้องของการดำเนินงานภายในองค์กร เพื่อบูรณาการไปสู่ความสำเร็จและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ประโยชน์เหล่านี้มีความเชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกัน กล่าวคือ การมีทิศทางที่ชัดเจนจะช่วยให้การตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมเป็นไปอย่างมีเป้าหมาย การสร้างการมีส่วนร่วมจะช่วยให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ และทั้งหมดนี้จะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันและความสำเร็จขององค์กรในที่สุด

4. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ถือเป็นแนวคิดการบริหารที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางทั้งในภาคธุรกิจและภาครัฐ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางปรับตัว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบริบทของการศึกษา การนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้มีความสำคัญยิ่งขึ้นเมื่อสถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความคาดหวังของสังคม และนโยบายการปฏิรูปการศึกษา การทำความเข้าใจกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างถ่องแท้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับผู้บริหารในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) หมายถึง ขั้นตอนการบริหารที่มุ่งให้องค์กรบรรลุเป้าหมายโดยสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม แนวคิดนี้มีรากฐานมาจากความเชื่อที่ว่าองค์กรมิได้ดำรงอยู่อย่างโดดเดี่ยว หากแต่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับความสามารถ

ในการวิเคราะห์ ทำความเข้าใจ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมดังกล่าว กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายขององค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในบริบทของสถานศึกษาอาจหมายถึงนักเรียน ผู้ปกครอง ครู บุคลากร ชุมชน หน่วยงานต้นสังกัด และภาคเอกชน ซึ่งแต่ละกลุ่มมีความคาดหวังและผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจึงต้องคำนึงถึงความสมดุลในการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเหมาะสม

การศึกษาแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศพบว่ามีคำแนะนำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความหลากหลายในด้านจำนวนขั้นตอน ตั้งแต่สามถึงห้าขั้นตอน อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในเชิงเนื้อหาสาระพบว่ามีแก่นความคิดหลักที่สอดคล้องกัน การทบทวนวรรณกรรมในส่วนต่อไปจะนำเสนอแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่านอย่างเป็นระบบ โดยจัดกลุ่มตามจำนวนขั้นตอนที่นำเสนอเพื่อให้เห็นภาพรวมและความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดต่าง ๆ อย่างชัดเจน

กรอบแนวคิดห้าขั้นตอน

Certo, & Peter (1991) ได้นำเสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความครอบคลุมและเป็นระบบ ประกอบด้วยห้าขั้นตอนที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 1 คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ซึ่ง Certo และ Peter ถือว่าเป็นรากฐานสำคัญของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งหมด การวิเคราะห์นี้มุ่งศึกษาทั้งปัจจัยลบและปัจจัยบวกของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร อันได้แก่ จุดอ่อน (Weaknesses) จุดแข็ง (Strengths) โอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) การวิเคราะห์ดังกล่าวมีความสำคัญเนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ยังเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์หรือทางเลือกของการพัฒนา โดยแผนกลยุทธ์ที่ดีควรชี้แนะแนวทางแก้ไขความเสี่ยงที่สอดคล้องกับจุดอ่อนและภาวะคุกคาม ขณะเดียวกันก็เพิ่มประสิทธิภาพและความเป็นไปได้ อย่างสอดคล้องกับจุดแข็งและโอกาสที่มีอยู่

ขั้นตอนที่ 2 คือ การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) ซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมายและแนวรุก (Thrust) ขององค์กร Certo และ Peter ระบุว่าตัวบ่งชี้สำคัญของทิศทางองค์กรประกอบด้วยพันธกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objective) กระบวนการสร้างทิศทางองค์กรประกอบด้วยขั้นตอนย่อยสามประการ ได้แก่ การไตร่ตรองผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างรอบคอบ การสร้างพันธกิจขององค์กรที่เหมาะสมกับบริบทและศักยภาพ และการสร้างวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เหมาะสมและสามารถวัดผลได้ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญเนื่องจากการแปลงผลการวิเคราะห์ให้กลายเป็นแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 3 คือ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ซึ่งเป็นกระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ขั้นตอนนี้ต้องอาศัยความสามารถในการคิดเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารในการพัฒนาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่หลากหลาย ประกอบกับความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดภายใต้ทรัพยากรและข้อจำกัดที่มีอยู่

ขั้นตอนที่ 4 คือ การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) ซึ่งเป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม Certo และ Peter เน้นย้ำว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) เป็นสำคัญ เนื่องจากปัจจัยทั้งสองมีอิทธิพลอย่างมากต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การสื่อสาร การประสานงาน และการกำกับดูแลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนจะช่วยสร้างความมุ่งมั่นและความร่วมมือของบุคลากรในการขับเคลื่อนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 5 คือ การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลกระบวนการตลอดจนประเมินผลสำเร็จขององค์กร ขั้นตอนนี้มีความสำคัญในการทำให้องค์กรทราบว่าการทำงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ และสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันเวลาที่หากพบความเปี่ยงเบน

ในทำนองเดียวกัน จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548) ได้นำเสนอกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Certo และ Peter โดยประกอบด้วยห้าส่วนประกอบสำคัญที่มีความเชื่อมโยงกัน

ส่วนประกอบแรก คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ซึ่งผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร จินตนาและณัฐพันธ์แบ่งสภาพแวดล้อมออกเป็นสองระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร การวิเคราะห์นี้ถือเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

ส่วนประกอบที่สองคือการกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) โดยผู้บริหารจะนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาประมวลผลเพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การกำหนดทิศทางนี้สามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าประสงค์ (Mission and Goal Establishment) ขององค์กร ซึ่งจะเป็นกรอบชี้นำการดำเนินงานในระยะยาว

ส่วนประกอบที่สามคือการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ซึ่งหมายถึงการนำทิศทางองค์การที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนาเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น จินตนา และณัฐพันธ์ เสนอว่าการกำหนดกลยุทธ์ควรดำเนินการตามระดับชั้นภายในองค์การ ตั้งแต่กลยุทธ์องค์การ (Corporate Strategy) ที่กำหนดทิศทางโดยรวม กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) ที่กำหนดวิธีการแข่งขันหรือดำเนินงานในแต่ละหน่วยงาน และกลยุทธ์ตามหน้าที่ (Functional Strategy) ที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานเฉพาะด้าน การจัดลำดับชั้นของกลยุทธ์ดังกล่าวช่วยให้เกิดความสอดคล้องและบูรณาการระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ

ส่วนประกอบที่สี่คือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ซึ่งหมายถึงการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม จินตนา และณัฐพันธ์ เน้นว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องผ่านการจัดโครงสร้าง การจัดสรรบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ความสำเร็จในขั้นตอนนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการจัดการทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจ และการสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนกลยุทธ์

ส่วนประกอบสุดท้ายคือการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) ซึ่งหมายถึงการติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง จินตนา และณัฐพันธ์ เน้นว่าวัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้คือเพื่อให้องค์การได้รับคุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

เมื่อเปรียบเทียบแนวคิดของ Certo และ Peter กับจินตนา และณัฐพันธ์ พบว่ามีความสอดคล้องกันในสาระสำคัญ โดยทั้งสองแนวคิดเน้นความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นจุดเริ่มต้น การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน การพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม การนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ความแตกต่างที่พบคือจินตนา และณัฐพันธ์ให้รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับระดับของกลยุทธ์ที่ควรกำหนด ซึ่งสะท้อนให้เห็นการประยุกต์แนวคิดให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การขนาดใหญ่ที่มีหน่วยงานย่อยหลายระดับ

กรอบแนวคิดสี่ขั้นตอน

Hunger, & Wheelen (1995) ได้นำเสนอแบบจำลองพื้นฐานในการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความกระชับและชัดเจน ประกอบด้วยสี่องค์ประกอบหลักที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน

องค์ประกอบแรกคือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่ง Hunger และ Wheelen ได้จำแนกปัจจัยที่ต้องวิเคราะห์ออกเป็นสองกลุ่มใหญ่ กลุ่มแรกคือปัจจัยภายนอกซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั่วไปทางสังคม (Societal Environment) อันได้แก่ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และกฎหมาย ตลอดจนสภาพแวดล้อมเฉพาะของงาน (Task Environment)

ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่ง ผู้จัดหา และหน่วยงานกำกับดูแล กลุ่มที่สองคือปัจจัยภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ งบประมาณ และทรัพยากร การวิเคราะห์ปัจจัยทั้งสองกลุ่มนี้จะนำไปสู่การระบุจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคขององค์การ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ในขั้นตอนต่อไป

องค์ประกอบที่สองคือการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ซึ่ง Hunger และ Wheelen ให้นิยามว่าเป็นการจัดทำแผนระยะยาว (Long-Range Plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน ให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาหรืออุปสรรคที่เผชิญอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งต้องสอดคล้องกับจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์การ การจัดทำแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ที่แสดงถึงภาพอนาคตที่พึงประสงค์ขององค์การ การกำหนดพันธกิจ (Corporate Mission) ที่ระบุเหตุผลของการดำรงอยู่และขอบเขตการดำเนินงาน เป้าประสงค์ (Goal) ที่แสดงถึง ผลลัพธ์ที่ต้องการในระยะยาว และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่เป็นรูปธรรม สามารถวัดได้ และสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ภายในกรอบเวลาที่กำหนด

องค์ประกอบที่สามคือการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) ซึ่งเป็นการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติจริง Hunger และ Wheelen เน้นความสำคัญของการจัดทำ แผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และการกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การมี แผนปฏิบัติการที่ดีจะช่วยให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจว่าต้องทำอะไร เมื่อไร และอย่างไร เพื่อให้กลยุทธ์ บรรลุผลสำเร็จ

องค์ประกอบสุดท้ายคือการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) ซึ่งเป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์การ Hunger และ Wheelen เน้นว่าการประเมินผลต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตรวจจับปัญหาและ ดำเนินการแก้ไขได้ทันที่

พสุ เดชะรินทร์ (2548) ได้เสนอองค์ประกอบการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีความสอดคล้อง กับแนวคิดสากล แต่มีจุดเด่นที่การเน้นความสัมพันธ์เชิงวงจรระหว่างองค์ประกอบทั้งสี่ด้าน

องค์ประกอบแรกคือการกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) ซึ่งพสุ ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร พสุอธิบายว่า การกำหนดทิศทางองค์กรจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือบอกถึงสาเหตุของ การดำรงอยู่ขององค์กร ที่สำคัญ การกำหนดทิศทางจะช่วยให้การแปลงวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่เป็น นามธรรมให้กลายมาเป็นประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าหมายในการดำเนินงานที่มีลักษณะชัดเจน และเป็นรูปธรรมมากขึ้น

องค์ประกอบที่สองคือการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) ซึ่งพสุ ให้นิยามว่าเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและยุทธศาสตร์ เพื่อให้มี ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยเหล่านี้รวมทั้งสถานะขององค์กรอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น พสุอธิบายว่า

การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้ การวิเคราะห์ยังช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร และจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร

องค์ประกอบที่สามคือการจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) ซึ่งเป็นการนำข้อมูลและความรู้จากการกำหนดทิศทางและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมที่สุด พยายามย้ำว่าการจัดทำยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเอาการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรมาพิจารณาประกอบ พยายามชี้ให้เห็นว่าการจัดทำยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการวางแผน แต่ไม่จำเป็นว่าการจัดทำยุทธศาสตร์จะต้องเป็นการวางแผนเสมอไป

องค์ประกอบสุดท้ายคือการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) ซึ่งพยานถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารยุทธศาสตร์ เมื่อองค์กรได้กำหนดทิศทาง วิเคราะห์ปัจจัย และจัดทำยุทธศาสตร์แล้ว จะต้องนำยุทธศาสตร์มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ พยายามย้ำว่าถ้ากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ขาดขั้นตอนนี้ สิ่งที่ผู้บริหารวิเคราะห์และจัดทำไว้จะไม่เกิดผลขึ้นจริง นอกจากนี้ แม้จะมีการวิเคราะห์หรือวางแผนทางยุทธศาสตร์ไว้ดีเพียงใด แต่ถ้าการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความพยายามทั้งหมดก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ ต่อองค์กร ดังนั้น ความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหารยุทธศาสตร์

เมื่อเปรียบเทียบแนวคิดของ Hunger และ Wheelen กับพสุ เดชะรินทร์ พบว่ามีจุดร่วมที่สำคัญคือการให้ความสำคัญกับทุกองค์ประกอบอย่างเท่าเทียมกัน และการมองว่าองค์ประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นวงจร ข้อแตกต่างที่น่าสนใจคือพสุจัดลำดับให้การกำหนดทิศทางมาก่อนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งต่างจาก Hunger และ Wheelen ที่เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมก่อน ความแตกต่างนี้สะท้อนให้เห็นมุมมองที่ต่างกัน โดยพสุเน้นว่าองค์กรควรมีความชัดเจนในทิศทางก่อนที่จะวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อให้การวิเคราะห์มีจุดมุ่งเน้นที่ชัดเจน ขณะที่ Hunger และ Wheelen เน้นว่าการเข้าใจสภาพแวดล้อมเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางที่เหมาะสม อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ องค์ประกอบทั้งสองมักดำเนินการควบคู่กันและมีการปรับปรุงซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง

กรอบแนวคิดสามขั้นตอน

นักวิชาการไทยหลายท่านได้นำเสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบที่กระชับเป็นสามขั้นตอนหลัก ซึ่งสะท้อนให้เห็นการสังเคราะห์และประยุกต์แนวคิดจากต่างประเทศให้เหมาะสมกับบริบทไทย

ชนินทร ชุณหพันธุ์รักษ์ (2545) กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยสามขั้นตอนที่มีความครอบคลุม

ขั้นตอนแรกคือการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ซึ่งชนินทรอธิบายว่าเป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กรที่จะระบุถึงโอกาส อุปสรรค จุดเด่น และจุดด้อยขององค์กร รวมถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การกำหนดภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร หลังจากนั้นผู้บริหารจึงกำหนดกลยุทธ์ในสามระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ในระดับกิจการ กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ จะเห็นได้ว่าชนินทรได้รวมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดทิศทางไว้ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งทำให้กระบวนการมีความกระชับแต่ยังคงครอบคลุมเนื้อหาสาระที่สำคัญ

ขั้นตอนที่สองคือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งชนินทรเน้นว่าเป็นการลงมือปฏิบัติในระดับต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในขั้นตอนแรก เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร อาทิ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างขององค์กร ระบบงาน และการจูงใจ ชนินทรให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหารในการทำความเข้าใจบริบทขององค์กรก่อนที่จะดำเนินการตามกลยุทธ์ เพราะปัจจัยเหล่านี้อาจเป็นได้ทั้งตัวสนับสนุนและอุปสรรคต่อความสำเร็จ

ขั้นตอนที่สามคือการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งชนินทรระบุว่ามุ่งเน้นที่การติดตามประเมินผลและการควบคุมเพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัตินั้นเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงและมั่นใจว่าการปฏิบัติตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2550) ได้สรุปกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นสามขั้นตอนที่มีความละเอียดในการอธิบายกิจกรรมย่อยในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ซึ่งทศพรเน้นการใช้เทคนิค SWOT Analysis ในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดนี้ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และตัวชี้วัด (Goal: KPI and Target) และวัตถุประสงค์ ที่น่าสนใจคือทศพรได้รวมตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ไว้ในขั้นตอนการวางแผน ซึ่งแสดงให้เห็นการผสมผสานแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เข้ากับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 2 คือ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ซึ่งทศพรระบุว่าประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญสามประการ ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่กำหนดรายละเอียดของกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ และกรอบเวลา การประเมินความเสี่ยงและการบริหารจัดการ (Risk Assessment and Management) เพื่อระบุและเตรียมการรับมือกับปัจจัยที่อาจขัดขวางความสำเร็จ และการจัดทำข้อเสนอเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น การรวมการบริหารความเสี่ยงไว้ในขั้นตอนนี้สะท้อนให้เห็นการบูรณาการแนวคิดการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 3 คือการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ซึ่งทศพรเน้นว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์และเป็นงานของผู้บริหารองค์กรที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมดตามแผนกลยุทธ์ เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้มากน้อยเพียงใด

นอกจากนักวิชาการข้างต้นแล้ว ยังมีนักวิชาการไทยอีกหลายท่านที่นำเสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในกรอบสามขั้นตอนที่สอดคล้องกัน วัชรภรณ์ ทิสุกะ (2557) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ จิรประภา อัครบรร (2548) ได้นำเสนอองค์ประกอบการบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐที่ประกอบด้วยกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) ในทำนองเดียวกัน สุพจน์ ทรายแก้ว (มปป.) ก็ได้นำเสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ดังตาราง 2 ดังนี้

ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์	นักวิชาการ									ความถี่
	Certo, & Peter (1991)	Wheelen, & Hunger (1995)	ชินนทร ชุนหพันธ์รักษ์ (2545)	จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548)	ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2550)	จิรประภา อัครบวร. (2552)	พสุ เดชะรินทร์ (2552)	สุพจน์ ทราภัยแก้ว (มปป)	วัชรภรณ์ ทีสุกะ (2557)	
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	✓	✓	✓							3
2. กำหนดทิศทาง	✓			✓			✓			3
3. วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์							✓			1
4. การกำหนดกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
5. การปฏิบัติตามกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
6. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	8

จากตาราง 2 การสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้นำเสนอมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสามารถสร้างตัวแบบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู เพื่อใช้เป็นกรอบอ้างอิงในการรวบรวมประมวล และวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการศึกษาวิจัยในเบื้องต้น ซึ่งการพิจารณาเลือกจำนวนขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คำนึงถึงความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและลักษณะงานของครูเป็นสำคัญ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่านักวิชาการไทยหลายท่าน อาทิ ชินนทร ชุนหพันธ์รักษ์ (2545) ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2550) วัชรภรณ์ ทีสุกะ (2557) จิรประภา อัครบวร (2548) และสุพจน์ ทราภัยแก้ว (มปป.) ต่างนำเสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในกรอบสามขั้นตอนที่มีความกระชับแต่ครอบคลุมสาระสำคัญ กรอบแนวคิดดังกล่าวมีความเหมาะสมกับการนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทการศึกษาไทย เนื่องจากมีความชัดเจน เข้าใจง่าย และสอดคล้องกับวัฒนธรรมการบริหารของหน่วยงานภาครัฐ ขณะเดียวกันก็ยังคงรักษาแก่นของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ตามแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศ อาทิ Certo, & Peter (1991) รวมถึง Hunger, & Wheelen (1995) ไว้อย่างครบถ้วน ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูประกอบด้วยขั้นตอนหลักสามขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Controlling and Evaluation) ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดและความสำคัญดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นตอนแรกและเป็นรากฐานสำคัญของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งหมด ขั้นตอนนี้ประกอบด้วยกิจกรรมหลักสองส่วนที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นกิจกรรมที่มุ่งศึกษาและทำความเข้าใจปัจจัยทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน แนวคิดนี้สอดคล้องกับทัศนะของ Certo, & Peter (1991) ที่เน้นความสำคัญของการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยลบและปัจจัยบวกของสภาพแวดล้อมองค์กร รวมถึงแนวคิดของ Hunger, & Wheelen (1995) ที่จำแนกปัจจัยภายนอกออกเป็นสภาพแวดล้อมทั่วไปทางสังคมและสภาพแวดล้อมเฉพาะของงาน และปัจจัยภายในที่ประกอบด้วยโครงสร้างองค์การบริหาร งบประมาณ และทรัพยากร ในบริบทของสถานศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในอาจครอบคลุมถึงศักยภาพของครูและบุคลากร โครงสร้างการบริหาร ทรัพยากรการเรียนการสอน วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารจัดการ ขณะที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอาจครอบคลุมถึงนโยบายการศึกษาของรัฐ ความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และสภาพเศรษฐกิจสังคม การวิเคราะห์ดังกล่าวจะนำไปสู่การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษา ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

การกำหนดกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการกำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินงานขององค์กร แนวคิดนี้สอดคล้องกับทัศนะของจินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) ที่เน้นการกำหนดทิศทางองค์การ ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ รวมถึงแนวคิดของพลุ เดชะรินทร์ (2548) ที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเน้นว่าการกำหนดกลยุทธ์ต้องมีความชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์และรายละเอียดของทิศทางและแผนงาน ความชัดเจนดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของการส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู เนื่องจากครูจำเป็นต้องเข้าใจอย่างแจ่มชัดว่าสถานศึกษามุ่งไปในทิศทางใด มีเป้าหมายอะไร และตนเองมีบทบาทอย่างไรในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ดังกล่าว

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณภาพจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ในหลายมิติ ประการแรก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสภาพปัจจุบันของครูทั้งในด้านศักยภาพและข้อจำกัด ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด ประการที่สอง การกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนจะช่วยให้ครูมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องคาดหวัง ลดความสับสนและความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ประการที่สาม การมีแผนงานที่เป็นระบบจะช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของครูเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่งในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่แปลงแผนกลยุทธ์ให้กลายเป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม พสุ เดชะรินทร์ (2548) เน้นย้ำว่าถ้ากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ขาดขั้นตอนนี้ สิ่ง que ผู้บริหารวิเคราะห์และจัดทำไว้ จะไม่เกิดผลขึ้นจริง นอกจากนี้ แม้จะมีการวิเคราะห์หรือวางแผนทางยุทธศาสตร์ไว้ดีเพียงใด แต่ถ้า การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความพยายามทั้งหมดก็จะไม่ก่อให้เกิด ประโยชน์ใด ๆ ต่อองค์กร

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้หมายถึงการดำเนินการ ตามทิศทางและแผนงานที่กำหนดไว้ในขั้นตอนแรก แนวคิดนี้สอดคล้องกับทัศนะของ Certo, & Peter (1991) ที่เน้นความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยคำนึงถึงโครงสร้างและ วัฒนธรรมขององค์กร รวมถึงแนวคิดของ ชนินทร ชุนหพันธ์รักษ์ (2545) ที่ระบุว่าผู้บริหารต้องมึ ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และการจูงใจ เพื่อให้การนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ในบริบทของการส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู การนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญหลายประการ ประการแรก การสื่อสารกลยุทธ์ให้ครูทุกคน เข้าใจอย่างทั่วถึง เนื่องจากครูเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักที่จะขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้เกิดผล หากครูไม่เข้าใจ หรือไม่เห็นด้วยกับกลยุทธ์ การนำไปปฏิบัติย่อมประสบความสำเร็จยากลำบาก ประการที่สอง การจัดสรร ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ทั้งในด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เวลา และการสนับสนุนทางวิชาการ เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สาม การพัฒนาศักยภาพ ของครู หากกลยุทธ์กำหนดให้ครูต้องปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่หรือใช้เทคโนโลยีใหม่ ผู้บริหารต้องจัด ให้มีการพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็น ประการที่สี่ การสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจ เพื่อให้ครูมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ นอกจากนี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ยังต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ดังที่จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2548) ระบุว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องผ่านการจัดโครงสร้าง การจัดสรรบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ สถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างราบรื่นกว่า สถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้บริหารอาจต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรควบคู่ไปกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Controlling and Evaluation)

การควบคุมและประเมินกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่ไม่ได้หมายความว่าขั้นตอนที่มีความสำคัญน้อยกว่าขั้นตอนอื่น ในทางตรงกันข้าม ขั้นตอนนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นวงจรที่มีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังที่ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2550) เน้นว่าการควบคุมและประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์และเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมด

การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ตามกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย กิจกรรมหลักสองส่วนที่เกี่ยวพันกัน ส่วนแรกคือการเฝ้าตรวจและติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง แนวคิดนี้สอดคล้องกับทัศนะของจินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) ที่เน้นการติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง การติดตามอย่างต่อเนื่องช่วยให้ผู้บริหารสามารถตรวจจับปัญหาหรือความเบี่ยงเบนจากแผนได้อย่างทันทั่วทั้ง และสามารถดำเนินการแก้ไขก่อนที่จะขยายตัวจนยากต่อการแก้ไข ส่วนที่สองคือการประเมินผลว่าผลที่ได้รับบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ แนวคิดนี้สอดคล้องกับทัศนะของ Hunger, & Wheelen (1995) ที่เน้นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์การ รวมถึงแนวคิดของชินินทร ชุณหพันธุ์รักษ์ (2545) ที่ระบุว่า การประเมินมุ่งดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัตินั้นเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ ในบริบทของการส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู การประเมินผลอาจครอบคลุมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูรายบุคคล การประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการหรือกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ และการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของการจัดการศึกษา

ประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยเน้นย้ำคือข้อมูลที่ได้จากการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ต้องสามารถนำไปใช้ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น แนวคิดนี้สอดคล้องกับทัศนะของจินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) ที่ระบุว่าวัตถุประสงค์ของการควบคุมและประเมินกลยุทธ์คือเพื่อให้องค์การได้รับคุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน และนำผลการประเมินไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป การนำข้อมูลป้อนกลับไปใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์ทำให้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มีลักษณะเป็นวงจรที่ไม่สิ้นสุด โดยผลการประเมินจะนำไปสู่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใหม่ การปรับปรุงกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ที่ปรับปรุงแล้วไปปฏิบัติ ในบริบทของการส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู การใช้ข้อมูลป้อนกลับมีความสำคัญ

อย่างยิ่ง เนื่องจากสภาพแวดล้อมการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งจากนโยบายของรัฐ ความคาดหวังของสังคม และพัฒนาการทางเทคโนโลยี กลยุทธ์ที่เหมาะสมในวันนี้อาจไม่เหมาะสมในอนาคตอันใกล้ ดังนั้น ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลจากการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์อยู่เสมอ

4.1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นตอนแรกและเป็นรากฐานสำคัญของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่กำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินงานขององค์การทั้งหมด การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณภาพจะส่งผลต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการบรรลุเป้าหมายขององค์การในระยะยาว นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งสะท้อนให้เห็นมุมมองที่แตกต่างกันแต่มีแก่นสาระที่สอดคล้องกัน

ณัฐนันท์ พิทยะภักดิ์ (2557) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่าหมายถึง การพิจารณา ออกแบบ และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อเป็นแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ แนวคิดนี้เน้นย้ำถึงกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในการพัฒนากลยุทธ์ โดยมองว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการพิจารณาอย่างรอบคอบและการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง

สธิพร เขาวนชัย (2561) ได้ให้ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ว่าหมายถึง การกำหนดเป้าหมายในการบริหารองค์การด้วยกลยุทธ์ ซึ่งผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้การดำเนินการขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับเป้าหมายและสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น ๆ แนวคิดนี้มีจุดเด่นที่การเน้นความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นพื้นฐานของการวางแผน และการให้ความสำคัญกับความสอดคล้อง (Alignment) ระหว่างกลยุทธ์กับบริบทขององค์การ

เกียรติชัย สังข์จันทร์ (2561) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่าหมายถึงการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันแล้วคาดการณ์ไปล่วงหน้า เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัด ทำให้การปฏิบัติบรรลุผลตามเป้าหมาย แนวคิดนี้มีความโดดเด่นในการเน้นมิติของการมองไปข้างหน้า (Forward Looking) และการกำหนดองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ จนถึงตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์หมายถึงการพิจารณา ออกแบบ หรือการกำหนดเป้าหมายในการบริหารองค์การด้วยกลยุทธ์ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่ผสมผสาน

ทั้งการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดทิศทาง และการออกแบบแนวทางการดำเนินงานไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยสองขั้นตอนย่อยที่มีความสำคัญและเชื่อมโยงกัน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งจะได้กล่าวถึงรายละเอียดในลำดับต่อไป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นกระบวนการพื้นฐานที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรทุกประเภท โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของสถานศึกษาที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง นักวิชาการทั้งในระดับสากลและในประเทศไทยได้ให้ความหมายและอธิบายความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไว้อย่างหลากหลาย แต่มีแก่นสาระที่สอดคล้องกันในประเด็นหลัก

Hunger, & Wheelen (1998) ซึ่งเป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียงในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ใช้คำว่า "Environmental Scanning" หรือการตรวจสอบสภาพแวดล้อม เพื่ออธิบายกระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อทำความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน แนวคิดนี้มุ่งเน้นการค้นหาและระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การตรวจสอบสภาพแวดล้อมตามแนวคิดนี้จึงไม่ใช่เพียงการรวบรวมข้อมูลเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการวิเคราะห์และตีความข้อมูลเพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางขององค์กรอีกด้วย

ในบริบทของประเทศไทย เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่าเป็นการศึกษาองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการของสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจริง แนวคิดนี้เน้นย้ำถึงความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องตระหนักถึงโครงสร้างของสภาพแวดล้อมอย่างรอบด้าน ทั้งในมิติทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี และการดำเนินการ เพื่อให้สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที

จินตนา บุญบงการ (2544) ได้ชี้ให้เห็นบทบาทของผู้บริหารในฐานะนักกลยุทธ์ (Strategist) ที่ต้องรับผิดชอบในการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็นสองระดับหลัก คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นภารกิจสำคัญของผู้นำองค์กรที่ไม่อาจมอบหมายให้ผู้อื่นทำแทนได้ทั้งหมด เพราะต้องอาศัยวิสัยทัศน์และความเข้าใจในภาพรวมขององค์กรอย่างลึกซึ้ง

บุญเลี้ยง คำชู (2544) ได้เสนอมุมมองที่เชื่อมโยงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เข้ากับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจน โดยอธิบายว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับโรงเรียน มุ่งหมายให้โรงเรียนบรรลุภารกิจ (Mission) ที่กำหนดไว้ แนวคิดนี้เน้นความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่าง โรงเรียนกับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สามารถดำเนินการวางแผนได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวเอง แต่เป็น เครื่องมือที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) ได้ย้ำความสำคัญ ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในบริบทของโรงเรียนว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนด ทิศทางและพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของโรงเรียนให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์นี้ ต้องพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจของโรงเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยต้องระบุ ให้ได้ว่าปัจจัยภายนอกใดบ้างที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรค และปัจจัยภายในใดบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือ จุดอ่อน ข้อมูลเหล่านี้จะส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของโรงเรียน จึงจำเป็นต้องได้รับการวิเคราะห์อย่างรอบคอบและเป็นระบบ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อให้รู้สภาพของสถานศึกษาอย่างแท้จริง โดยต้องวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ของสถานศึกษาอย่างครบถ้วน การวิเคราะห์นี้ต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน มีระเบียบวิธี และ ใช้ข้อมูลที่หลากหลายเพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ที่น่าเชื่อถือและนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

เมื่อพิจารณาแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นโดยภาพรวม จะเห็นได้ว่ามีความ สอดคล้องกันในประเด็นหลักหลายประการ ประการแรก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นกระบวนการ ที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กรทุกประเภท ประการที่สอง การวิเคราะห์ต้องครอบคลุมทั้งปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร ประการที่สาม วัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์คือเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ ในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร และประการที่สี่ การวิเคราะห์ต้องดำเนินการอย่างเป็น ระบบและมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมประกอบด้วยองค์ประกอบหลักสองส่วนที่มีความสำคัญ เท่าเทียมกัน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน องค์ประกอบทั้งสองส่วนนี้มีลักษณะเฉพาะและวิธีการวิเคราะห์ที่แตกต่างกัน แต่ต้องดำเนินการ ควบคู่กันเพื่อให้ได้ภาพรวมที่สมบูรณ์ขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรหรือสามารถควบคุมได้เพียงในระยะสั้นเท่านั้น ปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงานขององค์กร แม้ว่าองค์กรจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือกำหนดทิศทางของปัจจัยเหล่านี้ได้โดยตรง แต่องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อปัจจัยเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสมหากมีการวิเคราะห์และทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้อธิบายว่าสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา แต่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้นเท่านั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Hunger, & Wheelen (1998) ที่กล่าวว่าสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ได้ส่งผลโดยตรงในระยะสั้น แต่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการดำเนินการของสถานศึกษาในระยะยาว การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถฉกฉวยโอกาสที่เอื้ออำนวยและเตรียมพร้อมรับมือกับอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้

นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นพ้องกันว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ควรครอบคลุมปัจจัยหลักสี่ด้านตามกรอบ PEST หรือ STEP ซึ่งประกอบด้วยด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี แต่ละด้านมีรายละเอียดและประเด็นการวิเคราะห์ที่หลากหลาย ดังจะได้อธิบายต่อไปนี้

ในด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้ระบุประเด็นที่ต้องพิจารณาอย่างละเอียด ได้แก่ รัฐธรรมนูญซึ่งเป็นกฎหมายสูงสุดของประเทศที่กำหนดกรอบการดำเนินงานของทุกหน่วยงาน พระราชบัญญัติการศึกษาซึ่งเป็นกฎหมายหลักที่กำกับการจัดการศึกษา หลักสูตรการศึกษาที่กำหนดเนื้อหาและวิธีการจัดการเรียนการสอน นโยบายรัฐบาลที่สะท้อนทิศทางการพัฒนาประเทศในแต่ละช่วงเวลา นโยบายหน่วยงานต้นสังกัดที่เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับสถานศึกษา กฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ รวมถึงการแทรกแซงทางการเมืองที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา แนวคิดนี้สอดคล้องกับรังสรรค์ มณีเล็ก (2544) ที่เน้นย้ำความสำคัญของนโยบายทางการเมืองทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น เสถียรภาพของรัฐบาล และระเบียบกฎหมายต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมายเหล่านี้มีลักษณะเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ของประเทศ จึงต้องได้รับการติดตามและวิเคราะห์อย่างต่อเนื่อง

ในด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) รังสรรค์ มณีเล็ก (2544) ได้ชี้ให้เห็นปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการจัดการศึกษา ได้แก่ รายได้ของประชากรซึ่งสะท้อนความสามารถในการสนับสนุนการศึกษาของบุตรหลาน ภาวะเงินเฟ้อที่มีผลต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของ

สถานศึกษา หนี้สินของครัวเรือนที่อาจส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในเรื่องการศึกษา และการมีงานทำซึ่งเกี่ยวข้องกับโอกาสทางการศึกษาและทิศทางการพัฒนาหลักสูตร สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้เพิ่มเติมประเด็นที่ต้องพิจารณา ได้แก่ รายได้ของผู้ปกครอง ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญในการสนับสนุนการศึกษา ภาวะทางการเงินโดยรวมของชุมชน การว่างงานที่อาจส่งผลต่อการย้ายถิ่นฐานของประชากรวัยเรียน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่สะท้อนแนวโน้มการพัฒนาของพื้นที่ และอัตราดอกเบี้ยการลงทุนที่มีผลต่อการตัดสินใจลงทุนในการศึกษา ปัจจัยทางเศรษฐกิจเหล่านี้มีความเชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อนและส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาในหลายมิติ ทั้งในแง่ของทรัพยากรที่มีอยู่ ความต้องการของผู้เรียน และทิศทางการพัฒนาหลักสูตร

ในด้านสังคมวัฒนธรรม (Social-Cultural Factors) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้อธิบายว่าปัจจัยในด้านนี้มีความหลากหลายและซับซ้อนครอบคลุมจำนวนประชากรซึ่งเป็นตัวกำหนดขนาดของกลุ่มเป้าหมายทางการศึกษา ระบบการศึกษาที่เป็นบริบทการทำงานของสถานศึกษา ค่านิยมของชุมชนที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังและการสนับสนุนการศึกษา ขนบธรรมเนียมประเพณีที่เป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหาการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กร แนวโน้มทางสังคมที่สะท้อนความเปลี่ยนแปลงของความต้องการทางการศึกษา การคมนาคม การสื่อสารที่มีผลต่อการเข้าถึงการศึกษา อาชีพของประชากรในพื้นที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับทิศทางการพัฒนาหลักสูตร และปัญหาสังคมต่าง ๆ ที่สถานศึกษาต้องรับมือและแก้ไข รังสรรค์ มณีเล็ก (2544) ได้เน้นย้ำความสำคัญของค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมของชุมชน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อการจัดการศึกษาและมักเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ แต่มีผลกระทบในระยะยาว

ในด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้ระบุว่าปัจจัยในด้านนี้ครอบคลุมความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการผลิต ซึ่งสะท้อนความทันสมัยของสังคม เครื่องจักรกลต่าง ๆ ที่อาจนำมาใช้ในการจัดการศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเรียนการสอนยุคปัจจุบัน และภูมิปัญญาชาวบ้านซึ่งเป็นทรัพยากรทางปัญญาที่สามารถนำมาผสมผสานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ รังสรรค์ มณีเล็ก (2544) ได้เน้นย้ำความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมถึงความทันสมัยของอุปกรณ์และเครื่องมือในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีผลกระทบต่อวิธีการจัดการเรียนการสอนอย่างมีนัยสำคัญ การติดตามและทำความเข้าใจแนวโน้มทางเทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสถานศึกษาที่ต้องการรักษาความทันสมัยและตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในยุคดิจิทัล

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานและองค์กรสามารถควบคุมหรือปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุจุดแข็งที่ควรเสริมสร้างและนำมาใช้ประโยชน์ รวมถึงจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงและแก้ไข ข้อมูลจากการวิเคราะห์นี้จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างมีทิศทางและมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) ได้กล่าวว่าสภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในต้องพิจารณาว่าองค์กรมีจุดแข็งอะไรบ้างที่ควรเสริมสร้างและนำมาใช้ประโยชน์ และมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่ควรปรับปรุงและกำจัดออกไป แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในไม่ใช่เพียงการตรวจสอบสภาพปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังต้องนำไปสู่การกำหนดทิศทางการพัฒนาในอนาคตอีกด้วย

Hunger, & Wheelen (1998) และรังสรรค์ มณีเล็ก (2544) ได้เสนอกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามหลัก 4M ซึ่งเป็นกรอบที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการบริหารการศึกษา กรอบนี้ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญสี่ด้านที่เป็นทรัพยากรพื้นฐานขององค์กร ปัจจัยด้านบุคลากร (Man) เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร รังสรรค์ มณีเล็ก (2544) ได้อธิบายว่าการวิเคราะห์ปัจจัยด้านนี้ต้องพิจารณาว่าสถานศึกษามีครูและบุคลากรในชุมชนที่จะมาช่วยจัดกิจกรรมในสถานศึกษาอย่างพอเพียงหรือไม่ และบุคลากรเหล่านี้มีคุณภาพเพียงใด การวิเคราะห์ต้องครอบคลุมทั้งในแง่ของปริมาณและคุณภาพ รวมถึงความเหมาะสมของคุณวุฒิและความเชี่ยวชาญกับการกิจที่ต้องรับผิดชอบ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงความต้องการพัฒนาบุคลากรและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในอนาคตอีกด้วย ปัจจัยด้านเงิน (Money) เป็นทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานทุกด้าน รังสรรค์ มณีเล็ก (2544) ได้ชี้ให้เห็นว่าการวิเคราะห์ปัจจัยด้านนี้ต้องพิจารณาว่าสถานศึกษามีเงินพอเพียงที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้เพิ่มเติมประเด็นที่ต้องพิจารณาได้แก่ ความเพียงพอของงบประมาณ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษาอย่างคุ้มค่า การวิเคราะห์ปัจจัยด้านการเงินจึงไม่ใช่เพียงการดูว่ามีเงินเท่าไร แต่ต้องพิจารณาถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการการเงินด้วย ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) เป็นทรัพยากรที่สนับสนุนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ รังสรรค์ มณีเล็ก (2544) ได้อธิบายว่าการวิเคราะห์ปัจจัยด้านนี้ต้องพิจารณาว่ามีวัสดุอุปกรณ์พอเพียงและมีคุณภาพต่อการนำไปใช้งานของสถานศึกษาหรือไม่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้เน้นย้ำความสำคัญของการพิจารณาทั้งความเพียงพอและ

คุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ รวมถึงความทันสมัยและความเหมาะสมกับการใช้งานในบริบทปัจจุบัน การวิเคราะห์ต้องครอบคลุมทั้งอาคารสถานที่ สื่อการเรียนการสอน อุปกรณ์เทคโนโลยี และทรัพยากรการเรียนรู้อื่น ๆ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ (Management) เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงทรัพยากรทุกด้านเข้าด้วยกัน รังสรรค์ มณีเล็ก (2544) ได้อธิบายว่าการบริหารจัดการหมายถึงการจัดโครงสร้างการบริหารของสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้เพิ่มเติมประเด็นที่ต้องพิจารณา ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ และการประชาสัมพันธ์ การวิเคราะห์ปัจจัยด้านนี้จึงต้องพิจารณาถึงกระบวนการทำงาน ระบบการตัดสินใจ และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

นอกจากกรอบ 4M แล้ว สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้ขยายกรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในให้ครอบคลุมมากขึ้น โดยเพิ่มเติมประเด็นโครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษาซึ่งเป็นกรอบการดำเนินงานขององค์กร และผลผลิตและการบริการซึ่งรวมถึงประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษาและคุณภาพของนักเรียน การวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้เห็นภาพรวมของความสามารถและประสิทธิผลขององค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544) ได้เสนอประเด็นการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในเพิ่มเติมอีกหลายด้าน ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) ซึ่งครอบคลุมลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชา การสื่อสารภายใน การจัดองค์กร และการมอบหมายงาน วัฒนธรรม (Culture) ซึ่งครอบคลุมความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมของบุคคลในหน่วยงาน การบริการ (Service) ซึ่งครอบคลุมการให้บริการ และการอำนวยความสะดวกของหน่วยงาน ทรัพยากร (Resource) ซึ่งครอบคลุมปริมาณและคุณภาพของบุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ และผลผลิต (Output) ซึ่งครอบคลุมปริมาณและคุณภาพของนักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษา แนวคิดนี้แสดงให้เห็นว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในต้องมองครอบคลุมทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตขององค์กร

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ และมีขั้นตอนที่ชัดเจน นักวิชาการหลายท่านได้เสนอขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีความสอดคล้องกันในหลักการ แม้จะมีรายละเอียดที่แตกต่างกันบ้างตามบริบทการนำไปใช้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้เสนอขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษาที่มีความครอบคลุมและเป็นระบบ โดยแบ่งออกเป็นสามขั้นตอนหลักที่มีความเชื่อมโยงและต่อเนื่องกัน ได้แก่ การวิเคราะห์ภารกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการประเมินสถานภาพสถานศึกษา

การวิเคราะห์ภารกิจ

การวิเคราะห์ภารกิจเป็นขั้นตอนพื้นฐานที่ต้องดำเนินการก่อนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เนื่องจากการทำความเข้าใจภารกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้จะเป็นกรอบในการกำหนดขอบเขตและทิศทางของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในขั้นตอนถัดไป กระบวนการวิเคราะห์ภารกิจประกอบด้วยกิจกรรมย่อยหลายประการที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นลำดับ

กิจกรรมแรกคือการประชุมคณะวางแผนเพื่อศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของสถานศึกษา แหล่งข้อมูลสำคัญที่ต้องศึกษาประกอบด้วยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติซึ่งเป็นกฎหมายหลักที่กำหนดกรอบการจัดการศึกษาของประเทศ มาตรฐานการศึกษาซึ่งเป็นเกณฑ์ที่กำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่สถานศึกษาต้องบรรลุ และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สถานศึกษาต้องยึดถือ การศึกษาเอกสารเหล่านี้อย่างละเอียดจะช่วยให้คณะวางแผนมีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสถานศึกษาตามที่กฎหมายและนโยบายกำหนด

กิจกรรมที่สองคือการระดมความคิดเพื่อกำหนดรายการภารกิจและจัดเรียงลำดับความสำคัญ คณะวางแผนต้องร่วมกันพิจารณาว่าสถานศึกษามีภารกิจใดบ้างที่ต้องปฏิบัติ แล้วจัดลำดับความสำคัญของภารกิจเหล่านั้นตามความจำเป็นเร่งด่วนและผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร จากนั้นจึงจัดหมวดหมู่ภารกิจตามลักษณะงาน เช่น ภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอน ภารกิจด้านการพัฒนาบุคลากร ภารกิจด้านการบริหารจัดการ และภารกิจด้านความสัมพันธ์กับชุมชน การจัดหมวดหมู่นี้จะช่วยให้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในขั้นตอนถัดไปมีความชัดเจนและครอบคลุมทุกด้านของการดำเนินงาน

กิจกรรมที่สามคือการวิเคราะห์เป้าหมายและผลผลิตหลักของสถานศึกษา ผลผลิตหลักของสถานศึกษาคือนักเรียนกลุ่มต่าง ๆ ที่สถานศึกษาให้บริการ ซึ่งแต่ละสถานศึกษามีกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกันตามบริบทและพันธกิจเฉพาะของตน กลุ่มเป้าหมายอาจประกอบด้วยนักเรียนปกติซึ่งเป็นกลุ่มหลักของสถานศึกษาส่วนใหญ่ นักเรียนด้อยโอกาสที่ต้องการการสนับสนุนพิเศษทางเศรษฐกิจและสังคม นักเรียนพิการที่ต้องการการจัดการศึกษาแบบเฉพาะทางหรือแบบเรียนรวม และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษที่ต้องการการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ การทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจนจะช่วยให้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีทิศทางที่ถูกต้องและสามารถระบุปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน

กิจกรรมที่สี่คือการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับผลผลิตหลักของสถานศึกษา ในรอบปีที่ผ่านมา การวิเคราะห์นี้ครอบคลุมทั้งในด้านปริมาณ เช่น จำนวนนักเรียนที่รับเข้าศึกษา อัตราการคงอยู่ และจำนวนนักเรียนที่สำเร็จการศึกษา และในด้านคุณภาพ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน และความพึงพอใจของผู้รับบริการ ข้อมูลจากการวิเคราะห์นี้

จะทำให้ทราบสถานภาพปัจจุบันของสถานศึกษาก่อนการวางแผนพัฒนา และเป็นฐานในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในอนาคต

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

เมื่อดำเนินการวิเคราะห์ภารกิจเสร็จสิ้นแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ข้อมูลสภาพแวดล้อมถือเป็นข้อมูลสำคัญในการประเมินสถานภาพของสถานศึกษาและการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้แบ่งออกเป็นสองส่วนหลักที่ต้องดำเนินการควบคู่กัน

ส่วนแรกคือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมุ่งศึกษาปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของสถานศึกษาแต่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน การวิเคราะห์นี้จะช่วยให้ระบุได้ว่าปัจจัยใดเป็นโอกาสที่สถานศึกษาสามารถใช้ประโยชน์ได้ และปัจจัยใดเป็นอุปสรรคที่ต้องเตรียมพร้อมรับมือ ปัจจัยภายนอกที่ต้องวิเคราะห์ครอบคลุมด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม วัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี

ส่วนที่สองคือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งมุ่งศึกษาปัจจัยที่อยู่ภายในสถานศึกษาและสามารถควบคุมหรือปรับเปลี่ยนได้ การวิเคราะห์นี้จะช่วยให้ระบุได้ว่าปัจจัยใดเป็นจุดแข็งที่ควรเสริมสร้างและนำมาใช้ประโยชน์ และปัจจัยใดเป็นจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงและพัฒนา ปัจจัยภายในที่ต้องวิเคราะห์ครอบคลุมด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการบริหารจัดการ

การประเมินสถานภาพสถานศึกษา

ขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมคือการประเมินสถานภาพสถานศึกษา ซึ่งเป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ในขั้นตอนก่อนหน้ามาสังเคราะห์และสรุปเป็นภาพรวมของสถานศึกษา การประเมินสถานภาพนี้จะทำให้ทราบว่าปัจจุบันสถานศึกษามีสภาพเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคในด้านใดบ้าง และมีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใดบ้าง

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสถานภาพนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดวางทิศทางของสถานศึกษาในอนาคต เนื่องจากเป็นฐานข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร การประเมินสถานภาพถูกต้องและครบถ้วนจะช่วยให้การวางแผนพัฒนาสถานศึกษามีความสอดคล้องกับความเป็นจริงและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ยังช่วยให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ต้องพัฒนาและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544) จึงเป็นกระบวนการที่มีความเป็นระบบและ

มีความเชื่อมโยงระหว่างขั้นตอน โดยเริ่มจากการทำความเข้าใจภารกิจขององค์กรอย่างชัดเจน แล้วจึงวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงาน และสิ้นสุดด้วยการประเมินสภาพเพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนพัฒนาต่อไป กระบวนการนี้สะท้อนหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการวิเคราะห์อย่างรอบด้านก่อนการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร

บุญเลี้ยง คำชู (2544) ได้เสนอขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในลักษณะที่เชื่อมโยงกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน (Organization Objective) และการวิเคราะห์สภาพภาพภารกิจ (Portfolio Analysis) ซึ่งเป็นการดำเนินการด้านการวางแผนระดับโรงเรียนเพื่อศึกษาวิเคราะห์เบื้องต้นที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ จากนั้นจึงเข้าสู่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการสำรวจถึงปัจจัยเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ต้องดำเนินการตามภารกิจของโรงเรียน บุญเลี้ยง คำชู (2544) ได้ระบุกิจกรรมย่อยในการวิเคราะห์ SWOT ไว้อย่างละเอียด ประกอบด้วยการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียน การศึกษาวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยของโรงเรียน การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษาของโรงเรียน การศึกษาหาแนวทางที่ดีในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารงาน การวิเคราะห์และประสานงานในการจัดทำแผนให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานระดับสูงและนโยบายของโรงเรียน การประสานงานในการวางแผนกับฝ่ายแผนงานของโรงเรียน หมวดวิชา และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และการช่วยเหลือประสานงานในการกำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลงานโครงการ กิจกรรมเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไม่ใช่กิจกรรมที่ทำครั้งเดียวแล้วจบ แต่เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการในทุกด้าน

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544) ได้เน้นย้ำความสำคัญของการเก็บข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลายในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยระบุว่าการศึกษาคัดเลือกและจุดอ่อนของสถานศึกษาควรเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลายแห่ง ซึ่งอาจเก็บจากระบบข้อมูลและสารสนเทศของสถานศึกษาเอง จากชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และนักเรียน การเก็บข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลายจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและสะท้อนความเป็นจริงมากกว่าการเก็บข้อมูลจากแหล่งเดียว นอกจากนี้ยังช่วยลดอคติในการวิเคราะห์และเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์

เครื่องมือและกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือและกระบวนการที่เป็นระบบเพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ที่มีคุณภาพและนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง นักวิชาการหลายท่านได้เสนอเครื่องมือและกระบวนการที่หลากหลายสำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งแต่ละเครื่องมือ

มีจุดเน้นและขอบเขตการวิเคราะห์ที่แตกต่างกัน การเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมจึงขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และบริบทขององค์กร

การวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร พินูล ทีปะปาล (2546) ได้อธิบายว่าการวิเคราะห์สถานการณ์หรือ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์เพื่อทราบจุดแข็งและจุดอ่อนอันเป็นปัจจัยภายใน รวมทั้งตรวจสอบเพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดอันเป็นปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์นี้มุ่งตอบคำถามสำคัญสองประการ คือ สภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร (What is the current position of the firm?) และทิศทางการดำเนินงานต่อไปจะมุ่งไปทางไหน (Where does the firm want to be?) คำถามเหล่านี้สามารถตอบได้ด้วยการศึกษาวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนโดยการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรค

ปิยะพร ป้อมเกษตร (2559) ได้ขยายความองค์ประกอบของ SWOT ไว้อย่างละเอียด โดยอธิบายว่า Strengths หรือจุดแข็ง หมายถึงการมีจุดแข็งในด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพและมีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง ตัวอย่างของจุดแข็งได้แก่ โครงสร้างการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ความรู้และความเชี่ยวชาญของผู้นำและบุคลากร ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร รวมถึงทรัพยากรและความสามารถพิเศษอื่น ๆ ที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบ การระบุจุดแข็งอย่างชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเหล่านี้ในการบรรลุเป้าหมาย Weaknesses หรือจุดอ่อน หมายถึงจุดอ่อนด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพและข้อเสียเปรียบทางการแข่งขัน ปิยะพร ป้อมเกษตร (2559) ได้ยกตัวอย่างจุดอ่อนที่พบได้บ่อยในองค์กร เช่น นโยบายทิศทางขององค์กรที่ยังไม่ชัดเจน ปัญหาด้านงบประมาณที่ไม่เพียงพอหรือไม่สามารถจัดสรรได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรที่ยังขาดทักษะและความชำนาญในงาน และการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารองค์กรอยู่บ่อยครั้งซึ่งส่งผลต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงาน การระบุจุดอ่อนอย่างตรงไปตรงมาจะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนแก้ไขและพัฒนาได้อย่างเหมาะสม Opportunities หรือโอกาส หมายถึงโอกาสขององค์กรที่มีศักยภาพในบริบทภายนอกที่เอื้ออำนวย โอกาสเหล่านี้อาจมาจากการเปลี่ยนแปลงทางนโยบาย ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี แนวโน้มทางสังคมที่เป็นประโยชน์ หรือสถานการณ์อื่น ๆ ที่เปิดช่องทางให้องค์กรสามารถพัฒนาหรือขยายขอบเขตการดำเนินงานได้ การระบุและใช้ประโยชน์จากโอกาสอย่างทันทั่วทั้งที่เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเติบโตขององค์กร Threats หรืออุปสรรค หมายถึงสถานการณ์จากภายนอกที่ทำให้เกิดภาวะคุกคามองค์กร อุปสรรคเหล่านี้อาจมาจากการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน การแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่ไม่เอื้ออำนวย หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบในทางลบต่อองค์กร การระบุอุปสรรคล่วงหน้าจะช่วยให้องค์กรสามารถเตรียมความพร้อมและวางแผนรับมือได้อย่างเหมาะสม

บุญเลี้ยง คำชู (2544) ได้เสนอขั้นตอนการวิเคราะห์ SWOT ที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการในภาพรวม ขั้นตอนเหล่านี้ประกอบด้วยการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นการทำความเข้าใจทรัพยากรและปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน การศึกษาวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยของโรงเรียน ซึ่งเป็นการประเมินสถานภาพปัจจุบันอย่างตรงไปตรงมา การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งช่วยให้เข้าใจความท้าทายที่ต้องเผชิญ การศึกษาหาแนวทางที่ดีในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารงาน ซึ่งนำไปสู่การวางแผนปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม การวิเคราะห์และประสานงานในการจัดทำแผนให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานระดับสูงและนโยบายของโรงเรียน ซึ่งทำให้แผนมีความสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรและหน่วยงานต้นสังกัด การประสานงานในการวางแผนกับฝ่ายแผนงานของโรงเรียน หมวดวิชา และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้แผนได้รับการยอมรับและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และการช่วยเหลือประสานงานในการกำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลงานโครงการ ซึ่งทำให้มั่นใจว่าแผนได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์ C-PEST

ปิยะพร ป้อมเกษตร (2559) ได้เสนอกรอบการวิเคราะห์บริบทภายนอกที่เรียกว่า C-PEST ซึ่งเป็นการขยายกรอบการวิเคราะห์ PEST แบบดั้งเดิมให้ครอบคลุมมากขึ้น กรอบนี้ประกอบด้วยประเด็นการวิเคราะห์ห้าด้านที่มีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจบริบทภายนอกขององค์กร ประเด็นแรกคือ Customer และ Competitors หรือผู้รับบริการและคู่แข่ง การวิเคราะห์ในประเด็นนี้มุ่งทำความเข้าใจว่าผู้รับบริการขององค์กรเป็นอย่างไร มีความต้องการและความคาดหวังอะไรบ้าง ในบริบทของสถานศึกษา ผู้รับบริการหมายถึงผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน นอกจากนี้ยังต้องวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันว่ามีคู่แข่งหรือทางเลือกอื่นสำหรับผู้รับบริการอย่างไรบ้าง การวิเคราะห์ในประเด็นนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างเหมาะสม ประเด็นที่สองคือ Politics หรือสถานการณ์ทางการเมือง การวิเคราะห์ในประเด็นนี้ครอบคลุมนโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาลและกระทรวง กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ตลอดจนมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและนโยบายมักส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษา จึงต้องได้รับการติดตามและวิเคราะห์อย่างใกล้ชิด ประเด็นที่สามคือ Environment และ Economics หรือสภาพสังคมและเศรษฐกิจ การวิเคราะห์ในประเด็นนี้ครอบคลุมสภาพสังคม (Society) วัฒนธรรม (Culture) และค่านิยม (Value) ของชุมชนและสังคมโดยรวม ปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อความคาดหวังและการสนับสนุนการศึกษาของผู้ปกครองและชุมชน รวมถึงมีผลต่อเนื้อหาและวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับบริบท ประเด็นที่สี่เป็นส่วนขยายของประเด็นที่สาม มุ่งเน้นการวิเคราะห์บริบททางสังคมโดยรวม รวมถึงแนวโน้มและความเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่อาจส่งผลกระทบต่อการจัด

การศึกษาในระยะยาว ประเด็นที่ห้าคือ Technology หรือเทคโนโลยี การวิเคราะห์ในประเด็นนี้ครอบคลุมระบบสารสนเทศ (Information Technology) และเทคโนโลยีทางการบริหาร (Management Technology) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีผลกระทบอย่างมากต่อวิธีการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการสถานศึกษา การติดตามและทำความเข้าใจแนวโน้มทางเทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา

กรอบ C-PEST มีข้อได้เปรียบตรงที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและคู่แข่งอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นมิติที่มักถูกมองข้ามในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแบบดั้งเดิม การวิเคราะห์ตามกรอบนี้จะช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจบริบทภายนอกอย่างครอบคลุมและสามารถวางกลยุทธ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์ 7S ของ McKinsey

สำหรับการวิเคราะห์บริบทภายใน ปิยะพร ป้อมเกษตร์ (2559) ได้นำเสนอกรอบ 7S ของ McKinsey ซึ่งเป็นกรอบการวิเคราะห์ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการบริหารจัดการ กรอบนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบเจ็ดด้านที่มีความเชื่อมโยงและส่งผลกระทบต่อกันอย่างซับซ้อน องค์ประกอบแรกคือ Strategy หรือยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ในองค์ประกอบนี้มุ่งพิจารณาว่ายุทธศาสตร์ที่องค์กรจะดำเนินการไปในระยะยาวนั้นเป็นอย่างไร มีความชัดเจนหรือไม่ ยุทธศาสตร์ที่ดีควรกำหนดทิศทางที่ชัดเจนสำหรับองค์กร สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนจะช่วยให้การตัดสินใจในระดับต่าง ๆ มีความสอดคล้องกัน และมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน องค์ประกอบที่สองคือ Structure หรือโครงสร้างองค์กร การวิเคราะห์ในองค์ประกอบนี้มุ่งพิจารณาการแบ่งหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาว่าเป็นอย่างใด การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีจะก่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว และส่งเสริมการประสานงานระหว่างหน่วยงาน โครงสร้างที่ไม่เหมาะสมอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร องค์ประกอบที่สามคือ Systems หรือระบบงาน การวิเคราะห์ในองค์ประกอบนี้มุ่งพิจารณาระบบงานภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระบบงานครอบคลุมกระบวนการทำงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศ ระบบการประเมินผล และระบบอื่น ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงาน ระบบงานทุกส่วนควรดำเนินงานตอบสนองยุทธศาสตร์องค์กรและส่งเสริมการบรรลุเป้าหมาย องค์ประกอบที่สี่คือ Skills หรือทักษะความสามารถ การวิเคราะห์ในองค์ประกอบนี้มุ่งพิจารณาทักษะความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในองค์กรว่าเป็นอย่างไร มีความเพียงพอและเหมาะสมกับภารกิจที่ต้องรับผิดชอบหรือไม่ การมีบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถเหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จขององค์กร หากพบว่าบุคลากรขาดทักษะที่จำเป็น องค์กรต้องวางแผนพัฒนาหรือจัดหาบุคลากรที่มีทักษะที่ต้องการ องค์ประกอบที่ห้าคือ Shared Values หรือค่านิยมร่วม

การวิเคราะห์ในองค์ประกอบนี้มุ่งพิจารณาค่านิยมร่วมของบุคลากรในองค์กร ค่านิยมร่วมหมายถึงสิ่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นว่าเป็นสิ่งที่พึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ค่านิยมร่วมมีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจของบุคลากร การมีค่านิยมร่วมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรจะช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย องค์ประกอบที่หกคือ Staff หรือบุคลากร การวิเคราะห์ในองค์ประกอบนี้มุ่งพิจารณาว่าบุคลากรในองค์กรมีจำนวนเพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการและภารกิจหรือไม่ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาว่ามีบุคลากรที่จะตอบสนองการเติบโตหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคตหรือไม่ การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีครอบคลุมการสรรหา การพัฒนา การรักษา และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง องค์ประกอบที่เจ็ดคือ Style หรือรูปแบบการบริหาร การวิเคราะห์ในองค์ประกอบนี้มุ่งพิจารณาว่ารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรของผู้บริหารเป็นอย่างไร ภาวะผู้นำของผู้บริหารเหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กรหรือไม่ รูปแบบการบริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการทำงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากร และความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง

กรอบ 7S ของ McKinsey มีข้อได้เปรียบตรงที่แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบหนึ่งมักส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย การวิเคราะห์ตามกรอบนี้จึงช่วยให้องค์กรเข้าใจความซับซ้อนของปัจจัยภายในและสามารถวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบ

การวิเคราะห์ SOAR Analysis

นอกเหนือจากเครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังมีแนวคิดการวิเคราะห์แบบใหม่ที่เริ่มได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในวงการบริหารจัดการทั้งในระดับสากลและในประเทศไทย คือ การวิเคราะห์ SOAR (SOAR Analysis) ซึ่งเป็นกรอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นโดย Stavros, Cooperrider และ Kelly ในปี พ.ศ. 2552 (Zamista, & Hanafi, 2020) คำว่า SOAR เป็นคำย่อที่มาจากคำสี่คำในภาษาอังกฤษ ได้แก่ Strengths (จุดแข็ง) Opportunities (โอกาส) Aspirations (แรงบันดาลใจ) และ Results (ผลลัพธ์) กรอบแนวคิดนี้ถือเป็นวิวัฒนาการที่สำคัญของแนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ที่มีอยู่เดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์ SWOT ที่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย การพัฒนา SOAR สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มในวงการบริหารจัดการที่เริ่มเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องไปสู่การมุ่งเน้นการค้นหาและเสริมสร้างจุดแข็งขององค์กร ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) และแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงบันดาลใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในองค์กร

ความหมายและแนวคิดพื้นฐานของ SOAR

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและอธิบายแนวคิดพื้นฐานของ SOAR ไว้ในทิศทางที่สอดคล้องกัน โดยมีจุดร่วมที่สำคัญคือการเน้นจุดแข็งเป็นฐานในการพัฒนาและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ Stavros, & Hinrichs (2009) ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกแนวคิด SOAR ได้อธิบายว่า SOAR เป็นแนวทางที่เป็นนวัตกรรมบนพื้นฐานของพลังแห่งการสร้างการคิดและการออกแบบเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในกระบวนการคิด การที่ Stavros, & Hinrichs ใช้คำว่า "นวัตกรรม" (Innovation) ในการอธิบาย SOAR สะท้อนให้เห็นว่าแนวคิดนี้ไม่ใช่เพียงการปรับปรุงเครื่องมือวิเคราะห์ที่มีอยู่เดิม แต่เป็นการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการมองและวิเคราะห์องค์กรอย่างแท้จริง การเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดยังแสดงให้เห็นว่า SOAR ตั้งอยู่บนฐานคติว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยมุมมองและความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร ไม่ใช่เพียงจากผู้บริหารระดับสูงเพียงกลุ่มเดียว

Stavros and Saint (2010) ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวโดยอธิบายเพิ่มเติมว่าการวิเคราะห์ SOAR เป็นกรอบการทำงานที่เน้นจุดแข็งพร้อมแนวทางแบบมีส่วนร่วมสำหรับการวิเคราะห์กลยุทธ์ การพัฒนากลยุทธ์ และการเปลี่ยนแปลงองค์กร การที่ Stavros and Saint ระบุว่า SOAR สามารถใช้ได้ทั้งในการวิเคราะห์ การพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงองค์กร แสดงให้เห็นว่า SOAR มีขอบเขตการใช้งานที่กว้างขวางกว่าเพียงการเป็นเครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กล่าวคือ SOAR สามารถใช้เป็นกรอบในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กรได้อย่างครอบคลุม ตั้งแต่การวิเคราะห์สถานการณ์ไปจนถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรม นอกจากนี้ การเน้นว่า SOAR เป็นกรอบการทำงานที่ "เน้นจุดแข็ง" (Strengths-based) ยังสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาพื้นฐานที่สำคัญของแนวคิดนี้ คือการเริ่มต้นจากสิ่งที่ดีที่มีอยู่แล้วในองค์กรแทนที่จะเริ่มจากปัญหาและจุดบกพร่อง

Anam (2020) ได้ขยายความเพิ่มเติมอย่างลึกซึ้งโดยชี้ให้เห็นลักษณะเฉพาะของ SOAR ว่าเป็นการวิเคราะห์ที่ให้ความสำคัญกับจุดแข็งภายในเป็นหลัก โดยมองหาจุดแข็งภายในเพื่อเอาชนะปัญหาและภัยคุกคามจากภายนอก แทนที่จะมุ่งเน้นการวิเคราะห์จุดอ่อนและอุปสรรคเหมือนการวิเคราะห์ SWOT แนวคิดของ Anam มีนัยสำคัญที่น่าสนใจหลายประการ ประการแรก การมองว่าจุดแข็งสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการเอาชนะภัยคุกคามจากภายนอกได้ สะท้อนให้เห็นมุมมองเชิงรุก (Proactive Approach) ที่เชื่อว่าองค์กรไม่จำเป็นต้องเป็นเพียงผู้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่สามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการรับมือและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สอง การที่ SOAR ไม่มุ่งเน้นการวิเคราะห์จุดอ่อนโดยตรงไม่ได้หมายความว่ามองข้ามจุดอ่อน แต่เป็นการเปลี่ยนวิธีการจัดการกับจุดอ่อนจากการมุ่งแก้ไขโดยตรงไปสู่การใช้จุดแข็งเป็นฐานในการพัฒนาและปรับปรุง นอกจากนี้ Anam ยังชี้ให้เห็นว่า SOAR มีองค์ประกอบที่สร้าง

แรงบันดาลใจซึ่งช่วยให้บุคคลหลายฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเน้นแรงบันดาลใจนี้เป็นจุดที่ทำให้ SOAR แตกต่างจากเครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์อื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัด

ในบริบทของประเทศไทย ญัฐ รัตนศิริณิขกุล (2565) ได้ให้ทัศนะที่สอดคล้องกับนักวิชาการต่างประเทศว่า SOAR เป็นยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบใหม่ที่นักวิชาการได้พยายามค้นหาและพัฒนาขึ้น โดยใช้สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อเป็นฐานสำหรับการพัฒนาและการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ การที่ ญัฐ ใช้คำว่า "ยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบใหม่" สะท้อนให้เห็นว่าในมุมมองของนักวิชาการไทย SOAR ไม่ใช่เพียงเครื่องมือวิเคราะห์เท่านั้น แต่ยังถือเป็นแนวทางการบริหารจัดการที่ครบวงจร ญัฐ ยังได้ชี้ให้เห็นจุดสำคัญว่า SOAR พัฒนาค่อยๆ มาจากแนวคิดสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) ซึ่งเป็นกระบวนการค้นหาสิ่งที่ดีอยู่แล้วในระบบ และการนำ SOAR มาใช้สามารถทดแทนการวิเคราะห์ SWOT ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรได้ การระบุว่า SOAR สามารถ "ทดแทน" SWOT ได้นั้นแสดงให้เห็นถึงศักยภาพและความน่าเชื่อถือของ SOAR ในฐานะเครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่สมบูรณ์ในตัวเอง อย่างไรก็ตาม การเลือกใช้ SOAR หรือ SWOT ควรพิจารณาจากบริบทและวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ

ความเชื่อมโยงระหว่าง SOAR กับ Appreciative Inquiry

การทำความเข้าใจ SOAR อย่างถ่องแท้จำเป็นต้องเข้าใจรากฐานทางทฤษฎีที่สำคัญของ SOAR ซึ่งเชื่อมโยงอย่างแน่นแฟ้นกับแนวคิด Appreciative Inquiry (AI) หรือสุนทรียสาธก Chiu (2019) ได้อ้างอิงข้อมูลจาก Stavros, & Cole (2015) อธิบายว่า SOAR ได้รวม Appreciative Inquiry เข้ากับการออกแบบเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นแรงบันดาลใจให้องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ การผสมผสานนี้ถือเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญในวงการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นครั้งแรกที่มีการนำหลักการของจิตวิทยาเชิงบวกมาผนวกเข้ากับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ การผสมผสานนี้ทำให้ SOAR มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากเครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์อื่น ๆ อย่างชัดเจน ตรงที่เน้นการมองหาสิ่งที่ดีและสร้างสรรค์ในองค์กรเป็นจุดเริ่มต้น แทนที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหาและจุดอ่อน

Appreciative Inquiry เป็นกระบวนการที่มุ่งค้นหาสิ่งที่ดีงามและประสบความสำเร็จในองค์กร แล้วนำมาเป็นฐานในการพัฒนาต่อยอด แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่สำคัญว่าทุกองค์กรมีสิ่งดีที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่และเติบโตได้ การค้นหาและขยายผลสิ่งดีเหล่านั้นจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางบวกได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งแก้ไขปัญหาและจุดอ่อนเพียงอย่างเดียว สมมติฐานนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทขององค์กรที่มีทรัพยากรจำกัด เนื่องจากการมุ่งเน้นจุดแข็งจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างคุ้มค่าที่สุด แทนที่จะกระจายทรัพยากรไปในการแก้ไข

จุดอ่อนทุกด้านซึ่งอาจไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำหลักการนี้มาใช้ใน SOAR จึงทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีพลังในการสร้างแรงบันดาลใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากการเริ่มต้นจากสิ่งที่ดีและสิ่งที่ทำได้สำเร็จจะช่วยสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความมั่นใจในศักยภาพขององค์กร ซึ่งต่างจากการเริ่มต้นจากจุดอ่อนและปัญหาที่อาจทำให้บุคลากรรู้สึกท้อแท้และขาดความมั่นใจ

ความแตกต่างระหว่าง SOAR กับ SWOT

เมื่อเปรียบเทียบระหว่าง SOAR กับ SWOT ซึ่งเป็นเครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางมาอย่างยาวนาน พบว่ามีความแตกต่างที่สำคัญหลายประการทั้งในด้านปรัชญาพื้นฐาน กระบวนการวิเคราะห์ และผลลัพธ์ที่คาดหวัง ในด้านปรัชญาพื้นฐาน SWOT ตั้งอยู่บนปรัชญาของการวิเคราะห์เชิงปัญหา (Problem-based Analysis) ที่มุ่งค้นหาทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนภายใน รวมถึงโอกาสและอุปสรรคจากภายนอก การวิเคราะห์จุดอ่อนและอุปสรรคแม้จะเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ แต่อาจสร้างบรรยากาศเชิงลบในกระบวนการวางแผนเนื่องจากบุคลากรอาจรู้สึกท้อแท้หรือถูกวิพากษ์วิจารณ์หรือถูกชี้ข้อบกพร่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ในทางตรงกันข้าม SOAR ตั้งอยู่บนปรัชญาของการค้นหาเชิงชื่นชม (Appreciative Inquiry) ที่มุ่งค้นหาจุดแข็งและโอกาส แล้วนำมาสร้างแรงบันดาลใจและกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ ปรารถนาช่วยสร้างบรรยากาศเชิงบวกที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความร่วมมือของบุคลากร

ในด้านกระบวนการวิเคราะห์ SWOT มักดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูงหรือทีมวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจจำกัดมุมมองและข้อมูลที่ได้รับ ขณะที่ SOAR เน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในกระบวนการวิเคราะห์ ดังที่ Stavros, & Hinrichs (2009) ชี้ให้เห็นว่า SOAR เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในกระบวนการคิด การมีส่วนร่วมในลักษณะนี้ ไม่เพียงแต่ช่วยให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและครอบคลุมมากขึ้น แต่ยังช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) ต่อแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการนำไปปฏิบัติจริง ในด้านผลลัพธ์ที่คาดหวัง SWOT มุ่งให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ขณะที่ SOAR นอกจากจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งและโอกาสแล้วยังนำไปสู่การกำหนดแรงบันดาลใจร่วมและผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงการวิเคราะห์เข้ากับการวางแผนปฏิบัติการในขั้นตอนเดียวกัน

องค์ประกอบของการวิเคราะห์ SOAR

Hijrah, & Derama (2022) ได้อธิบายองค์ประกอบสี่ประการของการวิเคราะห์ SOAR ไว้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ โดยแต่ละองค์ประกอบมีความเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิด ดังจะได้อธิบายรายละเอียดต่อไปนี้

องค์ประกอบแรก คือ จุดแข็ง (Strengths) ซึ่งหมายถึงข้อดีขององค์กรจากมุมมองทั้งภายในและภายนอก Hijrah & Derama (2022) อธิบายว่าจุดแข็งเหล่านี้อาจประกอบด้วยทรัพยากรที่มีคุณค่า ความสามารถเฉพาะทาง ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดี หรือความได้เปรียบอื่น ๆ ที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่น่าสังเกตคือการวิเคราะห์จุดแข็งใน SOAR มีความแตกต่างจากการวิเคราะห์จุดแข็งใน SWOT ตรงที่ SOAR พิจารณาจุดแข็งจากมุมมองทั้งภายในและภายนอกไปพร้อมกัน ไม่ได้แยกการวิเคราะห์ปัจจัยภายในออกจากปัจจัยภายนอกอย่างชัดเจนเหมือน SWOT ซึ่งทำให้ได้ภาพรวมของจุดแข็งที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกับบริบทมากขึ้น อัจฉริยะ อุปการกุล (2561) ได้เสนอคำถามเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็ง ได้แก่ ทรัพยากรหรือสิ่งที่ดีที่สุดที่องค์กรมีในขณะนี้คืออะไร สิ่งที่คุณทำได้ดีกว่าคู่แข่งมีอะไรบ้าง และผู้มีส่วนร่วมประทับใจอะไรในสิ่งที่เป็นตัวตนขององค์กร คำถามเหล่านี้มีลักษณะเชิงบวกที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้มีส่วนร่วมมองเห็นคุณค่าและศักยภาพขององค์กรได้อย่างชัดเจน

องค์ประกอบที่สอง คือ โอกาส (Opportunities) ซึ่งหมายถึงโอกาสที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรจากสภาพแวดล้อมภายนอก Hijrah & Derama (2022) อธิบายว่าโอกาสเป็นองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ต้องได้รับการประเมินเพื่อให้มีความชัดเจนว่าจะต้องทำอะไรเพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสได้ทันที่และเหมาะสม การวิเคราะห์โอกาสใน SOAR มีลักษณะที่คล้ายคลึงกับการวิเคราะห์โอกาสใน SWOT แต่มีจุดเน้นที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ใน SOAR การวิเคราะห์โอกาสจะเชื่อมโยงกับจุดแข็งขององค์กรอย่างใกล้ชิด โดยมุ่งค้นหาโอกาสที่สามารถใช้จุดแข็งขององค์กรในการฉกฉวยได้อย่างมีประสิทธิภาพ อัจฉริยะ อุปการกุล (2561) ได้ขยายความว่าโอกาสทั้งภายในและภายนอกที่อาจเป็นประโยชน์ต่อองค์กรครอบคลุมหลายด้าน เช่น นโยบายผู้บริหาร กระแสสังคม แนวโน้มพฤติกรรมพนักงานหรือผู้บริโภค และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สิ่งที่น่าสังเกตคือ อัจฉริยะ ได้รวมโอกาสจากภายในองค์กรเข้ามาด้วย ซึ่งเป็นมุมมองที่ขยายขอบเขตของการวิเคราะห์โอกาสให้ครอบคลุมมากกว่าการวิเคราะห์ SWOT แบบดั้งเดิมที่มักจำกัดโอกาสไว้เฉพาะปัจจัยภายนอกเท่านั้น

องค์ประกอบที่สาม คือ แรงบันดาลใจ (Aspirations) ซึ่งหมายถึงเป้าหมายในอนาคตที่องค์กรอยากจะเป็นหรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต องค์ประกอบนี้เป็นจุดที่ทำให้ SOAR แตกต่างจาก SWOT อย่างชัดเจนที่สุด เนื่องจากเป็นการแทนที่การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses) ด้วยการกำหนดสิ่งที่องค์กรปรารถนาจะเป็นในอนาคต Hijrah, & Derama (2022) อธิบายว่าแรงบันดาลใจเป็นการมองไปข้างหน้าสู่อนาคตที่พึงประสงค์แทนที่จะมุ่งวิเคราะห์จุดอ่อนในปัจจุบัน การเปลี่ยนมุมมองจากจุดอ่อนไปสู่แรงบันดาลใจมีผลกระทบเชิงจิตวิทยาที่สำคัญ กล่าวคือ แทนที่จะถามว่า "เรามีจุดอ่อนอะไร" ซึ่งอาจทำให้เกิดความรู้สึกเชิงลบ SOAR ถามว่า "เราอยากเห็นอะไรเกิดขึ้นในอนาคต" ซึ่งสร้างความรู้สึกเชิงบวกและความมุ่งมั่นในการทำงาน อัจฉริยะ อุปการกุล

(2561) อธิบายเพิ่มเติมว่าแรงบันดาลใจครอบคลุมสิ่งดีที่องค์กรอยากเห็นและอยากให้เกิดขึ้นในอนาคต เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ การกำหนดแรงบันดาลใจร่วมกันจะช่วยสร้างความมุ่งมั่นและทิศทางที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาองค์กร ซึ่งทำให้ SOAR ไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือวิเคราะห์เท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กรอีกด้วย

องค์ประกอบที่สี่ คือ ผลลัพธ์ (Results) ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ Hijrah, & Derama (2022) ระบุว่าผลลัพธ์ต้องสอดคล้องกับแรงบันดาลใจ และสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม องค์ประกอบนี้ทำให้ SOAR แตกต่างจาก SWOT อีกประการหนึ่งเนื่องจากการแทนที่การวิเคราะห์อุปสรรค (Threats) ด้วยการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ การเปลี่ยนแปลงนี้มีนัยสำคัญในเชิงปฏิบัติ กล่าวคือ แทนที่จะใช้เวลาและทรัพยากรในการวิเคราะห์อุปสรรคที่อาจทำให้ท้อแท้ SOAR มุ่งเน้นการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการซึ่งสร้างแรงจูงใจในการทำงาน อัจฉริยะ อุปการกุล (2561) ชี้แจงเพิ่มเติมว่าผลลัพธ์เป็นสิ่งที่องค์กรอยากเห็นและสามารถวัดผลออกมาเป็นรูปธรรมได้ หากทำสำเร็จตามผลลัพธ์ที่ตั้งไว้ก็จะทำให้วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายเป็นจริงได้ การเน้นความสามารถในการวัดผลนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทำให้ SOAR ไม่ใช่เพียงกรอบแนวคิดเชิงนามธรรม แต่เป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติและการติดตามผลได้จริง

กรอบการเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ SOAR

อัจฉริยะ อุปการกุล (2561) ได้นำเสนอกรอบการเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ทั้งสี่ด้านเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยอ้างอิงจากแนวคิดของ Stavros, & Hinrichs (2007) กรอบนี้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็นสองมิติหลักที่มีความสำคัญเท่าเทียมกันและเสริมซึ่งกันและกัน มิติแรกคือ Strategic Inquiry หรือสิ่งที่ต้องค้นหาในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยจุดแข็งและโอกาส มิติที่สองคือ Appreciative Intent หรือเจตนาและสิ่งดีที่อยากเห็นเพื่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วยแรงบันดาลใจและผลลัพธ์ การแบ่งการวิเคราะห์เป็นสองมิติดังกล่าวมีนัยสำคัญในเชิงปฏิบัติ กล่าวคือ มิติแรกมุ่งเน้นการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันในเชิงบวก (What is) ขณะที่มิติที่สองมุ่งเน้นการกำหนดอนาคตที่พึงประสงค์ (What could be) การเชื่อมโยงระหว่างสองมิตินี้ทำให้ SOAR เป็นกรอบที่สมบูรณ์สำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทั้งการเข้าใจปัจจุบันและการออกแบบอนาคต ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 แสดงการเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์

Strategic Inquiry	Strengths	Opportunities
สิ่งที่ต้องค้นหา ในเชิงกลยุทธ์	- ทรัพยากรหรือสิ่งที่ดีที่สุด ที่เรามี ในขณะนี้มียะไรบ้าง - สิ่งที่เราทำได้ดีกว่าคู่แข่ง มียะไรบ้าง - ผู้มีส่วนร่วมประทับใจอะไร ในสิ่งที่เป็นตัวเราบ้าง	มีโอกาสภายในและภายนอก ที่เป็นไปได้อะไรบ้างที่จะเป็น ประโยชน์ต่อองค์กรของเรา เช่น นโยบายผู้บริหาร กระแสสังคม แนวโน้มพฤติกรรมพนักงานหรือ ผู้บริโภค ความก้าวหน้า ทางเทคโนโลยี เป็นต้น
Appreciative Intent	Aspirations	Results
เจตนาหรือสิ่งดี ๆ ที่อยากเห็นเพื่อองค์กร	สิ่งดี ๆ ที่เราอยากเห็น อยากให้เกิดขึ้นกับองค์กรของเรา ในอนาคต เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ต้องการ แก้ไข	ผลลัพธ์ที่เราอยากเห็นและ สามารถวัดผลออกมาเป็น รูปธรรมได้ ซึ่งถ้าทำสำเร็จ ตามผลลัพธ์ที่ตั้งไว้ ก็จะทำให้ วิสัยทัศน์ หรือเป้าหมาย เป็นจริงได้

ที่มา ปรับปรุงจาก Stavros, & Hinrichs, 2007

จากตารางข้างต้น จะเห็นได้ว่ากรอบ SOAR มีความเป็นระบบที่ชัดเจนและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรม ในมิติของ Strategic Inquiry การวิเคราะห์จุดแข็งมุ่งตอบคำถามเกี่ยวกับทรัพยากรที่ดีที่สุดที่องค์กรมีในปัจจุบัน สิ่งที่ต้องการทำได้ดีกว่าองค์กรอื่น และสิ่งที่ผู้มีส่วนร่วมประทับใจในตัวองค์กร คำถามเหล่านี้มีลักษณะเชิงบวกที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดการสะท้อนคิดเชิงสร้างสรรค์ ขณะที่การวิเคราะห์โอกาสมุ่งค้นหาโอกาสทั้งภายในและภายนอกที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ในมิติของ Appreciative Intent การวิเคราะห์แรงบันดาลใจมุ่งกำหนดสิ่งดีที่องค์กรอยากเห็นและอยากให้เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งครอบคลุมทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขณะที่การวิเคราะห์ผลลัพธ์มุ่งกำหนดสิ่งที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งหากทำสำเร็จจะทำให้วิสัยทัศน์และเป้าหมายเป็นจริงได้ ความเชื่อมโยงระหว่างสองมิตินี้ทำให้ SOAR เป็นกรอบที่สามารถนำจากการวิเคราะห์ไปสู่การกำหนดทิศทางและการวัดผลได้ในกระบวนการเดียวกัน

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SOAR อย่างละเอียดข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า SOAR เป็นกรอบการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่มีจุดเด่นสำคัญหลายประการ ได้แก่ การเน้นจุดแข็งเป็นฐานในการพัฒนาแผนการมุ่งแก้ไขจุดอ่อน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การสร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ร่วมสำหรับอนาคต และการกำหนดผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม จุดเด่นเหล่านี้ทำให้ SOAR เป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพสูงในการนำมาประยุกต์ใช้ในระบบของการบริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยเห็นว่าการวิเคราะห์ SOAR มีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู เนื่องจากคุณลักษณะของ SOAR สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของสถานศึกษาในหลายประเด็น ประการแรก การเน้นจุดแข็งเป็นฐานในการพัฒนาสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูควรเริ่มต้นจากการค้นหาและเสริมสร้างศักยภาพครูที่อยู่แล้ว แทนที่จะมุ่งชี้ข้อบกพร่องซึ่งอาจทำให้เกิดความรู้สึกเชิงลบและการต่อต้าน ประการที่สอง การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายสอดคล้องกับหลักการบริหารสถานศึกษาที่เน้นการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชน ประการที่สาม การกำหนดแรงบันดาลใจร่วมจะช่วยสร้างความมุ่งมั่นและทิศทางที่ชัดเจนในการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ และประการที่สี่ การกำหนดผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมจะช่วยให้สามารถติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ที่เป็นขั้นตอนสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดให้การวิเคราะห์ SOAR เป็นเครื่องมือหลักในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำหรับขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของงานวิจัยครั้งนี้

การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศให้ความสนใจศึกษาและนำเสนอแนวคิดไว้อย่างหลากหลาย การทบทวนวรรณกรรมในส่วนนี้มุ่งสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับความหมาย องค์ประกอบ และกระบวนการกำหนดกลยุทธ์จากมุมมองของนักวิชาการหลายท่าน เพื่อสร้างความเข้าใจที่เป็นระบบและนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ทั้งนี้ การกำหนดกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์สถานการณ์กับการกำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินงานที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่พึง

ประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของสถานศึกษาที่ต้องเผชิญกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาและส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูได้อย่างยั่งยืน

ความหมายของการกำหนดกลยุทธ์

ในการทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์นั้น พบว่านักวิชาการได้ให้ความหมายและอธิบายลักษณะของการกำหนดกลยุทธ์ไว้ในหลายมิติ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความซับซ้อนและความหลากหลายของมุมมองทางวิชาการที่มีต่อแนวคิดนี้ สามารถจำแนกออกเป็นกลุ่มแนวคิดหลักได้ดังนี้

การกำหนดกลยุทธ์ในฐานะการจัดทำแผนระยะยาว

Wheelen, & Hunger (2012) ซึ่งเป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียงในด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับสากล ได้ให้ความหมายของการจัดทำกลยุทธ์ว่าเป็นการจัดทำแผนระยะยาว (Long-Range Plans) ที่มุ่งนำมาใช้ในการบริหารงานให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาหรืออุปสรรคที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้น ทั้งนี้ การจัดทำแผนกลยุทธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องสอดคล้องกับจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเป็นสำคัญ แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรกับการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญกับมิติของเวลาในการวางแผน กล่าวคือ การกำหนดกลยุทธ์ตามแนวคิดนี้มีได้มุ่งเน้นเพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือการดำเนินงานในระยะสั้นเท่านั้น หากแต่เป็นการมองไปข้างหน้าในระยะยาวเพื่อกำหนดทิศทางที่ชัดเจนสำหรับองค์กร นอกจากนี้ แนวคิดของ Wheelen, & Hunger ยังเน้นย้ำถึงความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในฐานะเครื่องมือพื้นฐานของการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินสถานการณ์ได้อย่างรอบด้าน และกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทที่แท้จริงขององค์กร

ชนินทร์ ชุนทพันธุ์รักษ์ (2545) ได้อธิบายในทำนองเดียวกันว่าการกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่ต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก โดยมุ่งระบุถึงโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ รวมถึงจุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวจะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรในลำดับต่อไป แนวคิดนี้มีความสอดคล้องกับมุมมองของ Wheelen and Hunger ในแง่ของการให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นฐานของการกำหนดกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม ชนินทร์ ชุนทพันธุ์รักษ์ ได้เพิ่มเติมมิติของบทบาทผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการกำหนดกลยุทธ์มิได้เป็นเพียงกระบวนการทางเทคนิคเท่านั้น หากแต่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์และความสามารถในการมองการณ์ไกลของผู้นำองค์กรด้วย การเน้นย้ำบทบาทของผู้บริหารในลักษณะนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบท

ของสถานศึกษา เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ

การกำหนดกลยุทธ์ในฐานะกระบวนการตัดสินใจ

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547) ได้เพิ่มมิติของกระบวนการตัดสินใจเข้ามาในการอธิบายความหมายของการกำหนดกลยุทธ์ โดยชี้ว่าการกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนหรือวิธีการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการตัดสินใจ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ มุมมองนี้เน้นย้ำให้เห็นว่าการกำหนดกลยุทธ์มิได้เป็นเพียงการจัดทำเอกสารแผนงานเท่านั้น หากแต่เป็นกระบวนการทางปัญญาที่ต้องอาศัยการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจอย่างรอบคอบ แนวคิดนี้มีความสำคัญในแง่ที่ชี้ให้เห็นว่าคุณภาพของกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับคุณภาพของกระบวนการตัดสินใจเป็นสำคัญ ดังนั้น องค์การที่ต้องการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนากระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการรวบรวมข้อมูลที่เพียงพอ การวิเคราะห์ทางเลือกอย่างรอบคอบ และการพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจแต่ละทางเลือก

การกำหนดกลยุทธ์ในฐานะกระบวนการมุ่งผลลัพธ์

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553) และกุหลาบ เกลี้ยงชุม (2557) ได้ให้ความหมายของการกำหนดกลยุทธ์ในลักษณะที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ โดยนิยามว่าเป็นกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายสูงสุดของการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้จบลงเพียงการจัดทำแผน แต่ต้องนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้อย่างแท้จริง มุมมองที่มุ่งเน้นผลลัพธ์นี้มีความสำคัญในแง่ที่ช่วยเตือนใจให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตระหนักว่าการกำหนดกลยุทธ์มิใช่จุดสิ้นสุดของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หากแต่เป็นเพียงจุดเริ่มต้นที่จะต้องนำไปสู่การปฏิบัติและการบรรลุผลที่เป็นรูปธรรม ในบริบทของสถานศึกษา การมุ่งเน้นผลลัพธ์หมายความว่า การกำหนดกลยุทธ์ต้องนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูอย่างแท้จริง มิใช่เพียงการจัดทำเอกสารแผนงานที่สวยงามแต่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

การกำหนดกลยุทธ์ในฐานะกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่อง

ชัตติยา ด้วงสำราญ (2552) ได้ให้ความหมายที่เชื่อมโยงการกำหนดกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โดยอธิบายว่าการกำหนดกลยุทธ์หมายถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติในแต่ละพันธกิจขององค์การ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ มุมมองนี้ชี้ให้เห็นว่าการกำหนดกลยุทธ์ต้องมีความเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง แนวคิดของชัตติยา ด้วงสำราญ มีความโดดเด่นในแง่ที่เน้นความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับพันธกิจขององค์การ กล่าวคือ กลยุทธ์ที่ดีต้องตอบสนองต่อพันธกิจหลักขององค์การและช่วยให้องค์การสามารถปฏิบัติภารกิจของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบริบทของสถานศึกษา พันธกิจหลักคือ

การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ดังนั้น กลยุทธ์ของสถานศึกษาจึงต้องมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาคุณภาพ การจัดการเรียนการสอนและการเสริมสร้างศักยภาพของครูในฐานะผู้ปฏิบัติงานหลักในการจัดการศึกษา

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2552) ได้อธิบายการกำหนดกลยุทธ์ในฐานะกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ ที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน เชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์การ แนวคิดนี้เน้นให้เห็นถึงความต่อเนื่องและความเชื่อมโยงของกิจกรรม ต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยการกำหนดกลยุทธ์มิได้เป็นกิจกรรมที่แยกส่วนออกมา อย่างโดดเดี่ยว หากแต่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่ต่อเนื่องและเกี่ยวเนื่องกัน มุมมองของ ณัฐพันธ์ เจริญนันท มีความสำคัญในแง่ที่ช่วยให้เข้าใจว่าการกำหนดกลยุทธ์ต้องอาศัยข้อมูล และ สารสนเทศจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นพื้นฐาน หากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไม่ถูกต้อง หรือไม่ครบถ้วน กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นก็อาจไม่สอดคล้องกับสถานการณ์จริงขององค์การ ซึ่งจะส่งผล กระทบต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การสังเคราะห์ความหมายของการกำหนดกลยุทธ์

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความหมายของการกำหนดกลยุทธ์จากนักวิชาการ ทั้งหลายแล้ว พบว่ามีประเด็นร่วมที่สำคัญหลายประการ ประการแรก นักวิชาการทุกท่านต่างเห็นพ้อง ต้องกันว่าการกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นพื้นฐาน ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรืออุปสรรค การวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยให้ องค์การเข้าใจสถานการณ์ของตนเองและสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทที่แท้จริงได้ ประการที่สอง การกำหนดกลยุทธ์มีเป้าหมายเพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ กลยุทธ์ จึงเป็นเครื่องมือที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ ประการที่สาม การกำหนดกลยุทธ์ต้องมีความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบอื่น ๆ ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นกรอบชี้้นำให้การกำหนดกลยุทธ์ มีทิศทางที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเจตนารมณ์ขององค์การ

องค์ประกอบของการกำหนดกลยุทธ์

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่านักวิชาการส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ องค์ประกอบเหล่านี้มีความเกี่ยวเนื่องและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยแต่ละ องค์ประกอบมีบทบาทและความสำคัญที่แตกต่างกันในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ การทำความเข้าใจ องค์ประกอบแต่ละส่วนอย่างลึกซึ้งซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ สอดคล้องกับทิศทางขององค์การ

Wheelen, & Hunger (2012) ได้ระบุว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ เป้าประสงค์ และการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ แนวคิดนี้แสดงให้เห็นถึงลำดับชั้นขององค์ประกอบ โดยเริ่มจากวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพในอนาคต ที่ต้องการต้องการบรรลุ ตามด้วยพันธกิจซึ่งเป็นเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์การ เป้าประสงค์ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ระยะยาวที่ต้องการต้องการบรรลุ และวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นเป้าหมายเฉพาะที่มีกำหนด เวลาชัดเจน การจัดลำดับชั้นขององค์ประกอบในลักษณะนี้ช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ แต่ละส่วนและช่วยให้การกำหนดกลยุทธ์มีความสอดคล้องและเป็นเอกภาพ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552) ได้อธิบายจุดมุ่งหมายขององค์การ 4 ลักษณะไว้ อย่างละเอียดและเป็นระบบ โดยเริ่มจาก วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งหมายถึงภาพหรือทิศทางในอนาคต ขององค์การที่เกิดจากการตอบคำถามว่าองค์การต้องการเป็นอย่างไรในอนาคต วิสัยทัศน์จึงเป็น จุดหมายปลายทางที่ต้องการต้องการไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นแรงบันดาลใจและแนวทางในการดำเนินงาน ของทุกคนในองค์การ วิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีความชัดเจน ท้าทาย แต่สามารถบรรลุได้ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในองค์การ ในบริบทของสถานศึกษา วิสัยทัศน์อาจเป็นภาพของสถานศึกษา ที่มีคุณภาพ มีนักเรียนที่มีความรู้ความสามารถ และมีครูที่มีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน ส่วนพันธกิจ (Mission) หมายถึงจุดมุ่งหมายที่เป็นรูปแบบขององค์การ ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับการอยู่รอด และการเจริญเติบโตขององค์การ พันธกิจเป็นการตอบคำถามว่าองค์การดำรงอยู่เพื่ออะไร และทำหน้าที่ อะไรในสังคม พันธกิจที่ดีต้องระบุขอบเขตการดำเนินงานขององค์การอย่างชัดเจน และสะท้อนถึง คุณค่าและความเชื่อหลักขององค์การ ในบริบทของสถานศึกษา พันธกิจมักเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ที่มีคุณภาพ การพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และคุณธรรม และการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

สำหรับ เป้าประสงค์ (Goal) ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ อธิบายว่าหมายถึงสภาพ ในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินงานที่ต้องการให้บรรลุ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์เป็นการแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจให้เป็นเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยระบุถึง ผลลัพธ์ที่ต้องการต้องการบรรลุ เป้าประสงค์ที่ดีต้องมีความชัดเจน วัดได้ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การ ในบริบทของสถานศึกษา เป้าประสงค์อาจรวมถึงการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การเสริมสร้างสมรรถนะของครู หรือการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพ และสุดท้ายคือ วัตถุประสงค์ (Objective) ที่หมายถึงสิ่งที่ต้องการต้องการบรรลุภายใต้ กำหนดเวลาที่แน่นอน วัตถุประสงค์เป็นการแปลงเป้าหมายให้เป็นเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น โดยระบุถึงสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จภายในกรอบเวลาที่กำหนด วัตถุประสงค์ที่ดีควรมีลักษณะเป็น SMART คือ Specific (เฉพาะเจาะจง) Measurable (วัดได้) Achievable (บรรลุได้) Relevant (เกี่ยวข้อง) และ Time-bound (มีกำหนดเวลา) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยให้สามารถ

ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจำแนกองค์ประกอบเหล่านี้ช่วยให้เห็นความแตกต่างและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบแต่ละส่วนอย่างชัดเจน

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549) ได้อธิบายบทบาทและความสำคัญขององค์ประกอบเหล่านี้ไว้อย่างลึกซึ้ง โดยชี้ว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลัก หากมีความชัดเจนจะทำหน้าที่เสริมการประสานงานแก่องค์กรและชี้ให้เห็นทิศทางการพัฒนา แนวคิดนี้เน้นย้ำให้เห็นว่าองค์ประกอบของการกำหนดกลยุทธ์มิได้เป็นเพียงเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ครบถ้วนตามรูปแบบเท่านั้น หากแต่มีบทบาทสำคัญในการประสานงานและชี้แนะทิศทางขององค์กร โดยวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่องค์กรประสงค์และเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาในการพัฒนาที่สมเหตุสมผล วิสัยทัศน์จึงเป็นเสมือนเข็มทิศที่ช่วยกำหนดทิศทางของการพัฒนาองค์กร ส่วนพันธกิจจะชี้แนะให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุดที่องค์กรต้องทำอย่างมีบูรณาการภายใต้แผนต่าง ๆ พันธกิจจึงเป็นหลักยึดที่ช่วยให้องค์กรไม่หลงทางและยังคงมุ่งมั่นในภารกิจหลักของตน และวัตถุประสงค์หลักจะเป็นเกณฑ์ที่ต้องบรรลุหรือระดับความสำเร็จที่ต้องถูกประเมิน เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรได้ดำเนินการตามแผนไปสู่ทิศทางที่ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่คาดหวังไว้ วัตถุประสงค์จึงเป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินความก้าวหน้าขององค์กร

นอกจากองค์ประกอบหลักดังกล่าวแล้ว นักวิชาการหลายท่านยังได้เพิ่มเติมองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) โดยเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553) กุหลาบ เกลี้ยงชุม (2557) และชัตติยา ดั่งสำราญ (2552) ต่างให้ความสำคัญกับการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จในฐานะองค์ประกอบที่จำเป็นของการกำหนดกลยุทธ์ เนื่องจากดัชนีชี้วัดจะเป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานว่าบรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่ดีต้องมีความสัมพันธ์โดยตรงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม และสะท้อนถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร ในบริบทของสถานศึกษา ดัชนีชี้วัดอาจรวมถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความพึงพอใจของผู้ปกครอง ระดับสมรรถนะของครู หรืออัตราการสำเร็จการศึกษาของนักเรียน การให้ความสำคัญกับดัชนีชี้วัดความสำเร็จสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ที่เน้นการวัดผลและการจัดการตามผลลัพธ์ (Results-Based Management) การกำหนดดัชนีชี้วัดที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันทีหากพบว่าผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง นอกจากนี้ ดัชนีชี้วัดยังช่วยสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน (Accountability) ในองค์กร เนื่องจากทุกคนสามารถเห็นได้อย่างชัดเจนว่าต้องบรรลุเป้าหมายอะไร และผลการดำเนินงานเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

กระบวนการและขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่านักวิชาการได้นำเสนอกระบวนการและขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ไว้หลากหลายรูปแบบ โดยสามารถจำแนกได้เป็นสองแนวทางหลักที่มีจุดเน้นแตกต่างกัน ได้แก่ แนวทางที่เน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นจุดเริ่มต้น และแนวทางที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม แต่ละแนวทางมีจุดเด่นและข้อพิจารณาที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตามบริบทและลักษณะขององค์การ

แนวทางที่เน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นจุดเริ่มต้น

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547) ได้เสนอขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายหลักขององค์การ ตามด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้บรรลุภารกิจหลักขององค์การ และสุดท้ายคือการประเมินผลและเลือกใช้กลยุทธ์โดยอาศัยพื้นฐานการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ขั้นตอนเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในฐานะพื้นฐานของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินผลและเลือกใช้กลยุทธ์ต้องอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นหลัก แนวทางนี้มีข้อดีในแง่ที่ทำให้กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับสถานการณ์จริงขององค์การ เนื่องจากอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นพื้นฐาน

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549) ได้เสนอขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยเริ่มจากการกำหนดแนวทาง ซึ่งเป็นการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในแล้ว โดยการกำหนดทิศทางต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและตั้งอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาจุดแข็งจุดอ่อน ขั้นตอนนี้เน้นย้ำให้เห็นความสำคัญของการเชื่อมโยงระหว่างผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกับการกำหนดทิศทางขององค์การ กล่าวคือ ทิศทางที่กำหนดต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่องค์กรเผชิญอยู่ มิใช่ทิศทางที่เกิดจากความคิดหรือความต้องการของผู้บริหารเพียงอย่างเดียว ตามด้วยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลัก และสุดท้ายคือทางเลือกการดำเนินการ ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์หรือยุทธวิธีที่กำหนดอย่างชัดเจน เป็นกรอบความคิดที่ชี้แนวทางแก่การปฏิบัติการหลักของแผน สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ เน้นย้ำว่าขั้นตอนทั้งสามนี้มีความเชื่อมโยงและต่อเนื่องกัน โดยผลจากขั้นตอนหนึ่งจะเป็นข้อมูลนำเข้าสำหรับขั้นตอนถัดไป ทำให้กระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีความสอดคล้องและเป็นเอกภาพ

แนวทางที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553) ได้เสนอขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ 6 ขั้นตอน ที่มีความละเอียดและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยเริ่มจากการที่ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์จากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ได้วิเคราะห์แล้ว ตามด้วยการระดมความคิดเห็นจากบุคลากร

ในหน่วยงาน จากนั้นจึงกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับความต้องการ กำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ และสุดท้ายคือการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง ข้อเด่นของแนวทางนี้คือการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรจะช่วยให้ได้กลยุทธ์ที่หลากหลายและครอบคลุมมากขึ้น เนื่องจากบุคลากรในแต่ละส่วนงานมีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน การมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ยังช่วยสร้างความรู้สึกรับรู้เป็นเจ้าของและความมุ่งมั่นในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ในบริบทของสถานศึกษา การระดมความคิดเห็นจากครูและบุคลากรทางการศึกษาจะช่วยให้ได้กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพจริงของห้องเรียนและความต้องการของผู้เรียน ทั้งยังช่วยสร้างความร่วมมือร่วมใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

กุหลาบ เกลี้ยงชุม (2557) ได้ขยายขั้นตอนของเนตร์พัฒนา ยาวีราช โดยเพิ่มขั้นตอนที่ 7 คือ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบาย ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับตัวของกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทและนโยบายที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทขององค์การภาครัฐ รวมถึงสถานศึกษาที่ต้องดำเนินงานภายใต้กรอบนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและนโยบายการศึกษาของประเทศ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาการศึกษาของประเทศ และสามารถเข้าถึงทรัพยากรและการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทำนองเดียวกัน ชัตติยา ดั่งสำราญ (2552) ได้เสนอขั้นตอน 6 ขั้นตอนที่สำคัญคล้ายคลึงกัน แต่เพิ่มเติมการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อมเป็นขั้นตอนสุดท้าย พร้อมทั้งเน้นย้ำถึงการระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์หลักขององค์การ ข้อสังเกตที่น่าสนใจในแนวคิดของชัตติยา ดั่งสำราญ คือ การขยายกลุ่มผู้มีส่วนร่วมจากบุคลากรในหน่วยงานไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ทั้งหมด ซึ่งอาจรวมถึงผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การขยายกลุ่มผู้มีส่วนร่วมในลักษณะนี้จะช่วยให้ได้กลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และเพิ่มโอกาสในการได้รับการสนับสนุนจากภายนอกองค์การ

การสังเคราะห์เปรียบเทียบกระบวนการกำหนดกลยุทธ์

เมื่อเปรียบเทียบกระบวนการกำหนดกลยุทธ์จากนักวิชาการทั้งหลายแล้ว พบว่ามีทั้งความเหมือนและความแตกต่างที่น่าสนใจ ในด้านความเหมือน นักวิชาการทุกท่านต่างเห็นพ้องต้องกันว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ เป็นองค์ประกอบหลักที่ต้องมีในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ ในด้านความแตกต่าง นักวิชาการบางท่านเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมมากกว่าท่านอื่น และบางท่านให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อม ความแตกต่างเหล่านี้มิได้หมายความว่าแนวทางใดดีกว่าแนวทางใด หากแต่สะท้อนให้เห็นถึง

ความหลากหลายของมุมมองและการให้ความสำคัญกับประเด็นที่แตกต่างกัน องค์กรสามารถเลือกใช้แนวทางที่เหมาะสมกับบริบทและลักษณะขององค์กรตนเอง หรืออาจผสมผสานแนวทางต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้ได้กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้อย่างเหมาะสมที่สุด

ระดับของกลยุทธ์ในการกำหนดกลยุทธ์

ประเด็นที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ คือ การจำแนกระดับของกลยุทธ์ โดยนักวิชาการหลายท่านได้ชี้ให้เห็นว่าการสร้างกลยุทธ์ต้องมีความครอบคลุมในทุกระดับเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์การจนถึงระดับปฏิบัติการ การจำแนกระดับของกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถแปลงกลยุทธ์ระดับสูงให้เป็นแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมในแต่ละส่วนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชนินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์ (2545) ได้จำแนกระดับของกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business Strategy) และกลยุทธ์โครงการ (Functional Strategies) การจำแนกระดับของกลยุทธ์เช่นนี้ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเป็นระบบและครอบคลุมทุกมิติของการดำเนินงาน โดยกลยุทธ์ในแต่ละระดับมีลักษณะและขอบเขตที่แตกต่างกัน แต่มีความเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กร ครอบคลุมถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับขอบเขตการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร และการกำหนดลำดับความสำคัญขององค์กร กลยุทธ์ระดับนี้มักกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงและมีผลกระทบต่อทุกส่วนงานในองค์กร ในบริบทของสถานศึกษา กลยุทธ์ระดับองค์กรอาจรวมถึงการกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวม การจัดลำดับความสำคัญระหว่างด้านต่าง ๆ กลยุทธ์ระดับแผนงานเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานในแต่ละสายงานหรือแผนงาน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพในแต่ละด้าน กลยุทธ์ระดับนี้ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและช่วยสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยรวม และกลยุทธ์โครงการเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดวิธีการปฏิบัติงานเฉพาะเจาะจงในแต่ละโครงการหรือกิจกรรม กลยุทธ์ระดับนี้มีความเป็นรูปธรรมมากที่สุดและเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ

ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2548) ได้ขยายความเกี่ยวกับระดับของกลยุทธ์ในบริบทของสถานศึกษาไว้อย่างละเอียดและเป็นระบบ โดยอธิบายว่ากลยุทธ์ระดับองค์กรสามารถแบ่งตามกลุ่มเป้าหมายเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มนักเรียน กลุ่มครู กลุ่มสถานศึกษาซึ่งรวมถึงด้านบรรยากาศสิ่งแวดล้อม ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ และกลุ่มผู้ปกครองและชุมชน การจำแนกกลุ่มเป้าหมายของกลยุทธ์ระดับองค์กรในลักษณะนี้ช่วยให้เห็นว่าสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม และต้องมีกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม สำหรับกลยุทธ์ระดับแผนงานเป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลลัพธ์ (Outcomes)

ซึ่งจะนำไปจัดทำโครงการของสถานศึกษาภายใต้แผนใดแผนหนึ่ง การเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ระดับแผนงานกับผลลัพธ์ช่วยให้เห็นว่ากลยุทธ์ในระดับนี้มุ่งเน้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญต่อผู้เรียนและสถานศึกษา มิใช่เพียงการดำเนินกิจกรรมหรือการผลิตผลผลิตเท่านั้น ตัวอย่างเช่น กลยุทธ์ในการพัฒนาครูไม่ควรวัดความสำเร็จเพียงจำนวนครูที่เข้ารับการอบรม แต่ต้องวัดถึงการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนด้วย ส่วนกลยุทธ์โครงการเป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลผลิต (Output) ที่สะท้อนวิธีปฏิบัติอย่างชัดเจน ซึ่งสถานศึกษานำไปใช้เป็นกิจกรรมภายใต้โครงการใดโครงการหนึ่ง กลยุทธ์ในระดับนี้มีความเป็นรูปธรรมและสามารถติดตามผลได้ง่าย

การจำแนกระดับของกลยุทธ์และการเชื่อมโยงกับระดับของผลการดำเนินงาน (ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์) ตามแนวคิดของธีรยุส วัฒนาสุขโชค มีความสำคัญอย่างยิ่งในการวางแผนและติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เนื่องจากช่วยให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมที่ดำเนินการกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง และช่วยให้สามารถกำหนดดัชนีชี้วัดที่เหมาะสมกับแต่ละระดับของกลยุทธ์ได้

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์อย่างละเอียดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นพื้นฐาน มีเป้าหมายเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ และต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ และดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กร กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต้องผสมผสานทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างรอบด้านและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นมาเป็นกรอบสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ในขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู โดยกำหนดให้การกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ และดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wheelen, & Hunger (2012) ญัณฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552) และสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549) ทั้งนี้ กระบวนการกำหนดกลยุทธ์จะเน้นการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทุกฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2553) และชัตติยา ต่วงสำราญ (2552) เนื่องจากการมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความมุ่งมั่นในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในที่สุด นอกจากนี้ การจำแนกระดับของกลยุทธ์ตามแนวคิดของชนินทร์ ชุนทพันธ์รักษ์ (2545) และธีรยุส วัฒนาสุขโชค (2548) จะถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้กลยุทธ์มีความครอบคลุมตั้งแต่ระดับองค์การไปจนถึงระดับปฏิบัติการ

ซึ่งจะช่วยให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การเชื่อมโยงระหว่างการกำหนดกลยุทธ์กับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับสถานการณ์จริงของสถานศึกษาและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประยุกต์ใช้ในบริบทสถานศึกษา

การกำหนดกลยุทธ์ในบริบทของสถานศึกษามีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากองค์การธุรกิจหรือองค์การภาครัฐทั่วไป เนื่องจากสถานศึกษาเป็นองค์การที่มีพันธกิจหลักในการจัดการศึกษาและพัฒนาผู้เรียน ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ลักษณะเฉพาะเหล่านี้ทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในสถานศึกษาจำเป็นต้องได้รับการออกแบบอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงบริบทและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นสามารถตอบสนองต่อความต้องการของทุกฝ่ายและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง

ธีรยุส วัฒนาศุภโชค (2548) ได้ศึกษาการกำหนดกลยุทธ์ในบริบทของสถานศึกษา โดยเฉพาะ และอธิบายว่าการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาเป็นการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษามากำหนดทางเลือกในการดำเนินการที่สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ การสร้างกลยุทธ์ทางเลือก การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา และการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ข้อสังเกตที่น่าสนใจในแนวคิดของธีรยุส วัฒนาศุภโชค คือ การเน้นย้ำถึงการเชื่อมโยงระหว่างการกำหนดกลยุทธ์กับทิศทางการจัดการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า กล่าวคือ กลยุทธ์ของสถานศึกษาไม่ควรกำหนดขึ้นอย่างโดดเดี่ยว หากแต่ต้องสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาและทิศทางการพัฒนาการศึกษาในระดับต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นระดับชาติ ระดับเขตพื้นที่การศึกษา หรือระดับสถานศึกษาเอง การเชื่อมโยงในลักษณะนี้จะช่วยให้กลยุทธ์ของสถานศึกษามีความสอดคล้องกับบริบทที่กว้างขึ้น และเพิ่มโอกาสในการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด

ชัตติยา ด้วงสำราญ (2552) ได้เพิ่มเติมมิติของการประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา โดยระบุว่า การกำหนดกลยุทธ์ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน ซึ่งเน้นย้ำให้เห็นถึงความจำเป็นในการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของการกำหนดกลยุทธ์ในบริบทของสถานศึกษา ความสอดคล้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากจะช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีทิศทางที่ชัดเจนและเป็นเอกภาพ บุคลากรทุกคนเข้าใจตรงกันว่าสถานศึกษากำลังมุ่งหน้าไปทางไหน และต้องทำอะไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ ชัตติยา ด้วงสำราญ ยังเน้นย้ำถึงความสำคัญของการระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างกลยุทธ์หลักของสถานศึกษา ผู้มีส่วน

เกี่ยวข้องในบริบทของสถานศึกษาอาจรวมถึงคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หลากหลายกลุ่มจะช่วยให้ได้กลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของทุกฝ่าย และเพิ่มโอกาสในการได้รับความร่วมมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ในบริบทของการส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู การกำหนดกลยุทธ์ มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและแนวทางการพัฒนาครูที่ชัดเจน กลยุทธ์ที่ดีจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถระบุได้ว่าครูต้องมีส่วนร่วมอะไรบ้าง ต้องพัฒนาครูด้านใด และจะใช้วิธีการใดในการพัฒนาครู ทั้งนี้ กลยุทธ์ในการพัฒนาครูต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา และต้องตอบสนองต่อความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวม การมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะช่วยให้การพัฒนาครูมีทิศทางที่แน่นอน มิใช่การดำเนินกิจกรรมอย่างกระจัดกระจายโดยไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน

การกำหนดกลยุทธ์

ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การแปลงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมให้เป็นทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่ง เครื่องมือที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในการดำเนินการดังกล่าว คือ TOWS Matrix หรือที่รู้จักกันในชื่อ SWOT Matrix ซึ่งเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก บุญเกียรติ ชิวะตระกูลกิจ (2549) อธิบายว่า TOWS Matrix เป็นการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ที่ดำเนินการต่อเนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT โดยนำผลที่ได้มาจับคู่ในรูปแบบของ Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ 4 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ที่ใช้จุดแข็งฉกฉวยโอกาส กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ที่ใช้จุดแข็งรับมืออุปสรรค กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ที่ใช้โอกาสแก้ไขจุดอ่อน และกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ที่มุ่งลดความเสี่ยงเมื่อเผชิญทั้งจุดอ่อนและอุปสรรคพร้อมกัน

อย่างไรก็ตาม TOWS Matrix มีข้อจำกัดที่สำคัญ กล่าวคือ การที่เครื่องมือนี้ตั้งอยู่บนฐานของ SWOT Analysis ซึ่งต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยด้านบวก (จุดแข็งและโอกาส) และปัจจัยด้านลบ (จุดอ่อนและอุปสรรค) ทำให้การกำหนดกลยุทธ์บางส่วนมุ่งเน้นไปที่การแก้ปัญหาเชิงรับมากกว่าการพัฒนาเชิงรุก โดยเฉพาะกลยุทธ์ประเภท WT Strategy ที่เน้นเพียงการลดความเสี่ยงและรักษาความอยู่รอด ซึ่งอาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจและกำลังใจในการมุ่งสู่เป้าหมาย ดังที่ ญัตติรัตนศิริณิขกุล (2565) ชี้ว่าการเน้นย้ำอยู่กับจุดอ่อนและอุปสรรคอาจสร้างความเหนื่อยล้าและท้อแท้ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงนำแนวคิด SOAR Matrix มาใช้แทน TOWS Matrix ในการกำหนดกลยุทธ์ โดย SOAR Matrix เป็นเครื่องมือที่พัฒนาต่อยอดจากแนวคิด Appreciative Inquiry (AI) ซึ่งมุ่งเน้นการค้นหาปัจจัยเชิงบวกขององค์กร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) โอกาส (Opportunities) แรงบันดาลใจ (Aspirations) และผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Results) จุดแข็งและโอกาสจะถูกนำมาจับคู่ในรูปแบบ Matrix เช่นเดียวกับหลักการของ TOWS Matrix แต่แทนที่จะจับคู่กับจุดอ่อนและอุปสรรค SOAR Matrix กลับนำจุดแข็งและโอกาสมาเชื่อมโยงกับแรงบันดาลใจและผลลัพธ์ที่คาดหวัง ทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมีลักษณะเป็นกลยุทธ์เชิงรุกทั้งหมด มุ่งเน้นการพัฒนาและเติบโตบนฐานของสิ่งที่องค์กรทำได้ดีอยู่แล้ว (Stavros, & Hinrichs, 2009) ซึ่งสอดคล้องกับ วิทยุ รัตนาพันธ์ (2556) ที่เสนอว่าสิ่งสำคัญที่สุดคือการให้โอกาสผู้มีส่วนได้เสียทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการค้นหาเรื่องราวดี ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยใช้คำถามเชิงบวก

การใช้ SOAR Matrix ในการกำหนดกลยุทธ์

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ SOAR Matrix เป็นเครื่องมือหลักในการกำหนดกลยุทธ์ โดยดำเนินการใน Step 1 ของขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) กระบวนการเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรด้วย SOAR Analysis โดยผู้บริหารและครูร่วมกัน ค้นหาจุดแข็งและโอกาส จากนั้นร่วมกันกำหนดแรงบันดาลใจและผลลัพธ์ที่คาดหวัง แล้วนำผลทั้ง 4 องค์ประกอบมาจัดวางใน SOAR Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่าเป้าหมายมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา นำไปสู่การกำหนด KRA (Key Result Areas) Objectives และ Key Results ใน Step 2 ต่อไป การผสมผสานระหว่างหลักการจับคู่ปัจจัยอย่างเป็นระบบตามแนวคิดของ TOWS Matrix กับมุมมองเชิงบวกและการมีส่วนร่วมของ SOAR Analysis ทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาครูมีทั้งพลังในการสร้างแรงบันดาลใจและความเข้มงวดในเชิงวิชาการ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงในสถานศึกษา

ซึ่งเป็นเครื่องมือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่มีโครงสร้างเป็นตาราง 2x2 จัดระบบการวิเคราะห์ออกเป็น 2 แกนหลักที่ทำงานร่วมกัน ได้แก่ แกนมิติเวลา (Time Dimension) และแกนปัจจัยที่มีผลต่อองค์กร (Organizational Factors) (Denis G., 2019) การออกแบบโครงสร้างในลักษณะนี้ช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาทั้งสภาพปัจจุบันและเป้าหมายในอนาคต ควบคู่กับการแยกแยะระหว่างปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ กับปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุม ความเป็นระบบของโครงสร้างนี้ทำให้ SOAR Matrix มีความเหนือกว่าการวิเคราะห์ SOAR ในรูปแบบที่ไม่มีโครงสร้าง เนื่องจากช่วยให้ผู้วิเคราะห์สามารถมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบทั้งสี่ได้อย่างชัดเจน

โครงสร้างของ SOAR Matrix

แกนที่ 1: มิติเวลา (Time Dimension)

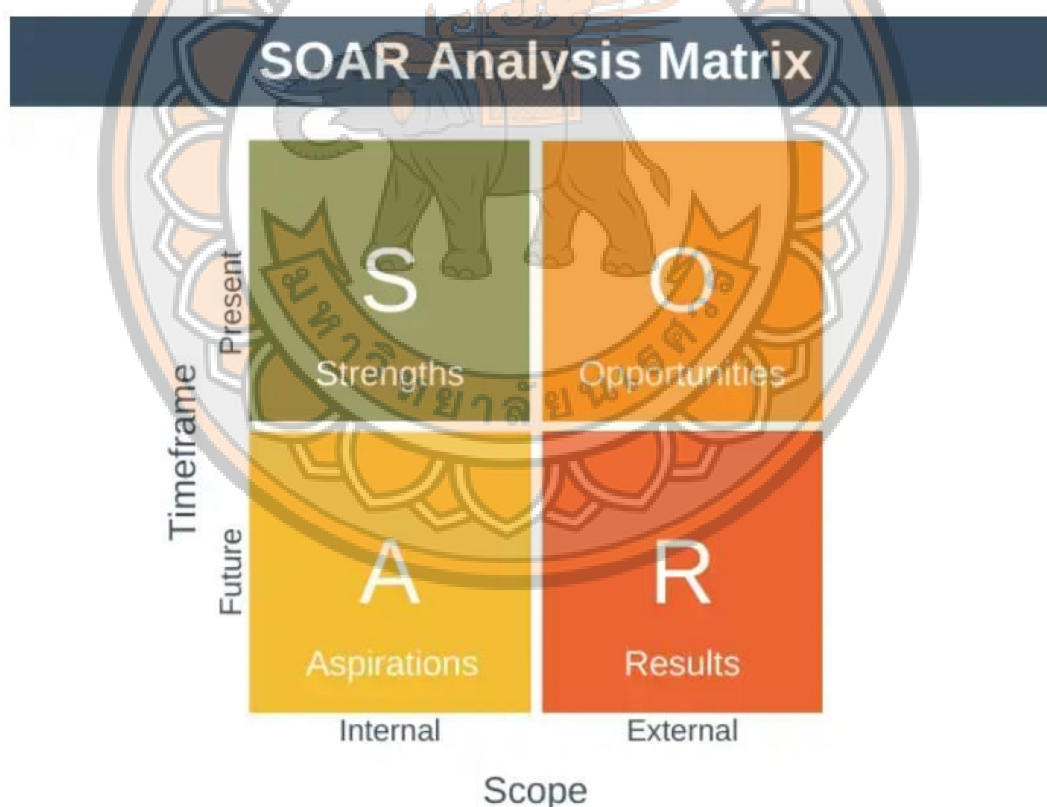
แกนมิติเวลาใน SOAR Matrix แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ช่วงเวลาตามแนวแถว (Row) ของตาราง แถวบนของ SOAR Matrix มุ่งเน้นการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน (Present/Current Reality) ซึ่งประกอบด้วยจุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) การวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการสำรวจและระบุว่าคุณ้องค์การมีความสามารถและทรัพยากรอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งในขณะปัจจุบัน และมีโอกาสอะไรบ้างในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่องค์กรสามารถใช้ประโยชน์ได้ การมุ่งเน้นไปที่สถานการณ์ปัจจุบันช่วยให้้องค์การมีความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับจุดยืนและศักยภาพที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน ซึ่งจะพื้นฐานสำคัญสำหรับการวางแผนอนาคต ดังที่ Cascade (2019) ได้อธิบายว่าเมื่อ้องค์การระบุได้ว่าสิ่งใดที่ดำเนินการได้ดีในปัจจุบัน ้องค์การก็สามารถมั่นใจได้ว่าผลลัพธ์ทั้งหมดจะเชื่อมโยงกับความมุ่งหวังในอนาคตได้อย่างสอดคล้อง

แถวล่างของ SOAR Matrix มุ่งเน้นการวิเคราะห์อนาคตที่ต้องการ (Desired Future) ซึ่งประกอบด้วยแรงบันดาลใจ (Aspirations) และผลลัพธ์ (Results) การวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่้องค์การต้องการบรรลุในอนาคต รวมถึงการกำหนดผลลัพธ์ที่วัดได้ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ การมุ่งเน้นไปที่อนาคตช่วยให้้องค์การมีทิศทางที่ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในการทำงานไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ดังที่ EPAM SolutionsHub ได้อธิบายว่าแถวล่างของ SOAR Matrix มองไปข้างหน้า โดยกำหนดกรอบแรงบันดาลใจและผลลัพธ์ที่้องค์การมุ่งหวังจะบรรลุ การแบ่งแยกระหว่างปัจจุบันและอนาคตในลักษณะนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากช่วยให้้องค์การสามารถระบุช่องว่าง (Gap) ระหว่างสถานะปัจจุบันกับสถานะที่ต้องการในอนาคตได้อย่างชัดเจน ซึ่งช่องว่างดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่จะนำพา้องค์การจากจุดที่เป็นอยู่ไปสู่จุดที่ต้องการ

แกนที่ 2: ปัจจัยที่มีผลต่อ้องค์การ (Organizational Factors)

แกนปัจจัยที่มีผลต่อ้องค์การใน SOAR Matrix แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ประเภทตามแนวคอลัมน์ (Column) ของตาราง คอลัมน์ซ้ายของ SOAR Matrix มุ่งเน้นปัจจัยภายใน (Internal Factors) ซึ่งประกอบด้วยจุดแข็ง (Strengths) และแรงบันดาลใจ (Aspirations) ปัจจัยภายในหมายถึงสิ่งที่อยู่ภายใต้การควบคุมของ้องค์การ ได้แก่ ทรัพยากร ความสามารถ วัฒนธรรม้องค์การ และวิสัยทัศน์ที่้องค์การกำหนดขึ้นเอง จุดแข็งเป็นการระบุว่าคุณ้องค์การมีความสามารถและทรัพยากรอะไรบ้างที่เป็นจุดเด่นภายใน ในขณะที่แรงบันดาลใจเป็นการกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่เกิดจากความต้องการและความมุ่งมั่นภายใน้องค์การเอง การวิเคราะห์ปัจจัยภายในช่วยให้้องค์การเข้าใจศักยภาพและขีดความสามารถของตนเอง ตลอดจนความปรารถนาที่จะพัฒนาไปในทิศทางใด

คอลัมน์ขวาของ SOAR Matrix มุ่งเน้นปัจจัยภายนอก (External Factors) ซึ่งประกอบด้วยโอกาส (Opportunities) และผลลัพธ์ (Results) ปัจจัยภายนอกหมายถึงสิ่งทีอยู่นอกเหนือการควบคุมโดยตรงขององค์กร แต่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร โอกาสเป็นสภาพการณ์หรือแนวโน้มในสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้ออำนวยต่อองค์กร ส่วนผลลัพธ์ถูกจัดอยู่ในกลุ่มปัจจัยภายนอกเนื่องจากไม่ใช่สิ่งที่องค์กรบรรลุได้ด้วยตนเองเพียงลำพัง หากแต่ต้องอาศัยการตอบสนองจากภายนอก เช่น ผู้รับบริการต้องพึงพอใจ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องให้การยอมรับและสนับสนุน หรือตัวชี้วัดจากภายนอกต้องแสดงผลตามที่คาดหวัง (Think Insights, 2019) การแบ่งแยกระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกในลักษณะนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากช่วยให้องค์กรสามารถจำแนกได้ว่าปัจจัยใดอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กรและปัจจัยใดที่ต้องปรับตัวรองรับการเข้าใจความแตกต่างนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยใช้ประโยชน์จากปัจจัยภายในที่ควบคุมได้ในการตอบสนองต่อปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป



ภาพ 3 แสดงการวิเคราะห์ SOAR Matrix

ที่มา: Denis, 2019

จากภาพแสดงให้เห็นว่าแถบบนสุดของเมทริกซ์มุ่งเน้นไปที่ปัจจุบัน และแถวล่างสุดมุ่งเน้นไปที่อนาคตที่ต้องการ คอลัมน์ด้านซ้ายเน้นที่ปัจจัยภายใน และคอลัมน์ด้านขวาจะเน้นที่ปัจจัยภายนอกขององค์กร เมื่อนำแกนทั้งสองมาบูรณาการร่วมกันใน SOAR Matrix จะได้โครงสร้างตาราง 2x2 ที่มี 4 ช่อง (Quadrant) ซึ่งแต่ละช่องมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน ดังนี้

ช่องที่ 1 คือ จุดแข็ง (Strengths) ซึ่งอยู่ที่ตำแหน่งบนซ้ายของตาราง เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในในมิติเวลาปัจจุบัน มุ่งตอบคำถามว่าองค์กรมีความสามารถและทรัพยากรอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งในขณะนี้ การวิเคราะห์จุดแข็งจะช่วยให้องค์กรเข้าใจว่ามีพื้นฐานอะไรบ้างที่สามารถใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนา

ช่องที่ 2 คือ โอกาส (Opportunities) ซึ่งอยู่ที่ตำแหน่งบนขวาของตาราง เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในมิติเวลาปัจจุบัน มุ่งตอบคำถามว่ามีโอกาสอะไรบ้างในสภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์กรสามารถใช้ประโยชน์ได้ในขณะนี้ การวิเคราะห์โอกาสจะช่วยให้องค์กรมองเห็นช่องทางในการเติบโตและพัฒนาที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก

ช่องที่ 3 คือ แรงบันดาลใจ (Aspirations) ซึ่งอยู่ที่ตำแหน่งล่างซ้ายของตาราง เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในในมิติเวลาอนาคต มุ่งตอบคำถามว่าองค์กรต้องการเป็นอย่างไรในอนาคต และมีวิสัยทัศน์อะไรที่ต้องการบรรลุ การวิเคราะห์แรงบันดาลใจจะช่วยกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับทุกคนในองค์กร

ช่องที่ 4 คือ ผลลัพธ์ (Results) ซึ่งอยู่ที่ตำแหน่งล่างขวาของตาราง เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในมิติเวลาอนาคต มุ่งตอบคำถามว่าองค์กรจะรู้ได้อย่างไรว่าประสบความสำเร็จ และมีตัวชี้วัดอะไรบ้างที่จะใช้ประเมินความสำเร็จ การวิเคราะห์ผลลัพธ์จะช่วยกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนสำหรับการวัดความสำเร็จขององค์กร

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบใน SOAR Matrix

ผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ในแต่ละคู่ทำให้เกิดกลยุทธ์ที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ซึ่งแต่ละประเภทมีลักษณะและจุดมุ่งเน้นที่ต่างกัน ดังจะได้อธิบายรายละเอียดต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ในแนวนอนระหว่างจุดแข็งกับโอกาส แสดงให้เห็นว่าองค์กรควรใช้จุดแข็งภายในที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อฉกฉวยโอกาสจากภายนอกที่เปิดให้ ความสัมพันธ์นี้มีลักษณะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ใน TOWS Matrix ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อก่อนหน้านี้ กล่าวคือ เป็นการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่ดีที่องค์กรทำได้ดีเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างที่สำคัญคือ SOAR Matrix มุ่งเน้นเฉพาะด้านบวก กล่าวคือมองจุดแข็งและโอกาสเป็นหลัก โดยไม่วิเคราะห์จุดอ่อนและอุปสรรคโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาพื้นฐานของ Appreciative Inquiry ที่เน้นการค้นหาสิ่งดีในองค์กร

ความสัมพันธ์ในแนวนอนระหว่างแรงบันดาลใจกับผลลัพธ์ แสดงให้เห็นว่าแรงบันดาลใจภายในองค์กรต้องสอดคล้องกับผลลัพธ์ที่วัดได้จากภายนอก ความสัมพันธ์นี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในเชิงปฏิบัติ เนื่องจากช่วยให้องค์กรสามารถแปลงวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรมให้เป็นเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมและตรวจสอบได้ การเชื่อมโยงระหว่างแรงบันดาลใจกับผลลัพธ์ทำให้มั่นใจได้ว่าความมุ่งมั่นขององค์กรจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่จับต้องได้จริง มิใช่เพียงความฝันหรือความหวังที่ไม่มีทิศทาง

ความสัมพันธ์ในแนวตั้งระหว่างจุดแข็งกับแรงบันดาลใจ แสดงให้เห็นว่าจุดแข็งในปัจจุบันเป็นพื้นฐานสำหรับการบรรลุแรงบันดาลใจในอนาคต ความสัมพันธ์นี้มีนัยสำคัญที่ว่าแรงบันดาลใจที่ดีต้องตั้งอยู่บนฐานความสามารถที่มีอยู่จริง มิใช่เป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกับศักยภาพขององค์กร การเชื่อมโยงจุดแข็งในปัจจุบันกับแรงบันดาลใจในอนาคตจึงเป็นการสร้างสะพานเชื่อมระหว่างสิ่งที่เป็นอย่างกับสิ่งที่ต้องการเป็น ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถบรรลุได้จริงภายใต้ศักยภาพที่มีอยู่

ความสัมพันธ์ในแนวตั้งระหว่างโอกาสกับผลลัพธ์ แสดงให้เห็นว่าโอกาสในปัจจุบันสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการในอนาคต ความสัมพันธ์นี้ช่วยให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงการใช้ประโยชน์จากโอกาสกับการบรรลุผลลัพธ์ที่วางเป้าหมายไว้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง องค์กรต้องพิจารณาว่าโอกาสที่มีอยู่ในปัจจุบันจะสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการในอนาคตได้อย่างไร ซึ่งจะช่วยให้การจัดลำดับความสำคัญของโอกาสต่าง ๆ มีเหตุผลรองรับที่ชัดเจน

การนำการวิเคราะห์ SOAR มาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์

Stavros and Hinrichs (2009) ได้อธิบายว่า SOAR Analysis เป็นกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้เป็นทางเลือกของ SWOT Analysis โดยในขณะที่ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม SOAR Analysis วิเคราะห์หาจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ในเชิงบวกที่จะเกิดขึ้น การพัฒนาต่อยอดมาจาก Appreciative Inquiry (AI) หรือสุนทรียสาธกทำให้ SOAR มีสมมติฐานพื้นฐานที่สำคัญว่าทุกคนและทุกระบบมีเรื่องราวดี ๆ ซ่อนเร้นอยู่ จึงมีการผสมผสาน AI เข้ากับกรอบการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยตัดจุดอ่อนและภัยคุกคามออก แล้วเน้นค้นหาจุดแข็งและโอกาสให้มากที่สุด จากนั้นนำมาสร้างแรงบันดาลใจและคาดหวังผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น โดยเชื่อว่ายิ่งมีและใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาสมากเท่าใด องค์กรก็จะสามารถปิดจุดอ่อนหรือพลิกจุดอ่อนเป็นจุดแข็ง รวมทั้งสามารถบริหารความเสี่ยงหรือสร้างโอกาสจากภัยคุกคามได้โดยธรรมชาติได้มากเท่านั้น นอกจากนี้ Stavros and Hinrichs ยังพบว่าเมื่อมีการนำเครื่องมือ SOAR Analysis มาใช้ จะสามารถดึงดูดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียและสามารถได้ข้อมูลและพัฒนากลยุทธ์ได้ดีกว่าการใช้ SWOT Analysis

ณัฐ รัตนศิริณิกุล (2565) ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวโดยอธิบายว่าแนวคิดการวิเคราะห์องค์กรแบบ SOAR มีความแตกต่างจาก SWOT ตรงที่ให้ความสำคัญกับการคิดเชิงบวก หามุมมองแรงบันดาลใจ มองหาผลลัพธ์ที่ดีที่จะเกิดขึ้นเพื่อพัฒนามากกว่าที่จะมองที่จุดอ่อนหรืออุปสรรค ณัฐ ยังได้ชี้ให้เห็นข้อจำกัดของ SWOT Analysis ที่น่าสนใจว่า ในการสำรวจเพื่อค้นหาจุดบกพร่องและอุปสรรคนั้นอาจส่งผลในทางลบมากกว่าทางบวกกับองค์กร เนื่องจากการวิเคราะห์ปัญหาที่ยากแก่การแก้ไขอาจทำให้เกิดความรู้สึกท้อแท้และสิ้นหวัง รวมทั้งก่อให้เกิดความหวาดวิตกต่อปัญหาและอุปสรรคนั้น นอกจากนี้ การเน้นย้ำอยู่กับข้อผิดพลาดและจุดอ่อนขององค์กรอาจสร้างความเหนื่อยล้า เพื่อกำหนดกับปัญหาที่ไม่เป็นที่ต้องการ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจและกำลังใจที่จะต่อสู้เพื่อความสำเร็จขององค์กรได้ ข้อสังเกตนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งครูเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่สุด การรักษาขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของครูจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ภิญโญ รัตนพันธ์ (2556) ได้เสนอแนวทางปฏิบัติของการวิเคราะห์ SOAR ที่มีความเป็นรูปธรรมอย่างยิ่ง โดยกล่าวว่าสิ่งสำคัญที่สุดในกระบวนการวิเคราะห์ SOAR คือองค์กรควรเชิญและให้โอกาสผู้มีส่วนได้เสียทุกคนในองค์กรให้เข้ามามีส่วนร่วม จากนั้นแต่งตั้งกลุ่มผู้สัมภาษณ์เพื่อค้นหาเรื่องราวดี ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรโดยใช้คำถามเชิงบวก ภิญโญ ได้อธิบายกระบวนการอย่างเป็นขั้นตอนว่า ให้เริ่มถามทุกคนเกี่ยวกับเรื่องราวดี ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านไหนก็ตาม โดยถามรายละเอียดที่มาที่ไปของเหตุการณ์ให้ชัดเจน รายละเอียดที่ได้ของทุกเรื่องราวจากผู้มีส่วนได้เสียทุกคนแล้วแต่เป็นจุดแข็งทั้งสิ้น จากจุดแข็งเหล่านี้สามารถสร้างโอกาสได้ โดยอาจนำจุดแข็งเรื่องใดเรื่องหนึ่งมาสร้างโอกาส หรือนำจุดแข็งหลาย ๆ จุดมาสร้างโอกาสพร้อมกันก็ได้ จากนั้นจึงพิจารณาว่าเกิดแรงบันดาลใจอะไร และถ้าเอาเรื่องดังกล่าวไปขยายผลแล้วอะไรดี ๆ จะเกิดขึ้นได้บ้าง

ภิญโญ รัตนพันธ์ ยังได้ชี้ให้เห็นจุดเด่นที่สำคัญของ SOAR Analysis ว่า เนื่องจากเป็นเรื่องเล่าที่อิงประสบการณ์จริง เรื่องเล่าแต่ละเรื่องจึงประกอบด้วยกระบวนการที่ทำให้เกิดจุดแข็งนั้นขึ้นมา กระบวนการดังกล่าวสามารถนำมาทำซ้ำหรือดัดแปลงเพื่อขยายผลต่อไปได้อีก ข้อสังเกตนี้มีนัยสำคัญในเชิงปฏิบัติอย่างมาก เนื่องจากแสดงให้เห็นว่า SOAR Analysis ไม่เพียงแต่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งขององค์กรเท่านั้น แต่ยังให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่จุดแข็งนั้นด้วย ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและขยายผลต่อไปได้ ภิญโญ ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ขั้นตอนต่อไปหลังจากการทำ SOAR Analysis คือการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะร่วมกันคัดเลือกจุดแข็งแต่ละจุดมาขยายผล จากนั้นจัดลำดับความสำคัญ ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณในรายละเอียดต่อไป ซึ่งแสดงให้เห็นว่า SOAR Analysis สามารถเชื่อมโยงไปยังขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการได้อย่างราบรื่น

วิธีการวิเคราะห์ SOAR

Denis G. (2019) ได้นำเสนอกระบวนการวิเคราะห์ SOAR ที่ครอบคลุมและเป็นระบบ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนที่มีความเชื่อมโยงและต่อเนื่องกัน ดังจะได้อธิบายรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์ เป็นขั้นตอนแรกที่ต้องพิจารณาว่าเหตุใดจึงทำการวิเคราะห์ SOAR และสิ่งที่ยังคงคาดหวังว่าจะบรรลุผลสำเร็จคืออะไร รวมทั้งกำหนดกรอบเวลาที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากการกำหนดทิศทางของการวิเคราะห์ทั้งหมด หากวัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน การวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไปอาจขาดจุดมุ่งเน้นและไม่สามารถนำไปสู่กลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมได้

ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีม เป็นขั้นตอนของการรวบรวมทีมที่จะระดมความคิด โดยรวบรวมจากบุคคลทุกระดับในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกที่สำคัญ ในขั้นตอนนี้ควรให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตอบแบบสอบถามเบื้องต้นเพื่อรวบรวมความคิดเห็นเบื้องต้นเกี่ยวกับจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ สิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยสำคัญในขั้นตอนของการระดมความคิด การรวบรวมทีมจากบุคคลทุกระดับสอดคล้องกับหลักการพื้นฐานของ SOAR ที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ดังที่ Stavros, & Hinrichs (2009) ได้เน้นย้ำไว้ ซึ่งในบริบทของสถานศึกษา ทีมควรประกอบด้วยผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง และตัวแทนชุมชน

ขั้นตอนที่ 3 ระดมความคิด เป็นขั้นตอนของการระดมความคิดและจัดทำร่างแรกของการวิเคราะห์ SOAR ในลักษณะของทีมงาน ขั้นตอนนี้เป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการ SOAR เนื่องจากเป็นจุดที่ข้อมูลและความคิดจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายจะถูกรวบรวมและจัดระบบ กระบวนการระดมความคิดควรใช้คำถามเชิงบวกเป็นตัวนำ ดังที่ภิญโญ รัตนพันธ์ (2556) ได้เสนอไว้ เพื่อค้นหาเรื่องราวดี ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การระบุจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ที่ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 4 ลดสิ่งที่ไม่จำเป็น เป็นขั้นตอนของการคัดกรองและปรับแต่งการวิเคราะห์ SOAR ขององค์กร เพื่อให้เหลือเพียงแรงบันดาลใจและผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดเท่านั้น ในขั้นตอนนี้ต้องตัดสินใจว่าโอกาสใดที่น่าสนใจที่สุดที่จำเป็นต้องติดตาม จากนั้นจึงสร้างวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจและท้าทายในอนาคต และกำหนดวิธีที่จะวัดความสำเร็จ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญในเชิงปฏิบัติ เนื่องจากช่วยให้องค์กรสามารถมุ่งเน้นทรัพยากรและความพยายามไปที่ประเด็นที่สำคัญที่สุด แทนที่จะกระจายไปในทุกทิศทาง

ขั้นตอนที่ 5 ดำเนินการ เป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการหลังจากที่การวิเคราะห์ SOAR เสร็จสมบูรณ์และได้รับการยืนยันแล้ว โดยต้องมอบหมายงานให้ดำเนินการ แต่ละงานที่ระบุในการวิเคราะห์ SOAR ต้องมีคนรับผิดชอบในท้ายที่สุด ขั้นตอนนี้เป็นการแปลงผลการวิเคราะห์

ให้เป็นการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่เน้นว่าการกำหนดกลยุทธ์ต้องนำไปสู่การปฏิบัติจริง มิใช่เพียงการจัดทำเอกสาร

ขั้นตอนที่ 6 ตรวจสอบ เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ต้องมีการติดตามความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบถึงระดับความก้าวหน้าไปสู่แรงบันดาลใจและผลลัพธ์ที่ต้องการ ให้บรรลุผลขององค์กร ขั้นตอนนี้สอดคล้องกับกระบวนการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น การติดตามอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานได้ทันทั่วทั้งที่หากพบว่าความก้าวหน้าไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับ SOAR Matrix และกระบวนการวิเคราะห์ SOAR อย่างละเอียดข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า SOAR Matrix เป็นเครื่องมือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่มีโครงสร้างเป็นระบบชัดเจน โดยจัดระบบการวิเคราะห์ออกเป็น 2 แกนหลัก คือ แกนมิติเวลา ที่แบ่งการวิเคราะห์เป็นปัจจุบันและอนาคต และแกนปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรที่แบ่งเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก การบูรณาการแกนทั้งสองทำให้เกิดโครงสร้าง 4 ช่องที่ครอบคลุมทั้งจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสี่ ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง ทำให้เกิดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะนำ SOAR Analysis และ SOAR Matrix มาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือหลักในการวางแผนกลยุทธ์ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู ด้วยเหตุผลสำคัญหลายประการ ประการแรก SOAR Analysis เป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยระบุโอกาสที่สอดคล้องกับจุดแข็งขององค์กร ทำให้สามารถสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อเชื่อมช่องว่างระหว่างจุดที่องค์กรอยู่ในปัจจุบันและผลลัพธ์ที่ต้องการ ประการที่สอง SOAR มีหลักการสำคัญที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ วางแผนงาน และทำตามแผนงาน ซึ่งจะทำให้เกิดการร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ดีกว่าวิธีการวิเคราะห์จากผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อการกำหนดกลยุทธ์ ประการที่สาม กระบวนการ 6 ขั้นตอนของ SOAR ตามแนวคิดของ Denis (2019) มีความครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ การสร้างทีม การระดมความคิด การคัดกรอง การดำเนินการ และการตรวจสอบ ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้สังเคราะห์ไว้ข้างต้น ได้แก่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำ SOAR Matrix มาใช้ร่วมกับ TOWS Matrix ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อก่อนหน้า เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์มีทั้งพลังในการสร้างแรงบันดาลใจและการมีส่วนร่วมจาก SOAR กับความเป็น

ระบบและความครอบคลุมในการจับคู่ปัจจัยจาก TOWS ซึ่งจะช่วยให้กลยุทธ์ในการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครุมีความสมบูรณ์และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติถือเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่แปลงแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นเพียงแนวคิดและทิศทางให้กลายเป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม กล่าวได้ว่าไม่ว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะมีความสมบูรณ์และรอบคอบเพียงใดก็ตาม หากขาดการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว แผนกลยุทธ์นั้นก็ย่อมไม่สามารถสร้างคุณค่าหรือผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมให้แก่องค์กรได้ ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ข้างต้นว่าพสุ เดชะรินทร์ (2548) ได้เน้นย้ำว่าถ้ากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ขาดขั้นตอนนี้ สิ่งสำหรับผู้บริหารวิเคราะห์และจัดทำไว้จะไม่เกิดผลขึ้นจริง นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายและอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญและความซับซ้อนของกระบวนการนี้

ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

Wheelen and Hunger (2006) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับสากลได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมิได้เป็นเพียงการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้อย่างตรงไปตรงมา หากแต่เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนซึ่งอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์การในหลายมิติ ทั้งในด้านวัฒนธรรมองค์การ ที่อาจต้องเปลี่ยนจากวัฒนธรรมเดิมไปสู่วัฒนธรรมที่สนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ใหม่ ด้านโครงสร้างองค์การที่อาจต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ และด้านระบบการบริหารที่อาจต้องพัฒนาหรือปรับปรุงให้รองรับการดำเนินงานตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในบริบทของสถานศึกษา การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความท้าทายเป็นพิเศษ เนื่องจากสถานศึกษาเป็นองค์การที่มีลักษณะเฉพาะหลายประการ ประการแรก สถานศึกษามีบุคลากรหลักคือครูซึ่งเป็นวิชาชีพชั้นสูงที่มีความเป็นอิสระทางวิชาชีพในระดับหนึ่ง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงต้องอาศัยการสร้าง ความเข้าใจและความร่วมมือจากครูมากกว่าการสั่งการจากบนลงล่างเพียงอย่างเดียว ประการที่สอง สถานศึกษามีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่มที่มีความคาดหวังแตกต่างกัน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงต้องสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของทุกฝ่าย ประการที่สาม สถานศึกษาดำเนินงานภายใต้กรอบนโยบายและกฎระเบียบที่กำหนดโดยหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งอาจเป็นทั้งปัจจัยสนับสนุนและข้อจำกัดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

องค์ประกอบหลักของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยทั่วไปประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักที่มีความเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ดังจะได้อธิบายรายละเอียดต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)

การกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากรเป็นองค์ประกอบแรกที่มีความสำคัญยิ่งในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากการแปลงกลยุทธ์ซึ่งเป็นแนวคิดระดับสูงให้เป็นแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดชัดเจน กระบวนการนี้ประกอบด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่ระบุกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และทรัพยากรที่จำเป็นอย่างชัดเจน การจัดสรรทรัพยากรต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องระหว่างทรัพยากรที่มีอยู่กับการต้องการของกลยุทธ์ โดยทรัพยากรในที่นี้ครอบคลุมทั้งงบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เวลา และเทคโนโลยี ในบริบทของสถานศึกษา การจัดสรรทรัพยากรมีความท้าทายเป็นพิเศษ เนื่องจากสถานศึกษาส่วนใหญ่มีทรัพยากรจำกัด ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญและจัดสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู การจัดสรรทรัพยากรที่ดีต้องคำนึงถึงความเป็นธรรม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจและการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบที่ 2 การปรับโครงสร้างองค์การ

การปรับโครงสร้างองค์การเป็นองค์ประกอบที่สองซึ่งมีความจำเป็นเมื่อกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นต้องการรูปแบบการทำงานที่แตกต่างจากเดิม โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมจะช่วยให้การสื่อสาร การประสานงาน และการตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ดังที่ Certo, & Peter (1991) ได้เน้นย้ำไว้ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กรเป็นสำคัญ การปรับโครงสร้างอาจรวมถึงการจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจ การปรับเปลี่ยนสายการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจการตัดสินใจ หรือการสร้างกลไกประสานงานใหม่ ในบริบทของสถานศึกษา การปรับโครงสร้างอาจรวมถึงการจัดตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนกลยุทธ์ การจัดกลุ่มครูตามภารกิจเชิงกลยุทธ์ หรือการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เพื่อสนับสนุนการพัฒนาครูตามกลยุทธ์ที่กำหนด การปรับโครงสร้างต้องดำเนินการอย่างรอบคอบเพื่อไม่ให้เกิดความสับสนหรือความขัดแย้งในองค์กร และต้องสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 3 การปรับปรุงระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การปรับปรุงระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สามซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ องค์ประกอบนี้ครอบคลุมทั้งการปรับปรุงระบบงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น ระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบสารสนเทศ และระบบการบริหารจัดการ รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนกลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในบริบทนี้ประกอบด้วยการให้การศึกษาและการอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานตามกลยุทธ์ การกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ ดังที่ สิริินดา แจ่มแจ้ง (2560) ได้เน้นย้ำไว้ในบริบทของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเข้มแข็งร่วมมือร่วมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการขับเคลื่อนดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนด

ในบริบทของสถานศึกษา องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นพิเศษ เนื่องจากครูเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และความมุ่งมั่นของครูเป็นสำคัญ การพัฒนาครูเพื่อรองรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอาจรวมถึงการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การนิเทศ และให้คำแนะนำ การสร้างระบบพี่เลี้ยง หรือการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ นอกจากนี้การปรับปรุงระบบสารสนเทศภายในสถานศึกษาก็มีความสำคัญเช่นกัน เนื่องจากจะช่วยให้การสื่อสาร การเข้าถึงข้อมูล และการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 4 การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment)

การกระจายกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบที่สี่ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ แนวคิดพื้นฐานของการกระจายกลยุทธ์คือ หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น ข้อสังเกตนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากชี้ให้เห็นว่าปัญหาที่พบบ่อยในการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่การขาดแผนที่ดี แต่เป็นการขาดการนำแผนไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

การกระจายกลยุทธ์ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) ซึ่งจะถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) แล้วกำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual Goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่มและแต่ละโครงการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะทำหน้าที่เรื่องใดก่อน กระบวนการแปลงเป้าหมายลงไปในทุกระดับนี้มีประโยชน์หลายประการ ประการแรก ทำให้

ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อน ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานของทุกส่วนในองค์กรมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ประการที่สอง เป็นประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสม เนื่องจากเป้าหมายในแต่ละระดับมีความชัดเจนและสามารถวัดผลได้ ประการที่สาม ช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดีเพียงพอให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ

ในบริบทของสถานศึกษา การกระจายกลยุทธ์หมายถึงการแปลงกลยุทธ์ระดับสถานศึกษาไปสู่กลยุทธ์ระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ ระดับชั้นเรียน และระดับรายบุคคลของครู เพื่อให้ครูแต่ละคนเข้าใจว่าตนเองมีบทบาทอย่างไรในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ดังที่ ชนินทร์ ชุนทพันธุ์ (2545) ได้ชี้ให้เห็นว่าการจำแนกระดับของกลยุทธ์ตั้งแต่ระดับองค์กรไปจนถึงระดับโครงการมีความสำคัญในการสร้างความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันในทุกระดับของการดำเนินงาน การกระจายกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ครูทุกคนเห็นภาพรวมว่ากิจกรรมที่ตนปฏิบัติในแต่ละวันนั้นเชื่อมโยงกับเป้าหมายใหญ่ของสถานศึกษาอย่างไร ซึ่งจะสร้างความหมายและแรงจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติเป็นอย่างมาก จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีปัจจัยสำคัญหลายประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ปัจจัยแรกคือบทบาทของผู้บริหาร ผู้บริหารควรมีการมอบหมายและกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โดยต้องสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจว่าต้องทำอะไร เมื่อไร อย่างไร และทำไม ปัจจัยที่สองคือความรู้ ความเข้าใจ และทักษะของผู้ปฏิบัติ ดังที่ได้กล่าวไว้ว่าผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้ หากผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้หรือทักษะที่จำเป็น การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติก็ย่อมประสบความยากลำบาก ดังนั้น องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรควบคู่ไปกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ปัจจัยที่สามคือวัฒนธรรมองค์กร ดังที่ Certo, & Peter (1991) และชนินทร์ ชุนทพันธุ์ (2545) ได้เน้นย้ำว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นไปอย่างราบรื่น ในทางตรงกันข้าม วัฒนธรรมองค์กรที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือขาดความไว้วางใจระหว่างบุคลากรจะเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ปัจจัยที่สี่คือการสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ การมีทรัพยากรที่เหมาะสมทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และเวลา จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินกิจกรรมตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่ห้าคือการติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าตนเองดำเนินงานได้ดีเพียงใดและต้องปรับปรุงส่วนใด ซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่ขั้นตอนการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ที่จะกล่าวในลำดับต่อไป

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ กระบวนการนี้ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การกำหนดแผน และการจัดสรรทรัพยากร การปรับโครงสร้างองค์การ การปรับปรุงระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการกระจายกลยุทธ์ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ผู้วิจัยจะนำแนวคิดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมาเป็นกรอบสำหรับขั้นตอนที่สองของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู โดยเน้นย้ำว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูเป็นเป้าหมายหลัก ต้องอาศัยการกระจายกลยุทธ์อย่างเป็นระบบตั้งแต่ระดับสถานศึกษาไปจนถึงระดับรายบุคคล ต้องมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน และต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ แนวคิดเรื่องการกระจายกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องระดับของกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อการกำหนดกลยุทธ์ข้างต้น กล่าวคือ กลยุทธ์ต้องถูกแปลงจากระดับองค์การไปสู่ระดับแผนงานและระดับโครงการเพื่อให้ครูทุกคนสามารถเข้าใจบทบาทของตนเองในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ได้อย่างชัดเจน

4.3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Controlling and Evaluation)

การควบคุมและประเมินกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่ไม่ได้หมายความว่ามีความสำคัญน้อยกว่าขั้นตอนอื่น ในทางตรงกันข้าม ขั้นตอนนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นวงจรที่มีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรทราบว่า การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ ประสบปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้าง และจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือวิธีการดำเนินงานอย่างไร นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งสามารถสังเคราะห์ออกเป็นประเด็นสำคัญได้ดังต่อไปนี้

ความหมายของการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ไว้ในทิศทางที่สอดคล้องกัน โดยมีจุดร่วมที่สำคัญคือการเน้นกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รังสรรค์ มณีเล็ก (2544) กล่าวว่า การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์เป็นขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด สร้างเครื่องมือ กำหนดเกณฑ์ประเมิน เก็บข้อมูล และนำผลที่ได้มาปรับปรุง เสนอแนะ แนวคิดนี้เน้นให้เห็นถึงกระบวนการที่เป็นระบบ โดยเริ่มจาก

การกำหนดเครื่องมือและเกณฑ์ในการวัดผล จากนั้นจึงเก็บรวบรวมข้อมูล และสุดท้ายนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงและเสนอแนะ กระบวนการนี้มีความสำคัญเนื่องจากช่วยให้การประเมินมีความเป็นกลางและน่าเชื่อถือ เนื่องจากอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ มิใช่การประเมินจากความรู้สึกหรือความคิดเห็นส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียว

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) ได้ขยายความเพิ่มเติมอย่างลึกซึ้งว่าการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง การติดตามและตรวจสอบกลยุทธ์ โดยกำหนดแนวทาง เครื่องมือในการตรวจสอบ ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าประสงค์ไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป แนวคิดนี้มีจุดเด่นที่สำคัญหลายประการ ประการแรก เน้นให้เห็นว่าการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ไม่ใช่เพียงการวัดผลสำเร็จเท่านั้น แต่ยังมุ่งให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่มีความสอดคล้องกับสถานการณ์จริงอยู่เสมอ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ากลยุทธ์ไม่ใช่สิ่งที่ตายตัว แต่ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ประการที่สอง เน้นเป้าหมายสูงสุดของการควบคุมและประเมินว่าเพื่อให้องค์กรได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ไม่ใช่เพื่อการลงโทษหรือการตำหนิ ประการที่สาม เน้นว่าผลการประเมินต้องนำไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป ซึ่งทำให้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มีลักษณะเป็นวงจรที่ไม่สิ้นสุด

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2550) ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวโดยเน้นว่าการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรที่จะใช้เป็นเครื่องมือเพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมดว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้มากน้อยเพียงใด แนวคิดของทศพรเน้นย้ำถึงบทบาทของผู้บริหารในการใช้การควบคุมและประเมินผลเป็นเครื่องมือในการบริหาร ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการควบคุมและประเมินผลไม่ใช่กิจกรรมแยกต่างหากจากการบริหาร หากแต่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารที่ผู้บริหารต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) ได้เสริมมุมมองที่สำคัญว่าการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจำเป็นต้องกำหนดวิธีการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ ตลอดจนประเมินผลเพื่อตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่นำมาใช้บรรลุผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงไร จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และเสนอแนะแนวทางเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในอนาคตต่อไป แนวคิดของจอมพงศ์มีจุดเด่นที่การเน้นการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในอนาคต กล่าวคือ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ไม่ใช่เพียงการวัดผลที่จบลงในตัวเอง แต่เป็นกระบวนการที่มุ่งสร้างบทเรียนและข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาในอนาคต

แนวทางปฏิบัติในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

กุหลาบ เกลี้ยงชุม (2557) ได้นำเสนอแนวทางปฏิบัติในการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ที่มีความละเอียดและเป็นระบบมากที่สุดจากนักวิชาการที่ศึกษา โดยเสนอว่าการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ควรประกอบด้วย 7 กิจกรรมหลัก ได้แก่ ประการแรก การกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล ซึ่งเป็นการวางรากฐานสำหรับกระบวนการทั้งหมด โดยกำหนดว่าจะติดตามและประเมินผลอะไร อย่างไร และเมื่อไร ประการที่สอง การกำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัด ซึ่งเป็นการสร้างความมั่นใจว่าการประเมินจะครอบคลุมทุกมิติของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ประการที่สาม การจัดทำแผนปฏิทินกำกับติดตามประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การติดตามและประเมินผลมีความเป็นระบบและดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่การประเมินเฉพาะเมื่อถึงสิ้นปีหรือเมื่อถูกเรียกร้องเท่านั้น ประการที่สี่ ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมิน ซึ่งเป็นหลักการที่สำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากช่วยสร้างความเป็นธรรมและการยอมรับในกระบวนการประเมิน เมื่อผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมิน ก็จะลดการต่อต้านและเพิ่มความร่วมมือในกระบวนการ แนวคิดนี้สอดคล้องกับหลักการมีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2552) เน้นว่าการมีส่วนร่วมในกระบวนการจะทำให้ทุกคนพอใจในการตัดสินใจของตนเองและมีแนวโน้มที่จะยอมรับการตัดสินใจเหล่านั้น ประการที่ห้า การกำหนดผู้รับผิดชอบ ซึ่งจะช่วยให้มีความชัดเจนว่าใครเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลในแต่ละส่วน ประการที่หก ผู้ประเมินมีความรู้ ความเข้าใจกลยุทธ์ของโรงเรียนและวิธีการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้การประเมินมีคุณภาพและน่าเชื่อถือ และประการที่เจ็ด การรายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ ซึ่งเป็นการสร้างความโปร่งใสและความรับผิดชอบร่วมกัน

มิติของการวัดผลในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จำเป็นต้องมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ภาพรวมที่ครบถ้วนของผลการดำเนินงาน การวัดผลเชิงปริมาณจะช่วยให้ทราบถึงปริมาณผลงานหรือระดับการบรรลุเป้าหมายในเชิงตัวเลข เช่น จำนวนกิจกรรมที่ดำเนินการ ร้อยละของเป้าหมายที่บรรลุ หรือคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในขณะที่การวัดผลเชิงคุณภาพจะช่วยให้ทราบถึงคุณภาพของกระบวนการและผลลัพธ์ เช่น ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครู หรือบรรยากาศการเรียนรู้ในห้องเรียน การผสมผสานการวัดผลทั้งสองมิติจะช่วยให้การประเมินมีความรอบด้านและสะท้อนผลการดำเนินงานที่แท้จริง

การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการวัดผลต้องดำเนินการอย่างระมัดระวัง เพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมาตรวัดการดำเนินงานต้องมีความเหมาะสมกับแต่ละองค์การ ซึ่งในแต่ละองค์การจะมีมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเองที่แตกต่างกันไปตามบริบทและลักษณะขององค์การ มาตรฐานที่ดีต้องมีลักษณะที่ชัดเจน วัดได้ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ และเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในบริบทของสถานศึกษา มาตรฐานอาจอ้างอิงจากมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานวิชาชีพครู หรือมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนดขึ้นเอง ซึ่งต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

กลไกการดำเนินงานด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานหรือคณะกรรมการขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง เพื่อให้มีอำนาจและความน่าเชื่อถือเพียงพอในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของร่วมและความร่วมมือในกระบวนการประเมิน

ในบริบทของสถานศึกษา กลไกการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ควรมีลักษณะที่เป็นระบบแต่ไม่ซับซ้อนเกินไป เนื่องจากสถานศึกษาส่วนใหญ่มีบุคลากรจำกัด กลไกที่เหมาะสมอาจประกอบด้วยคณะกรรมการติดตามและประเมินผลที่มีตัวแทนจากทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ระบบการรายงานผลที่เรียบง่ายและสม่ำเสมอ การประชุมทบทวนผลการดำเนินงานเป็นระยะ และการใช้ข้อมูลจากการประเมินในการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ในบริบทของการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ควรมีลักษณะที่เป็นกัลยาณมิตรมากกว่าการเป็นผู้ตรวจสอบ กล่าวคือ ควรมุ่งเน้นการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ที่ช่วยให้ครูสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง มากกว่าการมุ่งค้นหาข้อบกพร่องเพื่อลงโทษ ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาพื้นฐานของการวิเคราะห์ SOAR ที่เน้นจุดแข็งและการสร้างแรงบันดาลใจ ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อการวิเคราะห์ SOAR

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ สามารถสรุปได้ว่า การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ และประเมินผล เพื่อตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่นำไปใช้บรรลุผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงไร ประสบปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้าง จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือไม่ และจำเป็นต้อง

ปรับปรุงวิธีการในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่ โดยทุกคนร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์ การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัด

ผู้วิจัยจะนำแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์มาเป็นกรอบสำหรับ ขั้นตอนที่สามของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู โดยยึดหลักการสำคัญที่ได้จากการสังเคราะห์วรรณกรรม ได้แก่ การวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามแนวคิดที่สังเคราะห์จากนักวิชาการหลายท่าน การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการกำหนดเกณฑ์การประเมินตามแนวคิดของกุหลาบ เกลี้ยงชุม (2557) การนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์อย่างต่อเนื่องตามแนวคิดของ จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรินทร์ (2548) และการรายงานผลอย่างโปร่งใสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ ทั้งนี้ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่ทำให้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งสาม ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เป็นวงจรที่มีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยผลจากการประเมินจะนำไปสู่การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมรอบใหม่ การปรับปรุงกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ที่ปรับปรุงแล้วไปปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้ การส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูเป็นกระบวนการที่มีพลวัตและสอดคล้องกับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู

1. ความหมายของการปฏิบัติงานของครู

สิ่งที่ยึดถือต่าง ๆ คาดหวังที่จะได้รับจากบุคลากรทุกคน คือผลการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามที่องค์กรได้กำหนดเป้าหมายไว้ โดยสิ่งที่จะบ่งบอกผลสำเร็จ ในงานนั้นว่าได้ผลดีเพียงใด หรือบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ย่อมต้องใช้ตัวผลการประเมิน ผลการปฏิบัติงานหรือหลักเกณฑ์การประเมินที่แต่ละองค์กรได้กำหนด (ชนานาถ ผดุงศิลป์, 2560) สำหรับการปฏิบัติงานของครูนั้น เป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารการศึกษา เนื่องจากครูเป็นบุคลากร หลักที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาผู้เรียน การทำความเข้าใจ ความหมายของการปฏิบัติงานของครูอย่างถ่องแท้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนากรอบ แนวคิดในการส่งเสริมและเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู จากการศึกษาเอกสารพบว่า นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายของการปฏิบัติงานของครูไว้อย่าง หลากหลาย ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็นกลุ่มแนวคิดหลักได้ดังนี้

การปฏิบัติงานในฐานะผลลัพธ์ของพฤติกรรมการทำงาน

นักวิชาการต่างประเทศหลายท่านได้ให้ความหมายของการปฏิบัติงานในมุมมอง ที่เน้นผลลัพธ์ของพฤติกรรมการทำงาน กูด (Good, 1973) ได้ให้ความหมายของการปฏิบัติงาน

(Performance) ว่าหมายถึงความสำเร็จในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือผลงานที่ได้จากการกระทำ ซึ่งสะท้อนถึงพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย แนวคิดนี้มีความสำคัญในแง่ที่ชี้ให้เห็นว่าการปฏิบัติงานเป็นทั้งกระบวนการดำเนินงาน (Process) และผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานนั้น (Outcome) ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้มีความสำคัญในการพิจารณาคุณภาพของการปฏิบัติงาน การมองการปฏิบัติงานในสองมิตินี้มีนัยสำคัญในเชิงปฏิบัติอย่างมาก เนื่องจากในบางกรณี ผู้ปฏิบัติงานอาจมีกระบวนการทำงานที่ดี แต่ผลลัพธ์อาจยังไม่เป็นที่น่าพอใจเนื่องจากปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุม หรือในทางกลับกัน ผลลัพธ์อาจดีเกินคาด แต่กระบวนการทำงานอาจมีข้อบกพร่องที่ต้องปรับปรุง การประเมินการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ จึงต้องพิจารณาทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ควบคู่กัน

มอร์ส และวากเนอร์ (Morse, & Wagner, 1978) ได้ขยายความเพิ่มเติมอย่างลึกซึ้งซึ่งว่าการปฏิบัติงานหมายถึงผลที่เกิดจากพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ซึ่งเป็นผลรวมของความพยายาม ความสามารถ ทักษะ และโอกาสที่ได้รับ อันนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับต่าง ๆ แนวคิดนี้มีจุดเด่นที่สำคัญหลายประการ ประการแรก การระบุว่าการปฏิบัติงานเป็น "ผลรวม" ของปัจจัยหลายประการสะท้อนให้เห็นว่าการปฏิบัติงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่เป็นผลจากปฏิสัมพันธ์ของปัจจัยหลายประการที่ทำงานร่วมกัน ประการที่สอง การรวม "โอกาสที่ได้รับ" เข้าไปด้วยแสดงให้เห็นว่าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในตัวบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก เช่น โอกาสในการเข้าถึงทรัพยากร การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร หรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวย ข้อสังเกตนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างโอกาสและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู ไม่ใช่เพียงการคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานได้ดีด้วยความสามารถส่วนตัวเพียงอย่างเดียว

โรบินส์ (Robbins, 2003) ได้เสริมมุมมองที่สำคัญว่าการปฏิบัติงานเป็นพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่สามารถวัดและประเมินได้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของแคมป์เบลล์ (Campbell, 1990) ที่เสนอว่าการปฏิบัติงานเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาอย่างเป็นรูปธรรม สามารถสังเกตและวัดได้ โดยมีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร จุดร่วมที่สำคัญของทั้ง Robbins และ Campbell คือการเน้นย้ำว่าการปฏิบัติงานต้อง "วัดและประเมินได้" ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ การที่ทั้งสองท่านเชื่อมโยงการปฏิบัติงานเข้ากับเป้าหมายขององค์กรยังสะท้อนให้เห็นว่าการปฏิบัติงานที่ดีมิได้หมายถึงการทำงานหนักเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเป็นการทำงานที่มุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานของครูในฐานะการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาท

นักวิชาการไทยหลายท่านได้ให้ความหมายของการปฏิบัติงานของครูในมุมมองที่เน้นการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย รณชิต ฤทธิ์สำเร็จ (2558) ได้ให้ความหมายว่าการปฏิบัติงานของครูหมายถึงการทำหน้าที่และรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายจากสถานศึกษา โดยเฉพาะการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ตามศักยภาพ ซึ่งเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดสำหรับครูผู้สอน แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับ "การจัดการเรียนรู้" ในฐานะเป็นภาระงานหลักที่สำคัญที่สุดของครู ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าแม้ครูจะมีภาระงานอื่น ๆ อีกมากมาย แต่การจัดการเรียนรู้ยังคงเป็นแก่นสาระสำคัญของวิชาชีพครูที่ไม่อาจละเลยได้ การเน้นย้ำเช่นนี้มีความสำคัญในบริบทปัจจุบันที่ครูมักถูกมอบหมายภาระงานอื่น ๆ จำนวนมากนอกเหนือจากการสอน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้

สุนันธิณี ม่วงเนียม (2560) ได้ขยายขอบเขตของการปฏิบัติงานของครูให้กว้างขึ้นว่าหมายถึงการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของครูผู้สอนที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งงานในด้านการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียน และงานด้านการบริหารงานฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จตามความคาดหวังที่ได้วางไว้ แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นสภาพความเป็นจริงของการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาไทย ที่ครูไม่ได้มีบทบาทเฉพาะด้านการจัดการเรียนการสอนเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทในการสนับสนุนการบริหารจัดการสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ด้วย นาทยา ทับยาง (2561) ได้ขยายขอบเขตออกไปอีกชั้นหนึ่งว่าหมายถึงภาระของครูที่ต้องรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อนักเรียน ต่อสังคม มีส่วนช่วยในการส่งเสริม กระตุ้น จัดประสบการณ์ ปลุกฝังค่านิยมให้กับนักเรียน มีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครูและชุมชน แนวคิดนี้มีความโดดเด่นตรงที่ขยายขอบเขตการปฏิบัติงานของครูออกไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน ไม่จำกัดเฉพาะในห้องเรียนหรือในสถานศึกษาเท่านั้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของครูในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม

การปฏิบัติงานของครูในมิติหลายด้าน

นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งได้ให้ความหมายของการปฏิบัติงานของครูในลักษณะที่ครอบคลุมหลายมิติ ทิพวัลย์ ชาลีเครือ (2559) ได้ให้ความหมายว่าการปฏิบัติงานของครูหมายถึงการดำเนินงานที่ครูผู้สอนมุ่งให้เกิดผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดเพื่อประโยชน์สูงสุด โดยแบ่งการปฏิบัติงานของครูผู้สอนออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านความประพฤติในการรักษาวินัย ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ แนวคิดนี้มีจุดเด่นที่สำคัญคือการผนวกรวมนิเทศด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานครู สะท้อนให้เห็นว่าวิชาชีพครูเป็นวิชาชีพที่ต้องการมาตรฐานทั้งด้านความรู้

ความสามารถ และคุณธรรมจริยธรรมไปพร้อมกัน สุดตะนิง ปกปิด (2561) ได้ให้ความหมายในทิศทางที่สอดคล้องกันว่าเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและคุณภาพงานที่เกิดขึ้น ซึ่งวัดจากการปฏิบัติงาน ความประพฤตินในการรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพตามแบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จุดเน้นของแนวคิดนี้อยู่ที่การใช้เกณฑ์มาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

ฐิติณัฐ ปรงชัยภูมิ (2561) ได้ให้ความหมายที่ครอบคลุมมากที่สุดว่าการปฏิบัติงานของครูหมายถึงความสามารถของครูผู้สอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างดี และส่งผลให้ครูผู้สอนสามารถปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเกิดประโยชน์สูงสุด ครอบคลุมในองค์ประกอบของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ การบริการที่ดี การรู้จักพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ตลอดจนการทำงานเป็นทีม การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน และปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นด้วยความเต็มใจและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร แนวคิดนี้มีความโดดเด่นหลายประการ ประการแรก การเพิ่มมิติด้านจิตใจ ("ความเต็มใจ") แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานที่ดีไม่ใช่เพียงการทำตามที่ได้รับมอบหมาย แต่ต้องมาจากแรงจูงใจภายในของครู ประการที่สอง การรวมการพัฒนาตนเองเข้าไว้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานสะท้อนให้เห็นว่าครูที่ดีต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต และประการที่สาม การรวมการทำงานเป็นทีมเข้าไว้ด้วย แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานของครูในยุคปัจจุบันไม่ใช่การทำงานแบบปัจเจก แต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน

การปฏิบัติงานของครูตามกรอบกฎหมายและมาตรฐานวิชาชีพ

นอกจากแนวคิดของนักวิชาการแล้ว หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาก็ได้กำหนดกรอบการปฏิบัติงานของครูไว้อย่างชัดเจน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (2564) ได้กำหนดมาตรฐานตำแหน่งครูไว้ว่า สายงานการสอนมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งพัฒนาตนเองและวิชาชีพ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งนับเป็นนิยามอย่างเป็นทางการที่ใช้เป็นกรอบกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานของครูในระบบราชการไทย มาตรฐานตำแหน่งนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากเป็นฐานในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาวิชาชีพ และการเลื่อนวิทยฐานะของครู ข้อสังเกตที่น่าสนใจคือมาตรฐานตำแหน่งของ ก.ค.ศ. ได้รวม "การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ" เข้าไว้เป็นส่วนหนึ่งของลักษณะงานของครู ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของฐิติณัฐ ปรงชัยภูมิ (2561) ที่เน้นการพัฒนาตนเองเป็นองค์ประกอบสำคัญของการปฏิบัติงาน

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 39 ได้กำหนดให้ครูมีหน้าที่หลักในการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตลอดจนอบรมสั่งสอนให้มีคุณธรรม จริยธรรม และรักษาวินัยตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมาย ซึ่งเป็นกรอบทางกฎหมายที่กำหนดบทบาทหน้าที่ของครูไว้อย่างชัดเจน กฎหมายฉบับนี้สะท้อนให้เห็นว่าสังคมไทยคาดหวังให้ครูมีบทบาทไม่เพียงแต่ในการถ่ายทอดความรู้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการหล่อหลอมคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ผู้เรียนด้วย ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญและท้าทายอย่างยิ่ง

ครูที่มีประสิทธิผล: มุมมองจากนักวิชาการระดับสากล

นักวิชาการต่างประเทศยังได้ให้มุมมองที่สำคัญเกี่ยวกับ "ครูที่มีประสิทธิผล" ซึ่งเป็นแนวคิดที่เชื่อมโยงระหว่างการทำงานของครูกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อผู้เรียน ลอริน ดับเบิลยู. แอนเดอร์สัน (Lorin W. Anderson, 2004) ได้ให้ความหมายว่าครูที่มีประสิทธิผลคือผู้ที่บรรลุเป้าหมายที่พวกเขาตั้งไว้สำหรับตัวเอง หรือที่ได้กำหนดไว้โดยคนอื่น ครูที่มีประสิทธิผลต้องมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการบรรลุเป้าหมาย และต้องสามารถใช้ความรู้และทักษะเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม แนวคิดนี้มีความสำคัญที่ว่าการมีความรู้และทักษะเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ ครูต้องสามารถนำความรู้และทักษะเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างเหมาะสมด้วย ซึ่งเป็นความแตกต่างระหว่าง "ความรู้" (Knowledge) กับ "สมรรถนะ" (Competency) ที่มีความสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพครู

มิงฮุย เกา และชิงฮัว หลิว (Minghui Gao & Qinghua Liu, 2013) ได้ให้มุมมองเพิ่มเติมว่าครูที่มีประสิทธิผลอาจถือได้ว่าเป็นผู้ที่สามารถดึงดูดนักเรียนในกระบวนการเรียนรู้ และเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทั้งด้านการเรียนของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์อื่น ๆ ของโรงเรียนได้ แนวคิดนี้เน้นย้ำถึงความสามารถในการ "ดึงดูดนักเรียน" ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าครูที่มีประสิทธิผลไม่ใช่เพียงผู้ที่ถ่ายทอดความรู้ได้ดี แต่ต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของผู้เรียนในกระบวนการเรียนรู้ได้ด้วย นอกจากนี้ การขยายผลลัพธ์ออกไปนอกเหนือจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ไปสู่ "ผลสัมฤทธิ์อื่น ๆ ของโรงเรียน" แสดงให้เห็นว่าครูที่มีประสิทธิผลส่งผลกระทบในวงกว้างกว่าเพียงผลการเรียนของนักเรียนในชั้นเรียนของตน

การสังเคราะห์ความหมายของการปฏิบัติงานของครู

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความหมายของการปฏิบัติงานของครูจากนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ข้างต้น พบว่ามีประเด็นร่วมที่สำคัญหลายประการ ประการแรก นักวิชาการทุกท่านเห็นพ้องต้องกันว่าการจัดการเรียนรู้หรือการจัดการเรียนการสอนเป็นภาระงานหลักที่สำคัญที่สุดของครู ไม่ว่าจะให้ความหมายในมุมมองใดก็ตาม ประการที่สอง การปฏิบัติงานของครูครอบคลุมหลายมิติ ไม่จำกัดเฉพาะมิติด้านผลงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงมิติด้านพฤติกรรมการทำงานและมิติ

ด้านคุณธรรมจริยธรรม ประการที่สาม การปฏิบัติงานของครูต้องมุ่งสู่เป้าหมายที่ชัดเจน ทั้งเป้าหมายระดับบุคคลและเป้าหมายระดับองค์กร ประการที่สี่ การปฏิบัติงานของครูได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายประการ ทั้งปัจจัยภายในตัวครูเองและปัจจัยภายนอก อย่างไรก็ตาม พบว่ามีจุดต่างที่น่าสนใจในด้านขอบเขตของการปฏิบัติงาน มิติของการประเมิน และปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ทำให้สามารถเข้าใจแนวคิดนี้ได้อย่างรอบด้าน

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการศึกษาความหมายของการปฏิบัติงานของครูจากนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานของครู หมายถึง การปฏิบัติงานของครูผู้สอนโดยใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอนและงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ให้สำเร็จลุล่วง พร้อมทั้งมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญในการประกอบวิชาชีพตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การปฏิบัติงานของครูครอบคลุมทั้งมิติด้านผลงาน (Output) มิติด้านพฤติกรรมการทำงาน (Behavior) และมิติด้านคุณธรรมจริยธรรม (Ethics) อันเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของวิชาชีพครู

ความหมายดังกล่าวมีความสอดคล้องกับกรอบมาตรฐานตำแหน่งครูของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (2564) และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งเป็นกรอบทางกฎหมายและมาตรฐานวิชาชีพที่กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานของครูในระบบราชการไทย ผู้วิจัยจะนำความหมายนี้มาใช้เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานในการศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู โดยให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานของครูในทุกมิติ ทั้งมิติด้านผลงาน มิติด้านพฤติกรรมการทำงาน และมิติด้านคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้การส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพครูในบริบทประเทศไทย

2. ความสำคัญของการปฏิบัติงานของครู

ครูนับเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ เพราะครูมีหน้าที่ต้องพัฒนาคน พัฒนาด้านความคิด พัฒนาด้านองค์ความรู้ และพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรมให้แก่เยาวชนของชาติ ครูจะต้องทำทุกวิถีทางเพื่อที่จะทำให้นักเรียนเกิดการพัฒนา มีความก้าวหน้าทั้งทางด้านความรู้ สติปัญญา คุณธรรม และประพฤติดนเป็นคนที่ดีของสังคม การทำความเข้าใจความสำคัญของการปฏิบัติงานของครูจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้กำหนดนโยบายตระหนักถึงความจำเป็นในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลดีต่อคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาผู้เรียนในท้ายที่สุด จากการศึกษาเอกสารพบว่าความสำคัญของการปฏิบัติงานของครูสามารถพิจารณาได้จากหลากหลายมิติ ดังนี้

ความสำคัญต่อการพัฒนาผู้เรียน

ความสำคัญที่โดดเด่นที่สุดของการปฏิบัติงานของครูคือผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาผู้เรียน ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของการจัดการศึกษา สุนันธิณี ม่วงเนียม (2560) กล่าวว่าครูมีหน้าที่หลักในการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคคลในสังคมให้มีความเจริญงอกงาม เป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะมีบทบาทต่อการสร้างคนไปพัฒนาสังคมประเทศชาติต่อไป นั่นคือบทบาทของความเป็นครูที่มีหน้าที่อบรมสั่งสอนศิษย์ในด้านวิชาการและการใช้ชีวิต ประเทศชาติจะพัฒนาให้เจริญรุ่งเรืองได้นั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของครู แนวคิดของสุนันธิณี ม่วงเนียม มีความสำคัญในแง่ที่ชี้ให้เห็นว่าครูไม่ใช่เพียงผู้ถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้มีบทบาทในการพัฒนามนุษย์อย่างรอบด้าน ทั้งในด้านวิชาการและทักษะการใช้ชีวิต ซึ่งเป็นเป้าหมายที่กว้างขวางกว่าเพียงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การมองบทบาทครูในมิติที่กว้างขวางเช่นนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของนาตยา ทับยาง (2561) ในหัวข้อที่ได้กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ว่าครูมีภาระที่ต้องรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อนักเรียน และต่อสังคม

นาตยา ทับยาง (2561) ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวโดยอธิบายเพิ่มเติมว่าความสำคัญของการปฏิบัติงานของครูนั้นมีหลายประการ ครูทำหน้าที่อบรมสั่งสอน เสาะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อนำมาพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ เป็นคนดีมีศีลธรรม ดูแลเอาใจใส่ คอยช่วยเหลือในสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้เรียนจะเกิดการพัฒนามากขึ้นเมื่อได้รับการกระตุ้น ส่งเสริมจากครูผู้สอน หน้าที่และบทบาทของครูจึงมีความสำคัญมากต่อผู้เรียน ข้อสังเกตที่น่าสนใจในแนวคิดของนาตยา ทับยาง คือการเน้นย้ำว่าครูต้อง "เสาะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ" ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการปฏิบัติงานของครูที่มีคุณภาพไม่ใช่สิ่งที่คงที่ แต่เป็นกระบวนการที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ครูที่หยุดเรียนรู้อาจจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางการศึกษาและความต้องการของผู้เรียนมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ การเน้นย้ำว่า "ผู้เรียนจะเกิดการพัฒนามากขึ้นเมื่อได้รับการกระตุ้น ส่งเสริมจากครูผู้สอน" ยังชี้ให้เห็นว่าครูมีบทบาทเป็นตัวเร่งปฏิกิริยา (Catalyst) ที่สามารถเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Minghui Gao และ Qinghua Liu (2013) ที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อที่ผ่านมาว่าครูที่มีประสิทธิภาพคือผู้ที่สามารถดึงดูดนักเรียนในกระบวนการเรียนรู้และเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทั้งด้านการเรียนของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์อื่น ๆ ของโรงเรียนได้

ดาร์ลิง-แฮมมอนด์ (Darling-Hammond, 2000) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านการศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก ได้นำเสนอหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สำคัญยิ่งจากการสรุปผลงานวิจัยจำนวนมากว่าคุณภาพการปฏิบัติงานของครูเป็นตัวทำนายที่สำคัญที่สุดต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมากกว่าขนาดของชั้นเรียน งบประมาณ หรือปัจจัยด้านอื่น ๆ ครูที่มีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้แก่ผู้เรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ

ข้อค้นพบของ Darling-Hammond มีนัยสำคัญในเชิงนโยบายอย่างมาก เนื่องจากชี้ให้เห็นว่า หากต้องการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สิ่งที่ต้องลงทุนมากที่สุดคือการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของครู มิใช่การลงทุนในปัจจัยอื่น ๆ ที่แม้จะมีความสำคัญแต่มีอิทธิพลน้อยกว่า ข้อค้นพบนี้ยังตอกย้ำว่าการปฏิบัติงานของครูเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการศึกษา และเป็นเหตุผลสำคัญที่องค์การทางการศึกษาทั่วโลกให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูในฐานะกลยุทธ์หลักในการยกระดับคุณภาพการศึกษา

ความสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาและคุณภาพการศึกษา

การปฏิบัติงานของครูไม่เพียงแต่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาและคุณภาพการศึกษาในภาพรวมด้วย ชนัชภาภรณ์ ใจแน่น (2560) กล่าวว่า การปฏิบัติงานที่ดีเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลให้สถานศึกษาสามารถก้าวหน้าไปสู่ความเป็นผู้นำ และแข่งขันกับนานาชาติได้ และการจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยครู ทั้งนี้เพราะครูเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษา เพราะคุณภาพการศึกษาของนักเรียนจะดีมากน้อยเพียงใดนั้น ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการจัดการเรียนการสอนของครู แนวคิดของชนัชภาภรณ์ ใจแน่นมีจุดเด่นที่สำคัญคือการเชื่อมโยงระหว่าง การปฏิบัติงานของครูกับความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษาในระดับนานาชาติ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ในบริบทโลกาภิวัตน์ การปฏิบัติงานของครูมีผลกระทบไม่เพียงแต่ในระดับห้องเรียนหรือสถานศึกษาเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกด้วย ดังนั้น การพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิผลจึงต้องพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูเป็นลำดับแรก

ในระดับนโยบาย แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดการเรียนรู้ มีสมรรถนะสูงสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการปฏิบัติงานของครูเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดทิศทางการพัฒนาการศึกษาของประเทศ ทั้งนี้ แผนการศึกษาแห่งชาติยังกำหนดให้มีการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพครูอย่างต่อเนื่อง การที่แผนการศึกษาแห่งชาติซึ่งเป็นเอกสารนโยบายระดับชาติได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูเป็นพิเศษ สะท้อนให้เห็นว่าผู้กำหนดนโยบายในระดับประเทศตระหนักดีว่าคุณภาพการปฏิบัติงานของครูเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Darling-Hammond (2000) ที่กล่าวไว้ข้างต้น

ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลและการประเมินผล

การปฏิบัติงานของครูยังมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบการบริหารงานบุคคลและการประเมินผลในสถานศึกษา พรพรรณ แป่มสูงเนิน (2561) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานนั้น สิ่งที่ยังคงคาดหวังที่จะได้รับจากบุคลากรทุกคน คือ ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

โดยอาจจะเท่ากันหรือสูงกว่าตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกกว่างานที่ทำนั้นได้ผลดีเพียงใด บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยการวัดผลการปฏิบัติตามเกณฑ์การประเมินที่แต่ละองค์กรได้กำหนดไว้ แนวคิดของพรพรรณ แปมสูงเนินมีนัยสำคัญในเชิงบริหารหลายประการ ประการแรก การเน้นย้ำว่าผลการปฏิบัติงานต้อง "เท่ากันหรือสูงกว่า" เป้าหมายที่กำหนดไว้ สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีความคาดหวังที่ชัดเจนต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ประการที่สอง การใช้ "เกณฑ์การประเมิน" เป็นเครื่องมือในการวัดผล แสดงให้เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน มิใช่การประเมินตามความรู้สึกหรือดุลยพินิจส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียว

จิตตวดี โพธินิล (2561) ได้เสริมมุมมองที่สำคัญว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ได้มีการหาวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อนำมาประเมินผลการปฏิบัติงานภายในองค์กรของตนเอง นอกจากนี้ผลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีคุณค่าต่อการบริหารงาน ทั้งในด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือน การพัฒนาและการแก้ไขการปฏิบัติงาน การให้รางวัลใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ แนวคิดของจิตตวดี โพธินิลมีความสำคัญในแง่ที่ชี้ให้เห็นว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่ได้มีประโยชน์เฉพาะในการวัดผลเท่านั้น แต่ยังเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลในหลายมิติ ทั้งในด้านการตอบแทน (ผ่านการเลื่อนขั้นเงินเดือนและรางวัล) ด้านการพัฒนา (ผ่านการระบุจุดที่ต้องปรับปรุงและจัดทำแผนพัฒนา) และด้านการบริหาร (ผ่านการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน) การเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินกับการบริหารงานบุคคลนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของสถานศึกษา เนื่องจากจะช่วยสร้างระบบแรงจูงใจที่เหมาะสมสำหรับครู ซึ่งจะส่งผลต่อความมุ่งมั่นและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญต่อมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ

การปฏิบัติงานของครูยังมีความสำคัญในมิติของมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ ซึ่งเป็นมิติที่ทำให้วิชาชีพครูมีความแตกต่างจากอาชีพทั่วไป ฟูลเลอร์ (Fuller, 1969) ได้กล่าวว่า การให้ความหมายของครูที่มีประสิทธิภาพนั้น อันดับแรกต้องดูที่ความเป็นคนดีก่อน ถึงจะดูที่พฤติกรรมที่ปฏิบัติในชั้นเรียนต่อไป แนวคิดนี้มีนัยสำคัญที่ลึกซึ้งอย่างยิ่ง เนื่องจากชี้ให้เห็นว่าสำหรับวิชาชีพครู "ความเป็นคนดี" หรือคุณลักษณะทางคุณธรรมจริยธรรมเป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่ต้องมีก่อนที่จะพิจารณาเรื่องความสามารถทางวิชาชีพ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ครูที่มีความรู้ความสามารถในการสอนแต่ขาดคุณธรรมจริยธรรมย่อมไม่อาจถือได้ว่าเป็นครูที่มีประสิทธิภาพ การเน้นย้ำเรื่องนี้สะท้อนให้เห็นถึงธรรมชาติเฉพาะของวิชาชีพครูที่เป็นวิชาชีพที่มีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อการหล่อหลอมบุคลิกภาพและค่านิยมของผู้เรียน ครูจึงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน ไม่ใช่เพียงผู้ถ่ายทอดความรู้เท่านั้น

แนวคิดนี้สอดคล้องกับความหมายของการปฏิบัติงานของครูที่ทิพวัลย์ ชาลีเครือ (2559) ได้จำแนกไว้ในหัวข้อที่ผ่านมาว่ารวมถึงมิติด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 ได้กำหนดให้ครูต้องมีมาตรฐานความรู้ มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน อันเป็นเครื่องรับประกันว่าครูจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพ มาตรฐานวิชาชีพครูจึงทำให้ผู้เรียน ผู้ปกครอง และสังคมมีความเชื่อมั่นต่อการประกอบอาชีพครูว่าผู้เรียนจะได้รับการบริการตามมาตรฐานการเรียนการสอนอย่างมีมาตรฐานและคุณภาพ ข้อบังคับนี้สะท้อนให้เห็นว่าวิชาชีพครูเป็นวิชาชีพควบคุมที่ต้องมีมาตรฐานที่ชัดเจน ซึ่งครอบคลุมทั้งมิติความรู้ ประสบการณ์ และการปฏิบัติงาน การมีมาตรฐานวิชาชีพที่ชัดเจนไม่เพียงแต่เป็นเครื่องรับประกันคุณภาพให้แก่ผู้รับบริการ แต่ยังเป็นเครื่องมือในการยกระดับเกียรติและศักดิ์ศรีของวิชาชีพครูด้วย เนื่องจากแสดงให้เห็นว่าวิชาชีพครูเป็นวิชาชีพที่ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติสูงและต้องรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานตำแหน่งครูของ ก.ค.ศ. (2564) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อก่อนหน้า

การสังเคราะห์ความสำคัญของการปฏิบัติงานของครู

เมื่อพิจารณาความสำคัญของการปฏิบัติงานของครูจากทุกมิติที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าความสำคัญทั้งสี่มิตินั้นมีความเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ การปฏิบัติงานของครูที่มีคุณภาพจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาผู้เรียน ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องไปยังคุณภาพการศึกษาและความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษา ในขณะเดียวกัน ระบบการบริหารงานบุคคลและการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพจะช่วยส่งเสริมให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และมาตรฐานวิชาชีพจะเป็นเครื่องรับประกันว่าการปฏิบัติงานของครูจะดำรงอยู่ในระดับที่เป็นที่ยอมรับของสังคม ความเชื่อมโยงระหว่างมิติต่าง ๆ เหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและครอบคลุมทุกมิติ ไม่สามารถพัฒนามิติใดมิติหนึ่งอย่างโดดเดี่ยวได้

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสำคัญของการปฏิบัติงานของครูข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการปฏิบัติงานของครูเป็นการแสดงให้เห็นถึงงานที่มีความสัมพันธ์กับหน้าที่ที่ครูได้รับมอบหมาย มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และยังเกี่ยวข้องับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน สามารถให้รายละเอียดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งจุดเด่นจุดด้อยของบุคลากรแต่ละคน ข้อมูลต่าง ๆ ที่หน่วยงานได้รับจะถูกนำไปใช้ประโยชน์หลายด้าน ทั้งการพัฒนาผู้เรียน การพัฒนาสถานศึกษา การบริหารงานบุคคล และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของชาติโดยรวม

ผู้วิจัยจะนำแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการปฏิบัติงานของครูมาเป็นกรอบพื้นฐานในการอธิบายเหตุผลและความจำเป็นของการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อค้นพบของ Darling-Hammond (2000) ที่ยืนยันว่าคุณภาพการปฏิบัติงานของครูเป็นตัวทำนายที่สำคัญที่สุดต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญที่การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นการส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูเป็นเป้าหมายหลัก ทั้งนี้ ความสำคัญในทุกมิติที่ได้ศึกษามาข้างต้น ทั้งมิติด้านการพัฒนาผู้เรียน มิติด้านการพัฒนาสถานศึกษา มิติด้านการบริหารงานบุคคล และมิติด้านมาตรฐานวิชาชีพ จะเป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบที่จะพัฒนาขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่ารูปแบบดังกล่าวจะสามารถส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูได้อย่างครอบคลุมทุกมิติ

3. องค์ประกอบของการปฏิบัติงานของครู

องค์ประกอบของการปฏิบัติงานของครูเป็นสิ่งที่นักวิชาการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญในการศึกษาวิจัย เนื่องจากเป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยให้เข้าใจขอบเขตและภาระงานของครูได้อย่างชัดเจน การปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การพัฒนาและการแก้ไข การปฏิบัติงาน การให้ออกจากราชการ การให้รางวัลจูงใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ (ทิพวัลย์ ซาลีเครือ, 2559) ซึ่งสอดคล้องกับที่จิตตวดี โพธิ์นิล (2561) ได้ชี้ให้เห็นในหัวข้อที่ผ่านมาว่า ผลการประเมินการปฏิบัติงานมีคุณค่าต่อการบริหารงานหลายด้าน การทำความเข้าใจองค์ประกอบของการปฏิบัติงานของครูจึงเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการออกแบบระบบการประเมินและการพัฒนาครูที่มีประสิทธิภาพ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่านักวิชาการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้กำหนดองค์ประกอบของการปฏิบัติงานของครูไว้หลากหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็นกลุ่มแนวคิดหลักได้ดังนี้

องค์ประกอบตามมาตรฐานตำแหน่งครู ก.ค.ศ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (2564) ได้กำหนดมาตรฐานตำแหน่งครูที่ถือเป็นกรอบอย่างเป็นทางการสำหรับการปฏิบัติงานของครูในระบบราชการไทย โดยกำหนดว่าการปฏิบัติงานของครูต้องมีการบูรณาการงานทั้ง 3 ด้านให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกัน ซึ่งสอดคล้องกับที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 3.1 ว่ามาตรฐานตำแหน่งนี้เป็นฐานในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาวิชาชีพ และการเลื่อนวิทยฐานะของครู

ด้านที่ 1 การจัดการเรียนรู้

ด้านการจัดการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบหลักและเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของการปฏิบัติงานครูตามมาตรฐานตำแหน่งครูของ ก.ค.ศ. ได้กำหนดลักษณะงานที่ครูต้องปฏิบัติในด้านนี้ไว้อย่างครอบคลุมประกอบด้วยงานย่อยหลายลักษณะ ได้แก่ การสร้างและหรือพัฒนาหลักสูตร โดยจัดทำรายวิชาและ

หน่วยการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดหรือผลการเรียนรู้ตามหลักสูตร ให้ผู้เรียนได้พัฒนาสมรรถนะและการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ การปฏิบัติการสอนโดยออกแบบการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะประจำวิชา คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และสมรรถนะที่สำคัญตามหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และส่งเสริมผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ เรียนรู้และทำงานร่วมกัน และการสร้างและหรือพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ที่สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนมีทักษะการคิดและสามารถสร้างนวัตกรรมได้

นอกจากนี้ ด้านการจัดการเรียนรู้ยังครอบคลุมถึงการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสม และสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และหรือวิจัยเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน การจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้เกิดกระบวนการคิด ทักษะชีวิต ทักษะการทำงาน ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี และการอบรมบ่มนิสัยให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และค่านิยม ความเป็นไทยที่ดีงาม จะเห็นได้ว่าด้านการจัดการเรียนรู้ครอบคลุมตั้งแต่การพัฒนาหลักสูตร การออกแบบการจัดการเรียนรู้ การจัดกิจกรรม การพัฒนาสื่อและนวัตกรรม การวัดและประเมินผล การวิจัย การจัดบรรยากาศ ไปจนถึงการอบรมบ่มนิสัย ซึ่งล้วนเป็นภาระงานหลักที่ครูต้องปฏิบัติ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายของหลักสูตรและนโยบายการศึกษา ความครอบคลุม เช่นนี้สอดคล้องกับที่รณชิต ฤทธิ์สำเร้ง (2558) ได้เน้นย้ำไว้ในหัวข้อที่ผ่านมาว่าการจัดการเรียนรู้ เป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดสำหรับครูผู้สอน

ด้านที่ 2 การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้

ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกด้านหนึ่ง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานของครูไม่ได้จำกัดเฉพาะในห้องเรียนเท่านั้น ประกอบด้วยงานย่อยหลายลักษณะ ได้แก่ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียนและรายวิชาเพื่อใช้ในการส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การดำเนินการตามระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนรายบุคคลและประสานความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาผู้เรียน การร่วมปฏิบัติงานทางวิชาการและงานอื่น ๆ ของสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา และการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง ภาคราชการ และหรือสถานประกอบการเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน

การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้จึงเป็นภาระงานที่ต้องอาศัยทักษะด้านการสื่อสาร การประสานงาน การใช้ข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ครูสามารถดูแลผู้เรียนได้อย่างทั่วถึงและ

ตรงตามความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการปฏิบัติงานของครูในยุคปัจจุบันต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน มิใช่การจัดการเรียนรู้แบบเดียวกันสำหรับผู้เรียนทุกคน นอกจากนี้ การประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและภาคีเครือข่ายยังสอดคล้องกับแนวคิดของสุนันธิณี ม่วงเนียม (2560) และนาตยา ทับยาง (2561) ที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อที่ผ่านมาว่าการปฏิบัติงานของครูครอบคลุมทั้งงานสอนและงานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

ด้านที่ 3 การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบด้วยงานย่อย ได้แก่ การพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา สมรรถนะทางวิชาชีพครู ความรอบรู้ในเนื้อหาวิชาและวิธีการสอน การมีส่วนร่วมและเป็นผู้ดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และการนำความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ได้จากการพัฒนาตนเองและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน รวมถึงการพัฒนาวัฒนธรรมการจัดการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านนี้สอดคล้องกับแนวคิดของฐิติณัฐ ปรงชัยภูมิ (2561) ที่ได้เน้นไว้ในหัวข้อที่ผ่านมาว่าครูที่ดีต้องรู้จักพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ

นอกจากนี้ มาตรฐานตำแหน่งครูยังกำหนดให้ครูต้องมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีจิตวิญญาณความเป็นครู มีจิตสำนึกความรับผิดชอบในวิชาชีพครู และมีจรรยาบรรณของวิชาชีพ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่เป็นพื้นฐานของการปฏิบัติงานครูในทุก ๆ ด้าน คุณลักษณะเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Fuller (1969) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อความสำคัญของการปฏิบัติงานของครูว่าครูที่มีประสิทธิภาพนั้นอันดับแรกต้องดูที่ความเป็นคนดีก่อน ถึงจะดูที่พฤติกรรมที่ปฏิบัติในชั้นเรียนต่อไป ซึ่งเน้นย้ำว่าคุณธรรมจริยธรรมเป็นรากฐานสำคัญของวิชาชีพครู

องค์ประกอบตามแนวคิดของนักวิชาการไทย

นักวิชาการไทยหลายท่านได้นำเสนอองค์ประกอบของการปฏิบัติงานของครูไว้ในมุมมองที่หลากหลาย สุนันธิณี ม่วงเนียม (2560) ได้จำแนกการปฏิบัติงานของครูออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 การพัฒนาหลักสูตร ซึ่งครูมีหน้าที่ในการศึกษาทำความเข้าใจหลักสูตร พัฒนาหลักสูตรให้สามารถนำไปจัดกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลเพื่อจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน พัฒนาสื่อการสอน เทคนิคการสอนต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ ด้านที่ 2 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งครูมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อำนวยความสะดวกและเปิดโอกาสให้ผู้เรียน

ได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ มีการสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และใช้กระบวนการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหา และด้านที่ 3 การให้คำปรึกษา ซึ่งครูมีหน้าที่ให้คำปรึกษา รับฟังเรื่องเกี่ยวกับการใช้ชีวิตและการศึกษา การเตรียมตัวเพื่ออาชีพและการแก้ไขปัญหา มีการอบรมปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงามให้กับผู้เรียน

สุนันธิณี ม่วงเนียม ยังได้เสนอองค์ประกอบอีก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 4 การสร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกับชุมชน ซึ่งครูมีการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชนด้วยความเต็มใจ รับฟังความคิดเห็น เคารพการตัดสินใจซึ่งกันและกัน เพื่อการพัฒนางานของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชนโดยการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และด้านที่ 5 การพัฒนางานและตนเอง ซึ่งครูมีการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีเหมาะสมกับความเป็นครู มีการแสวงหาความรู้ศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนางานในหน้าที่ และพัฒนาหน่วยงาน มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จเรียบร้อยและมีคุณภาพตามมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนดไว้ ข้อเสนอที่น่าสนใจในแนวคิดของสุนันธิณี ม่วงเนียม คือการแยกด้าน "การให้คำปรึกษา" ออกเป็นองค์ประกอบอิสระ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าบทบาทของครูในฐานะที่ปรึกษาและผู้ดูแลด้านจิตใจของผู้เรียนมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าบทบาทในฐานะผู้จัดการเรียนรู้ทางวิชาการ

ฐิติณัฐ ปรงชัยภูมิ (2561) ได้นำเสนอองค์ประกอบในอีกมุมมองหนึ่ง โดยยึดตามกรอบกฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งให้ประเมินจากองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่แสดงออกมาในรูปของการปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพและประสิทธิภาพของบุคลากร ด้านที่ 2 การรักษาวินัย ซึ่งหมายถึงการที่ข้าราชการปฏิบัติตามข้อกำหนดทางวินัยตามที่กฎหมายบัญญัติอย่างเคร่งครัด ระมัดระวัง ดูแล ป้องกัน ไม่ฝ่าฝืนหรือหลีกเลี่ยง ด้านที่ 3 คุณธรรม จริยธรรม ซึ่งหมายถึงสภาพคุณงามความดีภายในบุคคลเป็นความจริงแท้หรือสัจธรรมที่ทำให้เกิดการประพฤติปฏิบัติตนในกรอบที่พึงาม และด้านที่ 4 จรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งหมายถึงมาตรฐานการปฏิบัติตนที่กำหนดขึ้นเป็นแบบแผนในการประพฤติตนที่ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตาม เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียงและฐานะของผู้ประกอบวิชาชีพ การจำแนกองค์ประกอบในลักษณะนี้สอดคล้องกับที่ทิพวัลย์ ชาลีเครือ (2559) ได้จำแนกไว้ในหัวข้อที่ผ่านมาว่าการปฏิบัติงานของครูครอบคลุมทั้ง 4 มิตินี้

กรรณิการ์ บุญอาจ (2561) ได้นำเสนอองค์ประกอบตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูตามข้อบังคับคุรุสภา โดยจำแนกออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 การพัฒนาตนเอง หมายถึงความพยายามที่จะให้ผู้ประกอบวิชาชีพครูมีความเจริญก้าวหน้าในการประกอบวิชาชีพทั้งการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน ด้านที่ 2 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน หมายถึงกระบวนการสร้างเสริมความเจริญ

งอกงามให้แก่ผู้เรียนทั้งด้านสติปัญญาและคุณธรรมจริยธรรมอย่างสมดุลกัน ด้านที่ 3 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หมายถึงการพัฒนาให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่อง ด้านที่ 4 การประพจน์ปฏิบัติตน หมายถึงการประพจน์ปฏิบัติตนของครูทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ เหมาะสมกับความเป็นครูอย่างสม่ำเสมอ ด้านที่ 5 การร่วมมือกับผู้อื่น หมายถึงการใช้ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การรับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้อื่น และด้านที่ 6 การใช้ข้อมูลข่าวสาร หมายถึงการค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน แนวคิดของกรณิการ์ บุญอาจมีจุดเด่นที่การแยกด้าน "การร่วมมือกับผู้อื่น" และ "การใช้ข้อมูลข่าวสาร" ออกเป็นองค์ประกอบอิสระ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าทักษะการทำงานร่วมกันและการใช้สารสนเทศ เป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครูในยุคปัจจุบัน

องค์ประกอบตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูสภา

ครูสภาได้ออกข้อบังคับครูสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2556 (สำนักงานเลขาธิการครูสภา, 2556) ซึ่งกำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน 12 ข้อ ได้แก่ 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ 2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ 4) พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง 5) พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ 6) จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลลัพท์ที่เกิดแก่ผู้เรียน 7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน 9) ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ 10) ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ 11) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา และ 12) สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ (ภัทรภา วงศ์พันธ์, 2560; วรัชยา ลาบุญ, 2563)

มาตรฐานการปฏิบัติงานทั้ง 12 ข้อของครูสภามีลักษณะที่ครอบคลุมทุกมิติของการปฏิบัติงานครู ทั้งมิติด้านวิชาการ มิติด้านการพัฒนาตนเอง มิติด้านการปฏิบัติตน และมิติด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น จุดเน้นที่น่าสนใจของมาตรฐานนี้คือข้อ 2) ที่กำหนดให้ครูต้อง "ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน" ซึ่งหมายความว่าทุกการตัดสินใจของครูต้องมีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และข้อ 12) ที่กำหนดให้ "สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์" ซึ่งขยายขอบเขตการจัดการเรียนรู้ออกไปนอกเหนือจากห้องเรียนปกติ สะท้อนให้เห็นว่าครูที่มีมาตรฐานต้องสามารถสร้างสรรค์โอกาสการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนได้ในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ปกติหรือสถานการณ์ที่ท้าทาย

องค์ประกอบตามมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2562) ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูไว้ 3 ด้าน ด้านที่ 1 ด้านการปฏิบัติหน้าที่ครู ประกอบด้วย การมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนด้วยจิตวิญญาณความเป็นครู

ประพัตินเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง ส่งเสริมการเรียนรู้ เอาใจใส่และยอมรับความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละบุคคล สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียนให้เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และผู้สร้างนวัตกรรม และพัฒนาตนเองให้มีความรอบรู้ ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านที่ 2 ด้านการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วยการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ สื่อ การวัดและประเมินผล การบูรณาการความรู้และศาสตร์การสอน การดูแลช่วยเหลือและพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล การวิจัยและสร้างนวัตกรรม และการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ และด้านที่ 3 ด้านความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน ประกอบด้วย การร่วมมือกับผู้ปกครองในการพัฒนาและแก้ปัญหาผู้เรียน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การศึกษาเข้าถึงบริบทของชุมชน และการส่งเสริมอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

ข้อสังเกตที่น่าสนใจในมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการคือการเพิ่มเติมประเด็นใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับบริบทสังคมปัจจุบัน เช่น "การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียนให้เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และผู้สร้างนวัตกรรม" ซึ่งสะท้อนถึงความคาดหวังของสังคมที่ต้องการให้ครูไม่เพียงแต่ถ่ายทอดความรู้ แต่ยังต้องปลูกฝังทัศนคติแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตและจิตวิญญาณของการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้แก่ผู้เรียน นอกจากนี้ การเพิ่ม "ความเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง" เข้าไปในคุณลักษณะของครู ก็สะท้อนให้เห็นว่าครูไม่เพียงแต่เป็นผู้ประกอบวิชาชีพเท่านั้น แต่ยังเป็นพลเมืองที่มีบทบาทในการสร้างสังคมที่ดีงามด้วย

องค์ประกอบตามแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศ

นักวิชาการต่างประเทศได้นำเสนอมุมมองเกี่ยวกับองค์ประกอบของการปฏิบัติงานครูที่มีจุดเน้นแตกต่างจากนักวิชาการไทย เช่น Cheng, & Tsui, 1999 อ้างถึงใน สนั่น ประจงจิตร, 2556) เสนอว่าครูที่มีคุณภาพในการสอนจะต้องมีปัจจัยสำคัญที่บ่งบอกความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานทางการสอนและกระบวนการของโรงเรียน ซึ่งจะส่งผลกับความก้าวหน้าของนักเรียนด้วย ทั้งนี้หมายถึงความแตกต่างในการเรียนรู้และประเภทของบุคลิกลักษณะของนักเรียน แนวคิดนี้มีจุดเด่นที่สำคัญคือการมองว่าคุณภาพการปฏิบัติงานของครูเป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงระหว่างกระบวนการของโรงเรียนกับผลลัพธ์ที่เกิดกับนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Darling-Hammond (2000) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อก่อนหน้านี้ว่าคุณภาพการปฏิบัติงานของครูเป็นตัวทำนายที่สำคัญที่สุดต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

เจมส์ เอช. สตรองก์ (James H. Stronge, 2007) ได้เสริมมุมมองที่สำคัญว่าบุคลิกลักษณะของครูเป็นหนึ่งในอันดับต้น ๆ ที่ใช้ในการตัดสินความมีประสิทธิภาพของครู สอดคล้องกับงานวิจัยของอิลเกอร์ เยนจิน และคณะ (Ilker Yengin et al., 2014) ที่พบว่าความมีประสิทธิภาพของครูมีบทบาทสำคัญในห้องเรียน 4 ประการ คือ การเป็นแบบอย่างที่ดี การช่วยในการเรียนรู้ในเชิงบวก การกระตุ้นนักเรียน และการรักษาระเบียบวินัย แนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของการปฏิบัติงานครูในมุมมองสากลครอบคลุมทั้งด้านบุคลิกลักษณะ ด้านการจัดการ

เรียนรู้ และด้านการจัดการชั้นเรียน ซึ่งแม้จะมีการจำแนกที่แตกต่างจากนักวิชาการไทย แต่มีเนื้อหาสาระที่สอดคล้องกันในประเด็นสำคัญ ๆ

การสังเคราะห์องค์ประกอบของการปฏิบัติงานของครู

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบองค์ประกอบของการปฏิบัติงานครูจากนักวิชาการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องข้างต้น พบว่ามีทั้งความเหมือนและความแตกต่างที่น่าสนใจ ในด้านความเหมือนทุกแหล่งข้อมูลต่างเห็นพ้องต้องกันว่าการจัดการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุดของการปฏิบัติงานครู การพัฒนาตนเองและวิชาชีพเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับครูในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นรากฐานสำคัญของการปฏิบัติงานครู ในด้านความแตกต่าง นักวิชาการบางท่านจำแนกองค์ประกอบไว้ 3 ด้าน บางท่าน 4 ด้าน 5 ด้าน หรือ 6 ด้าน และครูสภาจำแนกไว้ถึง 12 ข้อ ความแตกต่างในจำนวนองค์ประกอบนี้มีได้หมายความว่าแนวคิดใดครอบคลุมกว่าแนวคิดใด หากแต่เป็นผลจากระดับของการจำแนก กล่าวคือ บางแนวคิดจำแนกในระดับกว้างซึ่งรวมงานย่อยหลาย ๆ อย่างไว้ด้วยกัน ในขณะที่บางแนวคิดจำแนกในระดับละเอียดซึ่งแยกงานย่อยออกเป็นองค์ประกอบอิสระ

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการศึกษาองค์ประกอบของการปฏิบัติงานครูจากนักวิชาการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าองค์ประกอบของการปฏิบัติงานของครูครอบคลุมใน 3 ด้านหลัก ตามมาตรฐานตำแหน่งครูของ ก.ค.ศ. ได้แก่ 1) ด้านการจัดการเรียนรู้ 2) ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และ 3) ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ซึ่งทั้ง 3 ด้านนี้มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน โดยสอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูสภาทั้ง 12 ข้อ มาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการทั้ง 3 ด้าน แนวคิดองค์ประกอบ 4 ด้านตามกรอบ ก.ค.ศ. แนวคิดองค์ประกอบ 5 ด้านของสุนันธิณี ม่วงเนียม (2560) แนวคิดองค์ประกอบ 6 ด้านของกรณิการ์ บุญอาจ (2561) ตลอดจนแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศ การบูรณาการงานทุกด้านอย่างสมดุลจะทำให้การปฏิบัติงานของครูมีคุณภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

ผู้วิจัยจะนำกรอบองค์ประกอบ 3 ด้านของ ก.ค.ศ. มาใช้เป็นกรอบหลักในการศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู เนื่องจากเป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการในระบบราชการไทย มีความครอบคลุมทุกมิติของการปฏิบัติงาน และมีความสอดคล้องกับมาตรฐานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ กรอบองค์ประกอบดังกล่าวจะถูกนำไปใช้ร่วมกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอนที่ได้สังเคราะห์ไว้ในหัวข้อก่อนหน้า ได้แก่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาแบบที่สามารถส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูได้อย่างเป็นระบบและครอบคลุมทุกองค์ประกอบ

4. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู

4.1 ความหมายของประสิทธิผล

ก่อนที่จะกล่าวถึงความหมายของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู จำเป็นต้องทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลเสียก่อน ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นเรื่องของการกระทำใด ๆ หรือความพยายามใด ๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรอย่างหนึ่งให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใดขึ้นกับว่าผลที่ได้รับนั้นตรง ครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ นักวิชาการสาขาต่าง ๆ ได้นิยามความหมายของประสิทธิผลไว้หลากหลาย ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็นกลุ่มแนวคิดหลักได้ดังนี้

ประสิทธิผลในฐานะการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของประสิทธิผลในมุมมองที่เน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์กร คมกริช ลิ้มเรืองวุฒิกุล (2547) ได้อธิบายว่าประสิทธิผลหมายถึงผลผลิตหรือการดำเนินงานนั้น ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หากผลที่ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์แล้ว ก็แสดงว่าการดำเนินงานดังกล่าวมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าประสิทธิผลคือตัวการสำคัญที่จะเป็นเครื่องตัดสินในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารและองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด แนวคิดนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากเน้นว่าประสิทธิผลเป็นเกณฑ์สูงสุดในการตัดสินความสำเร็จขององค์กร ไม่ว่ากระบวนการดำเนินงานจะเป็นอย่างไรก็ตาม หากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ก็ไม่อาจกล่าวได้ว่าองค์กรมีประสิทธิภาพ

กนกวรรณ อินทร์น้อย (2553) ได้ให้ความหมายในทิศทางที่สอดคล้องกันว่าประสิทธิผลหมายถึงความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ (2553) ได้ขยายความเพิ่มเติมว่าประสิทธิผลหมายถึงการได้ผลผลิตตรงตามความต้องการหรือตรงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ในการบริหารการศึกษานั้นคือการดำเนินงานที่ทำให้เกิดผลในสิ่งที่ควรจะเกิดขึ้นเพื่อเป็นสิ่งที่ตั้งเป้าหมายของการพัฒนา ประสิทธิผลจึงเป็นการดำเนินการให้สามารถบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้อย่างครบถ้วนเหมาะสมและตั้งเป้าหมายที่สุดแล้ว ข้อสังเกตที่น่าสนใจในแนวคิดของเอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ คือการเพิ่มมิติด้าน "ความตั้งเป้าหมาย" เข้าไปในแนวคิดเรื่องประสิทธิผล กล่าวคือ ประสิทธิผลไม่ใช่เพียงการบรรลุเป้าหมายใด ๆ ก็ได้ แต่ต้องเป็นการบรรลุเป้าหมายที่ "ตั้งเป้าหมาย" สำหรับการพัฒนา ซึ่งมีนัยสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของการศึกษาที่มีเป้าหมายในการพัฒนามนุษย์ให้เป็นคนดีและมีคุณภาพ

ประสิทธิผลในฐานะความสามารถในการปรับตัวและดำรงอยู่

นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งได้ให้ความหมายของประสิทธิผลในมุมมองที่กว้างขึ้นโดยไม่จำกัดเฉพาะการบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสามารถในการปรับตัวและดำรงอยู่ มณฑาทิพย์ ฤทธิมงคล (2553) กล่าวว่าประสิทธิผลหมายถึงความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย

การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน และความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก แนวคิดนี้มีจุดเด่นที่สำคัญคือการเพิ่มมิติของ "การปรับตัว" เข้ามาในแนวคิดเรื่องประสิทธิผล กล่าวคือ องค์การที่มีประสิทธิผลไม่ใช่เพียงองค์การที่บรรลุเป้าหมาย แต่ต้องเป็นองค์การที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ด้วย ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

ภณัทรัช พลตื้อ (2556) ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวโดยอธิบายว่าประสิทธิผลหมายถึงความสามารถขององค์กรในการใช้ทรัพยากรการบริหารเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรสามารถปรับตัวให้ดำรงอยู่และพัฒนาต่อไปได้ และส่งผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ แนวคิดของ ภณัทรัช พลตื้อ มีความครอบคลุมมากที่สุดจากนักวิชาการไทยที่ศึกษา เนื่องจากรวมทั้งมิติของการบรรลุเป้าหมาย มิติของการปรับตัว และมิติของความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าไว้ด้วยกัน

ในระดับสากล เอ็ดการ์ เอช. เซน (Edgar H. Schein, 1970, อ้างถึงใน อาริรัตน์ แต่งเทียม, 2561) ได้นิยามประสิทธิผลว่าหมายถึงสมรรถนะขององค์กรในการอยู่รอด (Survive) ปรับตัว (Adaption) รักษารักษาสภาพ (Maintain) และเจริญเติบโต (Growth) ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีหน้าที่ใดที่ต้องกระทำให้ลุล่วง แนวคิดของ Schein มีนัยสำคัญที่ลึกซึ้งอย่างยิ่ง เนื่องจากมองประสิทธิผลในมุมมองที่กว้างกว่าเพียงการบรรลุเป้าหมายเฉพาะหน้า โดยเน้นว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องมีสมรรถนะในหลายมิติ ทั้งการอยู่รอดในสถานการณ์ที่ท้าทาย การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การรักษาสภาพสิ่งที่ตั้งตามที่มีอยู่ และการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง แนวคิดนี้มีความสอดคล้องกับปรัชญาพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการมองไปข้างหน้า และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

4.2 ความหมายของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

เมื่อนำแนวคิดเรื่องประสิทธิผลมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน จะได้แนวคิดเกี่ยวกับ "ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน" ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานในฐานะการบรรลุเป้าหมาย

วิไลวรรณ ศรีหาคา (2551) ให้ความหมายว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงานหมายถึงความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานของตนให้สอดคล้องกับบทบาทขององค์กร บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน เช่น คุณภาพงาน ปริมาณงาน ความตรงต่อเวลา ซึ่งเป็นเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยทั่วไป แนวคิดนี้มีจุดเด่นที่สำคัญคือการระบุเกณฑ์เฉพาะสำหรับการวัดประสิทธิผล ได้แก่ คุณภาพงาน ปริมาณงาน และความตรงต่อเวลา ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่จับต้องได้และวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ภูวดล วงศ์รัตน์ (2551) ได้ให้ความหมายในทิศทางที่สอดคล้องกันว่าหมายถึงการที่บุคคลปฏิบัติงาน

โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จนทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยคำนึงถึงปริมาณและคุณภาพของงาน

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน: ความแตกต่างจากประสิทธิภาพ

ชาญ จิตรปรีดา (2552) ได้อธิบายว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงานหมายถึงผล การปฏิบัติงานขององค์การโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด และสามารถตอบสนองความต้องการ ของผู้เกี่ยวข้องได้เพียงใด โดยไม่สนใจว่าเป็นไปตามกระบวนการที่วางแผนไว้หรือไม่ ใช้เวลาและ ทรัพยากรไปเท่าใด ข้อสังเกตที่สำคัญยิ่งในแนวคิดของชาญ จิตรปรีดา คือการระบุว่าประสิทธิผล มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ "โดยไม่สนใจ" กระบวนการ เวลา หรือทรัพยากรที่ใช้ ซึ่งเป็นจุดที่แตกต่างอย่างชัดเจน จากแนวคิดเรื่องประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

ธนกฤต รอดเขียว (2553) ได้อธิบายความแตกต่างระหว่างประสิทธิผลกับ ประสิทธิภาพไว้อย่างชัดเจนว่าประสิทธิผลหมายถึงผลของการทำงานที่สำเร็จตามความคาดหวัง หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ เพราะประสิทธิภาพ เป็นเรื่องของการทำงานให้ได้ผลสูงสุด ส่วนประสิทธิผลเป็นเรื่องของการที่เอาผลงานที่สำเร็จ ดังที่คาดหวังมาพิจารณา ดังนั้นงานที่มีประสิทธิผลจึงไม่จำเป็นต้องมีประสิทธิภาพเสมอไป ข้อสรุป ของ ธนกฤต รอดเขียว นี้มีความสำคัญในเชิงแนวคิดอย่างมาก เนื่องจากช่วยให้เกิดความชัดเจน ในการจำแนกกระหว่างสองแนวคิดที่มักถูกใช้สับสนกัน กล่าวคือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) มุ่งเน้นที่ กระบวนการ "ทำอย่างถูกต้อง" (Doing Things Right) ในขณะที่ประสิทธิผล (Effectiveness) มุ่งเน้น ผลลัพธ์ "ทำสิ่งที่ถูกต้อง" (Doing the Right Things) ในบริบทของการปฏิบัติงานของครู ความแตกต่างนี้ หมายความว่าครูสามารถจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ได้ ถือว่า มีประสิทธิผล ส่วนการที่ครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีระบบ ประหยัดเวลาและทรัพยากร ถือว่ามีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานที่ดีที่สุดควรมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพควบคู่กัน ดังที่ ทิพวัลย์ ชาลีเครือ (2559) ได้กล่าวไว้ในหัวข้อความหมายของการปฏิบัติงานของครูว่าครูต้องมุ่งให้เกิดผล ตามเป้าหมายโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดเพื่อประโยชน์สูงสุด

มอร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead, & Griffin, 2001) ได้ให้มุมมองที่เป็นระบบยิ่งขึ้น ว่าประสิทธิผลที่สูงจะอยู่ที่ความหลากหลายของผลลัพธ์ของบุคคล ผลลัพธ์กลุ่ม และผลลัพธ์ขององค์การ ซึ่งในแต่ละผลลัพธ์ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญของประสิทธิผลองค์การ แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นว่าประสิทธิผล ไม่ได้อยู่ที่ผลลัพธ์ระดับใดระดับหนึ่งเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาผลลัพธ์ในทุกระดับทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งมีนัยสำคัญสำหรับการบริหารสถานศึกษาว่าการส่งเสริมประสิทธิผล ต้องดำเนินการในทุกระดับอย่างเป็นระบบ

4.3 แนวคิดเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผล

การทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากจะเป็นพื้นฐานสำหรับการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ นักวิชาการหลายท่านได้เสนอเกณฑ์และตัวแบบในการวัดประสิทธิผลไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็นสองกลุ่มแนวคิดหลัก คือ แนวคิดการวัดประสิทธิผลระดับองค์การและแนวคิดการวัดประสิทธิผลระดับบุคคล

แนวคิดการวัดประสิทธิผลระดับองค์การ

นักวิชาการด้านทฤษฎีองค์การหลายท่านได้เสนอเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลระดับองค์การไว้อย่างเป็นระบบ คาพลอว์ (Caplow, 1964 อ้างถึงใน ภรณ์ มหามนต์, 2529) เสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์กรควรวัดจากตัวแปร 4 ตัว ได้แก่ ความมั่นคง คือความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์กรไว้ ความผสมผสาน คือความสามารถขององค์กรในการหลีกเลี่ยงการขัดแย้งระหว่างสมาชิก ความสมัครใจ คือความสามารถในการจัดให้มีการพึงพอใจสำหรับสมาชิก และความสำเร็จ คือผลรวมสุทธิของกิจกรรมขององค์กร แนวคิดของ Caplow มีจุดเด่นที่การรวมมิติด้านมนุษย (ความพึงพอใจของสมาชิกและการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง) เข้าไว้ในเกณฑ์การวัดประสิทธิผล ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าองค์การที่มีประสิทธิผลต้องไม่ละเลยมิติด้านสวัสดิภาพของบุคลากร

มอตต์ (Mott, 1972) ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของผลผลิต ประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการยืดหยุ่น พาร์สัน (Parsons, 1960 อ้างถึงใน พรชัย เชื้อชูชาติ, 2546) ได้เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์กรที่ได้รับการอ้างอิงอย่างกว้างขวาง โดยพิจารณาจาก 4 ด้าน ได้แก่ การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) การบูรณาการ (Integration) และการคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม (Latency) ซึ่งรู้จักกันในชื่อ AGIL Model แนวคิดของ Parsons มีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากเสนอว่าประสิทธิผลขององค์กรไม่ได้จำกัดเฉพาะการบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสามารถในการปรับตัว การสร้างความเป็นเอกภาพภายใน และการรักษาค่านิยมหลักขององค์กรด้วย

กิบสัน และคณะ (Gibson et al., 1982) ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร ได้แก่ ความสามารถในการผลิต ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ ความสามารถในการปรับตัว และการพัฒนาและการอยู่รอด ฮอย และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 1991) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลองค์กร โดยพิจารณาจากความสามารถในการปรับเปลี่ยน การบรรลุเป้าหมาย ความพึงพอใจ และความสนใจในชีวิต ข้อสังเกตที่น่าสนใจคือแนวคิดของ Hoy และ Miskel ได้เพิ่ม "ความสนใจในชีวิต" เข้ามาเป็นเกณฑ์การวัดประสิทธิผล ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า

ในบริบทของสถานศึกษา ประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงคุณภาพชีวิตของบุคลากรด้วย ไม่ใช่เพียงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเท่านั้น

แนวคิดการวัดประสิทธิผลระดับบุคคล

สำหรับการวัดประสิทธิผลในระดับบุคคล สตีร์ส (Steers, 1981 อ้างถึงใน ภูวดล วงศ์รัตน์, 2551) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคคลไว้ 8 ด้าน ได้แก่ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพของงาน ด้านความรู้เกี่ยวกับงาน ด้านคุณลักษณะประจำตัว ด้านความร่วมมือ ด้านความน่าไว้วางใจ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านการปฏิบัติงานโดยรวม เชเมอร์ส และอัยแมน (Chemers, & Ayman, 1985 อ้างถึงใน วิไลวรรณ ศรีหาคา, 2551) ได้สรุปว่า ควรวัดประสิทธิผลของการปฏิบัติงานใน 8 ด้าน คือ คุณภาพ ปริมาณงาน ความตรงต่อเวลา การลาหยุดงาน การเปลี่ยนงาน บรรยากาศในการทำงาน ขวัญและกำลังใจในการทำงาน และความร่วมมือในการทำงาน

เมื่อเปรียบเทียบเกณฑ์การวัดประสิทธิผลระดับบุคคลจากนักวิชาการทั้งสองท่าน พบว่ามีเกณฑ์ร่วมที่สำคัญหลายประการ ทั้ง Steers และ Chemers, & Ayman ต่างเห็นพ้องกันว่า ปริมาณงาน คุณภาพงาน และความร่วมมือเป็นเกณฑ์สำคัญในการวัดประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม Steers ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะภายในของบุคคล เช่น ความรู้ คุณลักษณะประจำตัว และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในขณะที่ Chemers, & Ayman ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม และจิตใจ เช่น บรรยากาศในการทำงานและขวัญกำลังใจ ความแตกต่างนี้ชี้ให้เห็นว่าการวัดประสิทธิผล การปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ต้องคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Morse, & Wagner (1978) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 3.1 ว่าการปฏิบัติงานเป็นผลรวมของความพยายาม ความสามารถ ทักษะ และโอกาสที่ได้รับ

4.4 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

การทำความเข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถออกแบบระบบการบริหารที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่านักวิชาการหลายท่านได้จำแนกปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานออกเป็นสองกลุ่มหลัก คือ ปัจจัยบุคคลและปัจจัยองค์การ

คัมมิง และชวอบ (Cumming, & Schwab, 1973 อ้างถึงใน ภูวดล วงศ์รัตน์, 2551) ได้เสนอว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงาน ได้แก่ การออกแบบ การบริหาร เพื่อนร่วมงาน การตอบแทน บรรยากาศการทำงาน การฝึกอบรม การประเมิน และปัจจัยบุคคล ได้แก่ ความสามารถในการปฏิบัติ และแรงจูงใจ ซึ่งมีอิทธิพลร่วมกันต่อการปฏิบัติงานของบุคคล สตีร์ส (Steers, 1977 อ้างถึงใน ภูวดล วงศ์รัตน์, 2551) ได้ขยายความเพิ่มเติมว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้รับอิทธิพลมาจากทั้งปัจจัย

บุคคลและปัจจัยองค์กร โดยปัจจัยบุคคลประกอบด้วยความสามารถ บุคลิกภาพ ความสนใจ แรงจูงใจ ความชัดเจนในบทบาทและการยอมรับบทบาท ส่วนปัจจัยองค์กรประกอบด้วยโครงสร้างงาน บรรยากาศ และรูปแบบการบริหาร

เชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันต์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1991, อ้างถึงใน บุญจิรา ปั่นทอง, 2546) ได้นำเสนอสมการที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เท่ากับ คุณสมบัติส่วนบุคคล คูณด้วย ความพยายามในการทำงาน คูณด้วย การสนับสนุนขององค์การ โดยคุณสมบัตินี้ส่วนบุคคลขึ้นกับปัจจัยลักษณะชีวภาพ ความสามารถ และสภาพจิตใจของบุคคล ความพยายามในการทำงานขึ้นอยู่กับปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการสนับสนุนขององค์การขึ้นอยู่กับทรัพยากร เครื่องมือ โครงสร้าง เทคโนโลยี วัฒนธรรม การออกแบบระบบงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

สมการของ Schermerhorn, Hunt และ Osborn มีนัยสำคัญเชิงการบริหารอย่างมาก ประการแรก การใช้เครื่องหมาย "คูณ" แทนเครื่องหมาย "บวก" สะท้อนว่าปัจจัยทั้งสามต้องมีอยู่ร่วมกัน หากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเป็นศูนย์ ประสิทธิภาพก็จะเป็นศูนย์เช่นกัน กล่าวคือ ไม่ว่าบุคคลจะมีคุณสมบัติดีเพียงใด หากขาดแรงจูงใจหรือขาดการสนับสนุนจากองค์การ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะต่ำ ประการที่สอง สมการนี้ชี้ให้เห็นว่าการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต้องดำเนินการในทุกมิติ ทั้งการพัฒนาคุณสมบัติส่วนบุคคล การสร้างแรงจูงใจ และการจัดหาการสนับสนุนจากองค์การ แนวคิดนี้มีความสอดคล้องอย่างยิ่งกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ที่มุ่งพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู ซึ่งจำเป็นต้องครอบคลุมทั้งมิติการพัฒนาครู มิติการสร้างแรงจูงใจ และมิติการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

4.5 ความหมายของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

เมื่อนำแนวคิดเรื่องประสิทธิผลและประสิทธิผลการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้เฉพาะในบริบทของการปฏิบัติงานของครู จะได้แนวคิดเกี่ยวกับ "ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู" ซึ่งมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากประสิทธิผลการปฏิบัติงานในบริบทอื่น ๆ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูเป็นการปฏิบัติงานในหน้าที่ครูผู้สอนตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของคุรุสภา หรือการแสดงผลการปฏิบัติงานและการพัฒนางาน ซึ่งครูต้องปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายการเรียนรู้ หรือการจัดการศึกษา รวมทั้งฝึกฝนทักษะความชำนาญในตนเองอย่างต่อเนื่อง หน้าที่ในการปฏิบัติงานหลักของครูในโรงเรียนคือการจัดการเรียนการสอน ดังนั้น คุณภาพการปฏิบัติงานของครูถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะแสดงถึงควมมีประสิทธิภาพของการนำหลักสูตรไปใช้ เนื่องจากครูเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การเรียนการสอนมีคุณภาพหรือด้อยคุณภาพ ทั้งนี้คุณภาพของการปฏิบัติงานหรือการสอนของครูเป็นองค์ประกอบสำคัญที่อำนวยให้การ จัด

การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพสูง คุณภาพของการสอนจึงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังที่ Darling-Hammond (2000) ได้ยืนยันจากงานวิจัยจำนวนมากว่าคุณภาพการปฏิบัติงานของครู เป็นตัวทำนายที่สำคัญที่สุดต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งได้กล่าวไว้ในหัวข้อความสำคัญของการปฏิบัติงานของครู

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดต่าง ๆ ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู หมายถึง การที่ครูผู้สอนสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จในการบริหาร โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่างมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและพึงพอใจต่อผลงานที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นผลสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยเน้นความสำคัญของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงว่าบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเป็นเสมือนภาพสะท้อนถึงการพัฒนาของนักเรียน ครูจึงมีบทบาทสำคัญในการจัดการเรียนรู้และดูแลพัฒนาการทุกด้านของผู้เรียน ตลอดจนทำให้กระบวนการเรียนรู้และการพัฒนานักเรียนสัมฤทธิ์ผล

ผู้วิจัยจะนำความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู มาเป็นกรอบแนวคิดหลักในการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู โดยยึดหลักการสำคัญที่ได้จากการสังเคราะห์วรรณกรรม ได้แก่ ประการแรก ประสิทธิภาพต้องวัดจากการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามแนวคิดของคมกริช ลิ้มเรืองวิวัฒน์ (2547) และกนกวรรณ อินทร์น้อย (2553) ประการที่สอง ต้องคำนึงถึงความสามารถในการปรับตัวและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตามแนวคิดของ Schein (1970) และมณฑาทิพย์ ฤทธิมงคล (2553) ประการที่สาม การส่งเสริมประสิทธิภาพต้องดำเนินการครอบคลุมทั้งปัจจัยบุคคลและปัจจัยองค์การ ตามสมการของ Schermerhorn, Hunt และ Osborn (1991) ประการที่สี่ การวัดประสิทธิภาพต้องครอบคลุมทั้งมิติเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ตามเกณฑ์ของ Steers (1981) และ Chemers, & Ayman (1985) ทั้งนี้ แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูจะเชื่อมโยงกับองค์ประกอบ การปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานตำแหน่งครูของ ก.ค.ศ. 3 ด้านที่ได้สังเคราะห์ไว้ในหัวข้อ 3.3 เพื่อให้การส่งเสริมประสิทธิภาพมีความครอบคลุมทุกด้านของการปฏิบัติงาน

4.6 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูเพื่อนำไปใช้ในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูอย่างละเอียด ในหัวข้อ 3.1 ถึง 3.4 ข้างต้น ซึ่งครอบคลุมทั้งความหมายของการปฏิบัติงานของครู ความสำคัญของการปฏิบัติงานของครู องค์ประกอบของการปฏิบัติงานของครู และความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู สามารถสรุปสาระสำคัญเพื่อนำไปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้

ความหมายของการปฏิบัติงานของครู

จากการสังเคราะห์ความหมายของการปฏิบัติงานของครูจากนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่ Good (1973) ที่เน้นการปฏิบัติงานในฐานะกระบวนการและผลลัพธ์ Morse, & Wagner (1978) ที่เน้นปัจจัยหลายประการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน Robbins (2003) และ Campbell (1990) ที่เน้นพฤติกรรมที่วัดได้และเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร รณชิตฤทธิ์สำเร็จ (2558) ที่เน้นการจัดการเรียนรู้เป็นหน้าที่หลัก ทิพวัลย์ ซาลีเครือ (2559) ที่จำแนกการปฏิบัติงาน 4 ด้าน สุนันธิณี ม่วงเนียม (2560) ที่ขยายขอบเขตไปสู่งานบริหาร นาทยา ทับยาง (2561) ที่ขยายไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคม จิตินันท์ ประจักษ์ภูมิ (2561) ที่เพิ่มมิติด้านจิตใจและการทำงานเป็นทีม สุดคะนึง ปกปิด (2561) ที่เน้นเกณฑ์มาตรฐานในการวัดผล Anderson (2004) ที่เน้นสมรรถนะในการประยุกต์ใช้ความรู้ และ Gao, & Liu (2013) ที่เน้นการดึงดูดนักเรียนในกระบวนการเรียนรู้ ประกอบกับกรอบทางการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (2564) และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานของครู หมายถึง การปฏิบัติงานของครูผู้สอนโดยใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานทั้งในด้านจัดการเรียนการสอนและงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ให้สำเร็จลุล่วง พร้อมทั้งมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญในการประกอบวิชาชีพตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ครอบคลุมทั้งมิติด้านผลงาน (Output) มิติด้านพฤติกรรมการทำงาน (Behavior) และมิติด้านคุณธรรมจริยธรรม (Ethics) ซึ่งเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของวิชาชีพครูตามที่ Fuller (1969) ได้เน้นย้ำว่าครูที่มีประสิทธิภาพต้องดูที่ความเป็นคนดีก่อน ถึงจะดูที่พฤติกรรมที่ปฏิบัติในชั้นเรียน

ความหมายของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ คมกริช ลิ้มเรืองวิญญู (2547) กนกวรรณ อินทร์น้อย (2553) เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ (2553) มณฑาทิพย์ ฤทธิมงคล (2553) ภัณฑิรัลย์ พลดี (2556) และ Schein (1970) ที่ล้วนเน้นว่าประสิทธิผลหมายถึงความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย การปรับตัว และการดำรงอยู่ ประกอบกับแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของวิไลวรรณ ศรีหาคา (2551) ภูวดล วงศ์รัตน์ (2551) ชาญ จิตรปรีดา (2552) ธนกฤต รอดเขียว (2553) และ Moorhead, & Griffin (2001) ที่เน้นความแตกต่างระหว่างประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งมุ่งเน้นผลลัพธ์กับประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งมุ่งเน้นกระบวนการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู หมายถึง ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานของครูในการจัดการเรียนรู้ การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่งผลให้ผู้เรียน

เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ตลอดจนส่งผลให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

ความหมายนี้สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Darling-Hammond (2000) ที่ยืนยันจากงานวิจัยจำนวนมากว่าคุณภาพการปฏิบัติงานของครูเป็นตัวทำนายที่สำคัญที่สุดต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มากกว่าขนาดของชั้นเรียน งบประมาณ หรือปัจจัยด้านอื่น ๆ ซึ่งตอกย้ำว่าการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูเป็นกุญแจสำคัญที่สุดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเป็นเหตุผลหลักที่ทำให้การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูเป็นเป้าหมายสำคัญ

องค์ประกอบของการปฏิบัติงานครูที่ใช้ในการวิจัย

องค์ประกอบของการปฏิบัติงานครูที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยยึดตามมาตรฐานตำแหน่งครูของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (2564) เป็นกรอบหลัก เนื่องจากเป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการในระบบราชการไทย มีความครอบคลุมทุกมิติของการปฏิบัติงาน และมีความสอดคล้องกับมาตรฐานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 การจัดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของการปฏิบัติงานครู ดังที่ รมช. ฤทธิสำเร็จ (2558) ได้เน้นย้ำว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดสำหรับครูผู้สอน ครอบคลุมการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย การวิจัยเพื่อพัฒนา การเรียนรู้ การจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และการอบรมบ่มนิสัยให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม องค์ประกอบนี้สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูสภาข้อ 2-7 และข้อ 12 รวมถึงด้านการจัดการเรียนรู้ของกระทรวงศึกษาธิการ (2562) ตลอดจนแนวคิดของ Cheng, & Tsui (1999) ที่เน้นว่าคุณภาพการปฏิบัติงานทางการสอนของครูเป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงระหว่างกระบวนการของโรงเรียนกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียน และแนวคิดของ Yengin et al. (2014) ที่ชี้ว่าความมีประสิทธิภาพของครูในห้องเรียนครอบคลุมการเป็นแบบอย่างที่ดี การช่วยในการเรียนรู้เชิงบวก การกระตุ้นนักเรียน และการรักษาระเบียบวินัย

ด้านที่ 2 การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานของครูไม่ได้จำกัดเฉพาะในห้องเรียนเท่านั้น ดังที่สุนันธิณี ม่วงเนียม (2560) ได้ชี้ให้เห็นว่าการปฏิบัติงานของครูครอบคลุมทั้งงานสอนและงานสนับสนุนด้านการบริหารจัดการ และนาตยา ทับยาง (2561) ที่ขยายขอบเขตไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน ด้านนี้ครอบคลุมการจัดทำ ข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียนและรายวิชา การดำเนินการตามระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน การร่วม

ปฏิบัติงานทางวิชาการ และการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง ภาควิชา และสถานประกอบการ สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูสภาข้อ 9-11 และด้านความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชนของกระทรวงศึกษาธิการ (2562) รวมถึงแนวคิดองค์ประกอบด้านการสร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกับชุมชนของ สุนันธิณี ม่วงเนียม (2560) และด้านการร่วมมือกับผู้อื่นของ กรรณิการ์ บุญอาจ (2561)

ด้านที่ 3 การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังที่รัฐบัญญัติ ประชัญญะ (2561) ได้เน้นว่า ครูที่ดีต้องรู้จักพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ และ Anderson (2004) ที่ชี้ว่าครูที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถนำความรู้และทักษะไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างเหมาะสม ด้านนี้ครอบคลุมการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมและเป็นผู้ดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาการจัดการเรียนรู้และนวัตกรรม สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูสภาข้อ 1 และข้อ 8 ด้านการปฏิบัติหน้าที่ครูของกระทรวงศึกษาธิการ (2562) รวมถึงข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 ที่กำหนดให้ครูต้องมีมาตรฐานความรู้ มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ และ มาตรฐานการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ องค์ประกอบทั้ง 3 ด้านดังกล่าวมีความเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ การจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพต้องอาศัยการส่งเสริมและสนับสนุนจากระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนและการประสานงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในขณะเดียวกัน การพัฒนาตนเองและวิชาชีพอย่างต่อเนื่องจะเป็นพื้นฐานที่ทำให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้และส่งเสริมผู้เรียนได้อย่างมีคุณภาพ การบูรณาการงานทั้ง 3 ด้านอย่างสมดุลจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานของครูเกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานตำแหน่งครูของ ก.ค.ศ. ที่กำหนดให้ครูต้องบูรณาการงานทั้ง 3 ด้านให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกัน

แนวทางการวัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

สำหรับการวัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดการวัดประสิทธิผลตามแบบเชิงเป้าหมาย (Goal Attainment Approach) ซึ่งเป็นแนวทางที่นิยมใช้มากที่สุดในการวัดประสิทธิผลขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของคมกริช ลิ้มเรืองวิญญู (2547) ที่ยืนยันว่าประสิทธิผลคือตัวการสำคัญที่จะเป็นเครื่องตัดสินในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารและองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Parsons (1960) ที่เสนอ AGIL Model รวมถึง Gibson et al. (1982) และ Hoy, & Miskel (1991) ที่ล้วนให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายเป็นเกณฑ์สำคัญในการวัดประสิทธิผลขององค์กร โดยในการวิจัยนี้จะพิจารณาจากระดับ

ความสำเร็จของการปฏิบัติงานของครูในแต่ละด้านตามองค์ประกอบที่กำหนดไว้ เปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ทั้งนี้ ผู้วิจัยยังคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Steers (1977) ที่ระบุว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้รับอิทธิพลจากทั้งปัจจัยบุคคล ได้แก่ ความสามารถ บุคลิกภาพ ความสนใจ แรงจูงใจ ความชัดเจนในบทบาทและการยอมรับบทบาท และปัจจัยองค์กร ได้แก่ โครงสร้างงาน บรรยากาศ และรูปแบบการบริหาร รวมถึงแนวคิดของ Schermerhorn, Hunt, & Osborn (1991) ที่เสนอสมการว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เท่ากับ คุณสมบัติส่วนบุคคล คูณด้วย ความพยายามในการทำงาน คูณด้วย การสนับสนุนขององค์การ ซึ่งเป็นสมการที่มีนัยสำคัญในเชิงบริหารว่าปัจจัยทั้งสามต้องมีอยู่ร่วมกัน หากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเป็นศูนย์ ประสิทธิภาพก็จะเป็นศูนย์เช่นกัน แนวคิดนี้สนับสนุนเหตุผลที่ว่า การส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูจำเป็นต้องใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทุกมิติ ทั้งมิติการพัฒนาครู มิติการสร้างแรงจูงใจ และมิติการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังนำเกณฑ์การวัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลของ Steers (1981) ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพของงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน คุณลักษณะประจำตัว ความร่วมมือ ความน่าไว้วางใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการปฏิบัติงานโดยรวมร่วมกับเกณฑ์ของ Chemers, & Ayman (1985) ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ คุณภาพ ปริมาณงาน ความตรงต่อเวลา การลาหยุดงาน การเปลี่ยนงาน บรรยากาศในการทำงาน ขวัญและกำลังใจในการทำงาน และความร่วมมือในการทำงาน มาเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาเครื่องมือวัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในการวิจัยครั้งนี้ โดยปรับประยุกต์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และองค์ประกอบการปฏิบัติงานครู 3 ด้านตามมาตรฐานตำแหน่งครูของ ก.ค.ศ.

การเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์

เมื่อพิจารณาแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูร่วมกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 2 จะเห็นได้ว่าทั้งสองแนวคิดมีความเชื่อมโยงกันอย่างแน่นแฟ้น กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ สามารถนำมาใช้เป็นกลไกในการส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูได้อย่างเป็นระบบ ในขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยเครื่องมือ SOAR Analysis และ TOWS Matrix จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถระบุจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครู อันจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์จริง ในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาบุคลากร และการกระจายกลยุทธ์จะช่วยให้ครูทุกคนได้รับการสนับสนุนที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และในขั้นตอนการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การติดตามผล

การดำเนินงานอย่างเป็นระบบจะช่วยให้ทราบว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ และนำผลการประเมินไปสู่การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การเชื่อมโยงดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Cumming, & Schwab (1973) ที่เสนอว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงาน ได้แก่ การออกแบบ การบริหาร เพื่อร่วมงาน การตอบแทน บรรยากาศการทำงาน การฝึกอบรม และการประเมิน มีอิทธิพลร่วมกับปัจจัยบุคคลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถเป็นเครื่องมือที่ช่วยจัดการปัจจัยสภาพแวดล้อมเหล่านี้ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้การวิจัยครั้งนี้เลือกใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกลไกหลักในการส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ทั้งนี้ แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูที่ได้สังเคราะห์ไว้ทั้งหมดในหัวข้อที่ 3 นี้ จะถูกนำไปบูรณาการกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหัวข้อที่ 2 เพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูที่มีความสมบูรณ์ ครบคลุม และสามารถนำไปใช้ในบริบทของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีเป้าหมายและการรับรู้ความสามารถของตนเอง

1. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีเป้าหมาย

1.1 ความเป็นมาของทฤษฎีเป้าหมาย

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory) เป็นแนวคิดทางจิตวิทยาที่มีอิทธิพลอย่างกว้างขวางต่อศาสตร์การบริหารและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้รับการพัฒนาจากรากฐานทางวิชาการที่ยาวนานกว่าหนึ่งศตวรรษ การทำความเข้าใจความเป็นมาของทฤษฎีนี้จะช่วยให้เห็นภาพรวมของพัฒนาการทางความคิดที่นำไปสู่การตั้งเป้าหมายในฐานะเครื่องมือบริหารที่สำคัญในปัจจุบัน ล็อก และลาธัม (Locke, & Latham, 1990) ได้ชี้ให้เห็นว่าทฤษฎีการตั้งเป้าหมายได้รับอิทธิพลจากผลงานของไรอัน (Ryan, 1970) โดยอาจกล่าวได้ว่ามีกลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง 2 สาย คือ สายงานทางวิชาการ (Academic Line) ซึ่งเกี่ยวกับทฤษฎีทางจิตวิทยาการทดลอง และสายงานประยุกต์ทางธุรกิจ (Applied Line) ซึ่งเกี่ยวข้องกับทฤษฎีการจัดการ ทั้งสองสายงานนี้ได้หลอมรวมกันจนกลายเป็นทฤษฎีที่มีความสมบูรณ์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลากหลายบริบท รวมถึงบริบทของการบริหารการศึกษาและการพัฒนาครู

อิทธิพลสายงานทางวิชาการ

สายงานวิชาการเริ่มขึ้นโดยกลุ่มแนวคิดเวอร์สเบอร์ก (Wurzburg School) ประเทศเยอรมัน ในต้นคริสต์ศตวรรษที่ 20 ภายใต้การอำนวยการของคาลเป (Kulpe) ซึ่งเป็นนักวิชาการที่มีความสนใจในการศึกษากระบวนการทางจิตใจ (Mental Process) เขาใช้คำว่า "งาน" (Task) ในการอ้างถึงสิ่งที่ผู้ถูกทดลองกระทำ สมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม คือ แอก (Ach) ได้ใช้คำเรียกว่า

"แนวโน้มที่มีการกำหนดแล้ว" (Determining Tendency) ในการอธิบายข้อเท็จจริงที่ว่างานที่ถูกกำหนดในเบื้องต้นสามารถส่งผลในการกระทำภายหลัง โดยที่บุคคลไม่ได้นึกถึงเลยในขณะที่ปฏิบัติ ซึ่งวัตต์ (Watt) ก็ชี้ให้เห็นเช่นเดียวกัน แนวคิดนี้มีนัยสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นของความเข้าใจว่าเป้าหมายสามารถส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลได้แม้ในขณะที่บุคคลไม่ได้ตระหนักถึงเป้าหมายนั้นอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยอธิบายว่าเหตุใดการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนให้แก่ครู จึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานในระยะยาว แม้ว่าครูจะไม่ได้ตระหนักถึงเป้าหมายนั้นตลอดเวลา ในขณะที่ปฏิบัติงานก็ตาม

นอกจากนี้ แอก (Ach) ยังได้พัฒนาสิ่งที่เรียกว่า "กฎความยากของแรงจูงใจ" (Difficulty Law of Motivation) ซึ่งระบุว่าความพยายามที่บุคคลมีสามารถเพิ่มขึ้นได้หากความยากของงานหรือการกระทำเพิ่มขึ้นด้วย (Locke, & Latham 1990 อ้างถึงใน Ach, 1935) กฎนี้คือตัวกำหนดอย่างชัดเจนในเรื่องบทบาทหน้าที่ของเป้าหมายที่ยาก (Goal Difficulty Function) ซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานที่สำคัญของทฤษฎีการตั้งเป้าหมายในเวลาต่อมา กฎความยากของแรงจูงใจมีนัยสำคัญในเชิงปฏิบัติอย่างมาก เนื่องจากชี้ให้เห็นว่าการกำหนดเป้าหมายที่ง่ายเกินไปสำหรับครู อาจไม่ส่งผลให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร ในทางตรงกันข้าม เป้าหมายที่มีความยากในระดับที่เหมาะสมจะกระตุ้นให้ครูระดมความพยายามและทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากขึ้น อันจะนำไปสู่ประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

เลวิน (Lewin) ได้วิจารณ์งานของแอก (Ach) ด้วยเหตุผลที่ว่าผลที่เกิดขึ้นจากงานต่อผลการปฏิบัติงานมีมากกว่าที่แอก (Ach) ระบุไว้ เลวินได้เสนอคำเฉพาะคือคำว่า "ความตั้งใจ" (Intention) โดยชี้ให้เห็นว่าความตั้งใจมีความสัมพันธ์กับระดับความตึงเครียดซึ่งคงอยู่ในบุคคลจนกระทั่งได้มีการปฏิบัติที่เกิดผลในระดับหนึ่งหรือสมบูรณ์แล้ว ความตึงเครียดก็จะลดลง แนวคิดนี้อธิบายได้ว่าเหตุใดบุคคลจึงรู้สึก "กระวนกระวาย" หรือ "ไม่สบายใจ" เมื่อยังไม่บรรลุเป้าหมาย และรู้สึก "โล่งใจ" หรือ "พึงพอใจ" เมื่อบรรลุเป้าหมายแล้ว ซึ่งเป็นกลไกทางจิตวิทยาที่อยู่เบื้องหลังพลังจูงใจของการตั้งเป้าหมาย งานของเลวินนี้เองนำไปสู่การทดลองเกี่ยวกับงานที่มีการหยุดชะงักและการทำต่อ (The Resumption of Interrupted Tasks) อันเป็นการศึกษาจำนวนมากเกี่ยวกับผลของความตั้งใจที่มีต่อการเรียนรู้ และการศึกษาที่สำคัญที่สุดต่อทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย คือ การศึกษาถึงระดับของความปรารถนา (Level of Aspiration) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยในเรื่องระดับของความปรารถนา ซึ่งไม่เหมือนกับการตั้งเป้าหมาย มุ่งเน้นไปที่ตัวกำหนด (Determinants) มากกว่าจะเป็นผล (Effects) ที่จะเกิดขึ้น

ข้อสังเกตที่น่าสนใจอย่างยิ่งคือแนวคิดเรื่อง "ระดับของความปรารถนา" ของเลวิน มีความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบ "แรงบันดาลใจ" (Aspirations) ในกรอบ SOAR Analysis ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในแง่ที่ทั้งสองแนวคิดเน้นว่าความปรารถนาและ

แรงบันดาลใจภายในของบุคคลมีอิทธิพลสำคัญต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน ดังที่ Stavros, & Hinrichs (2009) ได้เน้นว่า SOAR Analysis มุ่งค้นหาแรงบันดาลใจที่จะขับเคลื่อนองค์การไปสู่อนาคตที่ต้องการ ความเชื่อมโยงนี้ช่วยสร้างสะพานเชื่อมระหว่างทฤษฎีเป้าหมายในระดับบุคคล กับการอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์การ กล่าวคือ หลักการตั้งเป้าหมายที่มีประสิทธิผลสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งในระดับการบริหารองค์การ (ผ่านการวิเคราะห์ SOAR) และในระดับการบริหารบุคคล (ผ่านการตั้งเป้าหมายสำหรับครูแต่ละคน)

อีกหนึ่งงานวิจัยที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย คือ งานวิจัยของ เมส (Mace, 1935 อ้างถึงใน Locke, & Latham, 1990) ซึ่งได้ศึกษาเชิงทดลองโดยใช้การตั้งเป้าหมายเป็นตัวแปรอิสระในการเปรียบเทียบเป้าหมายที่ท้าทาย (Challenging) กับเป้าหมายที่ "ทำให้ดีที่สุด" (Do Your Best) กับผลของเป้าหมายตามระดับความยาก ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงทดลองที่ประสบความสำเร็จอย่างมาก เมสเสนอว่าความชอบในงาน (Task Liking) และความสนุกสนานกับงาน (Enjoyment) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติตามเป้าหมายหรือมาตรฐานงาน นอกจากนี้ สิ่งจูงใจ (Incentive) เช่น คำชม คำวิจารณ์ การให้ข้อมูลป้อนกลับ การแนะนำของหัวหน้า และมาตรฐานที่กำหนด มีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลต่อเป้าหมายส่วนบุคคล ข้อค้นพบของเมสมีความสำคัญมากต่อทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย เนื่องจากเป็นครั้งแรกที่มีการพิสูจน์เชิงทดลองว่าเป้าหมายที่ท้าทายส่งผลต่อการปฏิบัติงานมากกว่าเป้าหมายที่คลุมเครือ ซึ่งข้อค้นพบนี้ยังคงเป็นหลักการพื้นฐานของทฤษฎีเป้าหมายจนถึงปัจจุบัน แม้ว่าเมสจะไม่ได้ทดสอบข้อมูลการทดลองทางสถิติ แต่ก็ยังเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่นำไปสู่งานของเบย์ตัน (Bayton, 1943) ซึ่งเป็นผู้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการตั้งเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานโดยการทดสอบทางสถิติเป็นคนแรก

อิทธิพลสายงานประยุกต์ทางธุรกิจ

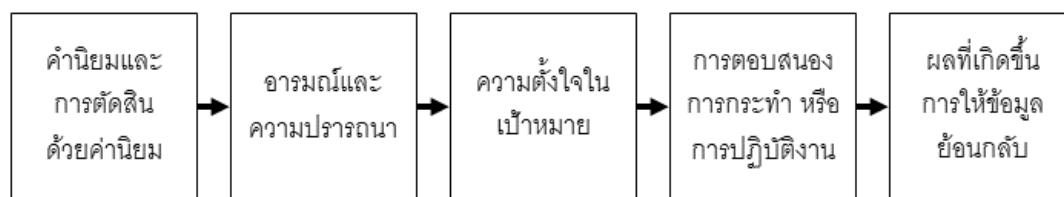
ล๊อค และลาธัม (Locke, & Latham, 1990) กล่าวว่าสายงานประยุกต์ทางธุรกิจเริ่มจากงานของเทเลอร์ (Taylor) ในหนังสือชื่อ Principles of Scientific Management ในปี ค.ศ. 1911 ซึ่งเป็นเวลาเดียวกันกับที่กลุ่มแนวคิดเวอร์สเบอร์ก (Wurzberg) เพื่อองฟู หนังสือเล่มนี้ชี้ให้เห็นถึงวิธีการคัดเลือก ฝึกอบรม และการจูงใจคนทำงานในโรงงาน สำหรับเทเลอร์แล้วตัวจูงใจหลักมี 2 ประการ คือ ตัวชิ้นงาน (Task) และรางวัลตอบแทน (Bonus) ตามระบบของเทเลอร์ รางวัลตอบแทนจำนวนมากจะถูกมอบให้กับคนงานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย แนวคิดของเทเลอร์มีความสำคัญในแง่ที่เป็นจุดเริ่มต้นของการเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมาย (ในรูปของชิ้นงานที่ได้รับมอบหมาย) กับรางวัลตอบแทน ซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานที่ยังคงใช้ในการบริหารงานบุคคลจนถึงปัจจุบัน รวมถึงในระบบการประเมินผลและการเลื่อนวิทยฐานะของครูในประเทศไทย

ความคิดของเทเลอร์มีบทบาทสำคัญในการกำหนดแนวคิดการจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO) ซึ่งเป็นระบบของการตั้งเป้าหมายขององค์กรที่เน้นการจูงใจให้ผู้จัดการธุรกิจทุ่มเทความพยายาม โดยมีการตั้งวัตถุประสงค์รวมขององค์กรและการนำวัตถุประสงค์รวมมาแบ่งเป็นวัตถุประสงค์ย่อยในการจัดการงานในระดับต่าง ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุผลได้ และส่งผลสู่เป้าหมายในระดับสูงตามลำดับจนถึงระดับสูงสุดขององค์กร กรีนวูด ล็อก และเรนท์ (Greenwood, 1981; Locke, 1982a; Wren, 1987 อ้างถึงใน Locke, & Latham, 1990) ได้กล่าวถึงประวัติของ MBO ว่า ปีแอร์ ดูปองต์ (Pierre Dupont) เป็นผู้ดัดแปลงความคิดของเทเลอร์ในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ โดแนลสัน บราวน์ (Donaldson Brown) เป็นผู้ดัดแปลงแนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของแผนกต่าง ๆ และ สโลน (Sloan) ซึ่งเป็นประธานของบริษัทจีเอ็ม (General Motors) เป็นผู้ที่ใช้ MBO ในการจูงใจและประเมินผู้จัดการ โดยใช้หลักการชี้แนะได้แก่ การทำให้เป้าหมายมีความเป็นมาตรฐาน มีความยากที่จะปฏิบัติให้สำเร็จแต่มีความเป็นไปได้ ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิผลที่สุดในการใช้ประโยชน์จากความคิดริเริ่มด้านทรัพยากรและศักยภาพของบุคลากร

หลังจากนั้น มีการนำแนวคิด MBO ไปใช้ในองค์กรอย่างกว้างขวาง โดยให้ผู้จัดการแต่ละคนเสนอแผนเป้าหมายที่คิดว่าสามารถบรรลุได้และวิธีการที่จะใช้ต่อหัวหน้าในระดับสูงขึ้นไป จึงอาจมองได้ว่า MBO คือการตั้งเป้าหมายที่มีการประยุกต์ในระดับองค์การ ข้อสังเกตที่สำคัญคือแนวคิด MBO ที่เน้นการแปลงเป้าหมายระดับสูงลงไปสู่เป้าหมายระดับล่างนี้ มีความสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง "การกระจายกลยุทธ์" (Strategic Deployment) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเน้นการแปลงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) ไปสู่เป้าหมายย่อย (Sub-goals) เป้าหมายประจำปี (Annual Goals) และเป้าหมายของแต่ละกลุ่มและโครงการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบเป้าหมายของตนเองอย่างชัดเจน นอกจากนี้ แนวคิด MBO ยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องระดับของกลยุทธ์ที่ซินิธ ซุนทพันธ์รักษ์ (2545) ได้จำแนกไว้ในหัวข้อการกำหนดกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์การ กลยุทธ์ระดับแผนงาน และกลยุทธ์โครงการ ซึ่งเป็นลักษณะเดียวกันกับการแบ่งระดับเป้าหมายใน MBO

1.2 ทฤษฎีเป้าหมาย

ทฤษฎีเป้าหมายเสนอโดยล็อก (Locke, 1968) ซึ่งได้อ้างถึงงานที่มาของไรอัน (Ryan, & Smith, 1954 อ้างถึงใน Luthans, 1995) และย้อนหลังไปถึงงานของเทเลอร์ ล็อกเสนอว่า "บุคคลกระทำพฤติกรรมตามเป้าหมายและความตั้งใจของตน" ตามทฤษฎีนี้ เป้าหมายของบุคคลเป็นตัวกลาง (Mediator) ระหว่างพฤติกรรมกับลักษณะของงาน สิ่งจูงใจ การนิเทศงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ด้วยความเชื่อมั่นว่าเป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลรักษาระยะสัญญาที่จะทำงานให้สำเร็จ ล็อกสรุปทฤษฎีการตั้งเป้าหมายด้วยแผนภูมิตามภาพ 4



ภาพ 4 แสดงทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ Locke ว่าด้วยแรงจูงใจในการทำงาน

ที่มา: Luthan, 1995, p. 186

แนวคิดนี้มีนัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษาและการส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู เนื่องจากชี้ให้เห็นว่าปัจจัยภายนอก เช่น ลักษณะงาน สิ่งจูงใจ การนิเทศ และ ข้อมูลป้อนกลับ ไม่ได้ส่งผลต่อพฤติกรรมโดยตรง แต่ส่งผลผ่านเป้าหมายของบุคคล กล่าวคือ สิ่งจูงใจ ต่าง ๆ จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของครูก็ต่อเมื่อสิ่งจูงใจเหล่านั้นส่งผลให้ครูตั้งเป้าหมายในการ ปฏิบัติงานที่สูงขึ้นหรือชัดเจนขึ้น ดังนั้น การบริหารที่มุ่งส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูจึง ต้องให้ความสำคัญกับการช่วยให้ครูมีเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายเป็นอันดับแรก

ข้อค้นพบจากการวิจัยเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย

ลือค และคณะ (Locke et al., 1981) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย อย่างกว้างขวาง สรุปข้อค้นพบที่สำคัญได้ 5 ประการ

ประการแรก การให้เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงทำให้บุคคลทำงานได้ดีมากกว่า เป้าหมายที่คลุมเครือ เช่น "ทำให้ดีที่สุด" หรือ "ทำให้เร็วที่สุด" ข้อค้นพบนี้มีนัยสำคัญในเชิงปฏิบัติ อย่างมาก เนื่องจากชี้ให้เห็นว่าการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงเป็นเงื่อนไขพื้นฐาน ของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ในบริบทของสถานศึกษา การบอกให้ครู "จัดการเรียนการสอน ให้ดีที่สุด" ย่อมมีประสิทธิผลน้อยกว่าการกำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง เช่น "พัฒนาผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้นร้อยละ 10 ภายในภาคเรียนนี้"

ประการที่สอง การตั้งเป้าหมายที่ยากแก่การบรรลุถึง (แต่มีความเป็นไปได้ที่จะ บรรลุถึง) ทำให้บุคคลทำงานได้ดีกว่าเป้าหมายง่าย ๆ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ "กฎความยาก ของแรงจูงใจ" ของแอค (Ach) ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น และยืนยันว่าระดับความยากของเป้าหมาย มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบนี้มีเงื่อนไขสำคัญว่า เป้าหมายที่ยากต้อง "มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุ" หากเป้าหมายยากเกินไปจนบุคคลเห็นว่าไม่มีทาง บรรลุได้ เป้าหมายนั้นก็จะมีผลในการจูงใจ ซึ่งเป็นประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพิจารณา อย่างรอบคอบในการกำหนดเป้าหมายให้ครู

ประการที่สาม การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายมีแนวโน้มส่งผลให้ผู้ร่วมงานได้ผลงานสูงกว่าการที่ผู้ร่วมงานไม่มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย ข้อค้นพบนี้มีความสอดคล้องอย่างยิ่งกับหลักการของ SOAR Analysis ที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ดังที่ Stavros, & Hinrichs (2009) ได้เน้นว่าเมื่อนำ SOAR Analysis มาใช้จะสามารถดึงการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียได้ดีกว่า SWOT Analysis และสอดคล้องกับที่ภิญโญ รัตนพันธ์ (2556) ได้เน้นว่าสิ่งสำคัญที่สุดในกระบวนการวิเคราะห์ SOAR คือองค์กรควรเชิญและให้ออกาสผู้มีส่วนได้เสียทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายยังสอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2553) และชัตติยา ดั่งสำราญ (2552) ที่เน้นการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อกระบวนการกำหนดกลยุทธ์

ประการที่สี่ การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในเรื่องการบรรลุเป้าหมายของการทำงานแก่ผู้ทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ผลดีกว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับเฉพาะด้านการปฏิบัติงาน และดีกว่าไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับเลย ข้อค้นพบนี้สนับสนุนความสำคัญของระบบข้อมูลป้อนกลับในการบริหารองค์การ และสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ที่เน้นการติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่อง ดังที่จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) ได้กล่าวไว้ว่าการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์หมายถึงการติดตามและตรวจสอบกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง

ประการที่ห้า เป้าหมายควรมีการแสดงระยะเวลาที่จะทำงานให้สำเร็จ ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ทำให้เป้าหมายมีความเป็นรูปธรรมและสามารถติดตามความก้าวหน้าได้

นอกจากนี้ ลาธัม และซารี (Latham, & Saari, 1979) ยังเสนอว่ามีเงื่อนไขที่จำเป็น 2 เงื่อนไขที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เงื่อนไขแรก คือ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องผูกพันกับเป้าหมาย (Goal Commitment) ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่มองเห็นคุณค่าของสิ่งที่เขาทำ การปฏิบัติงานของเขาจะทำได้ไม่ดีพอ ในบริบทของสถานศึกษา เงื่อนไขนี้หมายความว่าครูจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อครูมีความผูกพันและเห็นคุณค่าของเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องทำให้ครูเข้าใจและเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ไม่ใช่เพียงสั่งการให้ครูทำตาม เงื่อนไขที่สอง คือ แหล่งอำนวยความสะดวก (Facilitating Resources) ซึ่งช่วยให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ ถ้าทางด้านการจัดการไม่สามารถจัดหาเครื่องมือที่จำเป็นต่อการฝึกอบรมหรือการสนับสนุน เป้าหมายจะประสบผลสำเร็จได้ยาก ในบริบทของสถานศึกษา เงื่อนไขนี้หมายความว่าผู้บริหารต้องจัดหาทรัพยากร สื่อ อุปกรณ์ การฝึกอบรม และการสนับสนุนที่จำเป็นให้ครู เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

เงื่อนไขทั้งสองนี้มีความสอดคล้องกับสมการของ Schermerhorn, Hunt, & Osborn (1991) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานเท่ากับ คุณสมบัติส่วนบุคคล คูณด้วย ความพยายามในการทำงาน คูณด้วย การสนับสนุนขององค์กร กล่าวคือ ความผูกพันต่อเป้าหมาย (Goal Commitment) เชื่อมโยงกับ "ความพยายามในการทำงาน" เนื่องจากความผูกพันจะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลทุ่มเทความพยายาม ส่วนแหล่งอำนวยความสะดวก (Facilitating Resources) เชื่อมโยงกับ "การสนับสนุนขององค์กร" ซึ่งครอบคลุมทรัพยากร เครื่องมือ โครงสร้าง เทคโนโลยี และวัฒนธรรม ความเชื่อมโยงนี้ตอกย้ำว่าทั้งปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ความผูกพัน) และปัจจัยด้านการสนับสนุน (ทรัพยากร) ต่างเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการบรรลุเป้าหมาย และเป็นเหตุผลที่การส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูต้องดำเนินการในทั้งสองมิติอย่างสมดุล

มิติของเป้าหมาย (Dimensions of Goals)

ล็อก และลาธัม (Locke, & Latham, 1990) ได้อธิบายว่ามิติของเป้าหมายประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก คือ เนื้อหา (Content) และความเข้ม (Intensity)

มิติที่ 1 เนื้อหา (Content) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการให้ได้มา ซึ่งปกติแล้วจะเป็นเรื่องของโลกภายนอก (External World) แม้ว่าจะไม่เป็นเรื่องจิตใจมากนัก แต่ก็สามารถเป็นเป้าหมายทางจิตใจได้เช่นกัน เช่น ความปรารถนาในความสำเร็จ ในส่วนของเนื้อหานี้อาจมีความแตกต่างกันทางคุณภาพ ทางปริมาณ ทางความชัดเจน และความคงเส้นคงวาหรือความขัดแย้งได้ในบริบทของการปฏิบัติงานของครู เนื้อหาของเป้าหมายอาจรวมถึงเป้าหมายด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียน เป้าหมายด้านการพัฒนาสื่อวัตกรรมการเรียนการสอน เป้าหมายด้านการพัฒนาตนเอง หรือเป้าหมายด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบ 3 ด้านของการปฏิบัติงานครู ตามมาตรฐาน ก.ค.ศ. ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 3.3

มิติที่ 2 ความเข้ม (Intensity) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการ อันได้แก่ ความพยายามที่จะใช้ในการตั้งเป้าหมาย ซึ่งมีความแตกต่างตามลำดับขั้นอยู่กับแต่ละบุคคล เป็นลำดับของความผูกพันต่อเป้าหมายและการให้ความสำคัญของเป้าหมาย โดยปกติแล้วมิติทั้งสองนี้ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะแยกจากกัน ตัวอย่างเช่น กระบวนการทางจิตใจที่เข้มกว่าจะเกี่ยวข้องกับการตั้งเป้าหมายที่มีความเฉพาะและชัดเจนกว่าเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน ในกรณีเช่นนี้เป้าหมายที่มีความชัดเจนกว่าจึงมีความเข้มข้นมากกว่าเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน ความเชื่อมโยงระหว่างเนื้อหาและความเข้มของเป้าหมายมีนัยสำคัญว่าเป้าหมายที่ดีต้องมีทั้งเนื้อหาที่ชัดเจน (รู้ว่าต้องการอะไร) และความเข้มที่เพียงพอ (มีความผูกพันและทุ่มเทที่จะบรรลุ) หากเป้าหมายมีเนื้อหาที่ชัดเจนแต่ขาดความเข้ม (ไม่มีความผูกพัน) เป้าหมายก็จะไม่สามารถขับเคลื่อนพฤติกรรมได้ ในทางกลับกัน หากมีความเข้มสูง (ผูกพันมาก) แต่เนื้อหาไม่ชัดเจน (ไม่รู้ว่าต้องการอะไร) พลังงานที่ทุ่มเทก็อาจไม่ตรงเป้าหมาย

กลไกการทำงานของเป้าหมาย (Goal Mechanisms)

ล๊อค และลาธัม (Locke, & Latham, 1990) กล่าวว่าบุคคลเมื่อรู้ว่าจะต้องทำให้บรรลุเป้าหมาย เขาจะต้องออกแรง ให้เวลากับเป้าหมาย ตลอดจนเอาใจใส่ที่จะทำกิจกรรมต่าง ๆ สิ่งนี้เรียกว่า กลไกโดยตรง (Direct Mechanisms) อย่างไรก็ตาม กลไกที่ดูเป็นอัตโนมัตินี้อาจไม่เพียงพอ บุคคลจะต้องมีการค้นคิดวิธีการที่จะใช้เพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเรียกว่า กลไกทางอ้อม (Indirect Mechanisms) ในเรื่องกลไกโดยตรง ผลการวิจัยพบใน 3 ประเด็นสำคัญ ประเด็นแรก ยิ่งเป็นเป้าหมายที่ยากเท่าไรยิ่งทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้นเท่านั้น ภายใต้เงื่อนไขที่บุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถเพียงพอ ประเด็นที่สอง เป้าหมายจะจูงใจให้บุคคลใช้เวลาในการทำกิจกรรม เป้าหมายที่ยากจะช่วยให้บุคคลใช้เวลาทำงานที่ยาวนานขึ้น ประเด็นที่สาม เป้าหมายที่ชัดเจนและแน่นอน จะทำให้บุคคลมีความตั้งใจ (Attention) ต่อการแสดงพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น กล่าวคือ เป้าหมายช่วยให้บุคคลมุ่งความสนใจไปที่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย แทนที่จะกระจายความสนใจไปในหลายทิศทาง

กลไกเหล่านี้อธิบายได้ว่าเหตุใดการตั้งเป้าหมายจึงมีผลต่อการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เป้าหมายทำงานผ่านกลไกโดยตรง 3 ประการ ได้แก่ การเพิ่มความพยายาม (Effort) การเพิ่มเวลาที่ทุ่มเท (Persistence) และการเพิ่มความสนใจ (Attention) ในงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ เป้าหมายยังทำงานผ่านกลไกทางอ้อม คือ การกระตุ้นให้บุคคลค้นคิดกลยุทธ์และวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน ในบริบทของสถานศึกษา กลไกเหล่านี้สามารถอธิบายได้ว่าเมื่อครูมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาผู้เรียน ครูจะทุ่มเทความพยายามมากขึ้น ใช้เวลาในการเตรียมการสอนมากขึ้น มุ่งความสนใจไปที่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายมากขึ้น และค้นคิดวิธีการสอนใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย กลไกเหล่านี้จึงเป็นพื้นฐานทางทฤษฎีที่สนับสนุนการใช้เป้าหมายเป็นเครื่องมือบริหารในองค์กร

ประโยชน์ของการตั้งเป้าหมาย

จากงานวิจัยของล๊อค และลาธัม (Locke, & Latham, 1984) พบว่าผลที่น่าเชื่อถือได้มากที่สุดจากการตั้งเป้าหมายคือการเพิ่มผลผลิตในงานหรือการปรับปรุงคุณภาพงาน แต่ยังมีประโยชน์อื่น ๆ ตามมาอีกหลายประการ

ประการแรก การสร้างความกระจางใจในความคาดหวัง เช่น การที่พนักงานรู้ว่าหัวหน้างานมีความต้องการให้ตนทำงานที่แน่นอนอย่างไร ซึ่งจะลดความคลุมเครือและความสับสนในการทำงาน ในบริบทของสถานศึกษา การที่ครูรู้ชัดเจนว่าผู้บริหารคาดหวังอะไรจากการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ จะช่วยให้ครูสามารถวางแผนและดำเนินงานได้อย่างมีทิศทาง

ประการที่สอง ช่วยลดความเบื่อหน่ายในการทำงาน การสร้างเป้าหมายที่ยาก แต่สามารถบรรลุผลได้ช่วยให้เกิดความท้าทายในงาน เมื่อพบว่าเป้าหมายได้บรรลุและมีข้อมูล

ป้อนกลับที่ชี้ถึงความสำเร็จ พนักงานก็จะรู้สึกว่าคุณมีความชอบงานมากขึ้นและพึงพอใจในผล การปฏิบัติงาน ประโยชน์ข้อนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของวิชาชีพครู ซึ่งครูหลายคนอาจรู้สึก เบื่อหน่ายจากงานประจำที่ซ้ำซาก การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายจะช่วยสร้างความรู้สึกใหม่ ๆ และ แรงจูงใจในการทำงาน

ประการที่สาม ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับความสำเร็จตามเป้าหมายจะทำให้ พนักงานเป็นที่ยอมรับจากทั้งเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ซึ่งอาจสร้างให้เกิดการแข่งขันกัน อย่างสร้างสรรค์ในหมู่พนักงาน อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ในบริบทของสถานศึกษา การที่ครูได้รับการยอมรับจากเพื่อนครูและผู้บริหารเมื่อบรรลุเป้าหมาย จะสร้างบรรยากาศเชิงบวก ในการทำงานและกระตุ้นให้ครูอื่น ๆ พัฒนาตนเองตามไปด้วย ประการที่สี่ การตั้งเป้าหมายโดยเฉพาะ อย่างยิ่งที่มีลักษณะของการมีส่วนร่วมมีผลต่อการยกระดับการปฏิบัติงานและเพิ่มความรู้สึก ในความสามารถแก่ผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายช่วยให้พนักงานมีความมั่นใจว่า จะสามารถบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ได้ ประโยชน์ข้อนี้มีความเชื่อมโยงกับแนวคิดเรื่องการรับรู้ ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) ซึ่งจะได้กล่าวถึงในหัวข้อที่ 4.2 ต่อไป กล่าวคือ การมี ส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายจะช่วยเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ลักษณะของการตั้งเป้าหมายขององค์กร

เป้าหมายองค์กรที่กำหนดขึ้นมาควรจะต้องมีลักษณะชัดเจนและรัดกุม เป็นที่เข้าใจสำหรับผู้ได้บังคับบัญชา และเป็นเป้าหมายที่คำนึงถึงความสามารถของผู้ที่ต้องรับผิดชอบ มีความน่าสนใจ จูงใจ และท้าทาย สมยศ นารีการ (2519) ได้เสนอว่าเป้าหมายที่ดีควรมีลักษณะ 2 ประการสำคัญ คือ ประการแรก เป้าหมายจะต้องวัดได้ (Measurement of Goals) ไม่ว่าจะเป็น ระดับไหนขององค์กรควรกำหนดเป้าหมายออกมาเป็นจำนวนที่วัดได้ และประการที่สอง เป้าหมาย จะต้องมีการขอบของระยะเวลากำหนดไว้ด้วย (Goals and Time) ว่าเป้าหมายจะทำให้สำเร็จเมื่อใด หลักการทั้งสองข้อนี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) ที่เนตรพัฒนา ยาวีราช (2553) กุหลาบ เกลี้ยงชุม (2557) และชัตติยา ด้วงสำราญ (2552) ได้เน้นย้ำในหัวข้อองค์ประกอบของการกำหนดกลยุทธ์ว่าเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน

ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ (2526) ได้สรุปถึงเป้าหมายที่จะสัมฤทธิ์ผลว่าควรมี ลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ ประการแรก เป็นเป้าหมายที่เป็นไปได้และไม่สูงหรือมากเกินไป การวางเป้าหมายจะต้องรู้ว่าตนเองมีความสามารถเพียงใดและจะต้องมองเห็นความเป็นไปได้ที่จะ บรรลุเป้าหมายนั้น เมื่อมีเป้าหมายหลักแล้วก็ควรมีเป้าหมายย่อยที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลัก มิใช่วางเป้าหมายหลายอย่างซึ่งขัดกันและก่อให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติ ประการที่สอง

การปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมาย ผู้ที่จะไปสู่ความสำเร็จได้จะต้องดำเนินอยู่บนเส้นทางที่จะนำไปสู่จุดหมายที่วางไว้ ประการที่สาม ไม่เป็นเป้าหมายที่บรรลุได้ยากจนเกินไป การตั้งเป้าหมายแล้วไม่ประสบความสำเร็จจะก่อให้เกิดความท้อถอย เสียกำลังใจ ข้อสังเกตนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก รัสคิน (2565) ที่กล่าวไว้ในหัวข้อการวิเคราะห์ SOAR ว่าการเน้นย้ำจุดอ่อนและปัญหาอาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานท้อแท้และขาดแรงจูงใจ และประการที่สี่ ได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ถ้าผู้เกี่ยวข้องเห็นด้วยกับเป้าหมายและส่งเสริมก็จะประสบความสำเร็จเร็วขึ้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2534) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าเป้าหมายควรมีลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ สามารถบรรยายความออกเป็นระดับต่าง ๆ ของความสำเร็จที่ต้องการ มีการเน้นหรือระบุเกี่ยวกับเวลาที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ และสอดคล้องเข้ากันได้กับเป้าหมายอื่น ๆ ข้อสังเกตที่สำคัญคือการเน้นว่าเป้าหมายต้อง "สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ" สะท้อนให้เห็นว่าเป้าหมายในระดับต่าง ๆ ต้องมีความเชื่อมโยงกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องระดับของกลยุทธ์ที่ชินนิท ชุณหพันธุ์รักษ์ (2545) ได้จำแนกไว้ในหัวข้อการกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้ บริแมน (Bremner, 1989) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าเป้าหมายที่จะนำไปสู่แผนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลควรใช้เป้าหมายสรุปสั้น ๆ ที่ชี้ให้เห็นถึงแผนงานกำหนดเกณฑ์การวัดสำหรับการบรรลุเป้าหมายซึ่งอาจแสดงในรูปของคุณภาพ ปริมาณ เวลาหรือค่าใช้จ่าย และแสดงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขั้นสุดท้ายตามลำดับความสำคัญ

องค์ประกอบการตั้งเป้าหมายขององค์การ

ลี และคณะ (Lee et al., 1991) ได้ทำการรวบรวมผลงานของล๊อค และลาธัม (Locke, & Latham, 1984) และจำแนกออกมาเป็นองค์ประกอบของการตั้งเป้าหมาย 10 องค์ประกอบที่สามารถนำมาใช้ร่วมกับเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและมีความยากที่จะประสบความสำเร็จจากการวิจัยพบว่า 6 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์ทางลบ และ 1 องค์ประกอบไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังจะได้อธิบายรายละเอียดต่อไปนี้

1. การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในการตั้งเป้าหมาย (ความสัมพันธ์ทางบวก) หมายถึง การที่หัวหน้าคอยสนับสนุนกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวิธีการบรรลุเป้าหมาย ลิเคิร์ต (Likert อ้างถึงใน Locke, & Latham, 1984) พบว่าหัวหน้าจะต้องสร้างและรักษาความรู้สึกของพนักงานถึงคุณค่าของบุคคล ล๊อค และลาธัม ได้พิสูจน์จากการทดลองว่าพนักงานที่หัวหน้าให้การส่งเสริมสนับสนุนจะยอมรับเป้าหมายที่สูงกว่า ซึ่งนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมยังมีประโยชน์ในการพัฒนาแผนงานและเทคนิคการนำเป้าหมายไปใช้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเกิดความคิดสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่เชื่อว่าบุคคลจะได้รับความพึงพอใจ

จากการทำงานที่มีประสิทธิภาพโดยตัวของเขาเอง และจะพัฒนาความผูกพันที่มีต่องาน (Vroom, & Deci, 1970) ในบริบทของสถานศึกษา องค์ประกอบนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารควรให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาและเป้าหมายส่วนบุคคล พร้อมทั้งสนับสนุนและกระตุ้นให้ครูดำเนินงานไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

2. ความเครียดจากเป้าหมาย (ความสัมพันธ์ทางลบ) หมายถึง ความเครียดของพนักงานที่เกิดจากความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายที่ยากเกินไป (Lee et al., 1991; Locke, & Latham, 1990) เป้าหมายที่ยากต้องการความพยายาม การประสานงาน และความร่วมมือมากกว่าเป้าหมายที่ง่าย อย่างไรก็ตาม เป้าหมายที่ยากก็มีผลที่สำคัญ 2 ประการ คือ ดึงดูดความสนใจของสมาชิกให้ร่วมมือกัน และเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่ดีขึ้นเนื่องจากบุคคลรู้สึกว่างานที่ยากเป็นการท้าทาย ในบริบทของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องระมัดระวังในการกำหนดเป้าหมายให้ครูไม่ควรกำหนดเป้าหมายที่ยากเกินไปจนสร้างความเครียดและความท้อถอย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ญัตติ รัตนศิรินิชกุล (2565) ที่เห็นว่า SOAR Analysis หลีกเลี่ยงการมุ่งเน้นจุดอ่อนและปัญหา เพราะอาจสร้างความเหนื่อยล้าและท้อแท้ให้กับผู้ปฏิบัติงาน

3. ความมีประสิทธิภาพของเป้าหมาย (ความสัมพันธ์ทางบวก) หมายถึง ความรู้สึกชอบในการมีเป้าหมาย ความภาคภูมิใจเมื่อบรรลุเป้าหมาย การมีแผนที่เหมาะสม ซึ่งเกี่ยวข้องกับแผนการปฏิบัติที่ดี การฝึกอบรม และการให้ข้อมูลย้อนกลับ ลีค และลาธัม (Locke, & Latham, 1984) ได้อ้างถึงแครอล และโท (Carol, & Tosi) ที่สรุปเหตุผล 9 ประการที่แผนปฏิบัติการช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ การช่วยหาวิธีที่มีประสิทธิภาพ การทดสอบความเป็นไปได้ของวัตถุประสงค์ การพัฒนาพื้นฐานเพื่อประเมินเวลาและค่าใช้จ่าย การตรวจสอบระดับการพึงพอใจบุคลากร การคลี่คลายอุปสรรค การกำหนดทรัพยากรที่ต้องการ การอำนวยความสะดวก การระบุเรื่องที่หัวหน้าสนับสนุนได้ และการอำนวยความสะดวกมอบหมายอำนาจ ในบริบทของสถานศึกษา องค์ประกอบนี้ชี้ให้เห็นว่าเป้าหมายที่ดีต้องมีแผนปฏิบัติการรองรับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่เน้นการจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดชัดเจน

4. หลักการของการมีเป้าหมาย (ความสัมพันธ์ทางบวก) หมายถึง ความเข้าใจถึงวิธีการวัดผล เหตุผลในการมีเป้าหมาย และความชัดเจนของเป้าหมาย จากการศึกษาพบว่า การให้คำแนะนำง่าย ๆ การให้คำอธิบาย และการไม่บังคับพนักงาน สามารถทำให้เกิดการยอมรับเป้าหมายได้ สิ่งสำคัญคือพนักงานควรได้รับรู้ว่าเป้าหมายมีความยุติธรรมและเหมาะสม และจะไม่มีภาระโทษหากประสบความล้มเหลว ซึ่งหัวหน้างานควรให้การช่วยเหลือส่งเสริมมากกว่าที่จะลงโทษ แนวคิดนี้สอดคล้องกับปรัชญาพื้นฐานของ SOAR Analysis ที่เน้นจุดแข็งและการสร้างแรงบันดาลใจ ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

5. การใช้การตั้งเป้าหมายเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ความสัมพันธ์ทางบวก) หมายถึง เป้าหมายที่ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนกำหนดและถูกนำมาใช้ในการประเมินผล ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนขั้น การโยกย้าย หรือการเพิ่มค่าตอบแทน การประเมินสามารถทำได้โดยมาตรวัดคุณลักษณะ มาตรวัดวัตถุประสงค์ หรือมาตรวัดสังเกตพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในหัวข้อการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ที่เน้นการวัดผลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

6. รางวัลที่เป็นรูปธรรม (ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) หมายถึง สิ่งที่ต้องการเสนอให้เพื่อเพิ่มแรงจูงใจ เช่น ความก้าวหน้า ความมั่นคงในอนาคต ล้อค และลาธัม (Locke, & Latham, 1990) ชี้ว่ารางวัลมีทั้งภายนอก (ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับจากผู้ร่วมงาน) และภายใน (ความรู้สึกสำเร็จ ภาคภูมิใจ ความสามารถของตนเอง) โดย Herzberg et al. (1959) และ Locke (1976) พบว่าการยอมรับจากผู้ร่วมงานเป็นรางวัลที่สำคัญสำหรับพนักงานส่วนใหญ่ แม้ว่าองค์ประกอบนี้จะไม่มีความสำคัญทางสถิติกับผลการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ก็มีบทบาทสำคัญในการรักษาระดับการปฏิบัติงานในระยะยาว

7. ความขัดแย้งจากเป้าหมาย (ความสัมพันธ์ทางลบ) หมายถึง ความขัดแย้งจากการตั้งเป้าหมายมากเกินไป การขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ หรือค่านิยม มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2529) เสนอว่าความขัดแย้งสามารถป้องกันได้โดยสร้างเป้าหมายให้เกิดการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์กร ในบริบทของสถานศึกษา ครูอาจประสบความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายด้านการจัดการเรียนรู้กับเป้าหมายด้านงานบริหาร ผู้บริหารจึงต้องจัดลำดับความสำคัญและสร้างความสมดุลระหว่างเป้าหมายต่าง ๆ

8. การจัดการเพื่ออำนวยความสะดวกในการบรรลุเป้าหมาย (ความสัมพันธ์ทางบวก) หมายถึง การให้ทรัพยากรอย่างเพียงพอ มีนโยบายสนับสนุนชัดเจน มีทีมงานในการตั้งเป้าหมาย และมีแหล่งทรัพยากรที่เอื้ออำนวย หากปราศจากเงิน อุปกรณ์ เวลา หรือความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน ความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายก็จะเป็นไปด้วยความยากลำบาก องค์ประกอบนี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation) ในหัวข้อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และสอดคล้องกับเงื่อนไขที่สองของ Latham, & Saari (1979) เรื่องแหล่งอำนวยความสะดวก

9. ผลกระทบของเป้าหมายที่ผิดพลาด (ความสัมพันธ์ทางลบ) หมายถึง ลักษณะที่ไม่ใช่ผลดีจากการตั้งเป้าหมาย เช่น การไม่มีการสนับสนุนจากหัวหน้า การใช้เป้าหมายเพื่อลงโทษ ล้อค และลาธัม เน้นว่าความมองเป้าหมายที่ล้นเหลือเป็นปัญหาที่ควรแก้ไข หัวหน้าควรเป็นผู้สร้างกำลังใจและช่วยเหลือสนับสนุน มากกว่าตำหนิความล้มเหลว

10. ความชัดเจนในเป้าหมาย (ความสัมพันธ์ทางบวก) หมายถึง เป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2529) ชี้ว่า

เป้าหมายที่กระจ่างชัดเจนจะมีประสิทธิภาพ สำคัญต่อความร่วมมือในการทำงาน ไม่ทำให้เกิดเป้าหมายย่อยที่เบี่ยงเบน และสามารถประเมินผลได้

1.3 หลักการตั้งเป้าหมายขององค์กร

การทำงานเป็นทีม หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ดี คือ "การมีเป้าหมายร่วมกัน" ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มหรือองค์กรใด การกำหนดเป้าหมายที่ดีเป็นเรื่องสำคัญอย่างมากและยังช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้กับสมาชิก ล็อก และแลธแธม (Locke & Latham) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ได้ศึกษาวิจัยทฤษฎีและผลลัพธ์ของการตั้งเป้าหมายและแรงจูงใจของพนักงานตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1968-1990 หลังจากศึกษาและวิจัยในสถานที่ทำงานจริงมาหลายสิบปี ทั้งสองได้ตีพิมพ์ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายลงในหนังสือ A Theory of Goal Setting & Task Performance ซึ่งต่อมาถูกนำไปสอนให้กับผู้นำและผู้บริหารองค์กร รวมถึงถูกนำไปปรับใช้กันอย่างแพร่หลายทั่วโลก งานวิจัยล่าสุดยังแสดงให้เห็นว่าทฤษฎีนี้อยู่ในอันดับแรกในบรรดาทฤษฎีการจัดการทั้งหมด

ล็อก และแลธแธม ได้ให้นิยาม "เป้าหมายที่ดี" ไว้ 2 ข้อหลัก คือ ข้อแรก เป้าหมายที่ยากในระดับที่พอดี จะทำให้ประสบความสำเร็จได้มากกว่าเป้าหมายที่ง่ายเกินไป เพราะต้องใช้ความพยายามที่จะต้องทำให้สำเร็จ ก่อให้เกิดความท้าทายที่กระตุ้นความอยากพัฒนาตัวเองและเอาชนะเป้าหมายนั้นไปได้ แต่ก็ไม่ควรตั้งเป้าหมายที่ยากในขั้นทำไม่ได้หรือเป็นไปไม่ได้ให้เป้าหมายล้มเหลว ข้อที่สอง เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง จะทำให้ประสบความสำเร็จมากกว่าเป้าหมายที่เลื่อนลอยหรือไม่มีเป้าหมายเลย ยังมีเป้าหมายที่ชัดเจนเท่าไร ยิ่งรู้ว่าต้องทำอะไรถึงจะทำให้เป้าหมายนั้นสำเร็จ ดังนั้นทีมที่เห็นเป้าหมายที่ละเอียดเป็นภาพเดียวกันอย่างชัดเจน จะทำให้มีแรงฮึดและรู้ว่าต้องทำงานอย่างไรเพื่อให้เป้าหมายนั้นเกิดขึ้นจริงได้ ทั้งสองข้อนี้สอดคล้องกับข้อค้นพบจากการวิจัยข้อที่ 1 และข้อที่ 2 ของ Locke et al. (1981) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1.2

นอกจากนี้ ล็อก ยังได้สรุปรายละเอียดเพิ่มเติมต่อเป้าหมาย 4 แนวทางที่มีนัยต่อการบรรลุเป้าหมาย คือ ประการแรก Choice (ทางเลือก) การระบุทางเลือกไปพร้อมกับการกำหนดเป้าหมายจะทำให้แนวทางการผลักดันเป้าหมายแคบลงและประหยัดทรัพยากรมากขึ้น โดยเฉพาะเวลา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการกำหนดกลยุทธ์ที่เน้นการเลือกทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด ประการที่สอง Effort (ความพยายาม) เป้าหมายที่กระตุ้นความพยายามในการผลักดันมักจะเสริมแรงความพยายามเพิ่มขึ้นจนบรรลุเป้าหมายได้ดีกว่า ซึ่งสอดคล้องกับกลไกโดยตรงของเป้าหมายที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ประการที่สาม Persistence (ความอดทนอดกลั้น) เป้าหมายที่ยากกว่าเฉพาะเจาะจงกว่า และมีรายละเอียดมากกว่า มักจะมีความยุ่งยากซับซ้อนมากกว่าจนต้องอดทนพากเพียรจึงจะบรรลุเป้าหมาย และประการที่สี่ Cognition (ความรู้ความเข้าใจ) โดยเฉพาะเหตุผลที่ต้องเลือกผลักดันเป้าหมายที่ยากกว่า ซึ่งถ้าขาดความรู้ความเข้าใจต่อที่มาที่ไปและเหตุปัจจัยขึ้นนำความสำเร็จอย่างชัดเจน ย่อมเป็นเรื่องยากที่จะตัดสินใจทำ แนวทางที่สี่นี้สอดคล้องกับองค์ประกอบ

"หลักการของการมีเป้าหมาย" ข้อที่ 4 ของ Lee et al. (1991) ที่เน้นว่าผู้ปฏิบัติงานต้องเข้าใจเหตุผลในการมีเป้าหมาย

หลักการ 5 ข้อ Locke's Goal Setting Theory

จากแนวคิดพื้นฐานข้างต้น ล็อก และแลธัม ได้พัฒนาเป็นหลักการตั้งเป้าหมาย 5 ข้อที่สามารถเพิ่มโอกาสความสำเร็จได้

ข้อที่ 1 ความชัดเจน (Clarity) เป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาจะต้องชัดเจนและเฉพาะเจาะจงให้ทุกคนในทีมสามารถเข้าใจได้เป็นอย่างดี เมื่อทุกคนเข้าใจเห็นภาพชัดเจนแล้ว ความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดหรือความคลาดเคลื่อนในการสื่อสารงานก็จะน้อยลง ส่งผลให้ทุกคนมุ่งมั่นมากขึ้นและมีโอกาสทำเป้าหมายสำเร็จยิ่งขึ้น ในบริบทของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องสื่อสารเป้าหมายของสถานศึกษาให้ครูทุกคนเข้าใจอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมผู้เรียน หรือด้านการพัฒนาตนเอง

ข้อที่ 2 ความท้าทาย (Challenge) เป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาต้องมีความท้าทายใน "ระดับกำลังดี" เพื่อให้คนในทีมมีแรงกระตุ้น อยากมีส่วนร่วม และมุ่งมั่นที่จะทำตามเป้าหมาย เป้าหมายที่ง่ายเกินไปจะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายจนลดแรงจูงใจลง ซึ่งสอดคล้องกับกฎความยากของแรงจูงใจของแอค (Ach) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1.1

ข้อที่ 3 จุดมุ่งหมายตรงกัน (Commitment) เป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาต้องเป็นสิ่งที่เข้าใจตรงกันผ่านการยอมรับและเห็นชอบจากทุกคน เมื่อเข้าใจตรงกันแล้ว โอกาสที่จะทำเป้าหมายให้สำเร็จก็มีมากขึ้น และยังทำให้ทีมรู้สึกสนุกไปกับการทำเป้าหมายนั้นด้วย หลักการนี้สอดคล้องกับเงื่อนไขแรกๆ ของ Latham, & Saari (1979) ที่เน้นว่าผู้ปฏิบัติงานต้องผูกพันกับเป้าหมาย และสอดคล้องกับหลักการมีส่วนร่วมของ SOAR Analysis ที่เน้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และวางแผน

ข้อที่ 4 เปิดรับข้อเสนอแนะ (Feedback) ในการกำหนดเป้าหมายควรเปิดรับความเห็นและข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอตลอดกระบวนการไปจนถึงการบรรลุเป้าหมาย เพื่อตรวจสอบการทำงานและลดข้อผิดพลาดให้มากที่สุด ทำให้แน่ใจว่าทีมยังคงอยู่บนเส้นทาง การไปสู่เป้าหมาย หลักการนี้สอดคล้องกับข้อค้นพบข้อที่ 4 ของ Locke et al. (1981) เรื่องการให้ข้อมูลป้อนกลับ และสอดคล้องกับกระบวนการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ที่เน้นการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

ข้อที่ 5 กระจายความซับซ้อนของงาน (Task Complexity) เป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาต้องสามารถกระจายออกเป็นเป้าหมายหรืองานย่อย ๆ ได้ เพื่อที่ภารกิจที่ชัดเจนจะทำให้สมาชิกแต่ละคนเอาไปรับผิดชอบต่อได้ง่าย หลักการนี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการกระจายกลยุทธ์

(Strategic Deployment) และแนวคิดเรื่องระดับของกลยุทธ์ที่เน้นการแปลงกลยุทธ์ระดับสูงไปสู่ระดับปฏิบัติการ

หลักการ 5 ข้อนี้สามารถเชื่อมโยงกับ SMART Model ซึ่งเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่นิยมใช้ในการตั้งเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ โดย SMART เป็นตัวย่อของ Specific (ตั้งเป้าหมายให้มีความเฉพาะเจาะจง สอดคล้องกับ Clarity) Measurable (เป้าหมายจะต้องสามารถวัดผลได้จริง สอดคล้องกับ Feedback) Achievable (เป้าหมายควรมีความท้าทาย สอดคล้องกับ Challenge) Realistic (ต้องตั้งเป้าหมายที่อิงกับความเป็นจริงและมีแนวโน้มที่จะสำเร็จได้ สอดคล้องกับ Commitment) และ Time-bound (เพิ่มการกำหนดระยะเวลาในการทำเป้าหมาย สอดคล้องกับ Task Complexity ที่เน้นการกระจายงานตามกรอบเวลา) ซึ่งหลายองค์การใช้ SMART Model แทนหลักการทั้ง 5 ข้อในทางปฏิบัติ เนื่องจากเป็นกรอบที่จดจำง่ายและนำไปใช้ได้อย่างรวดเร็ว

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับทฤษฎีเป้าหมายอย่างละเอียดข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าทฤษฎีเป้าหมายของล็อก (Locke, 1968) เป็นแนวคิดที่มีรากฐานทางวิชาการที่ยาวนานจากสองสายงาน คือ สายวิชาการด้านจิตวิทยาการทดลอง (Wurzberg School, Ach, Lewin, Mace) และสายประยุกต์ทางธุรกิจ (Taylor, MBO) ได้รับการพิสูจน์จากงานวิจัยจำนวนมาก และมีหลักการที่ชัดเจนสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การ หลักการสำคัญคือเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและมีความยากในระดับที่เหมาะสมจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น โดยเฉพาะเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ได้รับข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่อง และได้รับการสนับสนุนจากองค์การอย่างเพียงพอ

ผู้วิจัยจะนำหลักการจากทฤษฎีเป้าหมายมาเป็นกรอบแนวคิดสนับสนุนในการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักการ 5 ข้อของล็อก (Clarity, Challenge, Commitment, Feedback, Task Complexity) มีความสอดคล้องอย่างยิ่งกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้สังเคราะห์ไว้ในหัวข้อก่อนหน้านี้ กล่าวคือ Clarity สอดคล้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจนในขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ Challenge สอดคล้องกับการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถบรรลุได้ ซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานของ SOAR ที่เน้นแรงบันดาลใจ (Aspirations) Commitment สอดคล้องกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำหนดกลยุทธ์ตามหลักการของ SOAR Analysis Feedback สอดคล้องกับกระบวนการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ที่เน้นการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่อง และ Task Complexity สอดคล้องกับการกระจายกลยุทธ์จากระดับองค์การไปสู่ระดับแผนงานและระดับโครงการ

นอกจากนี้ องค์ประกอบ 10 ข้อของ Lee et al. (1991) โดยเฉพาะ 6 องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของหัวหน้างาน ความมีประสิทธิภาพของเป้าหมาย หลักการของการมีเป้าหมาย การใช้เป้าหมายเพื่อการประเมินผล การจัดการเพื่ออำนวยความสะดวก และความชัดเจนในเป้าหมาย จะถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เอื้อต่อการส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ในขณะเดียวกัน 3 องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ทางลบ ได้แก่ ความเครียดจากเป้าหมาย ความขัดแย้งจากเป้าหมาย และผลกระทบของเป้าหมายที่ผิดพลาด จะถูกนำมาใช้เป็นข้อระวังในการออกแบบรูปแบบ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบทางลบต่อครู ทั้งนี้ ทฤษฎีเป้าหมาย จะถูกนำไปบูรณาการกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ที่ได้สังเคราะห์ไว้ในหัวข้อก่อนหน้านี้ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูที่มีความสมบูรณ์และมีทฤษฎีรองรับอย่างเพียงพอ

2. แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง

2.1 ความหมายของการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy)

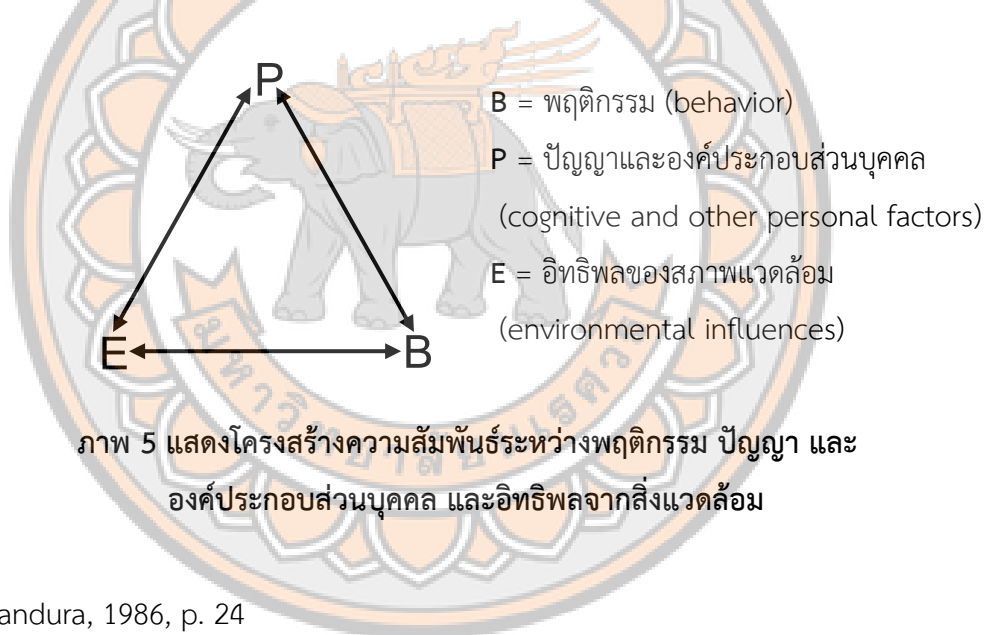
การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) เป็นแนวคิดทางจิตวิทยาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำความเข้าใจพฤติกรรมการทำงานของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการปฏิบัติงานของครู แบนดูรา (Bandura, 1986) ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกแนวคิดนี้ได้ให้ความหมายว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองหมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจเกี่ยวกับความสามารถของตนเองว่าสามารถกระทำพฤติกรรมบางอย่างในสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงได้หรือไม่ ซึ่งในสถานการณ์นั้นบางครั้งอาจมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน มีความแปลกใหม่ ไม่สามารถทำนายสิ่งที่เกิดขึ้นได้ และสถานการณ์เหล่านั้นมักจะทำให้บุคคลเกิดความเครียดได้ ข้อสังเกตที่สำคัญอย่างยิ่งในแนวคิดของแบนดูราคือการเน้นย้ำว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะที่บุคคลมีอยู่ในขณะนั้น หากแต่ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของบุคคลว่าเขาสามารถทำได้ด้วยทักษะที่มีอยู่ กล่าวอีกนัยหนึ่ง บุคคลสองคนที่มีทักษะเท่าเทียมกันอาจมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน หากคนหนึ่งเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองมากกว่าอีกคนหนึ่ง

ความแตกต่างระหว่าง "ทักษะที่มี" กับ "ความเชื่อว่าตนสามารถใช้ทักษะนั้นได้" มีนัยสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของการปฏิบัติงานของครู เนื่องจากสอดคล้องกับแนวคิดของ Anderson (2004) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อความหมายของการปฏิบัติงานของครูว่าครูที่มีประสิทธิภาพต้องมีความรู้ และทักษะที่จำเป็น และต้องสามารถใช้ความรู้และทักษะเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นความแตกต่างระหว่าง "ความรู้" (Knowledge) กับ "สมรรถนะ" (Competency) การรับรู้ความสามารถของตนเองจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่เชื่อมระหว่าง "ทักษะที่มี" กับ "การนำทักษะไปใช้จริง" ครูที่มีทักษะการสอนที่ดีแต่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง อาจไม่สามารถนำทักษะเหล่านั้นไปใช้ได้อย่างเต็ม

ประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้าม ครูที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงจะมีแนวโน้มที่จะนำทักษะที่มีอยู่ไปใช้ได้อย่างเต็มที่และกล้าที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่ท้าทายในการจัดการเรียนรู้

2.2 ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy)

การรับรู้ความสามารถของตนเองมาจากทฤษฎีเชิงปัญญาทางสังคม (Social Cognitive Theory) ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ซึ่งมีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลเป็นผลเนื่องมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่าง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ พฤติกรรม (Behavior: B) ปัญญาและองค์ประกอบส่วนบุคคล (Cognitive and Other Personal Factors: P) และอิทธิพลของสภาพแวดล้อม (Environmental Influences: E) โดยทั้ง 3 องค์ประกอบนี้จะทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน (Reciprocal Determinism) กล่าวคือ ถ้าองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเปลี่ยนแปลงไป ก็จะมีผลทำให้องค์ประกอบอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังแสดงในภาพ 5



ที่มา: Bandura, 1986, p. 24

จากภาพ 5 แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรม ปัญญาและองค์ประกอบส่วนบุคคล และอิทธิพลของสภาพแวดล้อมนั้น ต่างเป็นตัวกำหนดที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นั่นก็หมายความว่า ถ้าองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเปลี่ยนแปลงไป ก็จะมีผลทำให้องค์ประกอบอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย เช่นสายสมรเข้าไปเป็นผู้จำหน่ายตรงได้เห็นเพื่อนประสบความสำเร็จในการทำงานสภาพแวดล้อม (E) เช่นนี้ มีผลทำให้สายสมรเชื่อว่า (P) ความพยายามมุ่งมั่นของตนเองสามารถทำให้ประสบผลสำเร็จได้ซึ่งมีผลทำให้สายสมรมีพฤติกรรม (B) ซึ่งแสดงถึงความพยายามมุ่งมั่นด้วยแล้วพฤติกรรมซึ่งแสดงถึงความพยายามมุ่งมั่นของสายสมรก็ทำหน้าที่เป็นสภาพแวดล้อม (E) ให้กับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ด้วย

บุคคลจะตัดสินใจว่าจะกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือไม่นั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความรู้เกี่ยวกับความสามารถของตนเอง และอีกส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความคาดหวังเกี่ยวกับผลกรรม ตัวแปรที่สำคัญในการตัดสินใจกระทำพฤติกรรมของบุคคล น่าจะเป็นการรับรู้เกี่ยวกับความสามารถของตนเองมากกว่าความคาดหวังเกี่ยวกับผลกรรมที่จะเกิดขึ้น

แนวคิดเรื่องปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของแบนดูรามีนัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษาและการส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู เนื่องจากชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรม การปฏิบัติงานของครู (B) ไม่ได้ถูกกำหนดโดยปัจจัยส่วนบุคคล (P) เพียงอย่างเดียว แต่ยังได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม (E) ด้วย ในบริบทของสถานศึกษา สภาพแวดล้อมอาจรวมถึงบรรยากาศการทำงาน การสนับสนุนจากผู้บริหาร ความสัมพันธ์กับเพื่อนครู และระบบการบริหารจัดการ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูได้โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อม (E) ซึ่งจะส่งผลต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองของครู (P) และนำไปสู่พฤติกรรม การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลมากขึ้น (B) แนวคิดนี้สอดคล้องกับสมการของ Schermerhorn, Hunt, & Osborn (1991) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงานเป็นผลคูณของคุณสมบัติส่วนบุคคล ความพยายามในการทำงาน และการสนับสนุนขององค์กร กล่าวคือ ทั้งปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างมีบทบาทสำคัญในการกำหนดผลการปฏิบัติงาน

บุคคลจะตัดสินใจว่าจะกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือไม่นั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความรู้เกี่ยวกับความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy Expectation) และอีกส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความคาดหวังเกี่ยวกับผลกรรม (Outcome Expectation) แบนดูราเสนอว่าตัวแปรที่สำคัญกว่าในการตัดสินใจกระทำพฤติกรรมน่าจะเป็นการรับรู้เกี่ยวกับความสามารถของตนเองมากกว่าความคาดหวังเกี่ยวกับผลกรรมที่จะเกิดขึ้น ข้อเสนอแนะนี้ได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของลี (Lee, 1994) ที่พบว่าความรู้เกี่ยวกับความสามารถของตนเองเป็นตัวแปรที่ทำนายพฤติกรรมกล้าแสดงออกของบุคคลได้ดีกว่าความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น ข้อค้นพบนี้มีนัยสำคัญว่าหากต้องการให้ครูมีพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น สิ่งที่เราควรมุ่งเน้นเป็นอันดับแรกคือการเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเองให้แก่ครู มากกว่าการเพียงสร้างความคาดหวังเกี่ยวกับผลตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับ

อิทธิพลของการรับรู้ความสามารถของตนเองต่อพฤติกรรมการทำงาน

แบนดูรา (Bandura, 1986 อ้างถึงใน Sadri et al., 1993) เสนอว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานใน 3 ลักษณะด้วยกัน

ลักษณะแรก คือ พฤติกรรมที่บุคคลเลือกกระทำ (The Behaviors One Chooses) บุคคลมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงงานและสถานการณ์ที่เขาเชื่อว่าเกินความสามารถของเขา และจะกระทำกิจกรรมที่แน่ใจว่าเขามีความสามารถที่จะทำ บุคคลที่ประเมินความสามารถของตนเอง

มากเกินไปจนความเป็นจริงจะเลือกทำกิจกรรมที่เกินความสามารถ ซึ่งจะทำให้เขาพบกับความลำบากและ เป็นทุกข์จากความล้มเหลว ส่วนคนที่ประเมินความสามารถของตนเองต่ำเกินไปก็จะจำกัดตัวเอง ทำให้ขาดประสบการณ์ที่จะได้รับสิ่งที่ดี การประเมินที่ดีคือประเมินสูงกว่าที่บุคคลนั้นสามารถ จะทำได้เล็กน้อย ซึ่งจะทำให้บุคคลทำกิจกรรมที่ยากพอเหมาะและท้าทายความสามารถ ข้อค้นพบนี้ สอดคล้องกับทฤษฎีเป้าหมายของล๊อค (Locke) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าเป้าหมายที่ยาก แต่สามารถบรรลุได้จะทำให้บุคคลทำงานได้ดีกว่าเป้าหมายที่ง่ายเกินไป และสอดคล้องกับกฎ ความยากของแรงจูงใจ (Difficulty Law of Motivation) ของแอค (Ach) ที่ระบุว่าความพยายาม ของบุคคลจะเพิ่มขึ้นตามความยากของงาน

ลักษณะที่สอง คือ การใช้ความพยายามและความคงทนในการทำพฤติกรรม (Effort Expenditure and Persistence) การตัดสินใจความสามารถของตนเองยังเป็นตัวกำหนดว่าบุคคล จะใช้ความพยายามมากเท่าไร และจะคงทนทำกิจกรรมไปนานเท่าไรเมื่อพบอุปสรรคหรือ ประสบการณ์ที่ไม่น่าพอใจ บุคคลที่ตัดสินใจว่าตนมีความสามารถจะยังมีความเข้มแข็งและคงทน ในความพยายาม โดยมีความแตกต่างที่น่าสนใจระหว่างช่วงการเรียนรู้กับช่วงนำทักษะไปใช้ ในตอน เรียนรู้ คนที่รับรู้ว่ามีความสามารถสูงอาจรู้สึกว่าจะมีความจำเป็นน้อยที่จะต้องใช้ความพยายามมาก แต่เวลานำทักษะที่เรียนรู้ไปใช้ คนที่เชื่อว่าตนมีความสามารถจะใช้ความพยายามและลงทุนสูง ส่วนคนที่สงสัยในความสามารถของตนเองจะใช้ความพยายามมากในการเรียนรู้แต่ใช้ความพยายาม น้อยกว่าเมื่อตอนใช้ทักษะที่เรียนมาแล้ว ข้อค้นพบนี้มีนัยสำคัญต่อการพัฒนาครูอย่างมาก เนื่องจาก ชี้ให้เห็นว่าครูที่ผ่านการอบรมแล้วอาจไม่นำความรู้ไปใช้ในห้องเรียนหากขาดการรับรู้ความสามารถ ของตนเองในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

ลักษณะที่สาม คือ ภาวะการกระตุ้นเร้าเชิงสรีระ (State of Physiological Arousal) ซึ่งจะออกมาในรูปของกระบวนการคิดและปฏิกิริยาทางอารมณ์ การรับรู้ความสามารถ ของตนเองจะมีอิทธิพลต่อกระบวนการคิดและปฏิกิริยาทางอารมณ์ของบุคคลในระหว่างที่กระทำ พฤติกรรม บุคคลที่รับรู้ว่ามีความสามารถสูงจะมีความพยายามและเอาใจใส่ในการกระทำ พฤติกรรมต่าง ๆ มาก และเมื่อพบกับอุปสรรค บุคคลก็จะกระตุ้นตนเองให้ใช้ความพยายามมากยิ่งขึ้น ส่วนบุคคลที่รับรู้ว่ามีความสามารถต่ำ มีแนวโน้มที่จะมีปฏิกิริยาทางอารมณ์ต่อตนเองทางลบ เช่น ไม่มีความสุข มีความหวาดหวั่น มีความเครียดสูง และจะกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ อย่างไม่เต็ม ความสามารถ อันจะส่งผลให้ประสบกับความล้มเหลวมากยิ่งขึ้น ในบริบทของสถานศึกษา ลักษณะ ที่สามนี้อธิบายได้ว่าครูที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำจะรู้สึกเครียดและวิตกกังวล ในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลให้การจัดการเรียนรู้ไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร ในทางตรงกันข้าม ครูที่มี การรับรู้ความสามารถของตนเองสูงจะรู้สึกมั่นใจและสนุกกับการจัดการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้เรียน ได้รับการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ แหล่งที่มาของการรับรู้ความสามารถของตนเอง

แบนดูรา (Bandura, 1986) กล่าวว่า การรับรู้ความสามารถของบุคคลพัฒนามาจากปัจจัยหลัก 4 ปัจจัย

ปัจจัยแรกคือ ความสำเร็จจากการกระทำ (Enactive Attainment) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถของบุคคลมากที่สุด เนื่องจากเป็นประสบการณ์ที่บุคคลได้รับโดยตรง และเป็นข้อมูลที่มีความเที่ยงตรงสูง (Bandura, Adams, & Beyer, 1977; Biran, & Wilson, 1981; Schunk, 1985) การที่บุคคลทำงานแล้วประสบความสำเร็จซ้ำ ๆ กันหลายครั้งจะทำให้บุคคลมีการรับรู้ความสามารถของตนเองเพิ่มมากขึ้น แม้ว่าบางครั้งงานนั้นจะเกิดความล้มเหลวบ้างก็ตาม บุคคลจะมองว่าความล้มเหลวอาจมาจากปัจจัยอื่น เช่น ใช้ความพยายามไม่เพียงพอ หรือใช้วิธีการที่ไม่เหมาะสม มากกว่าจะระบุว่าตนไม่มีความสามารถ ข้อค้นพบนี้มีนัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากชี้ให้เห็นว่าการสร้างโอกาสให้ครูได้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาพื้นฐานของ SOAR Analysis ที่เน้นการค้นหาดูแลและเรื่องราวดี ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังที่ ภิญญรัตน์ (2556) ได้เสนอไว้ในหัวข้อการวิเคราะห์ SOAR ว่าให้ค้นหาเรื่องราวดี ๆ โดยใช้คำถามเชิงบวก ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและการรับรู้ความสามารถของตนเองให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่สองคือ การได้เห็นประสบการณ์ของผู้อื่นที่ประสบความสำเร็จ (Vicarious Experience) การรับรู้ความสามารถของบุคคลส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลจากการได้เห็นผู้อื่นกระทำพฤติกรรมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันแล้วประสบความสำเร็จ (Kazdin, 1979; Bandura, Adams, Hardy, & Howells, 1980) บุคคลจะบอกกับตนเองว่าถ้าผู้อื่นสามารถทำงานแล้วประสบความสำเร็จได้ เขาก็จะต้องสามารถทำงานนั้นได้เช่นกันถ้ามีความตั้งใจและความพยายาม นอกจากนี้ บุคคลจะเกิดการเปรียบเทียบความสามารถของตนเองกับผู้อื่นและวินิจฉัยตนเอง ตลอดจนปรับการรับรู้ความสามารถของตนเองให้เหมาะสม จากงานวิจัยพบว่าการเสนอตัวแบบ (Modeling) จะมีอิทธิพลต่อการส่งเสริมการรับรู้ความสามารถของตนเองให้เพิ่มมากขึ้น (Bandura, & Adams, 1977; Schunk, 1981; Schunk, & Hanson, 1985) ในบริบทของสถานศึกษา ปัจจัยนี้หมายความว่า การจัดให้ครูได้เห็นตัวอย่างของเพื่อนครูที่ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ หรือการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่ครูได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความสำเร็จ จะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเองของครู

ปัจจัยที่สามคือ การพูดชักชวนจากผู้อื่น (Verbal Persuasion) หมายถึงการที่ผู้อื่นใช้ความพยายามในการพูดกับบุคคลเพื่อให้เขาเชื่อว่าเขามีความสามารถที่จะกระทำพฤติกรรมบางอย่างหนึ่งให้ประสบความสำเร็จได้ การพูดเกลี้ยกล่อมจากผู้อื่นจะเป็นสิ่งที่มีส่วนช่วยให้บุคคลมีกำลังใจ มีความเชื่อมั่นในการกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดความพยายามกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จ ทั้งนี้ บุคคลที่จะมีอิทธิพลต่อการพูดให้ผู้อื่นคล้อยตามนั้นจะต้อง

เป็นบุคคลที่ผู้ถูกเกลี้ยกล่อมให้ความเชื่อถือไว้วางใจและมีความสำคัญต่อตัวเขา เช่น พ่อแม่ ครู เพื่อน หรือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อตัวเขา นอกจากนี้ ผู้ที่พูดชักชวนจะต้องพูดในสิ่งที่บุคคลนั้นมีความสามารถที่จะกระทำได้ ถ้าหากพูดในสิ่งที่เกินความสามารถของบุคคลจะทำให้การกระทำนั้นล้มเหลวและทำให้บุคคลขาดความเชื่อถือ ในบริบทของสถานศึกษา ปัจจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้ให้กำลังใจและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ครู การที่ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของครูอย่างจริงใจจะช่วยเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเองของครูได้ ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบเรื่อง "การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของหัวหน้างาน" ของ Lee et al. (1991) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อทฤษฎีเป้าหมาย

ปัจจัยที่สี่คือ สภาวะทางสรีรวิทยา (Physiological State) เป็นข้อมูลที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่มีผลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับความสามารถของบุคคล ในสภาวะที่ร่างกายเกิดความตื่นตัว เช่น เกิดความเครียด ความวิตกกังวล ตื่นเต้น มีอาการอ่อนเพลีย เมื่อยล้า หรือเมื่ออยู่ในสภาพการณ์ที่ถูกตำหนิ มักจะทำให้บุคคลกระทำพฤติกรรมได้ผลไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งจะทำให้มีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำ (Baron, 1988) จากงานวิจัยของสมิธ (Smith, 1989) พบว่าความวิตกกังวลมีความผกผันกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง กล่าวคือ ถ้าบุคคลมีความวิตกกังวลสูงมักจะมี การรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำ ดังนั้น การลดการกระตุ้นทางสภาวะทางสรีรวิทยาจะช่วยทำให้บุคคลสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ดียิ่งขึ้น ในบริบทของสถานศึกษา ปัจจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) มีความสำคัญอย่างยิ่ง ครูที่ทำงานในบรรยากาศที่มีความเครียดสูง ถูกกดดัน หรือถูกตำหนิบ่อย ๆ จะมีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำลง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ข้อค้นพบนี้สนับสนุนแนวทางของ SOAR Analysis ที่เน้นการใช้คำถามเชิงบวกและค้นหาจุดแข็ง แทนที่จะมุ่งเน้นจุดอ่อน และปัญหาซึ่งอาจสร้างความเครียดและลดการรับรู้ความสามารถของตนเอง ดังที่ ฌ็อง-ฌัก รันตีนิชกุล (2565) ได้เตือนไว้ในหัวข้อการวิเคราะห์ SOAR ว่าการเน้นจุดอ่อนอาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจ

แบนดูราได้กล่าวเพิ่มเติมว่าการรับรู้เกี่ยวกับความสามารถของตนเองนั้นอาจเกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง หรืออาจเกิดจากปัจจัยหลายประการมาผสมผสานกันก็ได้ (Bandura, 1986) ในบริบทของการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรใช้กลยุทธ์ที่ครอบคลุมปัจจัยทั้งสี่ประการ ได้แก่ การสร้างโอกาสให้ครูได้ประสบความสำเร็จ (Enactive Attainment) การจัดให้ครูได้เห็นตัวอย่างความสำเร็จจากเพื่อนครู (Vicarious Experience) การให้กำลังใจและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ครู (Verbal Persuasion) และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัยทางจิตใจ (ลดผลกระทบจาก Physiological State) ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้สามารถบูรณาการเข้ากับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้สังเคราะห์ไว้ในหัวข้อก่อนหน้านี้ได้อย่างเป็นระบบ

2.3 การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) กับการสร้างผลลัพธ์ของงาน

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายคนได้ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตนเองกับการสร้างผลลัพธ์ของงาน ซึ่งผลการวิจัยล้วนยืนยันว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ดังจะได้สังเคราะห์ต่อไปนี้

งานวิจัยที่ยืนยันความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองกับผลการปฏิบัติงาน

Sythanonxay Xangsayasane และอำนาจ ชีระวนิช (2560) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้ความสามารถของตนเอง และความมุ่งมั่นในการทำงาน ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ผลการวิจัยที่สำคัญอย่างยิ่งคือตัวแปรเชิงสาเหตุทั้ง 3 ตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ร้อยละ 84 และตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยรวมต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุดคือการรับรู้ความสามารถของตนเอง (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวม = 0.79) รองลงมาคือการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (0.57) และความมุ่งมั่นในการทำงาน (0.44) ตามลำดับ ข้อค้นพบนี้ยืนยันว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในการอธิบายผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแบนดูราที่เน้นว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมากกว่าตัวแปรอื่น ข้อสังเกตที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งคือการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไม่มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน แต่ส่งผลทางอ้อมผ่านการรับรู้ความสามารถของตนเองและความมุ่งมั่นในการทำงาน ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของแบนดูราเรื่องปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Reciprocal Determinism) ที่ว่าสภาพแวดล้อม (การสนับสนุนจากองค์กร) ส่งผลต่อปัจจัยส่วนบุคคล (การรับรู้ความสามารถ) ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรม (ผลการปฏิบัติงาน) อีกทอดหนึ่ง

อัมพิกา สุนทรภักดี (2559) ได้พบว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองด้านอาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยมีการยึดมั่นต่อเป้าหมายเป็นตัวแปรสื่อบางส่วน ข้อค้นพบเรื่องบทบาทของการยึดมั่นต่อเป้าหมายในฐานะตัวแปรสื่อนี้ มีความสอดคล้องอย่างยิ่งกับทฤษฎีเป้าหมายของล็อกที่ไดกล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 กล่าวคือการรับรู้ความสามารถของตนเองจะส่งผลให้บุคคลยึดมั่นต่อเป้าหมาย (Goal Commitment) ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ Latham, & Saari (1979) ระบุว่าจำเป็นสำหรับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน กรวรรณ ปัญญาพูล (2559) ได้พบว่าการรับรู้ความสามารถแห่งตนเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ร่วมกับปัจจัยด้านแรงจูงใจ การยอมรับนับถือ โอกาสความก้าวหน้า และการบังคับบัญชา และกัญญาภัทร แจ่มแจ้ง (2558) ได้พบว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองสามารถร่วมกับการใฝ่รู้ใฝ่ดีทำนายพฤติกรรมจริยธรรมในการทำงานได้ร้อยละ 64

งานวิจัยที่เชื่อมโยงการรับรู้ความสามารถของตนเองกับการปฏิบัติงานของครู

นันทน์ภัสร์ นรินทรสรรค์ (2557) ได้ศึกษาการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเหนื่อยหน่ายในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยพบว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อความเหนื่อยหน่ายในการปฏิบัติงานของครู กล่าวคือ เมื่อครูมีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำ ครูจะมีความเหนื่อยหน่ายในการปฏิบัติงานสูง แต่ครูที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงจะมีความเหนื่อยหน่ายต่ำ นอกจากนี้ Bandura (1993) ได้กล่าวว่าครูที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงจะตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทายสูง แสดงให้เห็นถึงการวางแผนและการจัดการในระดับสูง และทำงานได้นานกับนักเรียนที่มีความสามารถในการเรียนรู้ต่ำ ส่วนครูที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำจะใช้เวลาเพียงเล็กน้อยในด้านวิชาการ เลิกล้มความพยายามได้ง่ายกับนักเรียนที่เรียนรู้ได้ช้า ซึ่งยากต่อการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ข้อค้นพบของ Bandura (1993) สอดคล้องอย่างยิ่งกับข้อค้นพบของ Darling-Hammond (2000) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อความสำคัญของการปฏิบัติงานของครูว่าคุณภาพการปฏิบัติงานของครูเป็นตัวทำนายที่สำคัญที่สุดต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ดร.ณิ คลีบัวแก้ว (2554) ได้พบว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน และการได้รับการพัฒนาการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 54.2 ข้อค้นพบเรื่องบทบาทของการทำงานเป็นทีมควบคู่กับการรับรู้ความสามารถของตนเองนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของจิตติณัฐ ประชัยภูมิ (2561) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อความหมายของการปฏิบัติงานของครูว่าการทำงานเป็นทีมเป็นองค์ประกอบสำคัญของการปฏิบัติงานของครู พิษณุ ดวงสุทธา (2554) ได้พบว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองทุกด้าน ได้แก่ ด้านการประเมินความสามารถในการทำงาน ด้านความสามารถในการเป็นตัวแบบให้กับผู้อื่น ด้านความสามารถในการพูดโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น และด้านความสามารถในการสร้างความรู้สึกลึกซึ้งทางบวกให้กับตนเองและผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ข้อค้นพบที่น่าสนใจคือด้านต่าง ๆ ของการรับรู้ความสามารถของตนเองที่พิษณุศึกษานั้น มีความเชื่อมโยงกับแหล่งที่มาของการรับรู้ความสามารถของตนเองตามแนวคิดของแบนดูรา กล่าวคือ ด้านการเป็นตัวแบบเชื่อมโยงกับ Vicarious Experience และด้านการพูดโน้มน้าวจิตใจเชื่อมโยงกับ Verbal Persuasion

การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตนเองกับผลการปฏิบัติงาน

จากงานวิจัยที่นักวิชาการและนักวิจัยได้ศึกษาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญในทุกงานวิจัย โดยมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน การรับรู้

ความสามารถของตนเองเกี่ยวข้องกับการสร้างความสามารถโดยการจัดกระบวนการทางปัญญา สังคม และพฤติกรรมให้เป็นระเบียบประสมประสานกันสู่การปฏิบัติเพื่อจุดมุ่งหมายนานาประการ มีความแตกต่างอย่างเห็นชัดเจนระหว่างการมีคุณสมบัติด้านต่าง ๆ กับการที่สามารถจะใช้ประโยชน์ ได้ดีภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้เอง คนที่แตกต่างกันด้วยทักษะที่คล้ายคลึงกัน หรือ คนเดียวกันในโอกาสต่างกัน อาจปฏิบัติงานได้ดีหรือเพียงพอหรือเกินพอได้ การรับรู้ความสามารถ ของตนเองจึงเป็นปัจจัยกำหนดที่สำคัญต่อการทำงาน ซึ่งเป็นอิสระในบางส่วนต่อทักษะที่มีอยู่ ดังนั้น จึงไม่เกี่ยวข้องกับทักษะที่มีอยู่เพียงอย่างเดียว แต่เป็นเรื่องของการตัดสินใจว่าจะสามารถทำอะไรได้ กับทักษะที่มีอยู่

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตนเองอย่างละเอียด ข้างต้น สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่จะนำไปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้ ประการแรก การรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยเป็นตัวเชื่อม ระหว่างทักษะที่มีอยู่กับการนำทักษะไปใช้จริงในสถานการณ์ต่าง ๆ ประการที่สอง การรับรู้ ความสามารถของตนเองพัฒนามาจากปัจจัย 4 ประการ ได้แก่ ความสำเร็จจากการกระทำ การได้เห็น ประสบการณ์ของผู้อื่น การพูดชักชวนจากผู้อื่น และสถานะทางสรีรวิทยา ซึ่งทั้งหมดสามารถบริหารจัดการได้ผ่านกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประการที่สาม การรับรู้ความสามารถของตนเอง มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานใน 3 ลักษณะ ได้แก่ พฤติกรรมที่เลือกกระทำ การใช้ความพยายาม และความคงทน และภาวะการกระตุ้นเร้าเชิงสรีระ

ผู้วิจัยจะนำแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตนเองมาเป็นกรอบแนวคิด สนับสนุนในการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู โดยบูรณาการปัจจัย 4 ประการของแบนดูราเข้ากับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ ในขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การใช้ SOAR Analysis ที่เน้นจุดแข็งและเรื่องราวดี ๆ จะช่วย เสริมสร้าง Enactive Attainment และ Vicarious Experience ให้แก่ครู ในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ การสนับสนุนจากผู้บริหารจะเป็น Verbal Persuasion ที่สร้างความเชื่อมั่น และการสร้าง บรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัยจะช่วยลดผลกระทบจาก Physiological State ทางลบ และ ในขั้นตอนการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสร้างสรรค์จะช่วยรักษาและ เพิ่มพูนการรับรู้ความสามารถของตนเองของครูอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ ความสามารถของตนเองจะถูกนำไปบูรณาการร่วมกับทฤษฎีเป้าหมายที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 เพื่อสร้างกรอบทฤษฎีที่สมบูรณ์สำหรับการส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูผ่านรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรมองค์กร

1. ความเป็นมาเกี่ยวกับทฤษฎีองค์กร

ทฤษฎีองค์กร (Organization Theory) เป็นศาสตร์ที่มุ่งศึกษาถึงโครงสร้างและการออกแบบองค์การ โดยอธิบายว่าองค์การถูกจัดตั้งขึ้นมาได้อย่างไร และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างองค์การในลักษณะใดที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ทฤษฎีองค์กรจึงเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการบริหารจัดการองค์การทุกประเภท รวมถึงสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีโครงสร้างและลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากองค์การธุรกิจทั่วไป การทำความเข้าใจทฤษฎีองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถออกแบบโครงสร้างและกระบวนการบริหารที่เอื้อต่อการส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูได้อย่างเป็นระบบ

ความหมายและขอบเขตของทฤษฎีองค์กร

Richard L. Daft ได้เสนอแนวคิดที่สำคัญว่าทฤษฎีองค์กรไม่ใช่เรื่องของกรรวบรวมความจริง แต่เป็นวิธีการมองและวิเคราะห์องค์การที่มีความถูกต้องและลึกซึ้งกว่าวิธีอื่น ๆ การมองและวิเคราะห์องค์การขึ้นอยู่กับแบบแผนและกฎเกณฑ์ในการออกแบบองค์การและพฤติกรรม นักทฤษฎีองค์กรจะค้นหากฎเกณฑ์ต่าง ๆ ทำกฎเกณฑ์ให้ชัดเจน และนำกฎเกณฑ์ไปใช้ประโยชน์ ผลที่ได้จากการวิจัยยังไม่สำคัญเท่ากับแบบแผนและความเข้าใจในหน้าที่ขององค์การ แนวคิดของ Daft มีนัยสำคัญที่ว่าทฤษฎีองค์กรเป็น "กรอบในการมอง" (Lens) องค์การ มากกว่าจะเป็นเพียงชุดของข้อเท็จจริง กล่าวคือ ทฤษฎีองค์กรช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ในองค์การที่อาจมองไม่เห็นด้วยวิธีอื่น ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อก่อนหน้า ที่มุ่งให้องค์การเข้าใจสถานการณ์ของตนเองอย่างลึกซึ้ง

Hodge, & William Anthony ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าทฤษฎีองค์กรเป็นแนวคิด (Concepts) หลักการ (Principles) และข้อสมมติฐาน (Hypothesis) ที่นำมาใช้เพื่ออธิบายองค์ประกอบ (Components) ขององค์การ และอธิบายว่าองค์ประกอบเหล่านี้มีการดำเนินการอย่างไร ทฤษฎีองค์กรจึงช่วยให้เราเข้าใจว่าองค์การคืออะไร และองค์การมีการบริหารงานอย่างไร ภายใต้สภาพแวดล้อมที่กำหนด Hodge และ Anthony ได้ระบุองค์ประกอบของทฤษฎีองค์กรไว้อย่างครอบคลุม ได้แก่ สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organization Environment) การประมวลผลสารสนเทศและการตัดสินใจเลือก (Information Processing and Choices) การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Adaptation and Change) เป้าหมายองค์การ (Goals) ชนิดของงานที่จะทำให้เป้าหมายสำเร็จ (Work) การออกแบบองค์การ (Organization Design) ขนาดและความซับซ้อนขององค์การ (Size and Complexity) เทคโนโลยีขององค์การ (Organization Technology) วัฒนธรรมขององค์การ (Organization Culture) และอำนาจและอำนาจหน้าที่ (Power and Authority)

องค์ประกอบของทฤษฎีองค์การตาม Hodge และ Anthony มีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อก่อนหน้า กล่าวคือสภาพแวดล้อมขององค์การเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป้าหมายขององค์การเชื่อมโยงกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ การออกแบบองค์การเชื่อมโยงกับการปรับโครงสร้างองค์การในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และวัฒนธรรมขององค์การเชื่อมโยงกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ดังที่ Steers (1977) ได้ระบุว่าโครงสร้างงาน บรรยากาศ และรูปแบบการบริหาร เป็นปัจจัยองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งได้กล่าวไว้ในหัวข้อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ความเชื่อมโยงเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าทฤษฎีองค์การเป็นฐานความรู้ที่สำคัญสำหรับการออกแบบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล

พัฒนาการของทฤษฎีองค์การ

ทฤษฎีองค์การมีพัฒนาการที่ยาวนาน นิยมแบ่งออกเป็น 3 สมัยหลักที่สะท้อนให้เห็นวิวัฒนาการของความคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การ ดังนี้

1. **ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม (Classical Theory of Organization)** เป็นทฤษฎีที่เริ่มต้นขึ้นในช่วงต้นคริสต์ศตวรรษที่ 20 มีแนวคิดหลักที่มุ่งเน้นโครงสร้าง ระเบียบ กฎเกณฑ์ และประสิทธิภาพในการทำงาน นักทฤษฎีที่สำคัญในสมัยนี้ ได้แก่ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) ซึ่งเสนอหลักการบริหาร 14 ข้อ ที่ครอบคลุมตั้งแต่การแบ่งงาน อำนาจหน้าที่ วินัย เอกภาพในการบังคับบัญชา ไปจนถึงจิตวิญญาณแห่งหมู่คณะ และแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ซึ่งเสนอแนวคิดระบบราชการ (Bureaucracy) ที่เน้นโครงสร้างลำดับชั้น การแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญ กฎระเบียบที่เป็นทางการ และการคัดเลือกบุคลากรบนพื้นฐานของความสามารถ แนวคิดเหล่านี้ยังคงเป็นรากฐานของระบบราชการไทยในปัจจุบัน รวมถึงระบบบริหารสถานศึกษาที่มีโครงสร้างลำดับชั้น มีกฎระเบียบที่ชัดเจน และมีการแบ่งงานตามสายงานและกลุ่มสาระการเรียนรู้ แนวคิดของเทเลอร์ (Taylor) เรื่อง Scientific Management ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อทฤษฎีเป้าหมายก็จัดอยู่ในทฤษฎีสมัยนี้เช่นกัน โดยเน้นการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด การใช้สิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจ และการมอบหมายงานที่ชัดเจน

ข้อจำกัดของทฤษฎีสมัยดั้งเดิมคือการมองมนุษย์เป็นเพียงเครื่องจักรที่ทำงานตามคำสั่ง โดยละเลยมิติทางจิตใจ อารมณ์ และความต้องการทางสังคมของบุคคล ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่สำคัญในบริบทของการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากครูเป็นวิชาชีพชั้นสูงที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ ดุลยพินิจ และความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน การบริหารครูด้วยวิธีเดียวกับการบริหารคนงานในโรงงานจึงไม่เหมาะสมและอาจส่งผลกระทบทางลบต่อขวัญกำลังใจและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

2. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory of Organization) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นเพื่อแก้ไขข้อจำกัดของทฤษฎีสมัยดั้งเดิม โดยเน้นมิติด้านมนุษย์ในองค์การมากขึ้น แนวคิดหลักของทฤษฎีนี้มุ่งเน้นทางด้านบุคคล ด้านแรงจูงใจในการทำงาน เน้นการมีส่วนร่วมในการทำงานของคนงาน การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่คนงานเพื่อเพิ่มผลผลิตของงาน นักทฤษฎีที่สำคัญในสมัยนี้ ได้แก่ เอลตัน เมโย (Elton Mayo) ซึ่งค้นพบจากการทดลองที่ฮอว์ธอร์นว่าปัจจัยทางสังคมและจิตใจมีอิทธิพลต่อผลผลิตมากกว่าปัจจัยทางกายภาพ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ซึ่งเสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ เฟรดริก เฮิร์สเบิร์ก (Frederick Herzberg) ซึ่งเสนอทฤษฎีสองปัจจัยว่าด้วยปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน และดักลาส แม็คเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ซึ่งเสนอทฤษฎี X และทฤษฎี Y เกี่ยวกับมุมมองของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน

แนวคิดของทฤษฎีองค์การสมัยใหม่มีความสอดคล้องอย่างยิ่งกับหลักการของ SOAR Analysis ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ในแง่ที่ทั้งสองแนวคิดเน้นความสำคัญของมนุษย์ในองค์การ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจเชิงบวก ดังที่ Stavros, & Hinrichs (2009) ได้เห็นว่า SOAR Analysis สามารถดึงดูดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียได้ดีกว่า SWOT Analysis เนื่องจากเน้นจุดแข็งและแรงบันดาลใจ ไม่เน้นจุดอ่อนและปัญหาซึ่งอาจสร้างความท้อแท้ นอกจากนี้ แนวคิดเรื่องแรงจูงใจของเฮิร์สเบิร์กยังมีความเชื่อมโยงกับทฤษฎีเป้าหมายของลอคที่ได้อีกกล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 โดยเฉพาะในเรื่องของการสร้างความท้าทาย การให้การยอมรับ และความรู้สึกถึงความสำเร็จ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยจูงใจที่เสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และมีความเชื่อมโยงกับแนวคิดเรื่องการรับรู้ความสามารถของตนเองของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2 โดยเฉพาะในเรื่องของความสำเร็จจากการกระทำ (Enactive Attainment) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองมากที่สุด

3. ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาต่อยอดจากทฤษฎีสมัยใหม่ โดยมององค์การเป็นระบบที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงได้ นักทฤษฎีที่สำคัญในสมัยนี้ ได้แก่ เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard) ซึ่งกล่าวว่าองค์การเป็นระบบของสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ระบบหนึ่ง ภายในระบบนี้จะมีความสัมพันธ์ประสานกัน โดยมีเป้าหมายของการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล แนวคิดของบาร์นาร์ดมีนัยสำคัญที่ว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถตอบสนองทั้งเป้าหมายขององค์การและความต้องการของบุคลากรไปพร้อมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องความขัดแย้งจากเป้าหมายในทฤษฎีเป้าหมายของลอคที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าความขัดแย้งในเป้าหมายสามารถป้องกันได้โดยการสร้างเป้าหมายให้เกิดการแลกเปลี่ยนประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์การ

นอกจากนี้ แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่เสนอโดย ปีเตอร์ เซนเก้ (Peter Senge) และแนวคิดองค์การอัจฉริยะ (Intelligent Organization) ก็เป็น ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันที่มีความสำคัญ โดยมุ่งเน้นให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคล ในองค์การ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเป็นความรู้ที่อยู่ในสมองคน (Tacit Knowledge) ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล (Explicit Knowledge) และความรู้ภายในองค์การ (Organizational Knowledge) แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสอดคล้องอย่างยิ่งกับองค์ประกอบด้านการพัฒนา ตนเองและวิชาชีพตามมาตรฐานตำแหน่งครูของ ก.ค.ศ. (2564) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อองค์ประกอบ การปฏิบัติงานของครู โดยเฉพาะในเรื่องของการมีส่วนร่วมและเป็นผู้ดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทางวิชาชีพ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ที่นิยมใช้ในสถานศึกษาปัจจุบัน

ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ

ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior Theory) เป็นศาสตร์ที่มุ่ง ศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การ เพื่อทำให้ทราบแนวคิดด้านพฤติกรรมองค์การ ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดจากพฤติกรรมของคนในองค์การ ซึ่งจะเป็นแนวทางที่สำคัญในการที่ จะเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในองค์การและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การมีแนวคิดหลักหลายประการที่สำคัญ ดังนี้

แนวคิดด้านจิตวิทยา เน้นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์การจากมุมมอง ทางจิตวิทยา โดยให้ความสำคัญกับการประสานงานที่เป็นการติดต่อโดยตรงกับผู้รับผิดชอบงาน และ กระทำอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ แนวคิดนี้สอดคล้องกับทฤษฎีเชิงปัญญาทางสังคม (Social Cognitive Theory) ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2 ซึ่งเน้นว่าพฤติกรรมของบุคคล เป็นผลจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล พฤติกรรม และสภาพแวดล้อม แนวคิดการตัดสินใจ เน้นว่ามนุษย์ตัดสินใจไปตามความพอใจของตนใน 2 ทาง คือ การใช้อำนาจหน้าที่กับผู้ที่บังคับบัญชา และการควบคุมการทำงานด้วยตัวเอง แนวคิดนี้เชื่อมโยงกับทฤษฎีเป้าหมายของลอคในการมี ส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย ว่าการให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน ที่ดีกว่าการสั่งการจากบนลงล่างเพียงอย่างเดียว

แนวคิดองค์การระบบเปิด เน้นว่าองค์การมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ มีการแข่งขัน และมีความขัดแย้งภายใน แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Schein (1970) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูว่าประสิทธิภาพขององค์การหมายถึงสมรรถนะขององค์การในการอยู่รอด ปรับตัว ดำรงรักษาสภาพ และเจริญเติบโต ซึ่งเน้นว่าองค์การต้องมีความสามารถในการปรับตัวกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง แนวคิดกฎแห่งผล เน้นว่ามีสิ่งเร้า

มากระตุ้นเป็นการเสริมแรง หรือแรงจูงใจ ทั้งเสริมแรงบวกและเสริมแรงลบ แนวคิดนี้เชื่อมโยงกับองค์ประกอบเรื่อง "รางวัลที่เป็นรูปธรรม" ของ Lee et al. (1991) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อทฤษฎีเป้าหมาย และเชื่อมโยงกับแนวคิดเรื่อง Verbal Persuasion ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2 ว่าการพูดให้กำลังใจจากบุคคลที่เชื่อถือได้จะช่วยเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเอง

แนวคิดพฤติกรรมเกิดจากความสัมพันธ์ของสิ่งเร้าและการตอบสนอง เน้นว่าพฤติกรรมของบุคคลเป็นผลจากสิ่งเร้าที่ได้รับและการตอบสนองต่อสิ่งเร้านั้น แนวคิดนี้เป็นพื้นฐานของการออกแบบระบบสิ่งจูงใจในองค์กร ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับกลไกการทำงานของเป้าหมาย (Goal Mechanisms) ที่ล็อก และลาธัม (Locke, & Latham, 1990) ได้อธิบายไว้ว่าเป้าหมายทำงานผ่านกลไกโดยตรง 3 ประการ คือ การเพิ่มความพยายาม การเพิ่มเวลาที่ทุ่มเท และการเพิ่มความสนใจในงาน ซึ่งล้วนเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายในฐานะสิ่งเร้า และ แนวคิดของซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) ที่แบ่งจิตของมนุษย์ออกเป็น 3 ส่วน คือ จิตสำนึก (Conscious Mind) จิตกึ่งสำนึก (Preconscious Mind) และจิตใต้สำนึก (Unconscious Mind) แม้ว่าแนวคิดของฟรอยด์จะไม่ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้โดยตรงในการบริหารองค์การสมัยใหม่มากนัก แต่ก็มีนัยสำคัญในแง่ที่ช่วยให้เข้าใจว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรไม่ได้ถูกขับเคลื่อนด้วยเหตุผลที่ชัดเจนเสมอไป แต่อาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยทางจิตใต้สำนึกที่ซ่อนอยู่ภายใน

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรมองค์กรข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าทฤษฎีองค์กรมีพัฒนาการที่ยาวนานจากทฤษฎีสมัยดั้งเดิมที่เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ ผ่านทฤษฎีสมัยใหม่ที่เน้นมิติด้านมนุษย์และแรงจูงใจ ไปจนถึงทฤษฎีสมัยปัจจุบันที่มององค์การเป็นระบบที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงได้ ในขณะที่ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรให้ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรจากหลากหลายมุมมอง ทั้งมุมมองด้านจิตวิทยา การตัดสินใจ ระบบเปิด และการเสริมแรง

ผู้วิจัยจะนำแนวคิดจากทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรมองค์กรมาเป็นฐานความรู้สนับสนุนในการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นต่อไปนี้ ประการแรก แนวคิดทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ที่เน้นการมีส่วนร่วม แรงจูงใจ และขวัญกำลังใจ จะถูกนำมาบูรณาการกับหลักการของ SOAR Analysis ที่เน้นจุดแข็งและแรงบันดาลใจ เพื่อออกแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สร้างแรงจูงใจเชิงบวกให้แก่ครู ประการที่สอง แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้จะถูกนำมาสนับสนุนองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเอง และวิชาชีพของครู โดยเฉพาะในเรื่องของการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประการที่สาม แนวคิดเรื่องสภาพแวดล้อมขององค์การจะถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานของครู ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Steers (1977) และ Schermerhorn, Hunt, & Osborn (1991) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อก่อนหน้า และประการที่สี่ แนวคิดเรื่องปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ปัจจัยส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมตามทฤษฎีเชิงปัญญาทางสังคมของแบนดูรา (Bandura, 1986) จะถูกนำมาเป็นกรอบในการทำความเข้าใจพลวัตของการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา ทั้งนี้ ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรมองค์กรจะถูกนำไปบูรณาการร่วมกับทฤษฎีเป้าหมาย และการรับรู้ความสามารถของตนเองที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 4 และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหัวข้อที่ 2 เพื่อสร้างกรอบแนวคิดที่สมบูรณ์สำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

2. ทฤษฎีองค์กร

2.1 ทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิม

การจัดองค์การมีมาตั้งแต่สมัยอียิปต์ กรีก และโรมัน ต่อมาราวปี ค.ศ. 1800 แนวความคิดในการจัดองค์การได้รับการพัฒนาอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิมนี้นี้ให้ความสำคัญแก่รูปแบบโครงสร้างขององค์การ เป้าหมาย อำนาจ บทบาท และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยในองค์การ เป็นการนำเอาความคิดและหลักวิทยาศาสตร์มาประยุกต์กับการจัดองค์การ ทฤษฎีองค์กรสมัยนี้ให้ความหมายขององค์การว่า องค์การคือโครงสร้างความสัมพันธ์ของตำแหน่ง เป้าหมาย และบทบาท รวมทั้งปัจจัยอื่น จะเห็นได้ว่าทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิมมององค์การเป็น "เครื่องจักร" ที่สามารถออกแบบให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ด้วยการจัดโครงสร้าง กฎเกณฑ์ และกระบวนการที่เหมาะสม ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงในสมัยนี้ ได้แก่ ทฤษฎีขององรี ฟาโยล (Henri Fayol) และทฤษฎีของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

ทฤษฎีองค์กรขององรี ฟาโยล

ฟาโยลได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการ ซึ่งให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่นักบริหารชั้นสูง ตรงข้ามกับเฟรดริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ที่สนใจในการทำงานระดับปฏิบัติการ ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อทฤษฎีเป้าหมายว่าเทย์เลอร์เป็นผู้บุกเบิกแนวคิด Scientific Management ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดแนวคิด Management by Objectives (MBO) ในเวลาต่อมา ในราว ค.ศ. 1925 ฟาโยลได้เสนอหลักการจัดการองค์การซึ่งมีแนวปฏิบัติ 5 ประการ นิยมเรียกย่อ ๆ ว่า OSCAR ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective) องค์การจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน

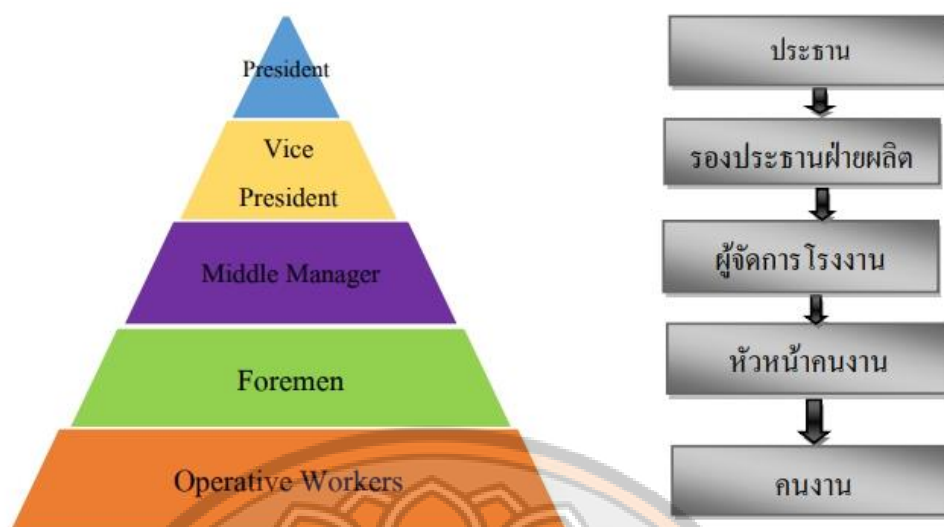
ตลอดจนการกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ แต่ละตำแหน่งก็จะต้องกำหนดเป้าหมายไว้ให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์การ เมื่อผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ วัตถุประสงค์ขององค์การก็จะสำเร็จไปด้วย หลักการนี้มีความสอดคล้องอย่างยิ่งกับทฤษฎีเป้าหมายของล๊อค (Locke, 1968) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าเป้าหมายที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น

และสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ว่าเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ต้องถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อยในแต่ละระดับเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบเป้าหมายของตนเองอย่างชัดเจน

2. ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Specialization) งานของแต่ละตำแหน่งแต่ละคนควรจำกัดขอบเขตให้ทำคนละหน้าที่ อันเป็นการส่งเสริมให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันก็ต้องจัดไว้ในกลุ่มเดียวกันด้วย ถือว่าเป็นหลักการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง การแบ่งงานออกเป็นแผนกจึงเป็นสิ่งจำเป็น หลักการนี้สอดคล้องกับมาตรฐานตำแหน่งครูของ ก.ค.ศ. (2564) ที่ได้กำหนดลักษณะงานของครูออกเป็น 3 ด้านตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อองค์ประกอบของการปฏิบัติงานของครู

3. การประสานงาน (Coordination) เมื่อมีการแบ่งงานกันทำเป็นแผนก ๆ และมีคนทำงานจำนวนมาก การประสานงานย่อมมีความจำเป็นเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานของตนได้อย่างราบรื่นโดยไม่ขัดกับแผนกอื่น ๆ ทำให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การ หากไม่มีการประสานงานที่ดีแล้วการดำเนินงานอาจล้มเหลวและไม่ราบรื่น องค์การที่มีขนาดใหญ่มีการดำเนินงานสลับซับซ้อน มีบุคคลทำงานเป็นจำนวนมาก การประสานงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในบริบทของสถานศึกษา การประสานงานเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากครูแต่ละคนรับผิดชอบสอนในรายวิชาและชั้นเรียนที่แตกต่างกัน การประสานงานที่ดีจะช่วยให้การจัดการเรียนรู้มีความต่อเนื่องและสอดคล้องกัน ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของ ก.ค.ศ. ที่เน้นการร่วมปฏิบัติงานทางวิชาการและการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและภาคีเครือข่าย ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 3.3

4. อำนาจหน้าที่ (Authority) องค์การต้องมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุด มีอำนาจสูงสุดในการกำหนดนโยบาย สามารถตัดสินใจสั่งการได้ การจัดสายบังคับบัญชาในองค์การต้องชัดเจน เริ่มตั้งแต่ผู้มีอำนาจสูงสุดขององค์การผ่านสายการบังคับบัญชาลงมาตามลำดับชั้น เรียกว่าหลักการจัดอำนาจหน้าที่จากเบื้องสูงไปสู่เบื้องล่าง และผลของการใช้อำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นเรียกว่าสายการบังคับบัญชา ดังตัวอย่างต่อไปนี้



ภาพ 6 แสดงสายการบังคับบัญชา

การจัดอำนาจหน้าที่ดังกล่าวเรียกว่า หลักการจัดอำนาจหน้าที่จากเบื้องสูงไปสู่อำนาจต่ำและผลของการใช้อำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นเรียกว่า สายการบังคับบัญชา นั่นเอง

5. ความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่ที่มอบให้แก่ตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องสัมพันธ์กับความรับผิดชอบ บุคคลใดที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อผลสำเร็จขององค์การในระดับใดก็ควรจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่ให้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ หลักการนี้สอดคล้องกับองค์ประกอบเรื่อง "การจัดการเพื่ออำนวยความสะดวกในการบรรลุเป้าหมาย" ของ Lee et al. (1991) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อทฤษฎีเป้าหมายว่าต้องมีทรัพยากรและอำนาจที่เพียงพอสำหรับการบรรลุเป้าหมาย

ทฤษฎีองค์การของแมกซ์ เวเบอร์

ประมาณ ค.ศ. 1937 แมกซ์ เวเบอร์ นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ได้เสนอทฤษฎีระบบราชการ (Theory of Bureaucracy) ซึ่งเวเบอร์เห็นว่าเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงสุด การจัดองค์การตามแนวความคิดของเวเบอร์มีอิทธิพลกว้างขวางเป็นที่ยอมรับของวงการทั่วไปและนำไปกล่าวอ้างอิงอยู่เสมอ หลักการจัดองค์การของเวเบอร์มี 4 หลักการหลัก ได้แก่ ประการแรก การแบ่งแยกงานถือหลักความชำนาญเฉพาะด้าน มุ่งให้ได้ผลงานสูงสุดจากการทำงานเฉพาะอย่างด้วยฝีมือและความชำนาญ โดยคนงานจะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมซ้ำแล้วซ้ำอีกเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญจริง ๆ ประการที่สอง การจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงไป มีหัวหน้าขององค์การเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด กำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละระดับชั้นไว้อย่างชัดเจน ประการที่สาม การปฏิบัติงานต้องอยู่ภายใต้ระบบ ระเบียบ และกฎหมาย การทำงานไม่สามารถยืดหยุ่นได้

ตามลักษณะเฉพาะของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การของรัฐจะต้องยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด และประการที่สี่ การจัดให้มีการบันทึกเกี่ยวกับการดำเนินงาน ระเบียบข้อบังคับ การวินิจฉัย การสั่งการจะต้องมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเก็บไว้เป็นหลักฐานสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา

เมื่อพิจารณาระบบราชการตามแนวความคิดของเวเบอร์ให้ละเอียดลงไปจะเห็นว่า มีลักษณะที่สำคัญหลายประการ ได้แก่ การบริหารราชการมีลักษณะเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติต่อเนื่องตลอดไปเพราะเป็นองค์การของรัฐที่จัดขึ้นเพื่อบริการประชาชน ต้องมีการแบ่งหน้าที่การงานออกเป็นสัดส่วนอย่างมีเหตุผล ต้องมีการจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมาโดยถือหลักว่าผู้อยู่ฐานะสูงกว่ามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบสูงกว่า อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งของการบังคับบัญชาซึ่งต้องถือเอาหน้าที่เป็นหลักไม่ใช่เป็นเรื่องส่วนตัว ตำแหน่งหน้าที่ราชการเป็นสิ่งซึ่งไม่อาจซื้อขายหรือโอนสิทธิ์ให้แก่กันได้เพราะมิใช่ทรัพย์สินส่วนบุคคล การคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งต้องยึดหลักความรู้และความสามารถ และการดำเนินงานต้องมีแบบพิธีเป็นทางการ ต้องมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร มีระเบียบปฏิบัติที่แน่นอน

แนวคิดระบบราชการของเวเบอร์มีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารสถานศึกษาในประเทศไทย เนื่องจากสถานศึกษาภาครัฐดำเนินงานภายใต้ระบบราชการที่มีโครงสร้างลำดับชั้นกฎระเบียบ และกระบวนการที่เป็นทางการ อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดสำคัญของระบบราชการ คือ ความเข้มงวดของกฎระเบียบที่อาจไม่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ครูต้องการในการปฏิบัติงาน ดังที่มาตรฐานตำแหน่งครูของ ก.ค.ศ. (2564) ได้กำหนดให้ครูต้องสร้างและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี การตระหนักถึงข้อจำกัดนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสมดุลระหว่างโครงสร้างที่เป็นระบบกับความยืดหยุ่นที่จำเป็นสำหรับการส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

2.2 ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory of Organization)

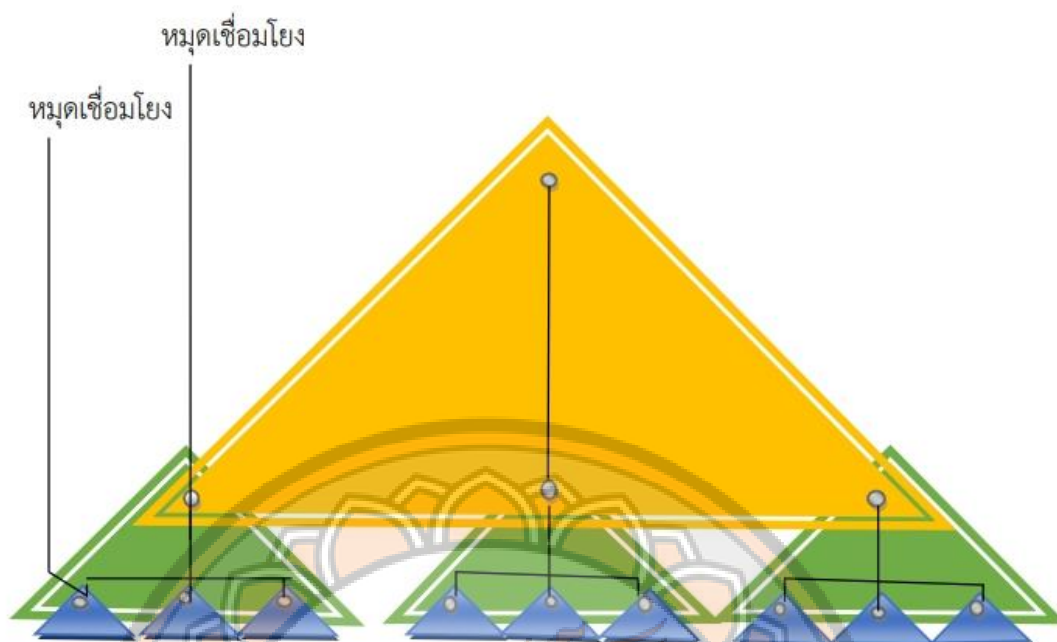
ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม เริ่มพัฒนาขึ้นมาราวปี ค.ศ. 1910 เป็นต้นมา และมาได้รับความสนใจอย่างจริงจังเพราะผลมาจากการทดลองที่โรงงานฮอว์ธอร์น (Hawthorne) ประเทศสหรัฐอเมริกา ระหว่าง ค.ศ. 1927-1932 ผลการทดลองชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ที่มีต่อการบริหาร ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่เป็นการนำเอาทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์ประยุกต์กับการจัดการ นั่นคือให้ความสำคัญกับปัญหาด้านจิตวิทยาและปัญหาด้านสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การ สมัยนี้จึงให้ความหมายขององค์การว่า องค์การคือกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งที่ร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งต่างจากทฤษฎีสมัยดั้งเดิมที่เชื่อว่าทุกคนในองค์การเหมือนกันคือเป็นบุคคลทางเศรษฐกิจ ทฤษฎีสมัยใหม่ถือว่าบุคคลแตกต่างกันและยอมรับความสำคัญของกลุ่มงานตลอดจนปัจจัยทางสังคม

บุคคลสำคัญของทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ได้แก่ ฮิวโก มันสเตอร์เบิร์ก (Hugo Munsterberg) ผู้เริ่มต้นวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม เอลตัน เมโย (Elton Mayo) เอฟ.เอฟ. โรทลิสเบอร์เกอร์ (F.F. Roethlisberger) และวิลเลียม ดิกสัน (William Dickson) ผู้ทำการศึกษาที่โรงงานฮอว์ธอร์นร่วมกัน นักทฤษฎีสมัยใหม่ให้ความสำคัญในเรื่องบุคคล กลุ่มงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร และขวัญหรือกำลังใจ ซึ่งล้วนเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของการบริหารสถานศึกษาและการส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยงของเรนชิส ไลเกอร์ต

ประมาณ ค.ศ. 1967 ไลเกอร์ต (Likert) ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยทางสังคมศาสตร์แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ตั้งทฤษฎีการจัดรูปองค์การเชิงมนุษยสัมพันธ์ขึ้น เรียกว่า ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยง (Linking Pin Function Theory) ซึ่งมีหลักการสำคัญ 3 ประการ ประการแรก การทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำให้มีสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยองค์การจะได้ผลงานที่ดีที่สุดเมื่อทุกคนในองค์การร่วมกันปฏิบัติงาน มิใช่ต่างคนต่างแยกกันทำ ประการที่สอง การปฏิบัติงานเป็นกลุ่มนี้ใช้ได้ในทุกระดับขององค์การ โดยผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปจะทำหน้าที่เป็น "หมุดเชื่อมโยง" (Linking Pin) คือเป็นผู้นำกลุ่มหรือตัวแทนของกลุ่มเพื่อเชื่อมโยงกับกลุ่มในระดับสูงขึ้นไป และประการที่สาม หลักการสำคัญต้องถือว่าการวางแผนและการแก้ปัญหาเป็นเรื่องของกลุ่ม ให้กลุ่มตัดสินใจโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ทุกคนในกลุ่มจะพึงพอใจผูกพัน และยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยงของไลเกอร์ตมีนัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากชี้ให้เห็นว่าองค์การจะปฏิบัติหน้าที่ได้ดีที่สุดเมื่อสมาชิกปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันในลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ กลุ่มงานเหล่านี้จะต้องเชื่อมโยงระหว่างกันทั่วทั้งองค์การ โดยผู้บังคับบัญชาในกลุ่มหนึ่งย่อมจะเป็นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในอีกกลุ่มหนึ่งที่อยู่สูงขึ้นไป แนวคิดนี้สอดคล้องกับหลักการมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายตามทฤษฎีเป้าหมายของล็อก (Locke et al., 1981) ที่พบว่าทำให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายจะส่งผลให้ได้ผลงานสูงกว่า ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับหลักการของ SOAR Analysis ที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ดังที่ Stavros, & Hinrichs (2009) และภิญโญ รัตนพันธ์ (2556) ได้เน้นไว้ ข้อสังเกตที่น่าสนใจคือไลเกอร์ตเป็นผู้ที่ถูกอ้างถึงในงานวิจัยเรื่องการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ในหัวข้อทฤษฎีเป้าหมาย (Locke, & Latham, 1984 อ้างถึงใน Likert) ซึ่งพบว่าหัวหน้าที่ให้การส่งเสริมสนับสนุนจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับเป้าหมายที่สูงกว่า



ภาพ 7 แสดงการจัดองค์การแบบหมวดเชื่อมโยง

องค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ประการแรก บุคคล (Individual) ทฤษฎีสมัยดั้งเดิมเชื่อว่าคนงานจะถูกจูงใจด้วยปัจจัยทางเศรษฐกิจ (เงิน) เพียงอย่างเดียว แต่จากผลการวิจัยพบว่าคนงานมีความแตกต่างกัน บางคนอาจเบื่อหน่ายกับการทำงานซ้ำซาก บางคนอาจจูงใจได้ด้วยสิ่งอื่นที่มีใช้เงิน บางคนสนุกสนานกับการทำงาน ดังนั้นการจูงใจย่อมต้องพิจารณาความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Morse, & Wagner (1978) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 3.1 ว่าการปฏิบัติงานเป็นผลรวมของความพยายาม ความสามารถ ทักษะ และโอกาสที่ได้รับ ซึ่งแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ประการที่สอง กลุ่มงาน (Work Group) ในองค์การที่เป็นทางการจะต้องมีองค์การนอกแบบหรือกลุ่มคนงานแอบแฝงอยู่เสมอ สถานภาพทางด้านสังคมในกลุ่มคนงานมีความสำคัญลำดับแรก คนงานไม่ต้องการจะอยู่ตามลำพังแต่ต้องการจะมีความสัมพันธ์หรือรวมกลุ่มกับเพื่อน ๆ เสมอ ค่านิยม ความคิดเห็น ความต้องการ และแรงจูงใจย่อมถูกกำหนดโดยกลุ่มงาน กลุ่มงานจึงมีอิทธิพลอย่างสูงต่อการจูงใจและผลผลิต ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Vicarious Experience ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2 ว่าการได้เห็นประสบการณ์ของผู้อื่นที่ประสบความสำเร็จจะส่งผลต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง

ประการที่สาม การบริหารโดยการให้เข้ามามีส่วนร่วม (Participative Management) การเปิดโอกาสให้คนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือการบริหารด้วยการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ทฤษฎีนี้เชื่อว่าจะเป็นสิ่งจูงใจให้ทุกคนปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญต่อบุคคลและกลุ่มคนงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปของผู้บริหารในปัจจุบัน แนวคิดนี้มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับข้อค้นพบประการที่สามของ Locke et al. (1981) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าการให้ผู้นร่วมงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายจะส่งผลให้ได้ผลงานสูงกว่า และสอดคล้องกับหลักการ Commitment ในหลักการ 5 ข้อของ Locke's Goal Setting Theory ที่เน้นว่าเป้าหมายต้องเป็นสิ่งที่เข้าใจตรงกันผ่านการยอมรับจากทุกคน ประการที่สี่ ขวัญหรือกำลังใจ (Morale) จากการวิจัยที่โรงงานฮอว์ธอร์นชี้ให้เห็นว่าคนงานมีความพอใจมากเท่าใดก็จะยิ่งเพิ่มผลผลิตมากขึ้นเท่านั้น กลยุทธ์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานจึงอยู่ที่การสร้างขวัญหรือกำลังใจให้เกิดขึ้นแก่คนงานทุกคน ขวัญจึงเป็นสิ่งที่มียุทธพลต่อความสำเร็จขององค์การ แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Verbal Persuasion ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2 ว่าการให้กำลังใจจากบุคคลที่เชื่อถือได้จะช่วยเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเอง

2.3 ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization)

ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันได้รับการพัฒนาโดยนำแนวความคิดของสมัยดั้งเดิมและสมัยใหม่มาปรับปรุง ใช้ศาสตร์หลายสาขามาประยุกต์ร่วมกัน ได้แก่ วิทยาศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา พฤติกรรมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เป็นต้น ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันได้รับการพัฒนาตั้งแต่ ค.ศ. 1950 เป็นต้นมา ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันที่มีชื่อเสียง ได้แก่ เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard) นอร์เบิร์ต วีเนอร์ (Norbert Wiener) และลุดวิก ฟอน เบร์ทาลันffy (Ludwig von Bertalanffy)

ทฤษฎีองค์การของบาร์นาร์ด

บาร์นาร์ดเป็นนักบริหารที่มีประสบการณ์สูง ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) ราว ค.ศ. 1938 ได้อธิบายว่าองค์การเป็นระบบของสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ระบบหนึ่ง ภายในระบบนี้จะมีความสัมพันธ์ที่ประสานกัน โดยมีเป้าหมายของการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล บาร์นาร์ดได้พิจารณาถึงบุคคลแต่ละคน องค์การ ผู้ขาย และลูกค้าว่าเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อม แนวความคิดนี้สามารถนำไปใช้ได้ทั้งในแง่ขององค์การที่เป็นทางการและองค์การที่ไม่เป็นทางการ ยกตัวอย่างเช่น บริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าซึ่งเป็นระบบของสังคมที่ประกอบด้วยคนหลายกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ถือหุ้นต้องการกำไร กลุ่มผู้บริหารต้องการเงินเดือนและชื่อเสียง กลุ่มพนักงานต้องการค่าจ้าง กลุ่มลูกค้าต้องการสินค้าราคาถูกคุณภาพดี บุคคลแต่ละกลุ่มย่อมมีเป้าหมายต่างกัน ผู้บริหารจะต้องสนใจกลุ่มเหล่านี้ นอกจากนี้ องค์การยังอาจเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือผลิตภณณ์ได้

แนวคิดของบาร์นาร์ดมีนัยสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของสถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาก็เป็นระบบของสังคมที่ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลหลากหลาย ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งแต่ละกลุ่มมีเป้าหมายและความต้องการที่แตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายของกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องความขัดแย้งจากเป้าหมายในทฤษฎีเป้าหมายของลีด (Lee et al., 1991) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าความขัดแย้งสามารถป้องกันได้โดยสร้างเป้าหมายให้เกิดการแลกเปลี่ยนประโยชน์ซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Schein (1970) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 3.4 ว่าประสิทธิผลขององค์การหมายถึงสมรรถนะในการอยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพ และเจริญเติบโต

ลักษณะของทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน

นักทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมีความเห็นตรงกันว่าทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมีลักษณะสำคัญ 9 ประการ ได้แก่ ประการแรก องค์การเป็นระบบที่ประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐาน 5 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลย้อนกลับ และสภาพแวดล้อม สำหรับองค์การธุรกิจจัดเป็นองค์การระบบเปิด ประการที่สอง องค์การเปลี่ยนแปลงได้ โครงสร้าง กระบวนการ และความสัมพันธ์ภายในองค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้เพื่อประสิทธิภาพ ประการที่สาม องค์การมีหลายระดับและหลายด้าน สามารถพิจารณาได้ทั้งในด้านจุลภาคและมหภาค ประการที่สี่ องค์การต้องใช้แรงจูงใจหลายด้านเพื่อให้คนทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และประการที่ห้า การบริหารองค์การไม่มีความแน่นอนว่าจะต้องสำเร็จเสมอไป เพราะมีปัจจัยต่าง ๆ จำนวนมากและสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่เป็นตัวแปรสำคัญประการที่หก ทฤษฎีองค์การปัจจุบันเป็นทฤษฎีผสม คือนำแนวความคิดจากหลายสาขามาสผสมผสานกัน ได้แก่ จิตวิทยา สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ประการที่เจ็ด ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมีลักษณะเป็นพรรณนา (Descriptive) คือเป็นการอธิบายคุณลักษณะขององค์การและการบริหาร ไม่ได้กำหนดสิ่งต่าง ๆ ไว้แน่นอน แต่เปิดโอกาสให้เล็งวัตถุดิบประสงค์และวิธีการตามความเหมาะสม ประการที่แปด เหตุการณ์หนึ่ง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การจะมีสาเหตุมาจากปัจจัยหลายปัจจัย ปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์กัน และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอาจย้อนกลับไปกระทบปัจจัยที่เป็นสาเหตุได้ ลักษณะนี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Reciprocal Determinism) ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2 ว่าพฤติกรรม ปัจจัยส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อม มีอิทธิพลเชิงเหตุผลซึ่งกันและกัน และประการที่เก้า องค์การเป็นระบบที่ปรับตัวได้ ซึ่งเป็นลักษณะที่สำคัญที่สุด หากองค์การต้องการจะคงอยู่ตลอดไปในสภาพแวดล้อมใด ๆ องค์การจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ลักษณะนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Schein (1970) เรื่องสมรรถนะในการปรับตัว (Adaptation) และเจริญเติบโต (Growth) และสอดคล้องกับปรัชญาพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมุ่งถึงระบบและผลผลิตที่มีคุณค่าขององค์การเป็นสำคัญ เพราะระบบและผลผลิตจะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การคงอยู่ตลอดไป ส่วนทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมมักเน้นที่โครงสร้างเป็นสำคัญ สิ่งหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงแนวความคิดที่ต่างออกไปจากสมัยเดิม คือ ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันเน้นถึงการบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO) ในขณะที่การบริหารสมัยเก่าเน้นถึงการบริหารในรายละเอียดของงาน แนวคิด MBO นี้มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับทฤษฎีเป้าหมายของสล็อต ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่า MBO คือการตั้งเป้าหมายที่มีการประยุกต์ในระดับองค์การ ซึ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง การแปลงเป้าหมายระดับสูงลงไปสู่เป้าหมายระดับล่าง และการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งล้วนเป็นหลักการสำคัญของทฤษฎีเป้าหมายทั้งสิ้น

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการทบทวนทฤษฎีองค์การทั้ง 3 สมัยข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าทฤษฎีองค์การมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องจากการเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบในสมัยดั้งเดิม มาสู่การเน้นมิติด้านมนุษย์ แรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมในสมัยใหม่ จนถึงการมององค์การเป็นระบบที่ซับซ้อนปรับตัวได้ และใช้หลายศาสตร์ผสมผสานกันในสมัยปัจจุบัน แต่ละสมัยมิได้ลบล้างสมัยก่อนหน้า แต่เป็นการเพิ่มเติมมิติใหม่ ๆ ให้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การ ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจึงต้องบูรณาการแนวคิดจากทุกสมัย ทั้งความเป็นระบบจากสมัยดั้งเดิม ความใส่ใจต่อมนุษย์จากสมัยใหม่ และความสามารถในการปรับตัวจากสมัยปัจจุบัน

ผู้วิจัยจะนำแนวคิดจากทฤษฎีองค์การทั้ง 3 สมัยมาบูรณาการในการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู กล่าวคือ จากทฤษฎีสมัยดั้งเดิมจะนำหลักการ OSCAR ของฟาโยลมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การจัดสรรความรับผิดชอบ และการประสานงาน จากทฤษฎีสมัยใหม่ จะนำหลักการมีส่วนร่วม การสร้างขวัญกำลังใจ และทฤษฎีเหตุผลเชื่อมโยงของโลเกิร์ตมาใช้ในการออกแบบกระบวนการที่เน้นการทำงานเป็นกลุ่มและการเชื่อมโยงระหว่างระดับต่าง ๆ ในสถานศึกษา และจากทฤษฎีสมัยปัจจุบัน จะนำหลักการมององค์การเป็นระบบเปิดที่ปรับตัวได้และการบริหารตามวัตถุประสงค์ (MBO) มาใช้เป็นกรอบในการออกแบบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ แนวคิดจากทฤษฎีองค์การจะถูกนำไปบูรณาการร่วมกับทฤษฎีเป้าหมาย ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเอง และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้สังเคราะห์ไว้ในหัวข้อก่อนหน้า เพื่อสร้างกรอบแนวคิดที่สมบูรณ์สำหรับการวิจัย

3. พฤติกรรมองค์กร

3.1 ความหมายของพฤติกรรมองค์กร

พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) เป็นคำที่มาจากการรวมคำสองคำเข้าด้วยกันคือคำว่า "พฤติกรรม" ซึ่งหมายถึงการแสดงออกหรือแนวโน้มของปฏิกิริยาที่จะแสดงออกของบุคคลในสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว กับคำว่า "องค์กร" เมื่อรวมกันจึงหมายถึงการศึกษาการกระทำของบุคคลในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรรมการแสดงออก การเปลี่ยนแปลง และความอยู่รอดขององค์กร นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์กรไว้ ดังนี้

มิดเดิลมิสท์ และฮิทท์ (Middlemist, & Hitt, 1988) ให้ความหมายว่าพฤติกรรมองค์กรเป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์กร ซึ่งความเข้าใจดังกล่าวจะนำไปใช้ในการเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงาน เพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์กร บาร์อน และกรีนเบิร์ก (Baron, & Greenberg, 1989) กล่าวว่าพฤติกรรมองค์กรหมายถึงการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร โดยศึกษากระบวนการของปัจเจกระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรและทำให้บุคคลที่ทำงานในองค์กรมีความสุข มัวร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead, & Griffin, 1995) เสริมว่าเป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมมนุษย์กับองค์กร และตัวองค์กรเอง ซึ่งการศึกษาทั้ง 3 ด้านดังกล่าวจะทำให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมองค์กรในภาพรวม และสมยศนาวิการ (2543) ให้ความหมายว่าเป็นการวิเคราะห์ผลกระทบของบุคคล กลุ่ม และโครงสร้างที่มีต่อพฤติกรรมภายในองค์กร

จากความหมายของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่าพฤติกรรมองค์กรเป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรอย่างเป็นระบบ ทั้งพฤติกรรมระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งความรู้ที่ได้สามารถนำไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจของบุคลากร อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรในภาพรวม การแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ระดับนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Moorhead, & Griffin (2001) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูว่าประสิทธิผลที่สูงจะอยู่ที่ความหลากหลายของผลลัพธ์ของบุคคล ผลลัพธ์กลุ่ม และผลลัพธ์ขององค์กร

3.2 พฤติกรรมศาสตร์กับองค์กร

การศึกษาพฤติกรรมองค์กรสามารถทำได้ในหลายระดับ ทั้งการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคน พฤติกรรมของแต่ละกลุ่มงาน หรือพฤติกรรมขององค์กรในภาพรวม โดยพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้รับผลกระทบจากกลุ่มและองค์กร พฤติกรรมของกลุ่มย่อมได้รับผลกระทบจากพฤติกรรมของแต่ละบุคคลและองค์กร และพฤติกรรมองค์กรย่อมได้รับผลกระทบ

จากพฤติกรรมระดับบุคคลและกลุ่มเช่นกัน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Reciprocal Determinism ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2 ว่าพฤติกรรม ปัจจัยส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรม องค์การในแต่ละระดับควรให้ความสนใจกับส่วนประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เพื่อช่วยให้มีความเข้าใจ ในพฤติกรรมที่ศึกษาอย่างแท้จริง

การศึกษาพฤติกรรมองค์การจำเป็นต้องใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับศาสตร์สาขาต่าง ๆ ได้แก่ จิตวิทยา สังคมวิทยา สังคมจิตวิทยา มานุษยวิทยา และ รัฐศาสตร์ เพื่อสามารถนำมาประยุกต์ได้อย่างเหมาะสมในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ และนำความรู้ ที่ได้ไปใช้ในการทำนายและควบคุมพฤติกรรมต่าง ๆ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การบูรณาการหลายศาสตร์ เข้าด้วยกันนี้สอดคล้องกับลักษณะของทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.2.3 ว่าเป็น ทฤษฎีผสมที่นำแนวความคิดจากหลายสาขามาสผสมผสานกัน

3.3 ความสำคัญของพฤติกรรมองค์การ

การบริหารงานเป็นกระบวนการทำงานที่จะสำเร็จได้โดยบุคคล และการวางแผน การทำงาน การจัดองค์การ และการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความต้องการ มีความรู้สึก และอารมณ์ ดังนั้น การที่จะบริหารจัดการให้มนุษย์ทำงานได้สำเร็จ เกิดประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ตลอดจนสามารถแข่งขันและทำให้องค์การอยู่รอดได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมภายในองค์การ การศึกษาพฤติกรรมองค์การมีความสำคัญต่อ ผู้บริหาร 4 ประการหลัก ดังนี้

ประการแรก ทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถพยากรณ์และควบคุมพฤติกรรม ของตนเอง การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมและความรู้สึกของตนเอง เช่น ความต้องการ แรงจูงใจ จุดอ่อนและจุดแข็งของพฤติกรรม ตลอดจนปัจจัยที่เป็นสาเหตุ ทำให้ สามารถนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรม ความสามารถในการตัดสินใจ การควบคุม อารมณ์ ความเครียด และการพัฒนาการสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการบริหาร

ประการที่สอง ทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถพยากรณ์และควบคุมพฤติกรรม ของผู้ใต้บังคับบัญชา การศึกษาพฤติกรรมองค์การทำให้ผู้บริหารเข้าใจความต้องการของผู้ใต้บังคับ บัญชาแต่ละคน เข้าใจปัจจัยสาเหตุของพฤติกรรม สามารถทำนายได้ว่าถ้าใส่ปัจจัยหรือตัวแปรอะไร จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมอะไร นำมาสู่การแก้ไขปัญหาพฤติกรรมด้วยการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เช่น การจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างทุ่มเท การจัดออกแบบงานให้เหมาะสมกับ แต่ละบุคคล การสนับสนุนให้บุคลากรทำงานบรรลุเป้าหมายและได้รับรางวัล ข้อสังเกตนี้สอดคล้อง กับแนวคิดของ Cumming, & Schwab (1973) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

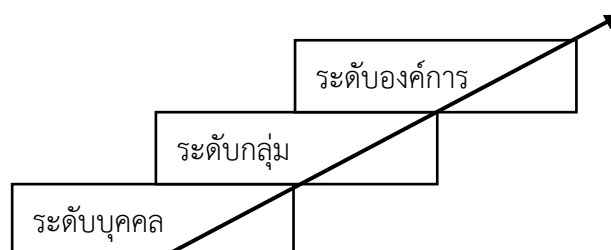
ของครูว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น การออกแบบ การบริหาร การตอบแทน บรรยากาศการทำงาน มีอิทธิพลร่วมกับปัจจัยบุคคลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

ประการที่สาม ทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถพยากรณ์และควบคุมพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน การเข้าใจกระบวนการเกิดทัศนคติ ความแตกต่างของแต่ละบุคคล กระบวนการกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม วัฒนธรรมภายในองค์กร พฤติกรรมที่เกี่ยวกับอำนาจและการเมืองภายในองค์กร จะช่วยให้ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Vicarious Experience ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2 ว่าการได้เห็นประสบการณ์ของผู้อื่นส่งผลต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง

ประการที่สี่ ทำให้เข้าใจพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคคลภายนอก และสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันนโยบาย การศึกษาพฤติกรรมองค์การช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูง บุคคลภายนอก และสามารถพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อนโยบาย ซึ่งนำมาสู่การเจรจาต่อรอง การวางแผน การจัดองค์การ การควบคุมให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 2

3.4 การวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การ

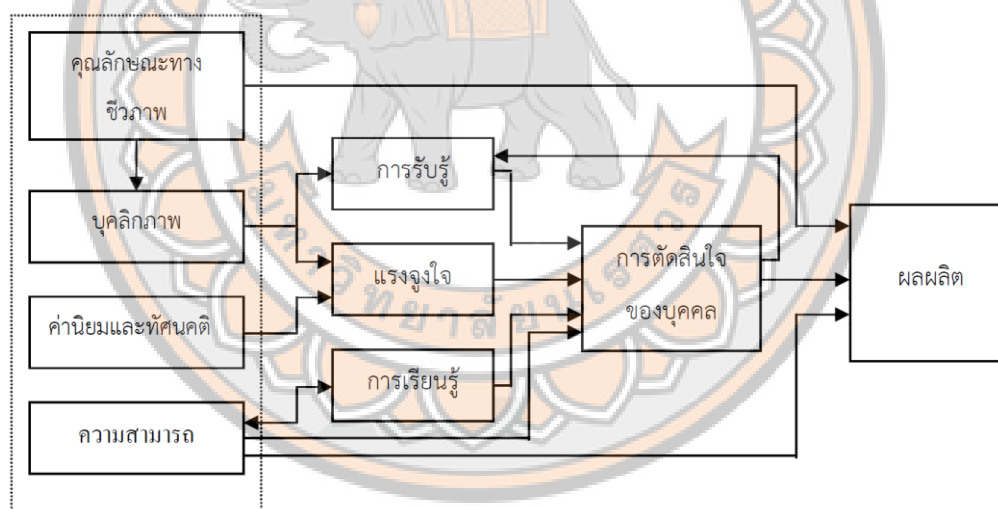
เนื่องจากพฤติกรรมองค์การเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายในการศึกษาจึงจำเป็นต้องทำการศึกษาให้ครอบคลุมหลายด้านหลายระดับ ในการศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การจึงใช้แบบจำลอง (Model) อธิบายเชิงทฤษฎีถึงลักษณะบางประการของระบบหรือกระบวนการที่เกิดขึ้นในชีวิตจริง แบบจำลองจึงเป็นการถอดแบบความเป็นจริงมาอยู่ในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่ายขึ้น โดยจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระ ตัวแปรตามเบื้องต้นของพฤติกรรมองค์การ คือ ผลผลิต (Productivity) ซึ่งหมายรวมถึงทั้งประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับที่ธนภุต รอดเขียว (2553) ได้อธิบายไว้ในหัวข้อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูว่าประสิทธิผลเป็นเรื่องของผลลัพธ์ที่สำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ดังนั้น การประเมินผลผลิตขององค์การจะต้องวัดทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ตัวแปรอิสระของพฤติกรรมองค์การมีความแตกต่างกันในแต่ละระดับ ทำให้สามารถแบ่งแบบจำลองพฤติกรรมองค์การออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล (Individual Level) ระดับกลุ่ม (Group Level) และระดับองค์การ (Organization System Level) ดังต่อไปนี้



ภาพ 8 แสดงตัวแบบพฤติกรรมองค์การพื้นฐาน

ที่มา: ดัดแปลงมาจาก Stephen Robbins, 1998, p. 23

แบบจำลองพฤติกรรมองค์การระดับบุคคล (Individual Level) ตัวแปรอิสระหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคลตามแนวคิดของ Robbins (1993) ได้แก่ คุณลักษณะทางชีวภาพ บุคลิกภาพ ค่านิยมและทัศนคติ ความสามารถของปัจเจกบุคคล รวมทั้ง การรับรู้ แรงจูงใจ และการเรียนรู้ ดังจะได้อธิบายรายละเอียดต่อไปนี้ ดังภาพ 9



ภาพ 9 แสดงแบบจำลองพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคล

ที่มา: Robinsons, 1993

จากแบบจำลองพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคลจะพบว่า ตัวแปรอิสระหรือปัจจัยในระดับบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร มีดังต่อไปนี้คือคุณลักษณะทางชีวภาพ เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส

คุณลักษณะทางชีวภาพ เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การ ได้แก่ อายุ เพศ และสถานภาพสมรส ในด้านอายุ การศึกษาวิจัยพบว่าผู้ที่มีอายุมากจะทำงานสุขุม

มากกว่าคนอายุน้อย ในขณะที่ผลผลิตของงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งกับความเชื่อเดิมของคนส่วนใหญ่ คนอายุมากมีโอกาสดางงานด้วยเหตุจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ (ปัญหาสุขภาพ) มากกว่าคนอายุน้อย ส่วนคนอายุน้อยมีโอกาสดางงานจากสาเหตุที่ไม่จำเป็นมากกว่า ในด้านเพศ ผลผลิตของการทำงานของชายและหญิงไม่มีความแตกต่างกัน แต่เพศหญิงมีแนวโน้มขาดงานหรือออกจากงานสูงกว่าเนื่องจากบทบาทในการดูแลครอบครัว ในด้านสถานภาพสมรส พบว่าคนที่แต่งงานแล้วจะขาดงานและออกจากงานน้อยกว่า รวมทั้งมีความพึงพอใจในงานสูงกว่า ซึ่งอาจเป็นเพราะต้องรับผิดชอบครอบครัวจึงให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการทำงาน

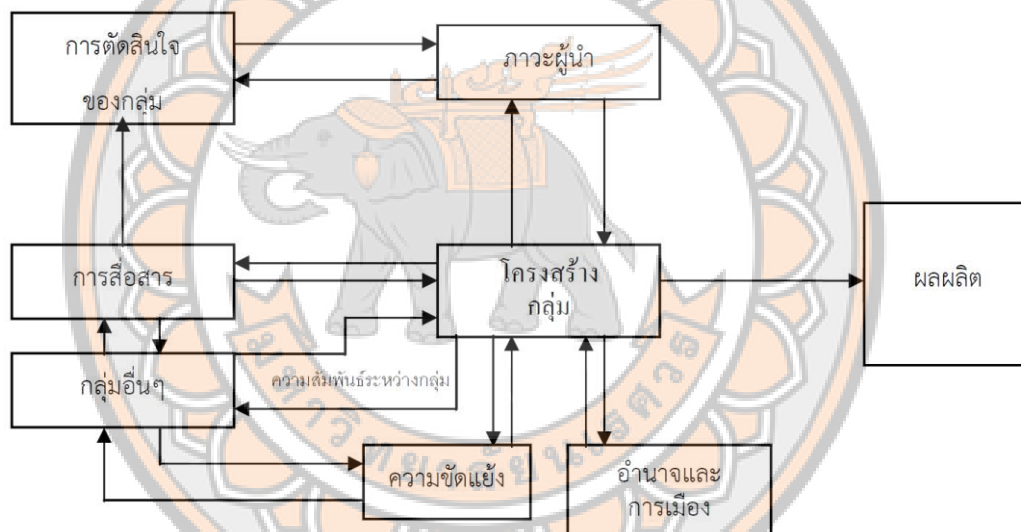
บุคลิกภาพ เป็นผลจากพันธุกรรม สิ่งแวดล้อม และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับบุคคล บุคลิกภาพเป็นตัวทำนายพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เช่น ความเครียดหรือเชื่อมั่นในตนเอง การนับถือตนเอง การมุ่งมั่นในความสำเร็จ ซึ่งบุคลิกภาพแต่ละประเภทจะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับแต่ละงาน ข้อค้นพบเรื่องบุคลิกภาพนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Stronge (2007) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อองค์ประกอบการปฏิบัติงานของครูว่าบุคลิกภาพของครูเป็นหนึ่งในอันดับต้น ๆ ที่ใช้ในการตัดสินความมีประสิทธิภาพของครู ความสามารถ เป็นศักยภาพของบุคคลที่จะทำงานในตำแหน่งหน้าที่ของตน มีทั้งความสามารถทางปัญญา ทางร่างกาย และความสามารถในงานเฉพาะด้าน ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Self-Efficacy ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2 ว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะที่มีอยู่จริง แต่ขึ้นอยู่กับ การตัดสินของบุคคลว่าตนสามารถทำได้

ค่านิยมและทัศนคติ บุคคลถูกหล่อหลอมและขัดเกลาทางสังคมให้มีค่านิยมและทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น ต่อตนเอง ต่อบุคคลอื่น ต่อวิชาชีพ ต่อลักษณะการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่ทำให้มีแนวโน้มจะมีพฤติกรรมตามค่านิยมและทัศนคติของตน

การรับรู้ เป็นกระบวนการจัดระบบและให้ความหมายต่อสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจและการแสดงออกต่อสิ่งนั้น ๆ การรับรู้ได้รับผลกระทบจากทั้งปัจจัยภายในบุคคล (ความสนใจ ทัศนคติ ประสบการณ์) ปัจจัยด้านสิ่งที่รับรู้ (ขนาด การเคลื่อนไหว เสียง) และปัจจัยด้านสถานการณ์ (เวลา สถานที่) แรงจูงใจ เป็นความปรารถนาที่จะใช้ความพยายามมากขึ้นเพื่อให้องค์การบรรลุจุดหมาย ภายใต้เงื่อนไขว่าความพยายามนั้นจะนำไปสู่การบรรลุความต้องการของบุคคล ทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญ เช่น ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ที่จำแนกลำดับขั้นความต้องการ 5 ระดับ ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านสังคม ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความสำเร็จในชีวิต ผู้บริหารจำเป็นต้องค้นหาความต้องการของบุคคลและใช้สิ่งนั้นเป็นตัวจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีเป้าหมายของล็อก (Locke, 1968) ที่เน้นว่าเป้าหมายเป็นตัวกลางระหว่างพฤติกรรมกับสิ่งจูงใจ ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 และการเรียนรู้ เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีลักษณะถาวรอันเนื่องมาจากประสบการณ์ บุคคลจะมีพฤติกรรมที่นำไปสู่การได้รับรางวัลและหลีกเลี่ยง

พฤติกรรมที่ทำให้ถูกลงโทษ การให้รางวัล การส่งเสริมสนับสนุนหรือการลงโทษจึงเป็นประสบการณ์ที่ทำให้บุคคลเรียนรู้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Enactive Attainment ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2 ว่าความสำเร็จจากการกระทำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองมากที่สุด

แบบจำลองพฤติกรรมองค์กรระดับกลุ่ม พฤติกรรมองค์กรระดับกลุ่มมิใช่เป็นเพียงการนำพฤติกรรมองค์กรในระดับบุคคลมารวมกัน แต่พฤติกรรมองค์กรระดับกลุ่มมีความซับซ้อนมากกว่านั้น เนื่องจากบุคคลเมื่ออยู่ในกลุ่มจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างจากพฤติกรรมเมื่ออยู่คนเดียวตามลำพัง พฤติกรรมระดับกลุ่มจะเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของกลุ่ม การสื่อสาร ภาวะผู้นำ วิธีการตัดสินใจของกลุ่ม ความขัดแย้ง และการใช้อำนาจในกลุ่ม ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรดังภาพ 10



ภาพ 10 แสดงแบบจำลองพฤติกรรมองค์กรในระดับกลุ่ม

ที่มา: Robinsons, 1993

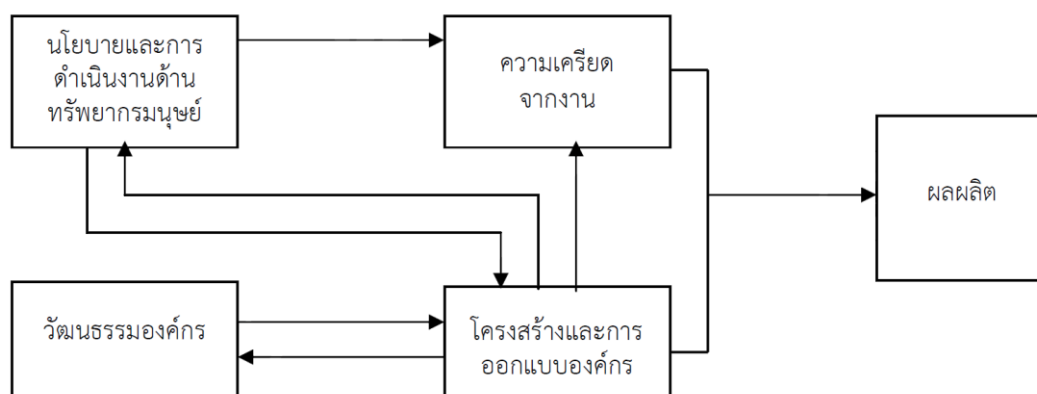
กลุ่ม หมายถึงการที่บุคคลตั้งแต่สองคนหรือมากกว่ามารวมตัวกันและมีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะอย่าง (Baron, & Greenberg, 1990) โดยคุณลักษณะของกลุ่มที่สำคัญมี 4 ประการ ได้แก่ ต้องมีคนสองคนหรือมากกว่ามาปฏิสัมพันธ์กัน มีโครงสร้างกลุ่มที่คงที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และสมาชิกรับรู้ถึงการเป็นกลุ่มของตน เหตุผลที่บุคคลรวมกลุ่มกันในองค์การ ได้แก่ ความรู้สึกปลอดภัย (Security) สถานภาพทางสังคม (Status) คุณค่าในตนเอง (Self-esteem) ความผูกพันกับผู้อื่น (Affiliation) อำนาจ (Power) และการบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) ตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อพฤติกรรมระดับกลุ่มประกอบด้วยหลายปัจจัย

โครงสร้างของกลุ่ม เมื่อคนมาอยู่ร่วมกันและเกิดเป็นโครงสร้าง แต่ละบุคคลมีบทบาท (Role) และสถานภาพ (Status) ที่แตกต่างกัน เกิดบรรทัดฐาน (Norm) ของกลุ่มและมีการยึดเหนี่ยวสมาชิก (Cohesiveness) สถานภาพขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น อำนาจหน้าที่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ ส่วนบทบาทเป็นพฤติกรรมตามสถานภาพกลุ่มกำหนด และบรรทัดฐานเป็นแบบแผนการปฏิบัติที่กลุ่มสร้างขึ้นเพื่อความเป็นระเบียบ

การสื่อสาร มีหน้าที่สำคัญ 4 ประการภายในกลุ่ม ได้แก่ การควบคุม การจูงใจ ความรู้สึก และการให้ข้อมูล การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้สมาชิกกลุ่มมีพฤติกรรมในทิศทางที่ช่วยเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบประการที่สี่ของ Locke et al. (1981) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดีขึ้น

ความขัดแย้ง คือการไม่เห็นพ้องที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม แนวคิดสมัยใหม่มองว่าความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมเป็นสิ่งที่ดี ช่วยให้กลุ่มมีพฤติกรรมเชิงปรับปรุงพัฒนาและทำให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ส่งผลให้องค์การเจริญเติบโตแบบสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบเรื่องความเครียดจากเป้าหมายของ Lee et al. (1991) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าเป้าหมายที่ยากจะดึงดูดความสนใจของสมาชิกให้ร่วมมือกันและเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่ดีขึ้น ภาวะผู้นำและการตัดสินใจของกลุ่ม เป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ รูปแบบของผู้นำทั้งแบบเผด็จการประชาธิปไตย หรือเสรีนิยม รวมทั้งรูปแบบการตัดสินใจ ย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมของกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบเรื่องการสนับสนุนจากหัวหน้างานของ Lee et al. (1991) ที่กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 อำนาจและการเมือง อำนาจหมายถึงความสามารถในการทำให้ผู้อื่นแสดงพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ ซึ่งอาจเกิดจากตำแหน่งหรือตัวบุคคล ถ้าใช้อย่างเหมาะสมจะส่งผลให้พฤติกรรมองค์กรเป็นไปในทางบวก ส่วนการเมืองขององค์กรเป็นการแสวงหาและใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว หากกลุ่มสามารถจำกัดพฤติกรรมทางการเมืองได้โดยเปิดกว้างในการสื่อสารและลดความไม่แน่นอนจะช่วยลดผลกระทบทางลบได้ และ ความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ที่มีคุณภาพเท่ากับมีการประสานงานที่ดีและนำไปสู่ผลผลิตที่ดี

แบบจำลองพฤติกรรมองค์กรระดับองค์กร พฤติกรรมระดับองค์กรมิใช่เป็นเพียงการนำพฤติกรรมองค์กรในระดับบุคคลและกลุ่มมารวมกัน แต่พฤติกรรมระดับองค์กรยังมีความซับซ้อนมากกว่านั้นเนื่องจากบุคคลเมื่ออยู่ในองค์กร นอกจากจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยของปัจเจกบุคคลและระดับกลุ่มแล้ว ยังได้รับอิทธิพลจากการออกแบบโครงสร้างองค์กร นโยบาย และการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมขององค์กร และระดับของความเครียดที่เกิดจากการทำงานในองค์กร ดังภาพ 11



ภาพ 11 แสดงแบบจำลองพฤติกรรมองค์กรในระดับองค์กร

ที่มา: Robinsons, 1993

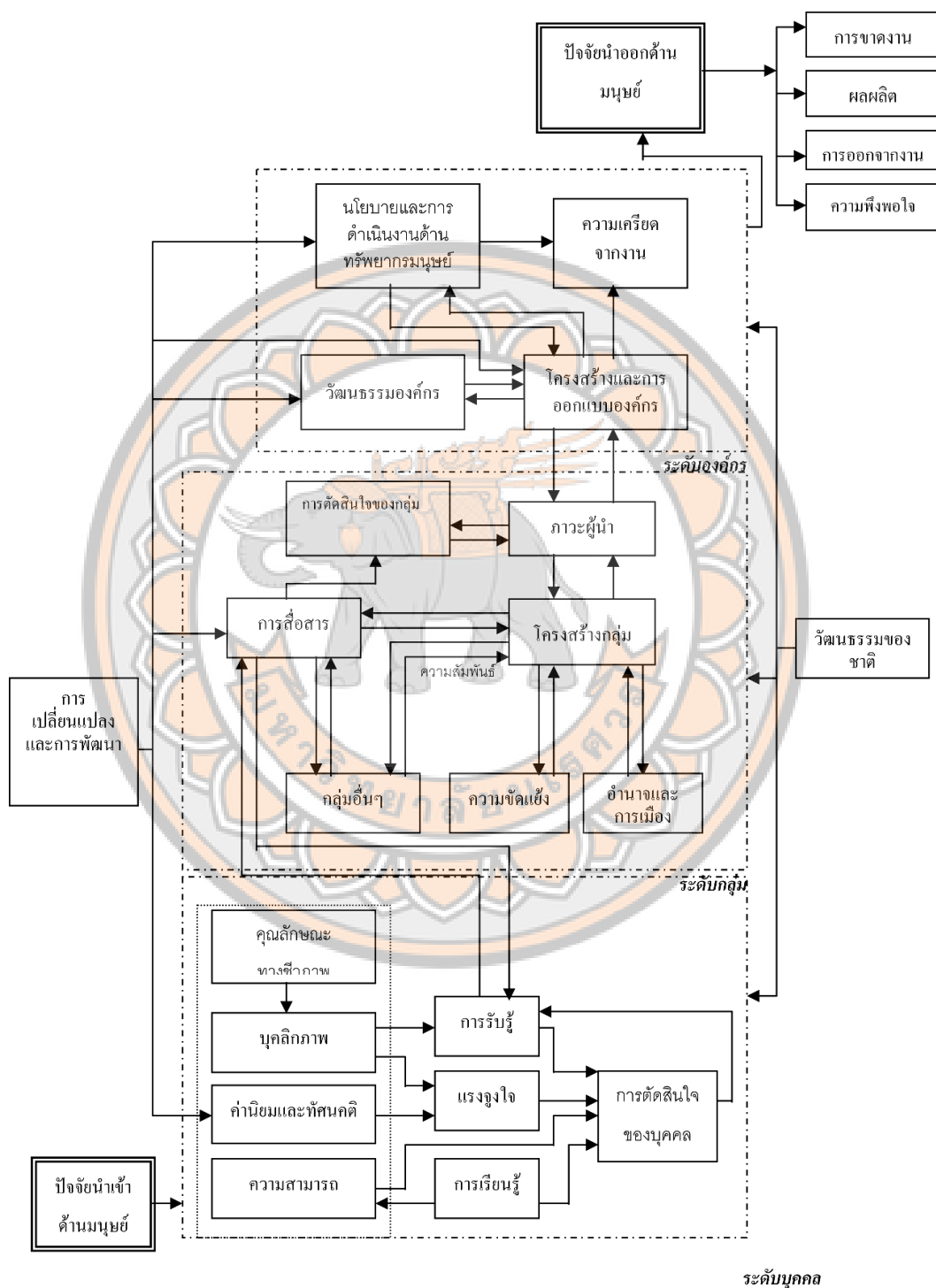
โครงสร้างและการออกแบบองค์กร มีผลต่อสายการบังคับบัญชา อำนาจการตัดสินใจ การกำหนดหน้าที่ การประสานงาน และการใช้กฎระเบียบ อันส่งผลต่อทัศนคติ ความพึงพอใจ และผลผลิตของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบทฤษฎีองค์การตาม Hodge และ Anthony ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.1

นโยบายและการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ครอบคลุมการคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผล ระบบการให้รางวัล และความสัมพันธ์กับสภาพแรงงาน ต่างมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากร สอดคล้องกับองค์ประกอบเรื่องการปรับปรุงระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

วัฒนธรรมขององค์กร เป็นค่านิยมหรือบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันของสมาชิก ซึ่งกลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติ ทั้งผู้บริหารและพนักงานต้องเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรและยึดถือเป็นแนวทาง หากผู้ใดละเมิดจะถูกลงโทษในรูปแบบต่าง ๆ วัฒนธรรมองค์กรจึงมีอิทธิพลสำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับที่ Steers (1977) ได้ระบุว่า "บรรยากาศ" เป็นหนึ่งในปัจจัยองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ความเครียดจากการทำงาน เมื่อบุคคลทำงานภายใต้สถานการณ์ที่มีข้อจำกัดและความต้องการ มักนำมาสู่ความเครียด ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดมีทั้งปัจจัยด้านบุคคล (ปัญหาครอบครัว เศรษฐกิจ บุคลิกภาพ) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (ความไม่แน่นอนทางการเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี) และปัจจัยด้านองค์กร (บทบาท งาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โครงสร้างภาวะผู้นำ ช่วงวงจรชีวิตขององค์กร) หากบุคคลมีบุคลิกภาพไวต่อความเครียดและขาดประสบการณ์ในการจัดการกับความเครียด จะส่งผลให้เกิดสภาวะเครียด ขัดแย้งเรื่องความเครียดสอดคล้อง

กับแนวคิดเรื่อง Physiological State ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2 ว่าสภาวะความเครียด ความวิตกกังวล จะทำให้บุคคลมีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำลง



ภาพ 12 แสดงแบบจำลองพฤติกรรมองค์กร

จากภาพ 12 จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะที่แตกต่างทางด้านชีวภาพ บุคลิกภาพ ค่านิยมทัศนคติ ความสามารถ การรับรู้ แรงจูงใจและการเรียนรู้ มีผลต่อพฤติกรรมในระดับปัจเจกบุคคลในขณะที่เมื่อคนทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม พฤติกรรมระดับกลุ่มได้รับอิทธิพลจากโครงสร้างกลุ่ม การสื่อสารและความขัดแย้ง ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ อำนาจและการเมือง รวมทั้งความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ ในองค์กร ส่วนพฤติกรรมในระดับองค์กรที่เป็นระบบใหญ่จะได้รับอิทธิพลจากการออกแบบ โครงสร้างองค์กร นโยบายและการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมขององค์กรและความเครียดจากการทำงาน นอกจากนี้ สิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา รวมทั้ง วัฒนธรรมของชาติก็ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในแต่ละระดับด้วย ตัวแปรดังกล่าวข้างต้นล้วนเป็น ตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อตัวแปรตามของพฤติกรรมองค์กรในรูปของการขาดงาน ผลผลิต การลาออก จากงานและความพึงพอใจของทรัพยากรมนุษย์ในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลโดยรวมขององค์กร

การสังเคราะห์แบบจำลองพฤติกรรมองค์กร

จากสามแบบจำลองพฤติกรรมองค์กรข้างต้น สามารถสรุปเป็นภาพรวมได้ว่า ปัจจัยทั้งสามระดับต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน รวมทั้งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา รวมทั้งวัฒนธรรมของชาติ ตัวแปรอิสระในทุกระดับล้วนส่งผลต่อตัวแปรตามของพฤติกรรมองค์กรในรูปของผลผลิต การขาดงาน การลาออก และความพึงพอใจ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลโดยรวมขององค์กร ภาพรวมนี้สอดคล้องกับลักษณะของทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.2.3 ว่าเหตุการณ์หนึ่ง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การจะมีสาเหตุมาจากปัจจัยหลายปัจจัย ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอาจย้อนกลับไปกระทบปัจจัยที่เป็นสาเหตุได้ด้วย

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์กรเป็นศาสตร์ที่ช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในองค์การอย่างเป็นระบบ ใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งแต่ละระดับมีปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมที่ต่างต่างกันแต่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน แบบจำลองพฤติกรรมองค์กรของ Robbins (1993) เป็นกรอบที่ครอบคลุมทั้งปัจจัยระดับบุคคล (คุณลักษณะทางชีวภาพ บุคลิกภาพ ค่านิยม ทัศนคติ ความสามารถ การรับรู้ แรงจูงใจ การเรียนรู้) ระดับกลุ่ม (โครงสร้างกลุ่ม การสื่อสาร ความขัดแย้ง ภาวะผู้นำ อำนาจและการเมือง ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม) และระดับองค์กร (โครงสร้าง นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรม ความเครียด) ที่ส่งผลต่อผลผลิต การขาดงาน การลาออก และความพึงพอใจ

ผู้วิจัยจะนำแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การมาเป็นฐานความรู้สนับสนุนในการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยระดับบุคคล (แรงจูงใจ การรับรู้ การเรียนรู้) สอดคล้องกับทฤษฎีเป้าหมายและทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเองที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 4 ปัจจัยระดับกลุ่ม (การสื่อสาร ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม) สอดคล้องกับหลักการของ SOAR Analysis ที่เน้นการมีส่วนร่วมและทฤษฎีเหตุผลเชื่อมโยงของโลเกิร์ตที่เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.2.2 และปัจจัยระดับองค์การ (โครงสร้าง วัฒนธรรม นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์) สอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอนที่ได้สังเคราะห์ไว้ในหัวข้อที่ 2 ทั้งนี้ ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การจะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถออกแบบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่คำนึงถึงปัจจัยเชิงพฤติกรรมในทุกระดับ ซึ่งจะส่งผลให้รูปแบบดังกล่าวสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทจริงของสถานศึกษา

4. ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ

ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การเป็นกลุ่มแนวคิดที่มุ่งอธิบายพฤติกรรมของบุคคลในองค์การจากมุมมองที่หลากหลาย ทั้งมุมมองด้านการประสานงาน การตัดสินใจ ระบบองค์การ การเสริมแรง การเรียนรู้ และจิตวิทยาเชิงลึก ทฤษฎีเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ สามารถทำนายพฤติกรรม และออกแบบระบบการบริหารที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าทฤษฎีพฤติกรรมองค์การที่สำคัญได้แก่ แนวคิดของแมรี พาร์เกอร์ โพลเลตต์ เฮอร์เบิร์ต ไชมอน แคตซ์และคานัน เอ็ดเวิร์ด ทอร์นไคก์ จอห์น วัตสัน และซิกมันด์ ฟรอยด์ ดังจะได้อธิบายรายละเอียดต่อไปนี้

แนวคิดของแมรี พาร์เกอร์ โพลเลตต์ (Mary Parker Follett)

แมรี พาร์เกอร์ โพลเลตต์ (Mary Parker Follett) เป็นนักทฤษฎีที่สนใจด้านจิตวิทยาและได้นำมาใช้ในธุรกิจและอุตสาหกรรม โดยเน้นเรื่องการประสานงาน (Coordination) เป็นสำคัญ เธอได้อธิบายว่าการจัดการมีความจำเป็นต้องมีการประสานงาน 4 ประการ ดังนี้ ประการแรก การประสานงานเป็นการติดต่อสื่อสารโดยตรงกับผู้รับผิดชอบงานนั้น ประการที่สอง การประสานงานในระยะเริ่มแรกของงาน ซึ่งหมายความว่าการทำงานต้องเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน ไม่ใช่รอจนกว่าจะเกิดปัญหาขึ้นแล้วจึงมาประสานงาน ประการที่สาม การประสานงานเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกันในแผนกต่าง ๆ ขององค์การ และประการที่สี่ การประสานงานมีการกระทำกันอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ ซึ่งหมายความว่าการทำงานไม่ใช่กิจกรรมที่ทำครั้งเดียวแล้วเสร็จ แต่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

แนวคิดเรื่องการประสานงานของโพลีเลตต์มีความสอดคล้องกับหลักการประสานงานในหลักการ OSCAR ของฟาโยลที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.2.1 และมีความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ตามมาตรฐานตำแหน่งครูของ ก.ค.ศ. (2564) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 3.3 โดยเฉพาะในเรื่องของการร่วมปฏิบัติงานทางวิชาการและการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง ภาควิชาครู และสถานประกอบการ ในบริบทของสถานศึกษา หลักการ 4 ประการของโพลีเลตต์ชี้ให้เห็นว่าการประสานงานระหว่างครู ระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ และระหว่างสถานศึกษากับหน่วยงานภายนอก ต้องเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และมุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทุกฝ่าย

นอกจากนี้ โพลีเลตต์ยังเชื่อว่ามนุษย์มีความสามารถเรียนรู้เทคนิคต่าง ๆ ของการเป็นผู้นำที่ดีได้ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีความรู้และความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี มีความสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามที่ต้องการโดยไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ เพราะถ้าทำอะไรเป็นแบบทางการไปเสียหมดจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเบื่อหน่ายไม่อยากปฏิบัติหน้าที่ แนวคิดนี้มีนัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ภาวะผู้นำเชิงจูงใจมากกว่าการใช้อำนาจสั่งการ ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบเรื่อง "การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในการตั้งเป้าหมาย" ของ Lee et al. (1991) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าหัวหน้าที่ให้การส่งเสริมสนับสนุนจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับเป้าหมายที่สูงกว่า และสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Verbal Persuasion ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2 ว่าการพุดจูงใจจากบุคคลที่เชื่อถือได้จะช่วยเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเอง

แนวคิดของเฮอร์เบิร์ต ไชมอน (Herbert Simon)

เฮอร์เบิร์ต ไชมอน (Herbert Simon) ได้เสนอทฤษฎีในการตัดสินใจ โดยประยุกต์แนวความคิดแบบระบบราชการที่เน้นการมีระบบ มีเหตุผล แต่เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้มีเหตุผลอย่างจำกัด (Bounded Rationality) ดังนั้น มนุษย์จึงทำการตัดสินใจไปตามความพึงพอใจของตน (Satisficing) มากกว่าการค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด (Optimizing) ไชมอนได้อธิบายแนวคิดในการตัดสินใจ 2 ประการ

ประการแรก การใช้อำนาจหน้าที่กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการใช้อำนาจของผู้บริหารเพื่อตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ จำเป็นต้องใช้การจูงใจหลายด้านเพื่อให้งานสำเร็จ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรืออาจใช้การลงโทษ แนวคิดนี้สอดคล้องกับองค์ประกอบเรื่อง "รางวัลที่เป็นรูปธรรม" ของ Lee et al. (1991) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่ารางวัลทั้งภายนอกและภายในมีบทบาทในการรักษาระดับการปฏิบัติงาน

ประการที่สอง การควบคุมการทำงานด้วยตัวเองของพนักงาน องค์กรจะต้องทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดี เพื่อแสดงพฤติกรรมและมีจิตใจที่สามารถตัดสินใจอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร องค์กรอาจทำได้โดยการฝึกอบรมและพัฒนาให้ความรู้แก่พนักงาน เป็นการปลูกฝังความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงานเพื่อควบคุมการทำงานด้วยตัวเองได้ แนวคิดนี้มีความสอดคล้องอย่างยิ่งกับหลักการ Commitment ในหลักการ 5 ข้อของ Locke's Goal Setting Theory ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าเป้าหมายต้องเป็นสิ่งที่เข้าใจตรงกันผ่านการยอมรับจากทุกคน ซึ่งจะนำไปสู่การที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถควบคุมการทำงานด้วยตัวเองได้ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Enactive Attainment ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2 ว่าเมื่อบุคคลประสบความสำเร็จจากการกระทำด้วยตัวเอง จะส่งผลให้มีการรับรู้ความสามารถของตนเองเพิ่มขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถในการควบคุมตนเองที่ดียิ่งขึ้น ในบริบทของสถานศึกษา แนวคิดของไซมอนชี้ให้เห็นว่าการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูไม่ควรอาศัยเพียงอำนาจสั่งการจากผู้บริหาร แต่ต้องพัฒนาครูให้สามารถจัดการตนเองและตัดสินใจอย่างเป็นอิสระบนพื้นฐานของความรู้ ความเข้าใจ และความรับผิดชอบ

แนวคิดของแคตซ์และคาน์ (Katz and Kahn)

แคตซ์ และคาน์ (Katz, & Kahn) ได้เสนอแนวคิดองค์การเป็นระบบเปิด (Open System) ซึ่งการมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เป็นลักษณะที่สำคัญของแนวคิดนี้ แนวคิดองค์การเป็นระบบเปิดของแคตซ์และคาน์สรุปได้ 4 ประการ ประการแรก ในระบบหนึ่งจะประกอบด้วยระบบย่อยที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ดังนั้นในการทำงานในองค์กรย่อมมีระบบย่อยหลายระบบ แต่ละระบบจะต้องพึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ประการที่สอง องค์กรเป็นระบบเปิดย่อมมีการเคลื่อนไหวหรือเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ประการที่สาม มีการแข่งขันกัน เพื่อรักษาสมดุลของระบบ การแข่งขันในองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดตามปกติธรรมดา เพราะจะนำไปสู่ความสำเร็จและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และประการที่สี่ การที่องค์กรมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และหน้าที่หลายอย่าง อาจเป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้

แนวคิดองค์การเป็นระบบเปิดของแคตซ์และคาน์มีนัยสำคัญหลายประการในบริบทของการวิจัยครั้งนี้ ประการแรก แนวคิดเรื่องระบบย่อยที่พึ่งพาอาศัยกันสอดคล้องกับองค์ประกอบ 3 ด้านของการปฏิบัติงานครูตามมาตรฐาน ก.ค.ศ. ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 3.3 กล่าวคือ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ต่างเป็น "ระบบย่อย" ที่พึ่งพาอาศัยกัน การจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพต้องได้รับการส่งเสริมจากระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน และต้องอาศัยการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประการที่สอง แนวคิดเรื่องการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับปรัชญาพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมและการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ดังที่ Schein (1970) ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 3.4 ว่าประสิทธิผลขององค์การหมายถึงสมรรถนะในการอยู่รอด ปรับตัว ดำรงรักษาสภาพ และเจริญเติบโต ประการที่สาม แนวคิดเรื่องการแข่งขันที่นำไปสู่การสร้างสรรค์สอดคล้องกับทฤษฎีเป้าหมายของลอคที่เห็นว่าเป้าหมายที่ท้าทายจะกระตุ้นให้เกิดความพยายามและการสร้างสรรค์ ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 และประการที่สี่ แนวคิดเรื่องความขัดแย้งจากเป้าหมายที่หลากหลายสอดคล้องกับองค์ประกอบเรื่อง "ความขัดแย้งจากเป้าหมาย" ของ Lee et al. (1991) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1

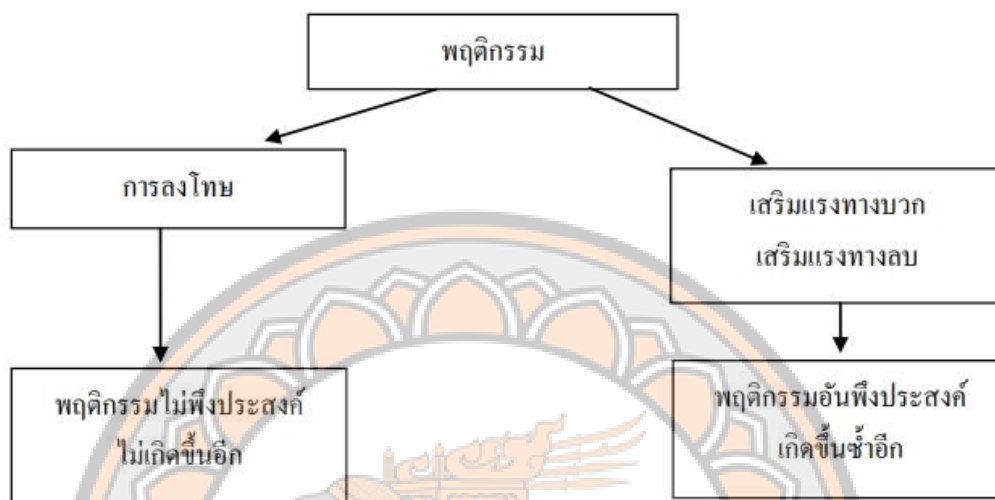
แนวคิดของเอ็ดเวิร์ด ทอร์นไดก์ (Edward Thorndike)

เอ็ดเวิร์ด ทอร์นไดก์ (Edward Thorndike) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกฎแห่งผล (Law of Effect) ซึ่งเป็นเรื่องของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อมีสิ่งมากระตุ้นในทางบวกซ้ำกันหลายครั้ง จะทำให้มีการแสดงพฤติกรรมออกมาที่เรียกว่า การเสริมแรง (Reinforcement) หรือเป็นแรงจูงใจ ทอร์นไดก์ได้จำแนกการเสริมแรงออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะแรก การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาในทางที่ดี การมีบรรยากาศในการทำงานที่ดีทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้น การประเมินผลการทำงานเป็นที่น่าสนใจได้ค่าตอบแทนสูงขึ้น เป็นการจูงใจให้พนักงานแสดงพฤติกรรมออกมาในทางที่ดี แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Enactive Attainment ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2 ว่าความสำเร็จจากการกระทำซ้ำ ๆ กันจะทำให้บุคคลมีความรู้ความสามารถของตนเองเพิ่มมากขึ้น และสอดคล้องกับปรัชญาพื้นฐานของ SOAR Analysis ที่เน้นการค้นหาคำตอบที่แข็งแกร่งและเรื่องราวดี ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ลักษณะที่สอง การเสริมแรงในทางลบ (Negative Reinforcement) เป็นการลงโทษพนักงานเพื่อไม่ให้แสดงพฤติกรรมที่องค์กรไม่พึงประสงค์ เช่น ไม่ให้การสนับสนุนส่งเสริมหรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลักษณะที่สาม การลงโทษ (Punishment) เป็นการลงโทษพนักงานที่ทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การขาดงาน การไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง และลักษณะที่สี่ การไม่กระทำเสริมแรง (Extinction) คือผู้บริหารไม่กระทำเสริมแรงใด ๆ ทั้งนั้น ไม่ว่าจะเป็นเสริมแรงทางบวกหรือทางลบ

จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความต้องการให้องค์กรเพิ่มเสริมแรงในทางบวก เพราะจะทำให้แสดงพฤติกรรมที่ดี เช่น การเพิ่มค่าจ้างและการชมเชยกย่องพนักงานที่กระทำสิ่งที่ดีงาม จะส่งผลทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่ดีออกมาอีก ซึ่งเป็นผลดีต่อองค์กร ส่วนพนักงานจะหลีกเลี่ยงพฤติกรรมในทางลบถ้าได้รับการลงโทษ ข้อค้นพบนี้มีนัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากชี้ให้เห็นว่าการสร้างแรงจูงใจเชิงบวกให้แก่ครู เช่น การให้การยอมรับ การชมเชย การสนับสนุน จะส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานที่ดีกว่าการใช้มาตรการลงโทษ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง "ผลกระทบของเป้าหมายที่ผิดพลาด" ของ Lee et al. (1991) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1

ว่าควรมองเป้าหมายที่ล้มเหลวเป็นปัญหาที่ควรแก้ไข มากกว่าใช้เป็นเครื่องมือลงโทษ และสอดคล้องกับ SOAR Analysis ที่เน้นจุดแข็งและแรงบันดาลใจ ไม่เน้นจุดอ่อนและปัญหาซึ่งอาจสร้างความท้อแท้ ดังที่ ญัณฐ์ รัตนศิริณิกุล (2565) ได้เตือนไว้ในหัวข้อการวิเคราะห์ SOAR



ภาพ 13 แสดงพฤติกรรมการจูงใจแบบเสริมแรง

แนวคิดของจอห์น วัตสัน (John Watson)

ในตอนต้นศตวรรษที่ 20 จอห์น วัตสัน (John Watson, 1878-1958) ได้เสนอแนวคิดด้านพฤติกรรมนิยม (Behaviorism) โดยอธิบายว่าพฤติกรรมเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ของสิ่งเร้า (Stimulus) และการตอบสนอง (Response) ดังนั้น การศึกษาสิ่งเร้าและการตอบสนองจะทำให้เข้าใจพฤติกรรมต่าง ๆ ได้ สิ่งเร้า (Stimulus) คือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นให้ร่างกายมีปฏิกิริยาตอบสนอง ซึ่งจะส่งผลทำให้มนุษย์สร้างพฤติกรรมออกมา เช่น ถ้าผู้บริหารใช้แรงจูงใจพนักงานโดยการให้รางวัลสำหรับคนที่ขยันทำงาน รางวัลดังกล่าวจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้พนักงานเกิดความขยันทำงาน ส่วนการตอบสนอง (Response) คือปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นโดยสิ่งกระตุ้น คือความขยันของพนักงานเกิดขึ้นเพราะมีสิ่งกระตุ้นเป็นตัวรางวัล

นอกจากนี้ วัตสันยังให้ความสำคัญว่าพฤติกรรมทุกอย่างของมนุษย์เกิดจากการเรียนรู้ การเข้าใจกระบวนการเรียนรู้จะทำให้เราเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ได้อย่างแท้จริง แนวคิดนี้มีนัยสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงานของครูไม่ใช่สิ่งที่ตายตัว แต่เป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ผ่านกระบวนการเรียนรู้ หากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดสภาพแวดล้อม (สิ่งเร้า) ที่เหมาะสม ก็จะสามารถส่งเสริมให้ครูมีพฤติกรรมการทำงาน (การตอบสนอง) ที่พึงประสงค์ได้ แนวคิดนี้สอดคล้องกับกลไกการทำงานของเป้าหมาย (Goal

Mechanisms) ที่ล็อก และลัทธัม (Locke, & Latham, 1990) ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าเป้าหมายทำงานผ่านกลไกโดยตรง 3 ประการ คือ การเพิ่มความพยายาม การเพิ่มเวลาที่ทุ่มเท และการเพิ่มความสนใจ ซึ่งล้วนเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายในฐานะ "สิ่งเร้า" ตามแนวคิดของวัตสัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Reciprocal Determinism) ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2 ว่าสภาพแวดล้อม (สิ่งเร้า) ส่งผลต่อปัจจัยส่วนบุคคลและพฤติกรรม (การตอบสนอง)

แนวคิดของซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud)

ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) เป็นจิตแพทย์ชาวออสเตรีย ได้อธิบายว่าจิตของมนุษย์มีทั้งหมด 3 ส่วน คือ จิตสำนึก (Conscious) จิตกึ่งสำนึก (Subconscious) และจิตใต้สำนึก (Unconscious) โดยจิตที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจในพฤติกรรมและการดำเนินชีวิตของมนุษย์มากที่สุดคือส่วนที่เป็นจิตใต้สำนึก สิ่งที่เราจะนึกถึงจะเก็บกดลงไปอยู่ในจิตใต้สำนึก เช่น ความต้องการก้าวร้าวและความต้องการทางเพศ จะมีอิทธิพลสร้างแรงผลักดันต่อพฤติกรรมของมนุษย์ได้มาก ฟรอยด์ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพของมนุษย์ว่าประกอบด้วยโครงสร้างใหญ่ 3 ส่วน ดังนี้

อิด (id) คือส่วนที่ยังไม่ได้ขัดเกลา เป็นการแสวงหาความสุข ความพอใจโดยถือตนเองเป็นหลัก เป็นพลังขับทำให้มนุษย์กระทำพฤติกรรมต่าง ๆ ตามความพอใจของตน เป็นการตอบสนองความต้องการที่ติดมาแต่กำเนิด พลังขับที่สำคัญคือสัญชาตญาณทางเพศ ความต้องการและความพอใจที่ได้รับการตอบสนอง 2) อีโก้ (Ego) เป็นส่วนที่ใช้ตัดสินใจโดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงในสถานการณ์นั้น ๆ อีโก้มีหน้าที่ 3 ประการ ได้แก่ ควบคุมมิให้ความต้องการจากพลังของอิดที่ไม่พึงประสงค์ปรากฏออกมา ปรับปรุงแก้ไขความทุกข์จากการเก็บกดความต้องการโดยอาจใช้กลไกป้องกันตนเอง (Defense Mechanism) เช่น การเก็บกด การหาสิ่งทดแทน การหลีกเลี่ยง และการบรรลูละตินสูงซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เหมาะสมในวิถีทางที่สังคมยอมรับ และ 3) ซูเปอร์อีโก้ (Superego) เป็นส่วนของจิตที่ได้เรียนรู้ถึงผิดชอบชั่วดี มีความละเอียดต่อการกระทำผิด คิดถึงเหตุผลและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น คำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ อย่างรอบคอบ เป็นการยึดเหนี่ยวกับหลักของศีลธรรม คุณธรรม คุณความดี และอุดมคติที่ผ่านการปลูกฝังเรียนรู้มา ซูเปอร์อีโก้จึงเป็นสิ่งที่คอยควบคุมเพื่อไม่ให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมตามสัญชาตญาณ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับบุคคลในสังคมได้

แนวคิดของฟรอยด์มีนัยสำคัญในบริบทขององค์การในแง่ที่ช่วยให้เข้าใจว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์การไม่ได้ถูกขับเคลื่อนด้วยเหตุผลที่ชัดเจนเสมอไป แต่อาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยทางจิตใจที่ซ่อนอยู่ภายใน เช่น ความต้องการที่ถูกเก็บกด ความขัดแย้งภายในจิตใจ หรือกลไกป้องกันตนเอง ในบริบทของสถานศึกษา แนวคิดเรื่องซูเปอร์อีโก้มีความสอดคล้องกับมิติด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพของการปฏิบัติงานครู ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 3.1 ว่าเป็นหนึ่งใน 3 มิติของการปฏิบัติงานของครู (Output, Behavior, Ethics) กล่าวคือ ซูเปอร์อีโก้ซึ่งเป็นจิตสำนึกด้านคุณธรรม

จริยธรรมที่ผ่านการปลูกฝังเรียนรู้มา จะเป็นตัวควบคุมให้ครูแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ ดังที่ Fuller (1969) ได้เน้นย้ำไว้ในหัวข้อ 3.2 ว่าครูที่มีประสิทธิภาพอันดับแรก ต้องดูที่ความเป็นคนดีก่อน

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการทบทวนทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรที่สำคัญทั้ง 6 แนวคิดล้วนมีความเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดที่ได้สังเคราะห์ไว้ในหัวข้อก่อนหน้า แนวคิดของโพลีเลตต์เรื่องการประสานงานและภาวะผู้นำเชิงจูงใจเชื่อมโยงกับหลักการ OSCAR ของฟายอล องค์ประกอบด้านการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของ ก.ค.ศ. และแนวคิด Verbal Persuasion ของแบนดูรา แนวคิดของไซมอนเรื่องการตัดสินใจและการควบคุมตนเองเชื่อมโยงกับหลักการ Commitment ของลือคและ Enactive Attainment ของแบนดูรา แนวคิดของแคตซ์และคาร์นเรื่องระบบเปิดเชื่อมโยงกับแนวคิดของ Schein องค์ประกอบ 3 ด้านของ ก.ค.ศ. และทฤษฎีเป้าหมาย แนวคิดของทอร์นไคก์เรื่องการเสริมแรงเชื่อมโยงกับ Enactive Attainment ของแบนดูรา และ SOAR Analysis แนวคิดของวัตสันเรื่องสิ่งเร้าและการตอบสนองเชื่อมโยงกับ Goal Mechanisms ของลือคและ Reciprocal Determinism ของแบนดูรา และแนวคิดของฟรอยด์เรื่องซูเปอร์อีโก้เชื่อมโยงกับมิติด้านคุณธรรมจริยธรรมของการปฏิบัติงานครู

ผู้วิจัยจะนำแนวคิดจากทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรทั้ง 6 แนวคิดมาบูรณาการในการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักการประสานงานของโพลีเลตต์จะถูกนำมาใช้ในการออกแบบกระบวนการประสานงานระหว่างครูและระหว่างหน่วยงาน หลักการควบคุมตนเองของไซมอนจะถูกนำมาใช้ในการส่งเสริมให้ครูสามารถบริหารจัดการตนเองได้ แนวคิดระบบเปิดของแคตซ์และคาร์นจะถูกนำมาใช้ในการมองสถานศึกษาเป็นระบบที่ปรับตัวได้ หลักการเสริมแรงทางบวกของทอร์นไคก์จะถูกนำมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจเชิงบวกให้แก่ครู แนวคิดสิ่งเร้าและการตอบสนองของวัตสันจะถูกนำมาใช้ในการออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และแนวคิดเรื่องซูเปอร์อีโก้ของฟรอยด์จะถูกนำมาเป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจมิติด้านคุณธรรมจริยธรรมของการปฏิบัติงานครู ทั้งนี้ ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรจะถูกนำไปบูรณาการร่วมกับทฤษฎีองค์การที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.1-5.3 ทฤษฎีเป้าหมายและการรับรู้ความสามารถของตนเองในหัวข้อที่ 4 และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหัวข้อที่ 2 เพื่อสร้างกรอบแนวคิดที่สมบูรณ์สำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

5. การมีส่วนร่วมขององค์กร

ความหมายของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์การสมัยใหม่ หมายถึงการเข้าร่วมอย่างเข้มแข็งของกลุ่มบุคคลในขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินกิจกรรม การมีส่วนร่วมในการสนับสนุนที่เป็นไปในรูปของผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมกระทำให้เกิดผลของกิจกรรม ไม่ใช่เป็นเพียงผู้ร่วมคิด ตัดสินใจ และได้รับผลประโยชน์เท่านั้น แต่ยังเป็นผู้มีส่วนร่วมกระทำให้เกิดผลของกิจกรรมนั้นด้วย การมีส่วนร่วมขององค์กรในกิจกรรมพัฒนาต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพจะพัฒนาองค์กรของตนเองได้ การที่บุคลากรสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสำหรับการกำหนดนโยบาย การพัฒนาที่เป็นกระบวนการขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ และการพัฒนาองค์กรในส่วนที่เป็นการให้บริการนั้น ก่อให้เกิดผลดีต่อการขับเคลื่อนองค์กรเป็นอย่างยิ่ง

การมีส่วนร่วมมีผลในทางจิตวิทยาอย่างลึกซึ้ง กล่าวคือ ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ความคิดเห็นถูกรับฟังและนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาองค์กร และที่สำคัญผู้ที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร เป็นพลังในการขับเคลื่อนที่ดีที่สุด ผลทางจิตวิทยาของการมีส่วนร่วมนี้สอดคล้องอย่างยิ่งกับแนวคิดเรื่องการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2 กล่าวคือเมื่อบุคคลได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเห็นว่าความคิดเห็นของตนถูกนำไปปฏิบัติจริง บุคคลนั้นจะเกิดความรู้สึกว่าตนมีความสามารถ (Enactive Attainment) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองมากที่สุด นอกจากนี้ ความภาคภูมิใจจากการเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารยังเชื่อมโยงกับแนวคิดเรื่องรางวัลภายใน (Intrinsic Reward) ที่ล็อก (Locke, 1976) ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่ารางวัลภายในคือความรู้สึกประสบผลสำเร็จ ความภาคภูมิใจ และความรู้สึกถึงความสามารถของตนเอง ซึ่งล้วนเป็นผลทางจิตวิทยาที่เกิดจากการมีส่วนร่วมทั้งสิ้น

ความหมายจากนักวิชาการไทยและต่างประเทศ

คอนทอน (Cotton, 1989) กล่าวว่าการมีส่วนร่วมหมายถึงการมีโอกาสมิมีส่วนร่วมคิดและตัดสินใจ ซึ่งจะแตกต่างกันไปในปริมาณการมีส่วนร่วมมากหรือน้อยในองค์กร รวมไปถึงบรรยากาศที่อำนวยความสะดวกในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ข้อสังเกตที่น่าสนใจในแนวคิดของ Cotton มี 2 ประเด็น ประเด็นแรกคือการเน้นว่าการมีส่วนร่วมมีหลายระดับตั้งแต่น้อยไปมาก ซึ่งหมายความว่า การมีส่วนร่วมไม่ใช่เรื่องของ "มี" หรือ "ไม่มี" แต่เป็นเรื่องของระดับและปริมาณที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ประเด็นที่สองคือการเน้นว่า "บรรยากาศ" ขององค์กรมีบทบาทสำคัญในการอำนวยความสะดวกให้เกิดการมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับที่ Steers (1977) ได้ระบุว่า "บรรยากาศ" เป็นหนึ่งในปัจจัยองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 3.4 และสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Physiological State ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2 ว่าสภาวะ

บรรยากาศที่ปลอดภัยทางจิตใจจะช่วยให้บุคคลมีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงขึ้นและกล้าที่จะเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น

สายสุนีย์ ปวุฒินันท์ (2541) กล่าวว่าการมีส่วนร่วมหมายถึงความร่วมมือของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เห็นพ้องต้องกัน ร่วมกันรับผิดชอบหรือเข้าร่วมทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยร่วมวางแผน คิดแก้ไข ปฏิบัติ ติดตามผล และร่วมรักษามาตรฐานที่กลุ่มกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อองค์กรและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ข้อสังเกตที่สำคัญคือสายสุนีย์ได้ระบุขั้นตอนของการมีส่วนร่วมที่ครอบคลุมตั้งแต่ "ร่วมวางแผน" ไปจนถึง "ร่วมรักษามาตรฐาน" ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอนที่ได้สังเคราะห์ไว้ในหัวข้อที่ 2 คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (ร่วมวางแผน ร่วมคิดแก้ไข) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ร่วมปฏิบัติ) และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ร่วมติดตามผลและรักษามาตรฐาน) ดังนั้น ความหมายของสายสุนีย์จึงมีความสมบูรณ์ในแง่ที่ครอบคลุมการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร

Ewin (อ้างถึงใน ยุพาพร รูปงาม, 2545) ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการให้บุคคลเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิด ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงของบุคคล แก้ไขปัญหาร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสม และสนับสนุนติดตามการปฏิบัติงาน ข้อสังเกตที่น่าสนใจคือการเน้น "การแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง" ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของไซมอน (Simon) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.4 เรื่อง "การควบคุมการทำงานด้วยตัวเอง" ว่าองค์กรต้องพัฒนาพนักงานให้สามารถตัดสินใจอันก่อให้เกิดประโยชน์ได้ด้วยตัวเอง การเน้นให้บุคคล "แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง" นี้แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมไม่ได้หมายถึงเพียงการเข้าร่วมประชุมหรือให้ความเห็นเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการเป็นเจ้าของปัญหาและเป็นผู้ดำเนินการแก้ไขด้วยตนเอง ซึ่งเป็นระดับที่สูงกว่าของการมีส่วนร่วม หทัยรัตน์ วิจิตพรชัย (2548) ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการสื่อสารที่เกิดขึ้นสองทาง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องการให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมกันค้นหาปัญหา วางแผน ดำเนินการแก้ไข และติดตามประเมินผล เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถ ข้อสังเกตที่สำคัญคือหทัยรัตน์เน้นว่าการมีส่วนร่วมเป็น "กระบวนการสื่อสารสองทาง" ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบประการที่สี่ของ Locke et al. (1981) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดีขึ้น กล่าวคือ การสื่อสารสองทางคือรูปแบบหนึ่งของการให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

การสังเคราะห์ความหมายของการมีส่วนร่วม

จากความหมายของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่าการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่บุคคลเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมติดตามผล และร่วมรับผลประโยชน์ ทั้งนี้ต้องเป็นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Meaningful Participation) ไม่ใช่เพียงรูปแบบเท่านั้น แนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมเป็นหลักการ

ที่เชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดทุกหัวข้อที่ได้สังเคราะห์ไว้ก่อนหน้านี้ สอดคล้องกับข้อค้นพบประการที่สาม ของ Locke et al. (1981) สอดคล้องกับหลักการ Commitment ในหลักการ 5 ข้อของ Locke's Goal Setting Theory สอดคล้องกับหลักการของ SOAR Analysis ที่ภิญโญ รัตนาพันธ์ (2556) ได้เน้นว่าสิ่งสำคัญที่สุดคือองค์กรควรเชิญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม และสอดคล้องกับองค์ประกอบเรื่องการบริหารโดยให้เข้ามามีส่วนร่วม (Participative Management) ของทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.2.2

บุคคลในการมีส่วนร่วมเพื่อการบริหารงานสามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะหลัก ลักษณะแรก ภายในองค์กร จะประกอบด้วยผู้บังคับบัญชา (ผู้บริหารระดับสูง) ผู้บริหารระดับกลาง (กลุ่มงานต่าง ๆ) และผู้ปฏิบัติ (ผู้ทำงานระดับล่าง) สายสัมพันธ์ของบุคคลจะเป็นไปตามลำดับบังคับบัญชา การมีส่วนร่วมเพื่อการจัดการในองค์กรจึงเป็นไปเพื่อการปรับปรุง พัฒนา หรือแก้ไขปัญหาความจำเป็นของการมีส่วนร่วมอาจไม่จำเป็นต้องครอบคลุมบุคคลในทุกระดับ อาจเฉพาะในระดับเดียวกันหรือเหนือขึ้นไปก็เป็นไปได้ ลักษณะการมีส่วนร่วมมีรูปแบบต่าง ๆ ตั้งแต่การเสนอข้อคิดเห็นเป็นเอกสาร ผ่านกระบวนการสอบถาม หรือโดยส่งเอกสาร การจำแนกระดับของบุคคลนี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง "การกระจายกลยุทธ์" (Strategic Deployment) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และสอดคล้องกับทฤษฎีหมวดเชื่อมโยงของไลเกิร์ต (Likert) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.2.2 ว่าผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็น "หมดเชื่อมโยง" ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร ลักษณะที่สอง ระหว่างองค์กร การมีส่วนร่วมจะเป็นในรูปของการให้ความเห็น แลกเปลี่ยน หรือสนับสนุนเพื่อการจัดการร่วมกัน โดยผลประโยชน์ขององค์กรทั้งสองต้องไม่ขัดแย้งกัน ในบริบทของสถานศึกษา บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมครอบคลุมทั้งผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ตามมาตรฐาน ก.ค.ศ. (2564) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 3.3 โดยเฉพาะในเรื่องของการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง ภาคีเครือข่าย และสถานประกอบการ

ความสำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารหรือการจัดการองค์กร 4 ประการหลัก ประการแรก ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งหวัง เมื่อทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผน ทุกคนจะเข้าใจตรงกันว่าองค์การมุ่งหน้าไปในทิศทางใดและตนเองมีบทบาทอย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับหลักการ Clarity ในหลักการ 5 ข้อของ Locke's Goal Setting Theory ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าเป้าหมายต้องชัดเจนเฉพาะเจาะจงให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน ในบริบทของสถานศึกษา การที่ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ SOAR และกำหนดเป้าหมายจะทำให้ครูเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์อย่างชัดเจน เมื่อครูเข้าใจทิศทางขององค์กรอย่างแจ่มชัด ครูจะสามารถกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมาย

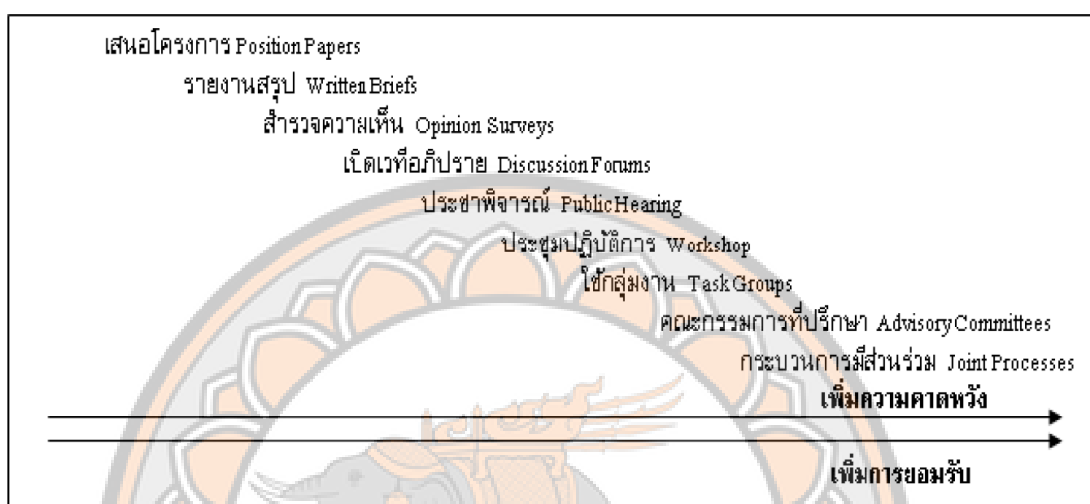
ขององค์การได้ ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายองค์การ ดังที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2529) ได้เสนอไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าต้องสร้างเป้าหมายให้เกิดการแลกเปลี่ยนประโยชน์ซึ่งกันและกัน

ประการที่สอง กระบวนการตัดสินใจสามารถรองรับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรได้กว้างขวางและเกิดการยอมรับ เมื่อบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การตัดสินใจนั้นจะได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายเนื่องจากทุกคนรู้สึกว่าจะเสี่ยงของตนได้รับการรับฟัง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของไซมอน (Simon) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.4 ว่าองค์การต้องทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีเพื่อตัดสินใจอันก่อให้เกิดประโยชน์ได้ สอดคล้องกับเงื่อนไขแรกของ Latham, & Saari (1979) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องผูกพันกับเป้าหมาย (Goal Commitment) ซึ่งการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายเป็นวิธีที่มีประสิทธิผลที่สุดในการสร้างความผูกพัน และสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Enactive Attainment ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ว่าเมื่อบุคคลมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจแล้วเห็นว่าการตัดสินใจนั้นนำไปสู่ผลสำเร็จ บุคคลจะมีการรับรู้ความสามารถของตนเองเพิ่มขึ้น ประการที่สาม เป็นหลักการบริหารที่เอื้อต่อการดำเนินการเชิงวิเคราะห์ด้วยเหตุผล การเปิดกว้างทางความคิด และการระดมสมอง การมีส่วนร่วมทำให้ได้รับมุมมองที่หลากหลายจากบุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญแตกต่างกัน ซึ่งช่วยให้การวิเคราะห์ปัญหาและการหาทางออกมีความรอบด้านมากขึ้น สอดคล้องกับหลักการของ SOAR Analysis ที่ Stavros, & Hinrichs (2009) ได้เน้นว่าเมื่อเชิญผู้มีส่วนได้เสียหลากหลายกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมจะได้มุมมองที่ครอบคลุมมากขึ้น และสอดคล้องกับ Vicarious Experience ของแบนดูราที่ว่า การระดมสมองทำให้บุคลากรได้เห็นแนวคิดของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งช่วยเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเอง และประการที่สี่ ลดช่องว่างของระบบการสื่อสารในองค์กรและจัดการปัญหาความขัดแย้ง การมีส่วนร่วมเปิดช่องทางการสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง ซึ่งช่วยลดความเข้าใจผิดและความขัดแย้ง สอดคล้องกับองค์ประกอบเรื่อง "ความขัดแย้งจากเป้าหมาย" ของ Lee et al. (1991) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1

หลักการมีส่วนร่วม

หลักของการมีส่วนร่วมในความหมายของการบริหารจัดการมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับ "การตัดสินใจ" กล่าวคือ การมีส่วนร่วมจะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีคุณค่าและชอบธรรม และต้องเป็นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Meaningful Participation) ไม่ใช่เพียงวางระบบไว้ให้ดูเหมือนว่าได้จัดกระบวนการให้มีส่วนร่วมแล้วเท่านั้น หากการตัดสินใจที่เกิดจากการมีส่วนร่วมมีความสมเหตุสมผล และชอบธรรมก็ต้องนำไปปฏิบัติ แต่ถ้าผู้มีอำนาจเห็นว่าไม่เหมาะสม ก็จะต้องอธิบายได้ โดยมีมาตรฐานแห่งความชอบธรรมที่สังคมส่วนใหญ่ยอมรับ ข้อเสนอแนะเรื่อง "การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง" นี้มีนัยสำคัญมาก เนื่องจากในทางปฏิบัติองค์การหลายแห่งอาจจัดกิจกรรมที่ดูเหมือนว่าเปิดโอกาสให้

บุคลากรมีส่วนร่วม แต่ในความเป็นจริงแล้วการตัดสินใจถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะส่งผลเสียมากกว่าการไม่มีส่วนร่วมเลย เนื่องจากจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าถูกหลอกลวง อันจะนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจในผู้บริหารและการลดลงของความผูกพันต่อเป้าหมาย ซึ่งขัดกับหลักการ Commitment ในทฤษฎีเป้าหมายของลือทที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1



ภาพ 14 แสดงกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการมีส่วนร่วมมีหลายระดับตั้งแต่น้อยที่สุดคือ "แจ้งเพื่อทราบ" (Inform) ซึ่งหมายถึงได้ตัดสินใจไปแล้วจึงมาแจ้งให้ทราบ ไปจนถึงระดับสูงสุดคือการร่วมตัดสินใจ (Joint Decision Making) ดังปรากฏในแผนภูมิการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง (Participation Continuum) กระบวนการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการกระจายอำนาจจากผู้มีอำนาจที่แต่เดิมมักจะใช้ อำนาจเหนือ (Power Over หรือ Power Against) มาเป็นการใช้ อำนาจร่วมกับ (Power With) กล่าวคือ แทนที่จะใช้อำนาจสั่งการเพียงอย่างเดียว กลับหันมาพูดคุยกัน หาทางออกที่ดีกว่าร่วมกัน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติยินดีปฏิบัติและเชื่อฟังมากขึ้น ตามทฤษฎี ผู้มีอำนาจจะชอบใช้อำนาจเหนือ แต่หากยิ่งใช้อิทธิพลเหนือไปเรื่อย ๆ อำนาจนั้นก็เสื่อมลง เพราะอำนาจไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่าเรา "มี" หรือ "ไม่มี" เพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับว่าคนรอบข้างมองว่าเราเหมาะสมที่จะมีอำนาจหรือไม่

แนวคิดเรื่อง "อำนาจร่วมกับ" (Power With) มีความสอดคล้องกับแนวคิดหลายประการที่ได้กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ สอดคล้องกับแนวคิดของฟอลเลตต์ (Follett) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.4 ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจทางการ สอดคล้องกับลิเคิร์ต (Likert อ้างถึงใน Locke, & Latham, 1984) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าหัวหน้าต้องสร้างและรักษาความรู้สึกของพนักงานถึงคุณค่าของบุคคล สอดคล้องกับ SOAR Analysis ที่ Stavros, &

Hinrichs (2009) ได้เน้นว่าสามารถดึงการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียได้ดีกว่า SWOT Analysis เนื่องจากเน้นจุดแข็งและแรงบันดาลใจ ซึ่งเป็นการใช้ "อำนาจร่วม" ในการสร้างอนาคตร่วมกัน และสอดคล้องกับองค์ประกอบเรื่อง "ผลกระทบของเป้าหมายที่ผิดพลาด" ของ Lee et al. (1991) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าหัวหน้าควรเป็นผู้สร้างกำลังใจมากกว่าใช้เป้าหมายเป็นเครื่องมือลงโทษ

แนวทางการสร้างและสนับสนุนการมีส่วนร่วม

การสร้างและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในองค์กรมีแนวทางหลายประการ

ประการแรก การพัฒนาความรู้สึกรับผิดชอบ โดยสร้างแรงกระตุ้นให้บุคคลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บนพื้นฐานที่ว่าเหตุและผลทางความคิดจะได้รับการสนับสนุน แนวทางนี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Verbal Persuasion ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2 ว่าการพูดให้กำลังใจจากบุคคลที่เชื่อถือได้จะช่วยเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเอง เมื่อบุคคลรู้สึกว่าการคิดของตนเองจะได้รับการสนับสนุน จะมีความมั่นใจในการแสดงออกมากขึ้นในบริบทของสถานศึกษา ผู้บริหารสามารถพัฒนาความรู้สึกรับผิดชอบของครูได้โดยการมอบหมายภารกิจที่ทำหายแต่สามารถบรรลุได้ ให้อิสระในการตัดสินใจ และแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของครู

ประการที่สอง การริเริ่มลักษณะแห่งพฤติกรรมบุคคล โดยลดและจัดความหลากหลายจากการแสดงออก สร้างความกล้าในการนำเสนอความคิดเห็น แนวทางนี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Physiological State ของแบนดูรา ที่ว่าการลดความเครียดและความวิตกกังวลจะช่วยให้บุคคลมีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงขึ้น การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ให้ครูกล้าแสดงความคิดเห็นโดยไม่ต้องกลัวถูกตำหนิเป็นสิ่งจำเป็น

ประการที่สาม การเปิดโอกาสเพื่อการแลกเปลี่ยน เนื่องจากโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมักถูกปิดกั้นด้วยคำสั่งจากเบื้องบน การเปิดโอกาสให้ทุกคนแลกเปลี่ยนย่อมส่งผลต่อการพัฒนาความคิด แนวทางนี้สอดคล้องกับ Vicarious Experience ของแบนดูราและ Feedback ของล๊อค ประการที่สี่ การสนับสนุนแนวความคิดที่สามารถเป็นแบบอย่างได้ ทั้งในทิศทางของงบประมาณหรืออื่นใด เป็นสิ่งที่สร้างความไว้วางใจต่อองค์กร สอดคล้องกับองค์ประกอบเรื่องการจัดการเพื่ออำนวยความสะดวกของ Lee et al. (1991) ประการที่ห้า สถานการณ์เพื่อการบริหาร ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสถานการณ์ในการจัดการงานด้วยเสมอ การเลือกแบบการบริหารใด ๆ ย่อมส่งผลต่อการมีส่วนร่วม ประการที่หก การมองหาความคิดเฉพาะในส่วนที่ดี เมื่อบุคคลเสนอแนวคิดแล้วควรเห็นความเหมาะสม ไม่มุ่งแนวทางเพื่อความขัดแย้ง สอดคล้องกับ SOAR Analysis ที่เน้นจุดแข็งดังที่ ญัณฐ์ รัตนศิริณิษฐกุล (2565) ได้อธิบายไว้ และ ประการที่เจ็ด การจงใจให้เกิดกระบวนการความคิดในทุกกลุ่มงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีเป้าหมายของล๊อคที่เห็นว่าเป้าหมายเป็นตัวกลางระหว่างพฤติกรรมกับสิ่งจูงใจ และสอดคล้องกับการเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) ของทอร์นไดค์ (Thorndike) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.4

ขั้นของความสำเร็จที่ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วม

ขั้นของความสำเร็จที่ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมและบุคคลยอมรับมี 9 ประการ ได้แก่ การเรียนรู้ในกิจกรรมของตนอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นผลต่อความรู้สึกอยากมีส่วนร่วม สไตล์การทำงานของแต่ละบุคคลเป็นโอกาสของการเลือกเพื่อก้าวต่อไป ความมีอารมณ์ที่มั่นคง การยอมรับจุดอ่อนของตนเอง การรู้ตนเอง (จุดแข็งและศักยภาพ) การมีความคิดในเชิงทะเยอทะยานโดยมีเป้าหมายเป็นจุดที่นำทดลอง การสร้างเครือข่ายงานโดยมีการพึ่งพา การเรียนรู้การทำงานเป็นกลุ่ม และความซื่อสัตย์เป็นแบบแผนการทำงาน ข้อค้นพบเหล่านี้มีความเชื่อมโยงกับแนวคิดหลายประการ "การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง" สอดคล้องกับองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพของ ก.ค.ศ. (หัวข้อ 3.3) "ความมีอารมณ์ที่มั่นคง" สอดคล้องกับ Physiological State ของแบนดูรา (หัวข้อ 4.2) "การรู้จุดแข็งของตนเอง" สอดคล้องกับ SOAR Analysis ที่เน้นจุดแข็ง "การมีเป้าหมายที่ท้าทาย" สอดคล้องกับทฤษฎีเป้าหมายของล็อก (หัวข้อ 4.1) "การทำงานเป็นกลุ่ม" สอดคล้องกับทฤษฎีหมดเชื่อมโยงของโลเกิร์ต (หัวข้อ 5.2.2) และ "ความซื่อสัตย์" สอดคล้องกับมิติด้านคุณธรรมจริยธรรมของการปฏิบัติงานครู (หัวข้อ 3.1)

คุณสมบัติของบุคคลเพื่อการมีส่วนร่วม

บุคคลที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพควรมีคุณสมบัติหลายประการ ได้แก่ หาแนวคิดและวิธีการในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นเสมอ แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงด้วยตัวเอง รู้จักใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ วางแผนไว้ล่วงหน้าโดยมีระยะเวลามีทัศนคติที่ดีต่องาน เป็นสมาชิกที่ดีและผู้นำที่ดี สร้างแรงกระตุ้นต่อตนเอง รู้งานทุกส่วนและหน้าที่ มีมนุษยสัมพันธ์ ปรับและรับฟังความคิดเห็นได้ในทุกระดับ มีความสม่ำเสมอ ทำงานได้ดีกว่ามาตรฐาน มีนิสัยในการทำงานที่ดี เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้เร็ว และมีประวัติดี คุณสมบัติเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Self-Efficacy ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2 กล่าวคือ บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงจะมีแนวโน้มกระทำกิจกรรมที่ทำหาย ใช้ความพยายามสูง และคงทนในการทำพฤติกรรม ซึ่งล้วนเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับการมีส่วนร่วม ดังนั้น การเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเองจึงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม นอกจากนี้ คุณสมบัติเรื่อง "วางแผนไว้ล่วงหน้าโดยมีระยะเวลา" สอดคล้องกับข้อค้นพบประการที่ห้าของ Locke et al. (1981) ว่าเป้าหมายควรมีการแสดงระยะเวลา และคุณสมบัติเรื่อง "ปรับและรับฟังความคิดเห็น" สอดคล้องกับหลักการ Feedback ในหลักการ 5 ข้อของ Locke's Goal Setting Theory

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วม

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กรที่สำคัญที่สุดมี 2 ปัจจัย คือ แรงจูงใจ และ ภาวะผู้นำ ในส่วนของแรงจูงใจ คือสิ่งที่เป็นตัวกระตุ้นเพื่อก่อให้เกิดการกระทำของพลังในบุคคล ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมและวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังคำกล่าวที่ว่า "ผู้บริหาร

ที่ดี คือ ผู้ที่สามารถทำงานให้สำเร็จได้โดยผู้ร่วมงาน" ความสำคัญของแรงจูงใจส่งผลให้เกิด 7 ประการ ได้แก่ การร่วมมือร่วมใจเพื่องาน ความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อองค์กร เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบ ข้อบังคับ สร้างความสามัคคี ทำให้เข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน สร้างความคิดใหม่ และมีศรัทธาเชื่อมั่นต่อตนเองและกลุ่ม แนวคิดเรื่องแรงจูงใจนี้สอดคล้องกับทฤษฎีเป้าหมายของลอค (Locke, 1968) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าเป้าหมายเป็นตัวกลางระหว่างพฤติกรรมกับสิ่งจูงใจ สอดคล้องกับ Positive Reinforcement ของทอร์นไดค์ (Thorndike) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.4 ว่าการให้รางวัลและการชมเชยจะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ดี และสอดคล้องกับสิ่งเร้าและการตอบสนองของวัตสัน (Watson) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.4

ในส่วนของ ภาวะผู้นำ มีผลต่อการมีส่วนร่วมในทิศทางของกระบวนการตัดสินใจ หากกระบวนการตัดสินใจไม่เป็นผลจะส่งผลต่อการไม่บรรลุความสำเร็จ การตัดสินใจในระดับผู้นำ ขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญ การยอมรับและให้ความร่วมมือ ความตั้งใจ และอิทธิพลเฉพาะตัว ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารที่ใช้ "อำนาจร่วมกับ" (Power With) แทน "อำนาจเหนือ" (Power Over) จะสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ครูรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีหมดเชื่อมโยงของไลเกิร์ต (Likert) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.2.2 สอดคล้องกับองค์ประกอบเรื่อง "การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของหัวหน้างาน" ของ Lee et al. (1991) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 และสอดคล้องกับ Verbal Persuasion ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2

ปัญหาและข้อจำกัดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

แม้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะมีประโยชน์มากมาย แต่ก็ยังมีปัญหาและข้อจำกัด 3 ประการหลัก

ประการแรก ลักษณะการสื่อสารในองค์กรและระหว่างบุคคลไม่เหมาะสม เช่น การมีข้อมูลหรือคำสั่งที่ถ่ายทอดไม่ชัดเจนทำให้ขาดความเข้าใจ การรับข่าวสารที่ต้องตีความทำให้เกิดข้อโต้แย้ง การมีผู้ก่อวาทหรือเอกสารที่สั่งการขัดกันเอง และทิศทางการสื่อสารที่ไม่สอดคล้องกัน ทั้งในแนวนอนลงล่าง ล่างขึ้นบน หรือในระดับเดียวกัน ข้อจำกัดนี้สอดคล้องกับหลักการ Clarity ในหลักการ 5 ข้อของ Locke's Goal Setting Theory ที่เน้นว่าเป้าหมายต้องชัดเจน และสอดคล้องกับองค์ประกอบเรื่อง "ความชัดเจนในเป้าหมาย" ของ Lee et al. (1991) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าเป้าหมายที่คลุมเครือจะขาดความสำคัญและไม่มีประสิทธิภาพ ในบริบทของสถานศึกษา ปัญหาด้านการสื่อสารอาจเกิดจากการที่ผู้บริหารไม่สื่อสารนโยบายให้ชัดเจน หรือครูไม่ได้รับข้อมูลที่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจ ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

ประการที่สอง พฤติกรรมหรือแรงจูงใจต่อบุคคลไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม เช่น การใช้ ทฤษฎีแรงจูงใจไม่ถูกต้อง อาทิ การนำเอาความพอใจเป็นหลักหรือการนำเอาความต้องการของมนุษย์ เป็นหลักมาใช้ในกรอบแนวคิดการสร้างแรงจูงใจซึ่งอาจส่งผลต่อการไม่พอใจ บุคคลมีอคติต่อองค์กร หรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมีความขัดแย้งสูงแต่ไม่พร้อมต่อการแก้ไข ข้อจำกัดนี้สอดคล้องกับ องค์ประกอบเรื่อง "ความขัดแย้งจากเป้าหมาย" ของ Lee et al. (1991) ว่าความขัดแย้งอาจเกี่ยวข้องกับ ความสับสนระหว่างค่านิยมส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร และสอดคล้องกับ Physiological State ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ว่าสภาวะเครียด ความวิตกกังวลจะทำให้ไม่ยอมมีส่วนร่วม อย่างไรก็ตาม หากการแก้ไขบทบาทของบุคคลให้มีทัศนคติดี มีความกระตือรือร้น มีสมาธิ มีความ รับผิดชอบ ย่อมเป็นจุดมุ่งหมายเพื่อการกระทำโดยส่วนร่วมได้ง่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Verbal Persuasion ที่ว่าการพูดให้กำลังใจช่วยเปลี่ยนทัศนคติและเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถ ของตนเอง

ประการที่สาม ผู้นำมีปัญหา เช่น คนทุกคนมีจุดมุ่งหมายในชีวิตเพื่อความต้องการ ในปัจจุบันและอนาคต เมื่ออยู่ในองค์กรแต่ประสบปัญหากดดันและไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ ย่อมเกิดปฏิกิริยาโต้ตอบและความขัดแย้ง ผู้นำขาดแรงจูงใจเนื่องจากขาดการเรียนรู้ ไม่มีความชำนาญ ไม่มีความเชื่อมั่นตนเอง หรือผู้นำขาดมนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ หย่อนคุณธรรม และทักษะ การเรียนรู้จากงาน ข้อจำกัดเรื่องผู้นำที่ไม่มีความเชื่อมั่นตนเองสอดคล้องโดยตรงกับ Self-Efficacy ของแบนดูรา ว่าบุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำจะหลีกเลี่ยงงานที่ทำทนาย ดังนั้น การพัฒนา ผู้นำให้มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญ ข้อจำกัดเรื่องผู้นำหย่อนคุณธรรม สอดคล้องกับ Superego ของฟรอยด์ (Freud) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.4 และสอดคล้องกับที่ Fuller (1969) ได้เน้นไว้ในหัวข้อ 3.2 ว่าครูที่มีประสิทธิภาพอันดับแรกต้องดูที่ความเป็นคนดีก่อน

การบริหารงานการมีส่วนร่วมเป็นการบริหารที่ทุกคนในองค์กรหรือต่างองค์กรได้มี โอกาสจัดกระทำการทำงานตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ ตามประสงค์ที่ต้องการ ผู้นำในการบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพดี มีทักษะ ในงานและความฉลาด มีความสามารถในงานและการตัดสินใจ มีมนุษยสัมพันธ์และคุณธรรม ในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในบทบาทของตนเองอย่างดี กระบวนการบริหารจึงจะบรรลุ เป้าหมายขององค์กรที่ต้องการได้ด้วยดี

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมขององค์กรข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์การสมัยใหม่ โดยเป็นกระบวนการ ที่บุคคลเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเข้มข้นในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ไปจนถึงร่วมติดตามผล ข้อค้นพบสำคัญคือ การมีส่วนร่วมต้องเป็นการมีส่วนร่วมอย่าง

แท้จริง (Meaningful Participation) โดยใช้ "อำนาจร่วมกับ" (Power With) แทน "อำนาจเหนือ" (Power Over) ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลคือแรงจูงใจและภาวะผู้นำ ส่วนปัญหาหลักมาจากการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม แรงจูงใจที่ไม่เอื้อ และผู้นำที่มีปัญหา

ผู้วิจัยจะนำแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมมาเป็นหลักการสำคัญในการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู เนื่องจากแนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมเป็นหลักการที่เชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดทุกหัวข้อที่ได้สังเคราะห์ไว้ก่อนหน้านี้ ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมเป็นหลักการพื้นฐานของ SOAR Analysis ในขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการกระจายกลยุทธ์ในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเป็นเงื่อนไขของการให้ข้อมูลป้อนกลับในขั้นตอนการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ในทฤษฎีเป้าหมาย การมีส่วนร่วมเป็นข้อค้นพบที่ยืนยันว่าจะทำให้ได้ผลงานสูงกว่า เป็นหนึ่งในหลักการ 5 ข้อ (Commitment) และเป็นหนึ่งใน 6 องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานตาม Lee et al. (1991) ในทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเอง การมีส่วนร่วมช่วยเสริมสร้าง Enactive Attainment Vicarious Experience และ Verbal Persuasion พร้อมทั้งลดผลกระทบทางลบของ Physiological State และในทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์กร การมีส่วนร่วมเป็นองค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ทฤษฎีหมดเชื่อมโยงของไลเกอร์ต์ และแนวคิดของโพลีเลตต์ ไชมอน ทอร์นไค์ และวัตสัน ทั้งนี้ แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมจะถูกนำไปบูรณาการร่วมกับแนวคิดทั้งหมดที่ได้สังเคราะห์ไว้ในหัวข้อที่ 2-5 เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการมีส่วนร่วมของครูทุกคนในกระบวนการบริหาร อันจะนำไปสู่การส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับ Objective and Key Results: OKRs

Objectives and Key Results (OKRs) หรือ "วัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ" เป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน โดยเป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในองค์กรมีทิศทางการทำงานเดียวกันและร่วมมือกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วม OKRs ได้รับความนิยมไปประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในองค์กรชั้นนำทั่วโลก เช่น Google, LinkedIn, Spotify, Twitter, Oracle, Samsung, BMW, Deloitte และ GE (Wodtke, 2016; Doerr, 2018) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า OKRs เป็นเครื่องมือที่มีความเป็นสากลและสามารถปรับใช้ได้กับองค์กรทุกประเภทและทุกขนาด รวมถึงสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและลักษณะงานที่เฉพาะเจาะจง ดัวร์ (Doerr, 2018) กล่าวว่า OKRs มีคุณูปการอย่างยิ่งต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ คือ การทำงานแบบ "พุ่งเป้า" (Focus) และจัดลำดับความสำคัญ (Priority) ด้วยการทุ่มเทกับเรื่องที่สำคัญ ช่วยเพิ่ม

ขีดความสามารถในการทำงาน ทำให้ทุกคนในทีมงานมองเห็นเป้าหมายที่ชัดเจนและเดินไปข้างหน้า ด้วยเป้าหมายเดียวกัน เป็นการสร้างเสริมการทำงานแบบเครือข่ายในองค์กร

ความเป็นมาของ OKRs

OKRs มีรากฐานทางทฤษฎีมาจากแนวคิดการจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO) ที่ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) ได้เสนอไว้ในหนังสือ The Practice of Management ในปี ค.ศ. 1954 ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่า MBO เป็นระบบของการตั้งเป้าหมายขององค์กรที่เน้นการจูงใจให้ผู้จัดการทุ่มเทความพยายาม โดยมีการตั้งวัตถุประสงค์รวมขององค์กร และนำมาแบ่งเป็นวัตถุประสงค์ย่อยในระดับต่าง ๆ และดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.2.3 ว่าทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันเน้นถึงการบริหารตามวัตถุประสงค์ (MBO) ดรักเกอร์ตระหนักดีว่าผู้บริหารมักจะติดอยู่ใน "กับดักกิจกรรม" (Activity Trap) คือมัวแต่ยุ่งอยู่กับงานประจำจนไม่มีเวลาสำหรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร MBO จึงถูกออกแบบมาเพื่อช่วยให้ผู้บริหารมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่ากิจกรรม อย่างไรก็ตาม เมื่อเวลาผ่านไป MBO ถูกวิจารณ์ว่ามีจุดอ่อนหลายประการ เช่น กลายเป็นระบบราชการที่ดำเนินการเพียงปีละครั้ง ถูกผูกติดกับระบบค่าตอบแทนและโบนัสอย่างเข้มงวดจนอาจนำไปสู่การบิดเบือนผลงาน และขาดความยืดหยุ่นในการปรับตัวกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ดรักเกอร์เองก็ยอมรับว่า MBO เป็นเพียง "เครื่องมือหนึ่ง" ที่ยังไม่สามารถแก้ปัญหาเรื่องการวัดวัตถุประสงค์ที่แท้จริงขององค์กรได้

ในช่วงทศวรรษ 1960-1970 แอนดี โกรฟ (Andy Grove) ซึ่งดำรงตำแหน่งซีอีโอของบริษัทอินเทล (Intel) ได้นำแนวคิด MBO ของดรักเกอร์มาพัฒนาและปรับปรุงอย่างมีนัยสำคัญ โกรฟได้ชื่อว่าเป็น "บิดาแห่ง OKRs" (Father of OKRs) เนื่องจากเป็นผู้ริเริ่มระบบที่เรียกว่า Intel Management by Objectives (iMBOs) ในตอนแรก ก่อนที่จะเปลี่ยนชื่อเป็น Objectives and Key Results (OKRs) ในเวลาต่อมา การปรับปรุงที่สำคัญที่สุดของโกรฟคือการเพิ่มแนวคิดเรื่อง "ผลลัพธ์สำคัญ" (Key Results) เข้าไปเป็นตัววัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ ทำให้เกิดคำถามง่าย ๆ แต่ทรงพลัง 2 คำถาม คือ "เราต้องการบรรลุอะไร" (What do we want to achieve?) ซึ่งเป็น Objective และ "เราจะรู้ได้อย่างไรว่าเราบรรลุแล้ว" (How will we know we've achieved it?) ซึ่งเป็น Key Results คำถามทั้งสองนี้ช่วยลดความคลุมเครือและความเป็นอัตนัยที่เป็นจุดอ่อนของ MBO นอกจากนี้ โกรฟยังเสนอให้มีการกำหนด OKRs เป็นรายไตรมาสแทนที่จะเป็นรายปี ซึ่งทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้เร็วขึ้น และเสนอว่า OKRs ควรเป็น "เป้าหมายที่ยืดขยาย" (Stretch Goals) ที่การบรรลุ 100 เปอร์เซ็นต์ไม่ใช่สิ่งที่คาดหวังเสมอไป โกรฟเคยเขียนไว้ว่า "ระบบนี้มีไว้เพื่อกำหนดจังหวะให้คน โดยใส่ นาฬิกาจับเวลาไว้ในมือของเขาเอง เพื่อให้เขาสามารถวัดผลการปฏิบัติงานของตนเองได้ ไม่ใช่เป็นเอกสารทางกฎหมายที่จะใช้เป็นฐานสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน"

ต่อมาในปี ค.ศ. 1999 จอห์น ดอร์ (John Doerr) ซึ่งเคยทำงานที่อินเทลในตำแหน่งวิศวกร และผู้จัดการฝ่ายการตลาดภายใต้การนำของโกรฟตั้งแต่ปี ค.ศ. 1974 ได้นำแนวคิด OKRs ไปแนะนำให้กับ Google ซึ่งในขณะนั้นเป็นบริษัทที่เพิ่งก่อตั้งได้เพียง 1 ปี มีพนักงานเพียงประมาณ 30 คน ดอร์ ได้กล่าวว่า "ผมจำได้ว่ารู้สึกตื่นเต้นกับแนวคิดเรื่องการมีสัญญาณนำทางทุกไตรมาส ซึ่งช่วยจัดลำดับความสำคัญ มั่นคงพลังมากที่ได้เห็น OKRs ของแอนดี OKRs ของผู้จัดการ และ OKRs ของเพื่อนร่วมงาน ผมสามารถเชื่อมโยงงานของตนเองกับเป้าหมายของบริษัทได้อย่างรวดเร็ว" ลาร์รี เพจ (Larry Page) ผู้ร่วมก่อตั้ง Google กล่าวว่า OKRs ช่วยให้ Google เติบโตได้ 10 เท่าหลายครั้ง Google ใช้ OKRs ในการประสานงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ เช่น Gmail, Chrome และ Android ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือข้ามสายงานในระดับใหญ่ ดอร์ได้ตีพิมพ์หนังสือ Measure What Matters ในปี ค.ศ. 2018 ซึ่งเป็นหนังสือ New York Times Bestseller ที่อธิบายแนวคิด OKRs อย่างละเอียดพร้อมกรณีศึกษาจากหลายองค์กร

พัฒนาการจาก MBO สู่ OKRs มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับพัฒนาการของทฤษฎีเป้าหมายที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 กล่าวคือ ดร็กเกอร์ (MBO) เน้นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โกรฟ (OKRs) เพิ่มตัววัดผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจงและวัดได้ และดอร์ (Measure What Matters) เพิ่มพลังอำนาจ 5 ประการ (FACTS) และ CFRs ซึ่งล้วนสะท้อนพัฒนาการของทฤษฎีเป้าหมายจากล็อก (Locke, 1968) ที่เห็นว่าเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและท้าทายจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น ข้อสังเกตที่น่าสนใจคือทั้ง MBO และ OKRs ล้วนได้รับอิทธิพลจากแนวคิดของเทย์เลอร์ (Taylor) เรื่อง Scientific Management ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของสายงานประยุกต์ทางธุรกิจของทฤษฎีเป้าหมาย แต่ OKRs ได้พัฒนาไปไกลกว่า MBO ในหลายประเด็น โดยเฉพาะการเน้นความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การติดตามอย่างต่อเนื่อง และการแยก OKRs ออกจากระบบค่าตอบแทน

ความหมายและโครงสร้างของ OKRs

นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงแนวคิด OKRs ไว้ดังนี้ อังคณา แซ่เจี๋ย (2561) กล่าวว่า การนำ OKRs ไปใช้ในองค์กรจะทำให้บุคลากรทุกฝ่ายรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จและสามารถปฏิบัติภาระงานได้อย่างถูกต้อง ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการชี้แจงรายละเอียดของการวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจตรงกัน มีการตรวจสอบและทวนสอบได้ทุกไตรมาส เพื่อให้เห็นการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดมาตรฐานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ปรับใช้กับองค์กรได้ง่ายไม่ซับซ้อน และมุ่งขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ข้อสังเกตที่สำคัญคือการเน้น "ทุกไตรมาส" ซึ่งต่างจากระบบประเมินผลแบบดั้งเดิมที่มักดำเนินการปีละครั้ง การติดตามรายไตรมาสสอดคล้องกับกระบวนการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ที่เน้นการติดตามอย่างต่อเนื่อง ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 2

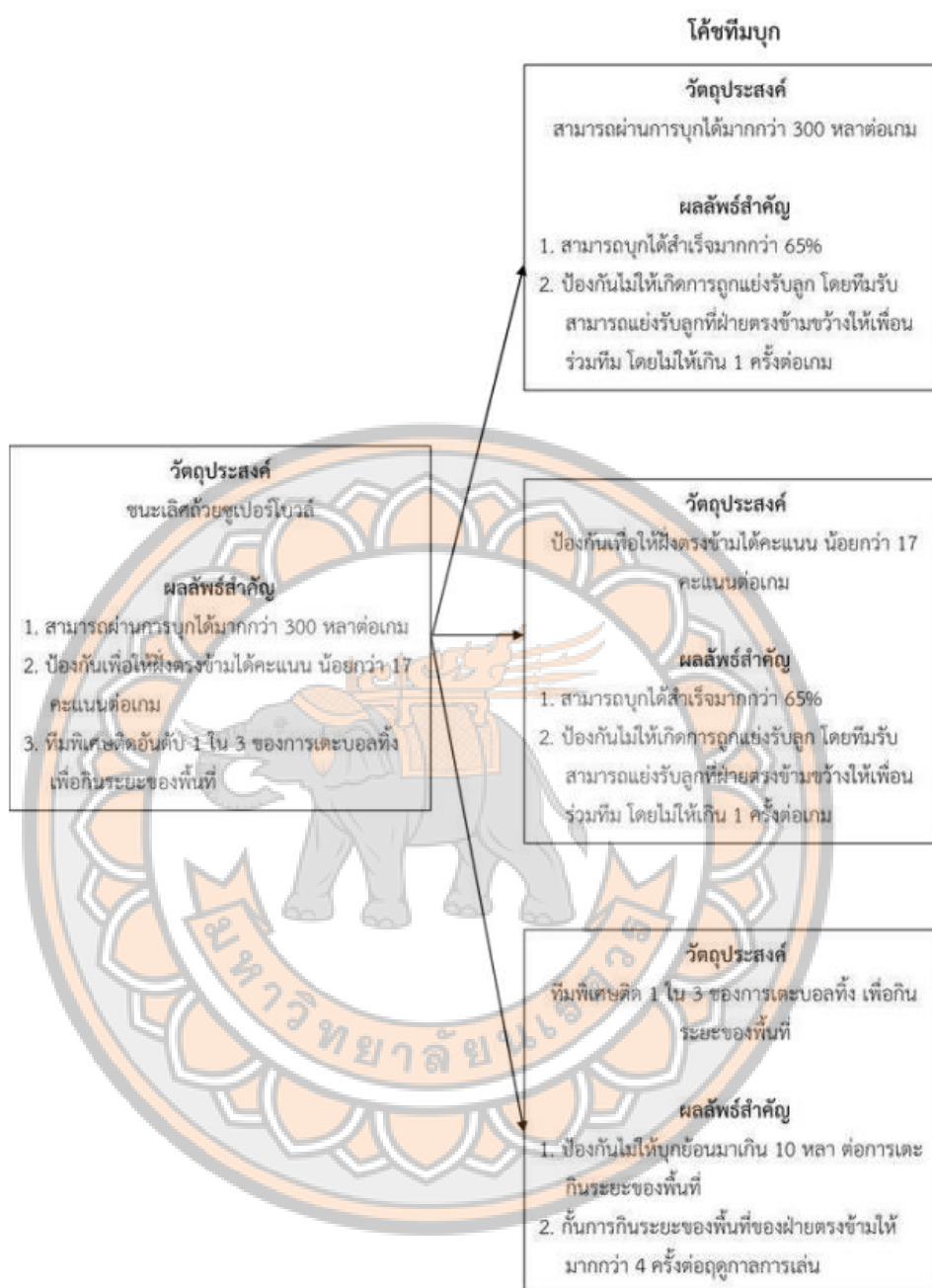
เกศินี ประทุมสุวรรณ (2562) เสริมว่า OKRs เป็นแนวคิดของการบริหารงานที่ช่วยกระตุ้นให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย ตระหนักถึงสภาพปัญหา และมุ่งค้นหาตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับเป้าหมายอย่างชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ วัดผลได้ และเป็นการท้าทายความสามารถของบุคลากรทุกคนที่จะต้องพัฒนางานเพิ่มขึ้นตลอดช่วงระยะเวลาที่กำหนดและพยายามปรับปรุงกระบวนการทำงานจนเกิดนวัตกรรมใหม่ ดังตัวอย่างจริงของการกำหนด OKRs ของทีมอเมริกันฟุตบอลทีมหนึ่ง ดังแผนภาพ 15

ผู้จัดการทั่วไปกำหนด	
วัตถุประสงค์ สร้างรายได้ให้กับเจ้าของทีม	
ผลลัพธ์สำคัญ	
1. ชนะเลิศถ้วยซูเปอร์โบวล์ 2. จำนวนผู้เข้าชมเกมสัปดาห์ในบ้านไม่ต่ำกว่า 90%	

ภาพ 15 แสดงการกำหนด OKRs ของทีมอเมริกันฟุตบอลทีมหนึ่ง

ที่มา: เกศินี ประทุมสุวรรณ, 2562

เมื่อ "ผู้จัดการทั่วไป" กำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญไว้เช่นนั้น ผลลัพธ์ข้อที่ 1 คือ "การชนะเลิศถ้วยซูเปอร์ โบวล์" จะถูกนำมาเป็นวัตถุประสงค์ของ "หัวหน้าสต๊าฟโค้ช" และเมื่อ "หัวหน้าสต๊าฟโค้ช" ได้กำหนดผลลัพธ์ของตนเอง ผลลัพธ์นั้นก็จะเป็นวัตถุประสงค์ของ "โค้ชทีมบุก" "โค้ชทีมรับ" และ "โค้ชทีมพิเศษ" ตามลำดับ โดยแต่ละทีมต้องกำหนดผลลัพธ์สำคัญของตนเองที่จะ "ตอบโจทย์" วัตถุประสงค์เหล่านั้น ดังภาพ 16



ภาพ 16 แสดงความเชื่อมโยงของ OKRs

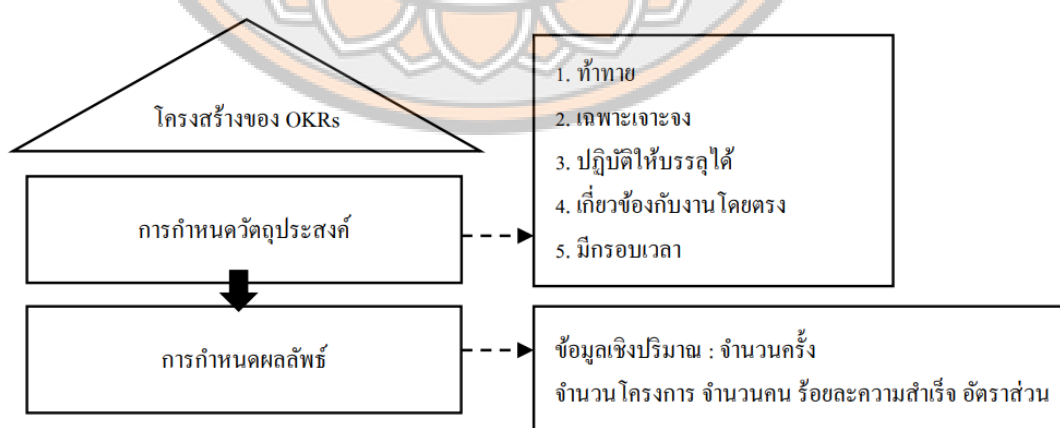
ที่มา: Doerr, 2019

ส่วนผลลัพธ์ข้อที่ 2 ของผู้จัดการทั่วไปคือ "จำนวนผู้เข้าชมเกมส์ในบ้าน ไม่ต่ำกว่า 90 %" ก็จะกลายเป็นวัตถุประสงค์ของ "ประธานฝ่ายการตลาด" ซึ่งจะต้องกำหนดผลลัพธ์สำคัญให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เช่น จะต้องมีการศึกษาพิเศษออกอากาศทางช่องกีฬาที่ครั้งได้ขึ้นปกนิตยสารกีฬาฉบับ ต้องมีจำนวนผู้ติดตามในสื่อสังคมออนไลน์เพิ่มขึ้นร้อยละเท่าไร เป็นต้น

เมื่อกำหนดได้แล้ว ทีมงานทุกคนก็จะได้เห็น OKRs ของทุกฝ่ายและ จะต้องมีการติดตามและ ประเมินผลกันอย่างสม่ำเสมอโดยรอบการประเมินผลที่เหมาะสมคือ รายไตรมาส เพื่อให้เกิด การปรับเปลี่ยนได้ทันต่อสถานการณ์

กล่าวโดยสรุปคือเป็นเรื่องของการกำหนดเป้าหมาย การติดตามผล และการวัดผล ตามเป้าหมาย ข้อสังเกตที่น่าสนใจคือเกณีนี้นั้นว่า OKRs เป็นเรื่องของ "การทำนาย" และ "นวัตกรรม" ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบประการที่สองของ Locke et al. (1981) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าเป้าหมายที่ยากจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีกว่าเป้าหมายที่ง่าย และสอดคล้องกับหลักการ Challenge ในหลักการ 5 ข้อของ Locke's Goal Setting Theory

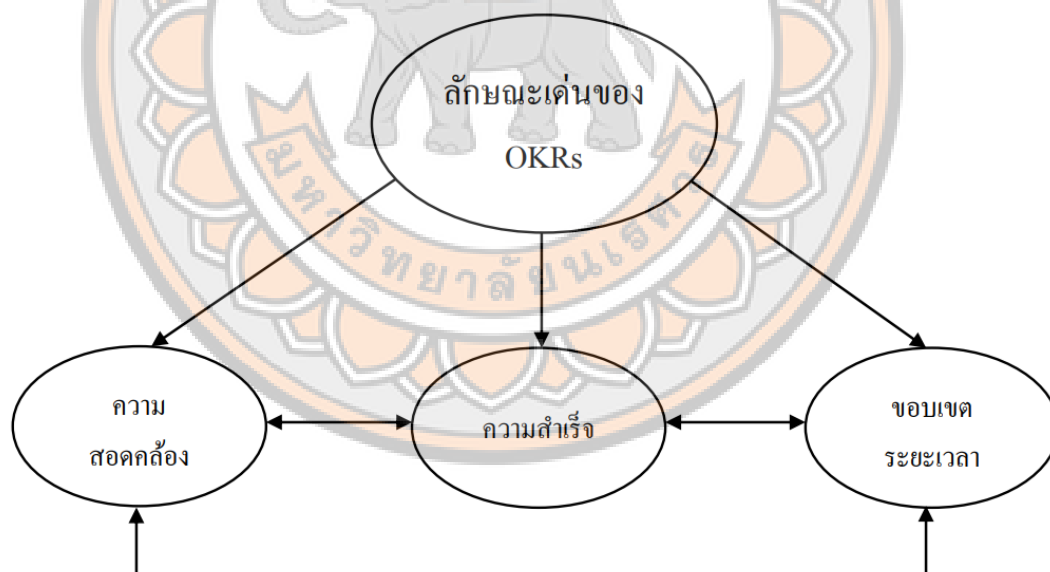
นิภาพรรณ เจนสันติกุล (2563) ได้ศึกษาความสำคัญของ Objectives and Key Results (OKRs) ในองค์กร คือ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในองค์กรมีทิศทางการทำงานเดียวกันและร่วมกัน โครงสร้างของ OKRs ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ควรกำหนด วัตถุประสงค์ 3-5 ข้อต่อหน่วยงานและองค์กร สอดคล้องกับสัญญา ความเป็นไปได้และเสถียรภาพ โกลด์คิตตีอัมพร (2560) ที่ระบุลักษณะของวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้ 1.1) ทำทาย (challenging) 1.2) เฉพาะเจาะจง (specific and measurable) 1.3) ปฏิบัติให้บรรลุได้ (attainable) 1.4) เกี่ยวข้อง โดยตรงกับงาน (relevant and result oriented) และ 1.5) มีกรอบเวลา (time limited) 2) การกำหนด ผลลัพธ์ (results) ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละข้อควรกำหนดตัวชี้วัด 3 -4 ตัวชี้วัด โดยแต่ละตัวชี้วัด ควรกำหนดเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ อาทิ จำนวนครั้ง จำนวนโครงการ จำนวนคน ร้อยละความสำเร็จ อัตราส่วน เป็นต้น แม้ว่าแต่ละตัวชี้วัดจะมีความยากและท้าทายแต่ต้องมีความเป็นไปได้ที่จะดำเนินการ ให้สำเร็จและทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรประสบความสำเร็จสรุปภาพ 17



ภาพ 17 แสดงมโนทัศน์โครงสร้างของ OKRs

ที่มา: นิภาพรรณ เจนสันติกุล, 2563

ลักษณะเด่นของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบ OKRs ประกอบด้วย 1) ความสอดคล้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (alignment) การกำหนดวัตถุประสงค์ตั้งแต่ระดับบุคลากรถึงผู้บริหาร ควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ ลักษณะการกำหนดวัตถุประสงค์นี้เป็นการทำงานเป็นทีมและได้ร่วมกันระดมสมองเพื่อสนับสนุนหรือแก้ปัญหาในการงานนั้น 2) ความสำเร็จ (achievable) การตั้งวัตถุประสงค์นั้นควรมีความท้าทาย แต่สามารถปฏิบัติได้จริง โดยค่าเป้าหมายไม่ได้วัดที่อัตราความสำเร็จระดับ 100% เหมือนเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงาน องค์กรแบบอื่น ๆ แต่พิจารณาว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นมีความท้าทายมาก และสามารถปฏิบัติได้จริงและทำให้เป้าหมายของหน่วยงานและองค์กรสำเร็จ 3) ขอบเขตระยะเวลา (time-bound) เป็นเครื่องมือที่มีกรอบเวลาในการวัดผลการปฏิบัติงานดีกว่าเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานอื่น ๆ เนื่องจากกำหนดให้มีการประเมินผลทุกไตรมาส เพื่อเตรียมความพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร จึงมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมระหว่างปี ในขณะที่เครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานอื่นจะทบทวนวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และทำการประเมินผลปีละ 1 ครั้ง (อังคณา แซ่เจี๊ยะ, 2561) สรุปดังภาพ 18



ภาพ 18 แสดงมโนทัศน์ลักษณะเด่นของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบ OKRs

ที่มา: นิภาพรณ เจนสันติกุล, 2563

นิภาพรรณ เจนสันติกุล (2563) ได้ศึกษาการบริหารองค์การด้วยการประยุกต์ใช้แนวคิด Objectives and Key Results พบว่า 1) Objectives and Key Results (OKRs) เป็นเครื่องมือการจัดการที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและมุ่งมั่นหาตัวชี้วัดเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร 2) ผลการเปรียบเทียบพบว่า KPI มุ่งเน้นการวัดและอธิบายผลในเชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อเพิ่มผลผลิตและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ส่วน OKRs มีการติดตามผลรายไตรมาสและต่อเนื่องมุ่งสร้างนวัตกรรม 3) แนวทางการนำ Objectives and Key Results (OKRs) ไปใช้ในองค์การพบว่าการมีกระบวนการหรือการสร้างการยอมรับเพื่อนำ OKRs ไปใช้ร่วมกันทั้งองค์การ โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์การวัฒนธรรมองค์การการสื่อสารองค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์องค์การ การรวบรวมข้อมูลและผู้รับผิดชอบจัดเก็บข้อมูล ผู้บริหารระดับสูง ควรทำความเข้าใจสภาพและบริบทขององค์การ แนวทางการนำ Objectives and Key Results (OKRs) ไปใช้ในองค์การ มีข้อควรคำนึงดังนี้

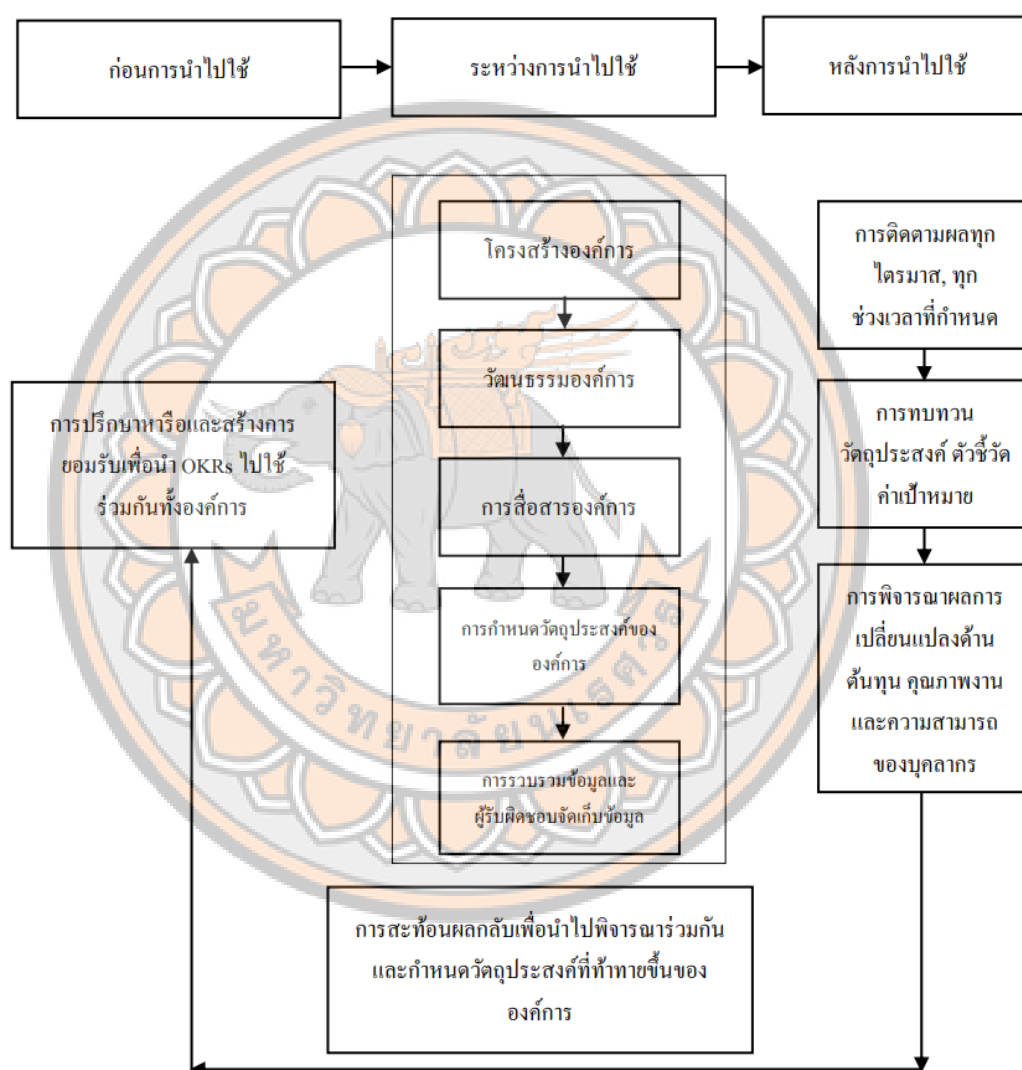
1. โครงสร้างขององค์การ ควรพิจารณาใน 3 มิติ ได้แก่ ความซับซ้อน ความเป็นทางการ และการรวมอำนาจในการตัดสินใจ ในส่วนของโครงสร้างองค์กรสะท้อนถึงภารกิจหน้าที่การแบ่งงานกันทำ สายการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุม

2. วัฒนธรรมองค์การ องค์การควรสร้างจิตสำนึกความเป็นหุ้นส่วนร่วมกัน กำหนดวิถีประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยมของบุคลากรในองค์การเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับกรีนเบิร์กและบาร์อน (Greenberg, & Baron, 1993) ได้สรุปให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อบุคลากรและกระบวนการทำงานขององค์การ

3. วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะสามารถควบคุมพฤติกรรมขององค์การ ได้การสื่อสารองค์การ ควรพิจารณาให้ครอบคลุมการสื่อสารทุกระดับ ทั้งการสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา การสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนเป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดเสียงสะท้อนจากผู้ปฏิบัติงานถึงผู้บริหาร รวมถึงควรมีการติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้กระบวนการสื่อสารเป็นแบบสองทาง ทำให้ทราบว่าการสื่อสารมีความถูกต้องหรือไม่ (พิริยา ศิริวรรณ, 2559)

4. การกำหนดวัตถุประสงค์องค์การที่ท้าทายและกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่วัดผลได้บุคลากรควรกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าต้องการดำเนินการใด และผลสัมฤทธิ์นั้นต้องเกิดภายในระยะเวลาเท่าใด ตลอดจนการกำหนดสัดส่วนของการเพิ่มขึ้นหรือลดลงควรมีอัตราเท่าใดเพื่อสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงและสามารถวัดผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับสัญญา เคนาภูมิ (2561) ที่ระบุว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ให้ความสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผลของการบริหารจัดการและความรับผิดชอบต่อผลงานการบริหารโดยจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างชัดเจนในรูปตัวชี้วัดผลงานเพื่อตรวจสอบและวัดผลสำเร็จตามผลงาน

5. การรวบรวมข้อมูลและผู้รับผิดชอบจัดเก็บข้อมูล การนำเครื่องมือการจัดการใดมาใช้ในองค์กรนั้น นอกจากการกำหนดวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนแล้วบุคลากรทุกฝ่ายต้องทำงานร่วมกันในการรวบรวมข้อมูลและกำหนดผู้รับผิดชอบจัดเก็บข้อมูล ซึ่งการทำงานร่วมกันควรกำหนดทิศทางการทำงานและระยะเวลาให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและคัดเลือกบุคลากรตามความรู้ ทักษะและศักยภาพสร้างความท้าทายให้กับกลุ่มในการทำงาน



ภาพ 19 แสดงโมทัศน์แนวทางการนำ Objectives and Key Results (OKRs) ไปใช้ในองค์กร

ที่มา: นิภาพรณ เจนสันติกุล, 2563

จากภาพมโนทัศน์แนวทางการนำ Objectives and Key Results (OKRs) ไปใช้ในองค์กร
โครงสร้างของ OKRs ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก

ส่วนแรก คือ วัตถุประสงค์ (Objectives: O) คือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น หรือ "ภาพในฝัน" ที่องค์กรต้องการบรรลุ ตัว (Doerr, 2018) อธิบายว่าวัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีนัยสำคัญ (Significant) เป็นรูปธรรม (Concrete) เน้นการปฏิบัติ (Action-oriented) และสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) นิภาพรรณ เจนสันติกุล (2563) สรุปว่าควรกำหนดวัตถุประสงค์ 3-5 ข้อต่อหน่วยงาน สอดคล้องกับ สัญญา เคนาภูมิ และเสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร (2560) ที่ระบุลักษณะของวัตถุประสงค์ 5 ประการ ได้แก่ ทำทาย (Challenging) เฉพาะเจาะจง (Specific and Measurable) ปฏิบัติให้บรรลุได้ (Attainable) เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน (Relevant and Result Oriented) และมีกรอบเวลา (Time Limited) ลักษณะทั้ง 5 ประการนี้สอดคล้องอย่างยิ่งกับหลักการ 5 ข้อของ Locke's Goal Setting Theory ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 กล่าวคือ Challenging สอดคล้องกับ Challenge, Specific สอดคล้องกับ Clarity, Attainable สอดคล้องกับ Commitment, Relevant สอดคล้องกับ Task Complexity, และ Time Limited สอดคล้องกับข้อค้นพบประการที่ห้าของ Locke et al. (1981) และยังสอดคล้องกับ SMART Model (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 เช่นกัน

ส่วนที่สอง คือ ผลลัพธ์สำคัญ (Key Results: KR) คือผลลัพธ์ที่ชี้ชัดวัดผลได้ทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ ตัว (Doerr, 2018) อธิบายว่าผลลัพธ์สำคัญต้องมีกรอบเวลา (Time-bound) มีความเข้มข้น (Aggressive) เฉพาะเจาะจง (Specific) วัดผลได้ (Measurable) และตรวจสอบได้ (Verifiable) ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละข้อควรกำหนดตัวชี้วัด 3-4 ตัวชี้วัด โดยแต่ละตัวชี้วัดควรกำหนดเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น จำนวนครั้ง จำนวนโครงการ ร้อยละความสำเร็จ อัตราส่วน (นิภาพรรณ เจนสันติกุล, 2563) OKRs ที่ดีจะต้องสอดรับและเชื่อมโยงกันทั้งองค์กร เมื่อนำผลลัพธ์สำคัญทุกข้อมารวมกัน จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ (เกศินี ประทุมสุวรรณ, 2562) หลักการ "ผลลัพธ์ที่วัดได้" ของ OKRs สอดคล้องกับข้อค้นพบประการแรกของ Locke et al. (1981) ว่าเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงทำให้ทำงานได้ดีกว่าเป้าหมายที่คลุมเครือ

ความเชื่อมโยงของ OKRs ในองค์กร

เกศินี ประทุมสุวรรณ (2562) อธิบายว่า OKRs ที่ดีจะต้องสอดรับและเชื่อมโยงกันทั้งองค์กร โดยผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) ของผู้บริหารระดับสูงจะถูกนำมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ของผู้บริหารระดับรองลงมา และผลลัพธ์สำคัญของระดับรองก็จะกลายเป็นวัตถุประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานระดับถัดไป เป็นลักษณะการส่งต่อเป้าหมายแบบลดหลั่น (Cascading) ตัว (Doerr, 2018) เน้นว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจะมีการเชื่อมโยงทั้ง 2 ทิศทาง คือ Vertical Alignment (ความสอดคล้องในแนวดิ่ง) จากเป้าหมายสูงสุดลงมาจนเป็นเป้าหมายของทีมงานและพนักงานแต่ละคน และ Horizontal

Alignment (ความสอดคล้องในแนวนอน) คือ เป้าหมายของแต่ละหน่วยงานต้องสอดคล้องกัน ไม่ขัดแย้งกัน นอกจากนี้ ดัว์ยังเน้นว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจะให้พนักงานกำหนด OKRs ของตนเองครึ่งหนึ่ง โดยอีกครึ่งหนึ่งมาจากผู้บริหาร ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่าง Top-down และ Bottom-up ดัว์ได้กล่าวว่า "เราไม่ได้จ้างคนเก่งมาเพื่อบอกให้เขาทำอะไร เราจ้างเขามาเพื่อให้เขาบอกเราว่าควรทำอะไร"

หลักการเชื่อมโยงของ OKRs มีความสอดคล้องกับแนวคิดที่ได้กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ในหลายประเด็น Vertical Alignment สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง "การกระจายกลยุทธ์" (Strategic Deployment) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สอดคล้องกับ MBO ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 สอดคล้องกับหลักการ Task Complexity ในหลักการ 5 ข้อของ Locke's Goal Setting Theory ว่าเป้าหมายที่ซับซ้อนต้องกระจายออกเป็นเป้าหมายย่อย และสอดคล้องกับทฤษฎีหมดเชื่อมโยงของไลเกิร์ต (Likert) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.2.2 ว่าผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็น "หมดเชื่อมโยง" ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ส่วนการผสมผสาน Top-down กับ Bottom-up สอดคล้องกับข้อค้นพบประการที่สามของ Locke et al. (1981) ว่าการมีส่วนร่วมทำให้ได้ผลงานสูงกว่า และสอดคล้องกับหลักการมีส่วนร่วมที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.5 Horizontal Alignment สอดคล้องกับองค์ประกอบเรื่อง "ความขัดแย้งจากเป้าหมาย" ของ Lee et al. (1991) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1

พลังอำนาจ 5 ประการของ OKRs (OKR Superpowers: FACTS)

ดัว์ (Doerr, 2018) ได้สรุปว่า OKRs มีพลังอำนาจ (Superpowers) 5 ประการที่เรียกว่า FACTS ซึ่งเป็นตัวย่อของ Focus, Alignment, Commitment, Tracking, และ Stretching โดย ดัว์เชื่อว่าพลังอำนาจทั้ง 5 ประการนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ได้ ไม่มีใครเกิดมาพร้อมกับพลังอำนาจเหล่านี้ แต่ต้องอาศัยการฝึกฝนและทำงานร่วมกัน ดังจะได้อธิบายรายละเอียดต่อไปนี้

1. Focus: มุ่งเน้นและผูกพันกับสิ่งที่สำคัญ (Focus and Commit to Priorities)

หมายถึงการที่ OKRs ช่วยให้องค์กรจดจ่ออยู่กับสิ่งที่สำคัญที่สุดในแต่ละช่วงเวลา โดยจำกัดจำนวนวัตถุประสงค์ไว้เพียง 3-5 ข้อ และกำหนดผลลัพธ์สำคัญไม่เกิน 3-5 ข้อต่อวัตถุประสงค์ การจำกัดจำนวนนี้บังคับให้ผู้บริหารต้องเลือกสิ่งที่สำคัญที่สุด ดัว์เน้นว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมุ่งเน้นงานที่สำคัญและชัดเจนเท่าเทียมกันว่าอะไรไม่สำคัญ กล่าวคือ OKRs ไม่เพียงบอกว่าต้องทำอะไร แต่ยังให้ "สิทธิ์" ในการปฏิเสธงานที่ไม่ตรงกับเป้าหมาย คำถามสำคัญคือ "อะไรคือสิ่งที่สำคัญที่สุดในอีก 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปีข้างหน้า" หลักการ Focus สอดคล้องกับหลักการ Clarity ในหลักการ 5 ข้อของ Locke's Goal Setting Theory ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าเป้าหมายต้องชัดเจนเพื่อลดความสับสน และสอดคล้องกับกฎความยากของแรงจูงใจ (Difficulty Law of Motivation) ของแอค (Ach) ที่ว่าการมุ่งเน้นพลังไปที่เป้าหมายที่จำกัดจำนวนจะทำให้ความพยายามเข้มข้นขึ้น ในบริบท

ของสถานศึกษา หลักการ Focus หมายความว่าสถานศึกษาไม่ควรกำหนดเป้าหมายมากเกินไปในแต่ละไตรมาส แต่ควรเลือกเป้าหมายที่สำคัญที่สุด 3-5 ข้อที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

2. Alignment: ความสอดคล้องและเชื่อมโยง (Align and Connect for Teamwork)

หมายถึง การที่ OKRs ช่วยให้ทุกคนในองค์กรเชื่อมโยงเป้าหมายของตนกับเป้าหมายสูงสุดขององค์กร เนื่องจาก OKRs ทุกระดับเปิดเผยและโปร่งใส (Transparent) ทำให้ทุกคนสามารถเห็น OKRs ของทุกฝ่าย ตั้งแต่ระดับซีอีโอจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ ความโปร่งใสนี้ช่วยทำลาย "กำแพงระหว่างแผนก" (Silos) และเปิดให้ทุกหน่วยงานประสานงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดัชนีชี้วัด "OKRs ไม่ใช่เกาะที่โดดเดี่ยว ในทางตรงกันข้าม OKRs สร้างเครือข่ายทั้งในแนวดิ่ง แนวนอน และแนวทแยง เพื่อเชื่อมโยงงานที่สำคัญที่สุดขององค์กร" หลักการ Alignment สอดคล้องกับข้อค้นพบประการที่สามของ Locke et al. (1981) เรื่องการมีส่วนร่วม สอดคล้องกับ SOAR Analysis ที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องกับ Strategic Deployment ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สอดคล้องกับทฤษฎีหมวดเชื่อมโยงของไลเคิร์ต (Likert) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.2.2 และสอดคล้องกับหลักการมีส่วนร่วมที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.5 ที่เน้นการใช้ "อำนาจร่วมกับ" (Power With) แทน "อำนาจเหนือ" (Power Over)

3. Commitment: ความผูกพันร่วม (Commit to Shared Priorities) หมายถึง

การที่ OKRs เรียกร้องให้ทุกคนในองค์กรแสดงมุมมองเกี่ยวกับสิ่งที่สำคัญ จากนั้นร่วมกันสนับสนุนลำดับความสำคัญที่ตกลงกัน ความโปร่งใสของ OKRs ที่ทุกคนสามารถมองเห็น OKRs ของทุกฝ่ายได้ช่วยสร้างความรับผิดชอบร่วมกันและวัฒนธรรมแห่งความรับผิดชอบ (Accountability Culture) ดัชนีชี้วัดกล่าวว่า "คุณไม่ได้ผลักดันไปสู่เป้าหมายเพียงเพราะหัวหน้าสั่ง คุณทำเพราะ OKRs ทุกข้อมีความสำคัญต่อบริษัทอย่างโปร่งใส และต่อเพื่อนร่วมงานที่พึ่งพาคุณ" ดัชนีแบ่ง OKRs เป็น 2 ประเภทคือ Committed OKRs ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ต้องบรรลุเพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้ (คาดหวังสำเร็จ 100%) และ Aspirational OKRs ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ท้าทายมากและยอมรับอัตราความล้มเหลว 40% หลักการ Commitment สอดคล้องกับเงื่อนไขแรกของ Latham, & Saari (1979) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องผูกพันกับเป้าหมาย (Goal Commitment) และสอดคล้องกับหลักการ Commitment ในหลักการ 5 ข้อของ Locke's Goal Setting Theory ในบริบทของสถานศึกษา หลักการ Commitment หมายความว่าครูทุกคนต้องเข้าใจและยอมรับเป้าหมายของสถานศึกษาร่วมกัน ไม่ใช่เพียงทำตามคำสั่ง

4. Tracking: การติดตามความก้าวหน้า (Track for Accountability) หมายถึง การที่

OKRs มีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ มีการให้คะแนน (Scoring) และทบทวนอย่างต่อเนื่อง ดัชนีชี้วัดกล่าวว่า OKRs ถูกขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-driven) มีการตรวจสอบเป็นระยะ การให้คะแนน

วัตถุประสงค์ และการทบทวนอย่างต่อเนื่อง ทั้งหมดนี้อยู่ในจิตวิญญาณของความรับผิดชอบที่ปราศจากการตัดสิน (No-judgment Accountability) เมื่อผลลัพธ์สำคัญข้อใดตกอยู่ในอันตราย จะกระตุ้นให้เกิดการดำเนินการเพื่อแก้ไข หรือปรับเปลี่ยนหรือทดแทน รอบการประเมินที่เหมาะสมคือรายไตรมาส (อังคณา แซ่เจี๋ย, 2561) และควรมีการ Check-in รายสัปดาห์หรือรายเดือนเพื่อหารือเกี่ยวกับความก้าวหน้าและตัดสินใจจากทางเลือก 4 ทาง คือ ดำเนินต่อ (Continue) ปรับปรุง (Update) เริ่มใหม่ (Start) หรือหยุด (Stop) หลักการ Tracking สอดคล้องกับข้อค้นพบประการที่สี่ของ Locke et al. (1981) ที่เน้นเรื่อง Feedback สอดคล้องกับหลักการ Feedback ในหลักการ 5 ข้อของ Locke's Goal Setting Theory และสอดคล้องกับกระบวนการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 2 โดยเฉพาะกิจกรรม 7 ประการของ กุหลาบ เกลี้ยงชุม (2557) ที่เน้นการติดตาม ตรวจสอบ และให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างเป็นระบบ

5. Stretching: การยืดขยายสู่ความเป็นเลิศ (Stretch for Amazing Results) หมายถึง การที่ OKRs กระตุ้นให้พนักงานตั้งเป้าหมายที่ท้าทายเกินกว่าที่คิดว่าจะทำได้ (Stretch Goals) โดยไม่ผูกติดเป้าหมายกับผลตอบแทน จึงทำให้พนักงานไม่จำเป็นต้องกลัวว่าหากตั้งเป้าหมายไว้สูงแล้วจะทำได้ ดัชนีชี้ว่าการตั้งเป้าหมายแบบอนุรักษ์นิยมจะขัดขวางนวัตกรรม ในขณะที่เป้าหมายที่ท้าทายจะกระตุ้นให้คนออกจากเขตสบาย (Comfort Zone) Google แบ่ง OKRs เป็น Committed OKRs (ต้องบรรลุ 100%) และ Aspirational OKRs (คาดหวังที่ 60-70% โดยมีอัตราความล้มเหลวเฉลี่ย 40%) การที่ความล้มเหลวถูก "ออกแบบ" ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการนี้ สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) เพราะความล้มเหลวถูกมองเป็น "ข้อมูล" ไม่ใช่ "ความผิด" หลักการ Stretching สอดคล้องกับข้อค้นพบประการที่สองของ Locke et al. (1981) ว่าเป้าหมายที่ยากจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีกว่าเป้าหมายง่าย ๆ สอดคล้องกับกฎความยากของแรงจูงใจของแอค (Ach) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Physiological State ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2 ในแง่ที่ไม่ผูกเป้าหมายกับผลตอบแทนช่วยลดความเครียดและเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเอง และสอดคล้องกับแนวคิด "แรงบันดาลใจ" (Aspirations) ใน SOAR Analysis ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

CFRs: Conversations, Feedback, Recognition

ดอร์ (Doerr, 2018) ได้เสนอว่า OKRs จะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อใช้คู่กับ CFRs ซึ่งเป็นตัวย่อของ Conversations (การสนทนา) Feedback (ข้อมูลป้อนกลับ) และ Recognition (การให้การยอมรับ) ดอร์เรียก CFRs ว่าเป็น "เสียงของมนุษย์" ให้กับ OKRs (giving OKRs their human voice) กล่าวคือ ในขณะที่ OKRs เป็นเครื่องมือที่เน้นตัวเลขและผลลัพธ์ที่วัดได้ CFRs เป็นเครื่องมือที่เพิ่ม "มิติของมนุษย์" เข้าไปในกระบวนการตั้งเป้าหมายและติดตามผล ดอร์กล่าวว่า OKRs และ

CFRs ร่วมกัน "จับภาพความอุดมสมบูรณ์และพลังทั้งหมดของวิธีการที่โกรฟคิดค้นขึ้น" และเมื่อใช้ร่วมกันจะสร้างระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานแบบต่อเนื่อง (Continuous Performance Management) ที่ทดแทนการประเมินผลแบบประจำปีที่น่าสยดสยอง ปัจจัยอันดับหนึ่งที่ทำให้การนำ OKRs ไปใช้ล้มเหลวคือการไม่นำ CFRs มาใช้ร่วมด้วย ดังจะได้อธิบายรายละเอียดของ CFRs แต่ละองค์ประกอบต่อไปนี้

1. Conversations (การสนทนา) ดัวร์ (Doerr, 2018) นิยามว่าเป็น "การแลกเปลี่ยนที่แท้จริงและมีเนื้อหาสาระอันอุดมระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน โดยมุ่งขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน" (An authentic, richly textured exchange between manager and contributor, aimed at driving performance) การสนทนาควรเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอตลอดรอบ OKRs ไม่ใช่เฉพาะเมื่อถึงกำหนดประเมินผล การสนทนาเกี่ยวกับ OKRs ควรเกิดขึ้นทั้งในการประชุมทีมและการพูดคุยแบบตัวต่อตัว (One-on-one) และควรครอบคลุมเรื่องความก้าวหน้า กลยุทธ์ในการทำงาน และอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น แนวคิดเรื่อง Conversations สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการประสานงานของโฟลเลตต์ (Follett) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.4 ว่าการประสานงานเป็นการติดต่อสื่อสารโดยตรงกับผู้รับผิดชอบงานและกระทำอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ สอดคล้องกับหลักการ "กระบวนการสื่อสารสองทาง" ที่หัทธรัตน์ วิจิตรพิชัย (2548) ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.5 สอดคล้องกับหลักการ Feedback ในหลักการ 5 ข้อของ Locke's Goal Setting Theory ที่เน้นการเปิดรับข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอ และสอดคล้องกับกระบวนการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ที่เน้นการติดตามอย่างต่อเนื่อง ในบริบทของสถานศึกษา Conversations อาจรวมถึงการพูดคุยระหว่างผู้บริหารกับครูเกี่ยวกับความก้าวหน้าของ OKRs ส่วนบุคคล การประชุมกลุ่มสาระการเรียนรู้เกี่ยวกับ OKRs ของกลุ่ม และการสนทนาในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

2. Feedback (ข้อมูลป้อนกลับ) ดัวร์ (Doerr, 2018) นิยามว่าเป็น "การสื่อสารสองทางหรือแบบเครือข่ายระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อประเมินความก้าวหน้าและชี้แนะการปรับปรุงในอนาคต" (Bidirectional or networked communication among peers to evaluate progress and guide future improvement) Feedback ใน CFRs เน้นการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอและทันเวลา ไม่ใช่เพียงปีละครั้งในการประเมินผลประจำปี Feedback ควรเป็นทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และระหว่างเพื่อนร่วมงาน (360-degree Feedback) แนวคิดเรื่อง Feedback สอดคล้องอย่างยิ่งกับข้อค้นพบประการที่สี่ของ Locke et al. (1981) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดีขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการสื่อสารในแบบจำลองพฤติกรรมองค์การระดับกลุ่มของ Robbins (1993) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.3 ว่าการสื่อสารมีหน้าที่ 4 ประการ ได้แก่ การควบคุม การจูงใจ ความรู้สึก และการให้ข้อมูล และสอดคล้องกับกระบวนการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ในบริบทของสถานศึกษา Feedback

อาจรวมถึงการนิเทศการสอน การสังเกตการสอน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู และการรับฟังเสียงสะท้อนจากนักเรียนและผู้ปกครอง

3. Recognition (การให้การยอมรับ) ดั้วร์ (Doerr, 2018) นิยามว่าเป็น "การแสดง ความชื่นชมต่อบุคคลที่สมควรได้รับสำหรับการมีส่วนร่วมทุกขนาด" (Expressions of appreciation to deserving individuals for contributions of all sizes) Recognition เน้นการให้การยอมรับ อย่างทันทีทันใดและสม่ำเสมอ ไม่ใช่รอจนถึงพิธีมอบรางวัลประจำปี ดั้วร์เน้นว่า "แม้จะดูเป็นเรื่องเบาบาง แต่การพูดว่า 'ขอบคุณ' เป็นเครื่องมือพิเศษในการสร้างทีมที่มีความผูกพัน" และ "ทุกเสียงเชียร์ คือก้าวหนึ่งสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุดของ OKRs และ CFRs" Recognition ควรเป็นแบบ Peer-to-peer (เพื่อนต่อเพื่อน) ไม่ใช่เฉพาะจากผู้บริหารเท่านั้น และควรมีเกณฑ์ที่ชัดเจนว่าอะไรคือสิ่งที่ควรยอมรับ แนวคิดเรื่อง Recognition สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Verbal Persuasion ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2 ว่าการพูดให้กำลังใจจากบุคคลที่เชื่อถือได้จะช่วยเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเอง สอดคล้องกับ Positive Reinforcement ของทอร์นไดค์ (Thorndike) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.4 ว่าการให้รางวัล และการชมเชยจะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ดีออกมาอีก สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง "ขวัญหรือกำลังใจ" (Morale) ในทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.2.2 และสอดคล้องกับ องค์ประกอบเรื่อง "รางวัลที่เป็นรูปธรรม" ของ Lee et al. (1991) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ในบริบทของสถานศึกษา Recognition อาจรวมถึงการชื่นชมครูที่มีผลงานดีในที่ประชุม การเผยแพร่ผลงาน ดีเด่นของครู การให้รางวัลครูดีเด่น และการสร้างวัฒนธรรมการชื่นชมซึ่งกันและกันในหมู่ครู

ความสัมพันธ์ระหว่าง OKRs กับ CFRs สามารถอธิบายได้ว่า OKRs เป็นเสมือน "เป้าหมาย" ที่กำหนดทิศทาง ส่วน CFRs เป็นเสมือน "กระบวนการ" ที่ขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมาย หากเปรียบกับ ทีมกีฬา OKRs คือเส้นชัยที่ทีมต้องไปให้ถึง ส่วน CFRs คือการहारือกันภายในทีม การให้คำแนะนำ จากโค้ช และการให้กำลังใจเมื่อทำได้ดี ดั้วร์เน้นว่าปัจจัยอันดับหนึ่งที่ทำให้การนำ OKRs ไปใช้ ล้มเหลวคือการไม่นำ CFRs มาใช้ร่วมด้วย เพราะหากขาด CFRs แล้ว OKRs จะกลายเป็นเพียง "รายการสิ่งที่ต้องทำ" (To-do List) ที่ตั้งไว้แล้วลืม แทนที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนที่นำทางองค์กร

ลักษณะเด่นของ OKRs และการเปรียบเทียบกับ KPI

นิภาพรรณ เจนสันติกุล (2563) ได้สรุปลักษณะเด่นของ OKRs 3 ประการ ประการแรก Alignment การกำหนดวัตถุประสงค์ตั้งแต่ระดับบุคลากรถึงผู้บริหารสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ องค์กร เป็นการทำงานเป็นทีมและระดมสมองร่วมกัน ประการที่สอง Achievable การตั้ง วัตถุประสงค์ควรท้าทายแต่ปฏิบัติได้จริง ค่าเป้าหมายไม่ได้วัดที่ 100% เหมือนเครื่องมืออื่น แต่พิจารณาว่ามีความท้าทายและสามารถปฏิบัติได้จริง และประการที่สาม Time-bound มีกรอบ เวลาที่กว่าเครื่องมืออื่น โดยประเมินทุกไตรมาส จึงมีความยืดหยุ่น นิภาพรรณยังพบว่า KPI มุ่งเน้น

การวัดเชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อเพิ่มผลผลิต ส่วน OKRs มีการติดตามผลรายไตรมาสและมุ่งสร้างนวัตกรรม กล่าวคือ KPI ตอบคำถามว่า "เราทำได้แค่ไหน" ส่วน OKRs ตอบคำถามว่า "เราจะทำอะไรให้ดีขึ้น" เมื่อใช้ร่วมกัน OKRs จะกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงระยะสั้นที่เกี่ยวข้องกับ KPI เช่น องค์การอาจติดตาม KPI เรื่องคุณภาพสินค้ามาหลายปี แล้วใช้ OKRs เป็นเป้าหมายระยะสั้นว่าจะปรับปรุงคุณภาพให้เพิ่มขึ้น 10% ภายในไตรมาส

แนวทางการนำ OKRs ไปใช้ในองค์กร

นิภาพรณ เจนสันติกุล (2563) ได้ศึกษาแนวทางการนำ OKRs ไปใช้ในองค์กรและพบว่า มีข้อควรคำนึง 5 ประการหลัก ประการแรก โครงสร้างขององค์กร ควรพิจารณาใน 3 มิติ ได้แก่ ความซับซ้อน ความเป็นทางการ และการรวมอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบทฤษฎีองค์การตาม Hodge และ Anthony ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.1 ประการที่สอง วัฒนธรรมองค์กร ควรสร้างจิตสำนึกความเป็นหุ้นส่วนร่วมกัน สอดคล้องกับ Greenberg, & Baron (1993) ที่ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อบุคลากร และสอดคล้องกับที่ Steers (1977) ระบุว่าบรรยากาศเป็นปัจจัยสำคัญ ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 3.4 ประการที่สาม การสื่อสารองค์กร ควรครอบคลุมทุกระดับและมีข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้เป็นสื่อสารสองทาง (พิริยา ศิริวรรณ, 2559) สอดคล้องกับ CFRs ของดาร์วี่ ประการที่สี่ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ท้าทายและผลสัมฤทธิ์ที่วัดผลได้ สอดคล้องกับสัญญา เคนาภูมิ (2561) เรื่อง New Public Management และประการที่ห้า การรวบรวมข้อมูลและผู้รับผิดชอบจัดเก็บข้อมูล ต้องทำงานร่วมกันโดยกำหนดทิศทางและระยะเวลาให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

การนำ OKRs สู่กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา

การนำ Objectives and Key Results (OKRs) มาประยุกต์ใช้ในบริบทของสถานศึกษาเป็นแนวทางที่มีศักยภาพอย่างยิ่งในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ เนื่องจาก OKRs เป็นระบบบริหารจัดการที่เน้นการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและการติดตามผลในสิ่งที่สำคัญ ซึ่งได้รับการพิสูจน์แล้วว่ามีประสิทธิผลสูงจากการนำไปใช้ในองค์กรชั้นนำทั่วโลก (Doerr, 2018; Wodtke, 2016) อย่างไรก็ตาม การนำ OKRs มาใช้ในสถานศึกษาซึ่งมีโครงสร้างและลักษณะงานที่แตกต่างจากองค์กรธุรกิจ จำเป็นต้องมีการปรับประยุกต์ให้สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของสถานศึกษา ดังจะได้อธิบายรายละเอียดต่อไปนี้

ความจำเป็นในการนำ OKRs มาใช้ในสถานศึกษา

ในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านมา สถานศึกษาส่วนใหญ่ใช้ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator: KPI) เป็นเครื่องมือหลักในการวัดผลการดำเนินงาน ซึ่ง KPI แม้จะเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการวัดประสิทธิภาพและความก้าวหน้า แต่ก็มีข้อจำกัดหลายประการเมื่อนำมาใช้ในบริบทของสถานศึกษา กล่าวคือ ประการแรก KPI มุ่งเน้นการรวมศูนย์

การตัดสินใจ (Centralization) เป็นหลัก โดยตัวชี้วัดมักจะมาจากองค์กรในลักษณะบนลงล่าง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานอาจไม่รู้สึกรับเป็นเจ้าของเป้าหมายที่กำหนดให้ ประการที่สอง ในหลายกรณีอาจเกิดการคลาดเคลื่อนจากการตีความข้อมูลที่ผิดเป้าหมาย เกิดความซ้ำซ้อนหรือช่องว่างในการปฏิบัติ ประการที่สาม การออกแบบ KPI หากทำได้ไม่ดีอาจไม่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ประการที่สี่ บุคลากรมักจะมุ่งเน้นเฉพาะสิ่งที่ถูกวัดและละเลยที่จะทำอะไรนอกเหนือจากที่กำหนด ซึ่งอาจขัดขวางนวัตกรรม ประการที่ห้า การติดตามตรวจสอบมักทำเป็นรายปี ทำให้การปรับปรุงแก้ไขล่าช้า และประการที่หก อาจเกิดการดำเนินงานในลักษณะของ "ใครของมัน" เนื่องจากแต่ละคนมี KPI ของตัวเองที่ต้องทำให้บรรลุผล จึงอาจไม่ได้คำนึงถึงผลกระทบต่อหน่วยงานอื่น

ข้อจำกัดเหล่านี้สอดคล้องกับปัญหาที่ Doerr (2018) ได้ชี้ให้เห็นในหนังสือ Measure What Matters ว่าระบบ MBO แบบดั้งเดิมซึ่ง KPI มีรากฐานมาจากนั้น มีจุดอ่อนที่สำคัญคือ กลายเป็นระบบที่ดำเนินการเพียงปีละครั้ง ถูกผูกติดกับระบบคำตอบแบบเข้มงวดจนอาจนำไปสู่การบิดเบือนผลงาน และขาดความยืดหยุ่นในการปรับตัวกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้ การนำ OKRs ซึ่งเป็นเครื่องมือที่พัฒนาต่อมาจาก MBO โดยแก้ไขจุดอ่อนดังกล่าวมาใช้ในสถานศึกษา จึงเป็นทางเลือกที่มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง

OKRs มีจุดเด่นที่แตกต่างจาก KPI อย่างชัดเจนใน 3 ประการหลัก (นิภาพรณ เจนสันติกุล, 2563) ประการแรก ความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment) กล่าวคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ตั้งแต่ระดับบุคลากรถึงผู้บริหารสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเป็นการทำงานเป็นทีมและระดมสมองร่วมกัน ประการที่สอง ความสำเร็จ (Achievable) กล่าวคือ การตั้งวัตถุประสงค์มีความท้าทายแต่สามารถปฏิบัติได้จริง โดยค่าเป้าหมายไม่ได้วัดที่อัตราความสำเร็จระดับ 100 เปอร์เซ็นต์เหมือนเครื่องมือวัดผลแบบอื่น และประการที่สาม ขอบเขตระยะเวลา (Time-bound) กล่าวคือ เป็นเครื่องมือที่มีกรอบเวลาในการวัดผลดีกว่าเครื่องมืออื่น โดยกำหนดให้มีการประเมินทุกไตรมาส จึงมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมระหว่างปี

การออกแบบ OKRs สำหรับสถานศึกษา

การออกแบบ OKRs สำหรับสถานศึกษาควรดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนที่ชัดเจน การออกแบบ OKRs ของสถานศึกษาควรแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสถานศึกษา ระดับกลุ่มงานหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ และระดับบุคคลหรือครูผู้สอน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง "การกระจายกลยุทธ์" (Strategic Deployment) ที่เน้นการแปลงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายย่อยเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบเป้าหมายของตนเองอย่างชัดเจน และสอดคล้องกับทฤษฎีหมุดเชื่อมโยง (Linking Pin Function Theory) ของไลเกิร์ต (Likert) ที่เน้นการเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ในองค์กร

ในระดับสถานศึกษา ผู้บริหารเป็นผู้ตั้งวัตถุประสงค์หลักให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยวัตถุประสงค์ในระดับนี้ควรมีไม่เกิน 3-5 ข้อ (Doerr, 2018; นิภาพรณเจนสันติกุล, 2563; สัญญา เคนาภูมิ และเสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร, 2560) เพื่อให้สถานศึกษาสามารถมุ่งเน้นสิ่งที่สำคัญที่สุดได้ ซึ่งสอดคล้องกับพลังอำนาจข้อแรกของ OKRs คือ Focus ที่เน้นว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จจะมุ่งเน้นงานที่สำคัญและชัดเจนเท่าเทียมกันว่าอะไรไม่สำคัญ จากนั้นผู้บริหารกำหนดผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) สำหรับแต่ละวัตถุประสงค์ โดยผลลัพธ์สำคัญควรเป็นข้อมูลเชิงปริมาณที่วัดค่าได้อย่างชัดเจน เช่น จำนวนครั้ง จำนวนโครงการ จำนวนคน ร้อยละความสำเร็จ อัตราส่วน เป็นต้น

ในระดับกลุ่มงานหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ เมื่อผู้บริหารกำหนด OKRs หลักแล้วจะประกาศให้กลุ่มงานต่าง ๆ ทราบ เพื่อให้แต่ละกลุ่มงานกำหนดวัตถุประสงค์ของตนเองให้สอดคล้องกับ OKRs ระดับสถานศึกษา กระบวนการนี้สะท้อนถึงหลักการ Alignment ของ OKRs ที่ Doerr (2018) เน้นว่า OKRs ทุกระดับต้องเปิดเผยและโปร่งใส (Transparent) เพื่อให้ทุกคนสามารถเห็น OKRs ของทุกฝ่าย ซึ่งช่วยทำลาย "กำแพงระหว่างแผนก" (Silos) และเปิดให้ทุกหน่วยงานประสานงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อสังเกตที่สำคัญคือ Doerr ได้เสนอว่าองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจะให้พนักงานกำหนด OKRs ของตนเองครึ่งหนึ่ง โดยอีกครึ่งหนึ่งมาจากผู้บริหาร ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่าง Top-down และ Bottom-up

ในระดับบุคคลหรือครูผู้สอน แต่ละคนกำหนดวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับ OKRs ทั้งในระดับสถานศึกษาและระดับกลุ่มงาน โดยวัตถุประสงค์ระดับบุคคลต้องช่วยส่งเสริมให้วัตถุประสงค์ขององค์การโดยรวมบรรลุผลสำเร็จ ข้อสำคัญคือ OKRs ระดับบุคคลไม่ควรเกิน 3-5 ข้อ เช่นเดียวกับระดับอื่น การที่ครูแต่ละคนได้กำหนดเป้าหมายของตนเองจะสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของเป้าหมายและกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับเงื่อนไขของ Latham, & Saari (1979) ที่ว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องผูกพันกับเป้าหมาย (Goal Commitment) และสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายที่ Locke et al. (1981) พบว่าจะส่งผลให้ได้ผลงานสูงกว่า

ขั้นตอนการนำ OKRs ไปใช้ในสถานศึกษา

การนำ OKRs ไปใช้ในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564)

ขั้นตอนที่ 1 การทำความเข้าใจกับ OKRs เป็นการสร้างความเข้าใจกับผู้บริหารและบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถออกแบบ OKRs ได้อย่างถูกต้องและตรงตามวัตถุประสงค์ โดยจัดประชุมให้ความรู้และสร้างความเข้าใจใน OKRs อย่างลึกซึ้ง ผู้บรรยายควรเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญโดยตรง หลังจากนั้นผู้บริหารเริ่มสื่อสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้องในการออกแบบ OKRs รวมถึงกำหนด

ระยะเวลาในการดำเนินการ ขั้นตอนนี้สอดคล้องกับหลักการ Clarity ในหลักการ 5 ข้อของ Locke's Goal Setting Theory ที่เน้นว่าเป้าหมายต้องชัดเจนเพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ OKRs เป็นขั้นตอนที่ผู้ร่วมออกแบบต้องมีความเข้าใจใน OKRs อย่างแท้จริง โดยอาจต้องมีการสื่อสารและประชุมร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ OKRs สอดคล้องกันและมีประสิทธิภาพ การออกแบบเริ่มจากระดับสถานศึกษาที่ผู้บริหารตั้งวัตถุประสงค์หลักให้สอดคล้องกับเป้าหมายสถานศึกษา จากนั้นส่งต่อไปยังระดับกลุ่มงานหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ และระดับบุคคลหรือครูผู้สอนตามลำดับ กระบวนการออกแบบนี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Vertical Alignment และ Horizontal Alignment ที่ Doerr (2018) ได้เน้นว่าเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานต้องสอดคล้องกันทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน ไม่ขัดแย้งกัน

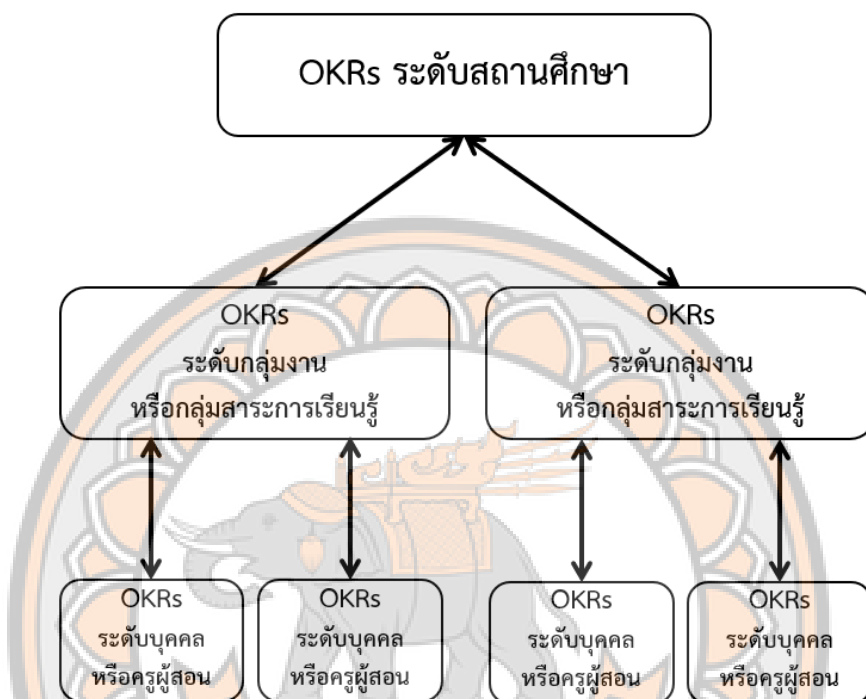
ขั้นตอนที่ 3 การสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจวิธีการใช้ OKRs เป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากไม่ว่าจะกำหนดวัตถุประสงค์หลักดีเพียงใด แต่ถ้าวัตถุประสงค์ไม่สอดคล้องกันหรือขัดแย้งกัน ก็อาจทำให้ไม่สำเร็จได้ ดังนั้น เมื่อแต่ละฝ่ายออกแบบ OKRs เรียบร้อยแล้ว ควรมีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนและตรวจสอบความสอดคล้องของ OKRs ทุกระดับ หากพบว่าวัตถุประสงค์ไม่สอดคล้องกันหรือขัดแย้งกัน ต้องดำเนินการปรับแก้ไขก่อนเริ่มนำไปใช้จริง ขั้นตอนนี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการประสานงานของโพลเล็ตต์ (Follett) ที่เน้นว่าการประสานงานต้องเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน ไม่ใช่รอจนกว่าจะเกิดปัญหา

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการใช้ OKRs เมื่อวางแผนและกำหนด OKRs เรียบร้อยแล้วให้นำไปใช้ในทางปฏิบัติตามแผนงานที่ตั้งไว้ โดยมีการวัดผลลัพธ์หลักตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ความถี่ในการวัดผลที่เหมาะสมควรมีไม่น้อยกว่าเดือนละ 1 ครั้ง และเมื่อวัดผลครบ 3 เดือน (1 ไตรมาส) จึงสรุปคะแนน OKRs หนึ่งครั้ง โดยปกติจะต้องวัดผลทุกไตรมาสจนครบ 1 ปี (4 ไตรมาส) ขั้นตอนนี้สอดคล้องกับพลังอำนาจข้อที่ 4 ของ OKRs คือ Tracking ที่เน้นการติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและการตัดสินใจจาก 4 ทางเลือก คือ ดำเนินต่อ (Continue) ปรับปรุง (Update) เริ่มใหม่ (Start) หรือหยุด (Stop)

OKRs กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นส่วนสำคัญที่สถานศึกษาต้องดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด ไม่ว่าจะเป็นการประเมินตามมาตรา 55 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ในการประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือน การประเมินเพื่อคงวิทยฐานะ หรือการประเมินเพื่อขอเลื่อนหรือขอมิวิทยฐานะ เป็นต้น นิรุทธ์ แก้วนิคม และอนุชา กองพ่วง (2566) ได้เสนอว่าข้อได้เปรียบที่สำคัญประการหนึ่งของ OKRs ในบริบทของสถานศึกษาคือความสามารถในการออกแบบให้วัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลัก (Key Results) ของ OKRs เชื่อมโยงเป็นเรื่องเดียวกันกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

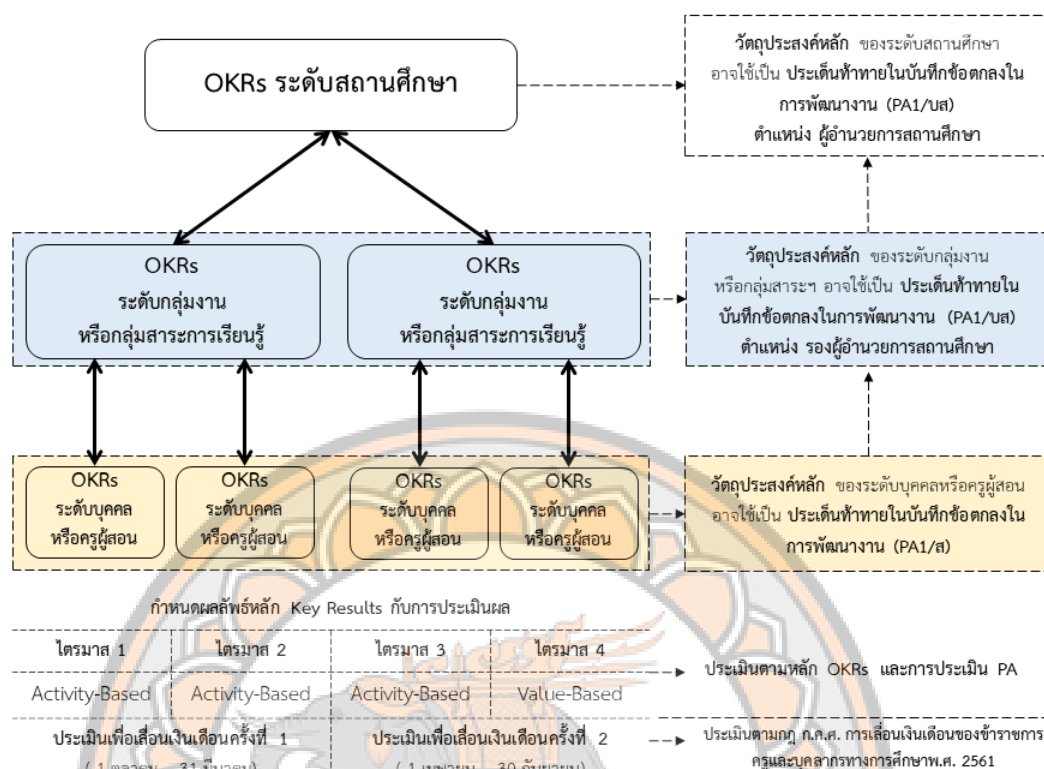
ในรูปแบบต่าง ๆ ได้ อันจะช่วยลดภาระของบุคลากร ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติหน้าที่ และเป็นการใช้ผลสำเร็จขององค์กรจากการใช้ OKRs ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังแสดงภาพรวมของการออกแบบ OKRs กับการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพ 20



ภาพ 20 การออกแบบ OKRs ของสถานศึกษา

การเชื่อมโยงวัตถุประสงค์หลักของ OKRs กับบันทึกข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA)

หลักการสำคัญของการเชื่อมโยง OKRs กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ การนำวัตถุประสงค์หลัก (Objective) ของ OKRs ในแต่ละระดับมาใช้เป็นประเด็นท้าทายในบันทึกข้อตกลงในการพัฒนางาน (Performance Agreement: PA) ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในตำแหน่งต่าง ๆ เป็นส่วนหนึ่งที่สถานศึกษาต้องดำเนินการ ไม่ว่าจะเป็นอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 55 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ในการประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือนและการประเมินเพื่อคงวิทยฐานะ การประเมินเพื่อขอเลื่อนหรือขอมีวิทยฐานะ เป็นต้น ในการออกแบบวัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลัก (Key Results) ของ OKRs นั้นสามารถที่จะเชื่อมโยงเป็นเรื่องเดียวกันเพื่อลดภาระของบุคลากร ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติหน้าที่ อีกทั้งยังเป็นการใช้ผลสำเร็จขององค์กรจากการใช้ OKRs ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพดังนี้



ภาพ 21 การออกแบบ OKRs กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในระดับสถานศึกษา วัตถุประสงค์หลักของ OKRs ระดับสถานศึกษาซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสถานศึกษานั้น สามารถนำมาใช้เป็นประเด็นท้าทายในบันทึกข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA1/บส) ของตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาได้โดยตรง กล่าวคือ สิ่งที่คุณำานการสถานศึกษาตั้งเป็น Objective ของสถานศึกษาก็คือสิ่งที่ผู้อำนวยการมุ่งมั่นจะขับเคลื่อนให้เกิดขึ้นในฐานะผู้นำสูงสุดขององค์กร ซึ่งเป็นประเด็นท้าทายที่แท้จริงของตำแหน่ง ความเชื่อมโยงนี้ทำให้เป้าหมายการบริหารสถานศึกษาและเป้าหมายการพัฒนางานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการเป็นเรื่องเดียวกัน ไม่ใช่ภาระงานที่แยกส่วนกัน

ในระดับกลุ่มงานหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ วัตถุประสงค์หลักของ OKRs ระดับกลุ่มงานซึ่งกำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับ OKRs ระดับสถานศึกษานั้น สามารถนำมาใช้เป็นประเด็นท้าทายในบันทึกข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA1/บส) ของตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาได้ เนื่องจากรองผู้อำนวยการเป็นผู้รับผิดชอบดูแลกลุ่มงานต่าง ๆ วัตถุประสงค์ของ OKRs ระดับกลุ่มงานที่อยู่ในความรับผิดชอบจึงสะท้อนภารกิจท้าทายที่รองผู้อำนวยการต้องขับเคลื่อนเพื่อตอบสนองเป้าหมายของสถานศึกษา ความเชื่อมโยงนี้ยังช่วยให้รองผู้อำนวยการแต่ละคนมีความชัดเจนว่าตนเองรับผิดชอบเป้าหมายใดของสถานศึกษา ซึ่งลดปัญหาความซ้ำซ้อนหรือช่องว่างในการบริหาร

ในระดับบุคคลหรือครูผู้สอน วัตถุประสงค์หลักของ OKRs ระดับบุคคลซึ่งครูแต่ละคน กำหนดขึ้นด้วยตนเองให้สอดคล้องกับ OKRs ระดับกลุ่มงานและระดับสถานศึกษานั้น สามารถนำมาใช้เป็นประเด็นท้าทายในบันทึกข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA1/ส) ของตำแหน่งครูผู้สอนได้ ข้อสังเกตที่สำคัญคือ เนื่องจากหลักการของ OKRs เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายของตนเอง ครูผู้สอนจึงเป็นผู้เลือกและกำหนดประเด็นท้าทายด้วยตนเองภายใต้กรอบ เป้าหมายของสถานศึกษา มิใช่ถูกกำหนดให้จากผู้บริหารเพียงอย่างเดียว วิธีการนี้ช่วยสร้างความรู้สึก เป็นเจ้าของเป้าหมายและกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับเงื่อนไขเรื่องความผูกพันต่อเป้าหมาย (Goal Commitment) ของ Latham, & Saari (1979) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อทฤษฎีเป้าหมาย

ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์หลักของ OKRs ทั้ง 3 ระดับกับบันทึกข้อตกลง ในการพัฒนางาน (PA) ข้างต้น ดังแสดงในส่วนบนของภาพ 21 นี้สอดคล้องกับมาตรฐานตำแหน่งครู ของ ก.ค.ศ. ตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา (ว19/2567) ที่กำหนดให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกตำแหน่ง จัดทำบันทึกข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) เป็นประจำทุกปี โดยประกอบด้วยส่วนที่ 1 ข้อตกลง ในการพัฒนางานตามมาตรฐานตำแหน่ง และส่วนที่ 2 ข้อตกลงในการพัฒนางานที่เสนอเป็นประเด็น ท้าทาย การนำ OKRs มาเชื่อมโยงกับ PA จะช่วยให้ประเด็นท้าทายของบุคลากรทุกตำแหน่ง ในสถานศึกษามีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ และช่วยให้ความสำเร็จ ของสถานศึกษาเกิดจากความสำเร็จของบุคลากรทุกตำแหน่งอย่างแท้จริง

การเชื่อมโยงผลลัพธ์หลัก (Key Results) กับกรอบเวลาการประเมินผล

นอกจากการเชื่อมโยงในมิติของวัตถุประสงค์แล้ว ผลลัพธ์หลัก (Key Results) ของ OKRs ยังสามารถวางกรอบการประเมินให้สอดคล้องกับช่วงเวลาการประเมินต่าง ๆ ที่สถานศึกษา ต้องดำเนินการได้อีกด้วย ผู้วิจัยเสนอกรอบการเชื่อมโยงไว้อย่างเป็นระบบ ดังจะได้อธิบายต่อไปนี้

ในการกำหนดผลลัพธ์หลัก (Key Results) สำหรับแต่ละวัตถุประสงค์ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทตามลักษณะของสิ่งที่วัด ประเภทแรกคือ Activity-Based Key Results ซึ่งเป็นผลลัพธ์ ที่กล่าวถึงกิจกรรมที่สำคัญที่จะทำให้สำเร็จ (Milestone) ในแต่ละขั้นตอน ก่อนที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ สุดท้ายที่ต้องการ Activity-Based Key Results เหมาะสำหรับการวัดผลในช่วงต้นถึงกลางของรอบ การดำเนินงาน เนื่องจากเป็นการวัดความก้าวหน้าของกระบวนการ เช่น จำนวนครั้งของการประชุม กลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวนนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น หรือร้อยละของครูที่ผ่านการอบรม เป็นต้น ประเภทที่สองคือ Value-Based Key Results ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่กล่าวถึงผลกระทบ (Impact) หรือ คุณค่าสุดท้ายที่ต้องการ Value-Based Key Results เหมาะสำหรับการวัดผลในช่วงท้ายของรอบ

การดำเนินงาน เนื่องจากเป็นการวัดผลลัพธ์เชิงคุณค่าที่เกิดขึ้นจริง เช่น ร้อยละของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น ระดับความพึงพอใจของผู้ปกครอง หรือผลการประเมินคุณภาพภายนอก เป็นต้น

เมื่อนำกรอบเวลาของผลลัพธ์หลักทั้ง 2 ประเภทมามาจัดวางตามรอบไตรมาส ดังแสดงในส่วนล่างของภาพ 21 จะได้ภาพชัดเจนว่า ในไตรมาสที่ 1 ไตรมาสที่ 2 และไตรมาสที่ 3 ควรกำหนดผลลัพธ์หลักเป็นแบบ Activity-Based Key Results เพื่อติดตามความก้าวหน้าของกิจกรรมสำคัญที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ส่วนในไตรมาสที่ 4 ซึ่งเป็นไตรมาสสุดท้ายของรอบปี ควรกำหนดผลลัพธ์หลักเป็นแบบ Value-Based Key Results เพื่อวัดผลกระทบหรือคุณค่าสุดท้ายที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตลอดทั้งปี การจัดวางเช่นนี้มีเหตุผลรองรับที่สำคัญ กล่าวคือ ในช่วงต้นและกลางปีการศึกษา กิจกรรมต่าง ๆ อยู่ระหว่างดำเนินการ จึงยังไม่สามารถวัดผลลัพธ์สุดท้ายได้ แต่สามารถวัดความก้าวหน้าของกิจกรรมได้ ส่วนในช่วงท้ายปีการศึกษา กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินการครบถ้วนแล้ว จึงสามารถวัดผลลัพธ์เชิงคุณค่าที่เกิดขึ้นจริงได้

การเชื่อมโยง OKRs กับการประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือนตามกฎหมาย ก.ค.ศ.

กรอบเวลาของผลลัพธ์หลัก (Key Results) รายไตรมาสข้างต้นยังสามารถเชื่อมโยงกับรอบการประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามกฎหมาย ก.ค.ศ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2561 ได้อย่างลงตัว ดังที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างรอบไตรมาสของ OKRs กับการประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือนไว้ในส่วนล่างของภาพ 21 กล่าวคือ การประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือนแบ่งออกเป็น 2 ครั้งต่อปี ครั้งที่ 1 ครอบคลุมช่วงวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ซึ่งตรงกับผลลัพธ์ของ OKRs ในไตรมาสที่ 1 และไตรมาสที่ 2 และครั้งที่ 2 ครอบคลุมช่วงวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ซึ่งตรงกับผลลัพธ์ของ OKRs ในไตรมาสที่ 3 และไตรมาสที่ 4 ดังนั้น เมื่อถึงกำหนดการประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือนแต่ละครั้ง สถานศึกษาสามารถนำผลคะแนน OKRs ที่สรุปไว้ในแต่ละไตรมาสมาประกอบการพิจารณาประเมินได้ทันที โดยไม่ต้องจัดทำเอกสารหรือข้อมูลเพิ่มเติมเป็นการแยกส่วน

ในรายละเอียดนั้น ผลคะแนน OKRs ของไตรมาสที่ 1 (Activity-Based Key Results) และไตรมาสที่ 2 (Activity-Based Key Results) จะถูกนำมาใช้เป็นหลักฐานแสดงความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานสำหรับการประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือนครั้งที่ 1 ซึ่งในช่วงนี้ผลลัพธ์ที่วัดส่วนใหญ่จะเป็นกิจกรรมสำคัญที่ดำเนินการแล้วเสร็จ (Milestones) อาทิ จำนวนแผนการจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาแล้วเสร็จ จำนวนครั้งของการนิเทศการสอน จำนวนสื่อนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น เป็นต้น ส่วนผลคะแนน OKRs ของไตรมาสที่ 3 (Activity-Based Key Results) และไตรมาสที่ 4 (Value-Based Key Results) จะถูกนำมาใช้สำหรับการประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือนครั้งที่ 2 ซึ่งในช่วงนี้ผลลัพธ์จะครอบคลุมทั้งกิจกรรมสำคัญในไตรมาสที่ 3 และผลกระทบเชิงคุณค่าสุดท้ายในไตรมาสที่ 4 อาทิ

ร้อยละของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด ระดับความพึงพอใจของนักเรียนและผู้ปกครอง เป็นต้น

การเชื่อมโยง OKRs กับการประเมินตามหลักเกณฑ์ PA

นอกเหนือจากการเชื่อมโยงกับการประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือนแล้ว ผลลัพธ์ของ OKRs ตลอดทั้ง 4 ไตรมาสยังสามารถนำมาประกอบการประเมินตามหลัก OKRs และการประเมิน PA ในภาพรวมประจำปีได้อีกด้วย ดังที่แสดงด้วยเส้นประทางด้านขวาของภาพ 21 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผลการประเมินตามหลัก OKRs สามารถนำไปใช้ประกอบการประเมิน PA ในภาพรวมได้โดยตรง กล่าวคือ เมื่อสิ้นสุดรอบปีการดำเนินงาน ผลคะแนน OKRs ทั้ง 4 ไตรมาสจะถูกรวบรวมและสรุปเป็นผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่ละคน ซึ่งสามารถใช้เป็นหลักฐานประกอบการประเมินเพื่อคงวิทยฐานะหรือการประเมินเพื่อขอเลื่อนหรือขอมีวิทยฐานะตามหลักเกณฑ์ ว19/2567 ได้ ความเชื่อมโยงนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากหลักเกณฑ์ ว19/2567 กำหนดให้การประเมินเพื่อขอเลื่อนหรือขอมีวิทยฐานะต้องพิจารณาจากผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน (Student Learning Outcomes) ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของครู ซึ่ง Value-Based Key Results ในไตรมาสที่ 4 นั้นเป็นการวัดผลลัพธ์ในลักษณะเดียวกัน

ประโยชน์ของการเชื่อมโยง OKRs กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การออกแบบให้ OKRs เชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ ประการแรก ลดภาระของบุคลากร เนื่องจากครูไม่ต้องจัดทำเอกสารสำหรับ OKRs และเอกสารสำหรับ PA แยกจากกัน แต่สามารถใช้ข้อมูลชุดเดียวกันตอบโจทยทั้งสองระบบ ประการที่สอง ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากเป้าหมายการทำงานของครูตาม OKRs คือเป้าหมายเดียวกับที่ตกลงไว้ใน PA ครูจึงไม่ต้องทำ "งานเพิ่ม" เพื่อตอบสนองระบบการประเมินที่แยกส่วน ประการที่สาม สร้างความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายองค์การกับเป้าหมายส่วนบุคคล เนื่องจาก OKRs ออกแบบให้เป้าหมายทุกระดับเชื่อมโยงกัน เมื่อครูบรรลุ OKRs ของตนเองก็หมายความว่าได้มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเป้าหมายของสถานศึกษาไปพร้อมกัน ประการที่สี่ มีหลักฐานการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องและเป็นระบบ เนื่องจาก OKRs มีการวัดผลทุกไตรมาส ครูจึงมีข้อมูลหลักฐานการปฏิบัติงานสะสมตลอดทั้งปีอย่างเป็นระบบ สามารถนำมาประกอบการประเมินทุกรูปแบบได้ทันที และประการที่ห้า สร้างแรงจูงใจเชิงบวก เนื่องจากความสำเร็จของสถานศึกษาเกิดจากความสำเร็จของบุคลากรทุกตำแหน่ง เมื่อทุกคนเห็นว่าผลงานของตนเองมีส่วนในความสำเร็จขององค์กร จะเกิดความภาคภูมิใจและมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Enactive Attainment ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อการรับรู้ความสามารถของตนเองว่าความสำเร็จจากการกระทำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองมากที่สุด

ข้อสังเกตที่สำคัญอย่างยิ่งคือการออกแบบให้ OKRs เชื่อมโยงกับระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานนั้นสะท้อนหลักการพื้นฐานของ OKRs ตามที่ Andy Grove ผู้ริเริ่ม OKRs ได้เขียนไว้ว่า "ระบบนี้มีไว้เพื่อกำหนดจังหวะให้คน โดยใส่นาฬิกาจับเวลาไว้ในมือของเขาเอง เพื่อให้เขาสามารถวัดผลการปฏิบัติงานของตนเองได้ ไม่ใช่เป็นเอกสารทางกฎหมายที่จะใช้เป็นฐานสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน" (Doerr, 2018) กล่าวคือ OKRs ไม่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อเป็นเครื่องมือลงโทษหรือตัดสินพนักงาน แต่เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดตามและวัดผลตนเองได้อย่างต่อเนื่อง การเชื่อมโยง OKRs กับ PA จึงต้องคงเจตนารมณ์นี้ไว้ โดยมุ่งใช้ OKRs เป็นเครื่องมือพัฒนาและส่งเสริมการปฏิบัติงาน มิใช่เครื่องมือควบคุมหรือลงโทษ ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบเรื่อง "ผลกระทบของเป้าหมายที่ผิดพลาด" ของ Lee et al. (1991) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อทฤษฎีเป้าหมายว่าควรมองเป้าหมายที่ล้มเหลวเป็นปัญหาที่ควรแก้ไข หัวหน้าควรเป็นผู้สร้างกำลังใจและช่วยเหลือสนับสนุน มากกว่าตำหนิความล้มเหลว

การใช้ CFRs เป็นกลไกเสริม OKRs ในสถานศึกษา

Doerr (2018) ได้เสนอว่า OKRs จะมีประสิทธิผลสูงสุดเมื่อใช้คู่กับ CFRs ซึ่งประกอบด้วย Conversations (การสนทนา) Feedback (ข้อมูลป้อนกลับ) และ Recognition (การให้การยอมรับ) โดย CFRs เป็น "เสียงของมนุษย์" ที่ให้กับ OKRs กล่าวคือ ในขณะที่ OKRs เป็นเครื่องมือที่เน้นตัวเลขและผลลัพธ์ที่วัดได้ CFRs เป็นเครื่องมือที่เพิ่ม "มิติของมนุษย์" เข้าไปในกระบวนการตั้งเป้าหมายและติดตามผล เมื่อใช้ร่วมกันจะสร้างระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานแบบต่อเนื่อง (Continuous Performance Management) ที่ทดแทนการประเมินผลแบบประจำปีที่ล้าสมัย Doerr ย้ำว่าปัจจัยอันดับหนึ่งที่ทำให้การนำ OKRs ไปใช้ล้มเหลวคือการไม่นำ CFRs มาใช้ร่วมด้วย

ในบริบทของสถานศึกษา CFRs สามารถประยุกต์ใช้ได้ดังนี้ ในส่วนของ Conversations (การสนทนา) หมายถึงการพูดคุยแลกเปลี่ยนอย่างมีเนื้อหาสาระระหว่างผู้บริหารกับครู เกี่ยวกับความก้าวหน้าของ OKRs กลยุทธ์ในการทำงาน และอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น การสนทนาควรเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบการประชุมกลุ่มสาระการเรียนรู้และการพูดคุยแบบตัวต่อตัว ในส่วนของ Feedback (ข้อมูลป้อนกลับ) หมายถึงการสื่อสารสองทางระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อประเมินความก้าวหน้าและชี้แนะการปรับปรุง ซึ่งอาจรวมถึงการนิเทศการสอน การสังเกตการสอน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู และในส่วนของ Recognition (การให้การยอมรับ) หมายถึงการแสดงความชื่นชมต่อครูที่มีผลงานดี ทั้งในรูปแบบการชื่นชมในที่ประชุม การเผยแพร่ผลงานดีเด่น และการสร้างวัฒนธรรมการชื่นชมซึ่งกันและกันในหมู่ครู โดย Doerr เน้นว่า Recognition ควรเป็นแบบ Peer-to-peer (เพื่อนต่อเพื่อน) ไม่ใช่เฉพาะจากผู้บริหารเท่านั้น

ข้อควรคำนึงในการนำ OKRs มาใช้ในสถานศึกษา

นิภาพรรณ เจนสันติกุล (2563) ได้ศึกษาแนวทางการนำ OKRs ไปใช้ในองค์กรและพบว่า มีข้อควรคำนึงสำคัญ 5 ประการ ประการแรก โครงสร้างขององค์กร ควรพิจารณาใน 3 มิติ ได้แก่ ความซับซ้อน ความเป็นทางการ และการรวมอำนาจในการตัดสินใจ สถานศึกษาที่มีโครงสร้างที่เข้มงวดเกินไปอาจต้องปรับให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นเพื่อรองรับ OKRs ประการที่สอง วัฒนธรรมองค์กร ควรสร้างจิตสำนึกความเป็นหุ้นส่วนร่วมกัน กำหนดวิถีประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยมของบุคลากรที่เอื้อต่อความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะสามารถสนับสนุนการใช้ OKRs ได้ดี ประการที่สาม การสื่อสารองค์กร ควรครอบคลุมทุกระดับทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน รวมถึงการติดตามผลและให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้เกิดการสื่อสารสองทาง ประการที่สี่ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ทำลายและกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่วัดผลได้ บุคลากรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าต้องการดำเนินการอะไร ผลสัมฤทธิ์ต้องเกิดภายในระยะเวลาเท่าใด และอัตราการเปลี่ยนแปลงควรอยู่ในระดับใด และประการที่ห้า การรวบรวมข้อมูลและผู้รับผิดชอบจัดเก็บข้อมูล บุคลากรทุกฝ่ายต้องทำงานร่วมกันในการกำหนดผู้รับผิดชอบ ทิศทาง และระยะเวลาให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

นอกจากนี้ ในการนำ OKRs ไปใช้ในสถานศึกษา ยังต้องตรวจสอบประเด็นสำคัญก่อนเริ่มดำเนินการ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564) ได้แก่ วัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้นต้องสร้างความรู้สึกท้าทายและอยากที่จะทำ ผลลัพธ์หลักต้องวัดผลได้อย่างชัดเจน ทุกคนในสถานศึกษาสามารถมองเห็น OKRs ของคนอื่นได้ ต้องมีการตรวจสอบความสอดคล้องทั้งในแนวดิ่ง (Vertical Alignment) และแนวนอน (Horizontal Alignment) หากเกิดความขัดแย้งระหว่าง OKRs ควรพูดคุยตกลงกันก่อน OKRs ไม่ใช่รายการสิ่งที่ต้องทำทั้งหมดแต่เป็นการวัดผลลัพธ์ของสิ่งสำคัญที่ต้องทำในขณะนั้น และ OKRs เป็นระบบที่ผสมผสานทั้ง Top-down และ Bottom-up

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการนำ OKRs สู่กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาอย่างละเอียดข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า OKRs เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่มีรากฐานมาจาก MBO ของดรักเกอร์ (1954) ได้รับการพัฒนาโดยโกรฟที่อินเทล (1960s-1970s) และได้รับการขยายผลโดยดัวร์ที่ Google (1999) ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก คือ Objectives (วัตถุประสงค์ที่ท้าทายและเฉพาะเจาะจง 3-5 ข้อ) และ Key Results (ผลลัพธ์สำคัญที่วัดผลได้ 3-4 ข้อต่อวัตถุประสงค์) มีพลังอำนาจ 5 ประการ (FACTS: Focus มุ่งเน้นสิ่งที่สำคัญ, Alignment ความสอดคล้องและเชื่อมโยง, Commitment ความผูกพันร่วม, Tracking การติดตามความก้าวหน้า, Stretching การยืดขยายสู่ความเป็นเลิศ) และมี CFRs (Conversations การสนทนาอย่างแท้จริง, Feedback ข้อมูลป้อนกลับสองทาง, Recognition การให้การยอมรับ) เป็นเครื่องมือคู่ที่ให้ "เสียงของมนุษย์" แก่ OKRs สร้างระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานแบบต่อเนื่อง (Continuous Performance Management)

OKRs มีข้อได้เปรียบหลายประการเมื่อเทียบกับระบบ KPI แบบดั้งเดิม ได้แก่ การเน้นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Decentralization) การกระตุ้นนวัตกรรมผ่านเป้าหมายที่ท้าทาย การติดตามผลอย่างถี่ (รายไตรมาส) และการสร้างความร่วมมือภายในองค์กรผ่านความโปร่งใสของเป้าหมายทุกระดับ

ในบริบทของสถานศึกษา OKRs สามารถออกแบบใน 3 ระดับ (สถานศึกษา กลุ่มงานหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ และบุคคลหรือครูผู้สอน) ตามขั้นตอน 4 ขั้นตอน (การทำความเข้าใจ การออกแบบ การสื่อสาร และการดำเนินการ) และมีจุดเด่นสำคัญคือสามารถเชื่อมโยง OKRs กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ กล่าวคือวัตถุประสงค์หลัก (Objective) ของ OKRs ในแต่ละระดับสามารถใช้เป็นประเด็นท้าทายในบันทึกข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ของข้าราชการครูแต่ละตำแหน่งได้ ผลลัพธ์หลัก (Key Results) สามารถแบ่งเป็น Activity-Based (ไตรมาสที่ 1-3) และ Value-Based (ไตรมาสที่ 4) เพื่อวางกรอบการประเมินให้สอดคล้องกับรอบการประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือนตามกฎหมาย ก.ค.ศ. (ครั้งที่ 1: ตุลาคม-มีนาคม ตรงกับไตรมาสที่ 1-2 และครั้งที่ 2: เมษายน-กันยายน ตรงกับไตรมาสที่ 3-4) ได้อย่างลงตัว นอกจากนี้ ผลคะแนน OKRs ทั้ง 4 ไตรมาสยังสามารถรวบรวมเป็นหลักฐานประกอบการประเมินเพื่อคงวิทยฐานะหรือขอเลื่อนวิทยฐานะตามหลักเกณฑ์ ว19/2567 ได้ การเชื่อมโยงดังกล่าวช่วยลดภาระของบุคลากร ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติหน้าที่ สร้างความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายองค์กรกับเป้าหมายส่วนบุคคล มีหลักฐานการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องและเป็นระบบ และสร้างแรงจูงใจเชิงบวกให้แก่ครู ทั้งนี้ ต้องใช้ CFRs เป็นกลไกเสริมเพื่อให้ OKRs มีมิติของมนุษย์ไม่ใช่เพียงตัวเลข เพราะหากขาด CFRs แล้ว OKRs จะกลายเป็นเพียงรายการสิ่งที่ต้องทำที่ตั้งไว้แล้วลืม

ผู้วิจัยจะนำแนวคิดเกี่ยวกับการนำ OKRs สู่กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษามาเป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู เนื่องจาก OKRs มีความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบกับกรอบแนวคิดทุกหัวข้อที่ได้สังเคราะห์ไว้ก่อนหน้านี้ กล่าวคือ OKRs เชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน (Objectives สอดคล้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ Alignment สอดคล้องกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ Tracking สอดคล้องกับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์) เชื่อมโยงกับทฤษฎีเป้าหมายของลีด (FACTS ทั้ง 5 ข้อสอดคล้องกับหลักการ 5 ข้อของลีดและข้อค้นพบจากการวิจัย) เชื่อมโยงกับทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเองของแบนดูรา (Recognition สอดคล้องกับ Verbal Persuasion ความสำเร็จจาก OKRs สอดคล้องกับ Enactive Attainment Stretch Goals ที่ไม่ผูกกับผลตอบแทน ช่วยลด Physiological State ทางลบ) และเชื่อมโยงกับทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรมองค์กร (Alignment สอดคล้องกับทฤษฎีหมดเชื่อมโยง Conversations สอดคล้องกับการประสานงานของโพลีเลตต์ และ Commitment สอดคล้องกับ Participative Management)

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การออกแบบ OKRs ใน 3 ระดับ (สถานศึกษา กลุ่มงาน บุคคล) จะถูกนำมาบูรณาการกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน (การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์) โดย OKRs จะทำหน้าที่เป็นเครื่องมือหลักในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ กล่าวคือ ในขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การใช้ SOAR Analysis ร่วมกับการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) จะช่วยให้สถานศึกษามีเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย ในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกระจาย OKRs จากระดับสถานศึกษาสู่ระดับบุคคลพร้อมทั้งเชื่อมโยงกับบันทึกข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) จะช่วยให้ครูทุกคนมีทิศทางการทำงานเดียวกัน และลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติหน้าที่ และในขั้นตอนการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) ทั้งแบบ Activity-Based และ Value-Based ร่วมกับ CFRs จะเป็นกลไกในการติดตามรายไตรมาส ให้ข้อมูลป้อนกลับ และให้การยอมรับอย่างต่อเนื่อง โดยผลคะแนน OKRs สามารถนำไปใช้ประกอบการประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือนและการประเมินวิทยฐานะได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ OKRs จะถูกนำมาเป็นเครื่องมือหลักในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ CFRs จะถูกนำมาเป็นกลไกในการสร้างวัฒนธรรมการจัดการผลการปฏิบัติงานแบบต่อเนื่องในสถานศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับการนำ OKRs สู่กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาจะถูกนำไปบูรณาการร่วมกับทฤษฎีเป้าหมาย ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเอง ทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์กร และแนวคิดเรื่องการเรียนรู้ร่วมกัน ที่ได้สังเคราะห์ไว้ในหัวข้อก่อนหน้านี้ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูที่มีความสมบูรณ์และมีทฤษฎีรองรับอย่างเพียงพอ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่ผสมผสานระหว่างการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) กับ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research: AR) ดังนั้น ในส่วนนี้จะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีวิจัยทั้งสองประเภท เพื่อเป็นฐานในการออกแบบกระบวนการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 7.1 การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) และ 7.2 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ทั้งนี้ ในส่วนท้ายจะสรุปแนวทางการผสมผสานระเบียบวิธีวิจัยทั้งสองเข้าด้วยกันเพื่อนำไปใช้ในการวิจัยครั้งนี้

1. การวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

1.1 ความหมายของการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) เป็นระเบียบวิธีวิจัยที่มุ่งสร้างและตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีนักวิชาการทั้งต่างประเทศและไทยให้ความหมายไว้ดังนี้

Borg, & Gall (1983, p. 772) ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกการนำ R&D มาใช้ในการศึกษา ให้ความหมายว่า การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเป็นกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา (Educational Products) โดยกระบวนการนี้ครอบคลุมตั้งแต่ การศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาต้นแบบผลิตภัณฑ์ การทดลองใช้ในสภาพจริง การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง จนกระทั่งได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ข้อสังเกตที่สำคัญคือ Borg and Gall ใช้คำว่า "ผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา" ในความหมายกว้าง ซึ่งไม่ได้จำกัดเฉพาะสื่อหรือวัสดุเท่านั้น แต่ยังรวมถึงกระบวนการ รูปแบบ หลักสูตร และระบบการบริหารจัดการด้วย

Richey, & Klein (2007, p. 1) ขยายแนวคิดของ R&D ไปสู่สิ่งที่เรียกว่า Design and Development Research (DDR) โดยให้ความหมายว่าเป็นการศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับกระบวนการออกแบบ การพัฒนา และการประเมินผล เพื่อสร้างฐานเชิงประจักษ์สำหรับการสร้างผลิตภัณฑ์ เครื่องมือ และโมเดลทั้งใหม่และที่ปรับปรุงแล้ว โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ Product and Tool Research ที่มุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์เฉพาะ และ Model Research ที่มุ่งพัฒนา ตรวจสอบ และนำรูปแบบไปใช้ ข้อสังเกตที่สำคัญคือ Richey and Klein แยก Model Research ออกเป็น 3 กิจกรรมย่อย ได้แก่ Model Development (การพัฒนารูปแบบ) Model Validation (การตรวจสอบรูปแบบ) และ Model Use (การนำรูปแบบไปใช้) ซึ่งมีความสอดคล้องอย่างยิ่งกับการวิจัยครั้งนี้ ที่มุ่งพัฒนา ตรวจสอบ และนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในบริบทสถานศึกษา

Gay, Mills, & Airasian (2012) เน้นว่า R&D ทางการศึกษามุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อใช้ในโรงเรียน ไม่ใช่การสร้างหรือทดสอบทฤษฎี จุดเน้นอยู่ที่การนำผลิตภัณฑ์ไปใช้ได้จริงในสถานศึกษา ไม่ใช่เพียงการค้นพบความรู้ใหม่ในเชิงวิชาการเท่านั้น

ในส่วนของนักวิชาการไทย รัตนะ บัวสนธิ์ (2552) ให้ความหมายว่า R&D เป็นการรวมกันของโลกทัศน์ กระบวนทัศน์ ทฤษฎี หลักการ และขั้นตอน ที่ครอบคลุมตั้งแต่กำหนดปัญหาวิจัยจนถึงการเผยแพร่ผลงาน เพื่อสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2553) ระบุว่า เป็นกระบวนการวิจัยที่มุ่งสร้างผลผลิต (Product) และ/หรือกระบวนการ (Process) เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบ ภัทรพร เกษสังข์ (2559) มองว่าเป็นการผสมผสานระหว่าง การวิจัยและการพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรมและรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ วาโร เฟ็งสวัสต์ (2552, น. 1-12) นิยามว่าเป็นกระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างมีระบบเพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ 2 ลักษณะ คือ สื่อวัสดุอุปกรณ์ (Material) และวิธีการหรือกระบวนการ (Process) ส่วน ทิศนา ขัมมณี (2540, น. 5) มองว่า R&D เป็นการวิจัยที่นำความรู้จากการวิจัยบริสุทธิ์ไปพัฒนาเป็นเทคนิคหรือวิธีการแก้ปัญหา และทดลองใช้จนได้ผลแล้วนำไปเผยแพร่ในวงกว้าง

จากความหมายของนักวิชาการทั้งต่างประเทศและไทยที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า การวิจัยและพัฒนา (R&D) คือ กระบวนการวิจัยเชิงระบบที่มุ่งสร้างและตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบ กระบวนการ หลักสูตร หรือเครื่องมือ โดยอาศัยการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและสภาพจริงเป็นฐานในการพัฒนา มีการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ ทดลองใช้ในสถานการณ์จริง ปรับปรุงจนได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ และสามารถเผยแพร่ในวงกว้างได้

1.2 ขั้นตอนกระบวนการของการวิจัยและพัฒนา

Borg, & Gall (1983, pp. 775-776) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการอ้างอิงมากที่สุด เสนอกระบวนการ R&D ที่เป็นต้นแบบคลาสสิก 10 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Research and Information Collecting) เป็นการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและทบทวนวรรณกรรม ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดทักษะ วัตถุประสงค์ ลำดับเนื้อหา และทดสอบความเป็นไปได้เบื้องต้น ขั้นที่ 3 การพัฒนาต้นแบบผลิตภัณฑ์ (Develop Preliminary Form of Product) เป็นการสร้างต้นแบบ คู่มือ และเครื่องมือประเมิน ขั้นที่ 4 การทดสอบภาคสนามเบื้องต้น (Preliminary Field Testing) ขั้นที่ 5 การปรับปรุงผลิตภัณฑ์หลัก (Main Product Revision) ขั้นที่ 6 การทดสอบภาคสนามหลัก (Main Field Testing) ขั้นที่ 7 การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เพื่อใช้งานจริง (Operational Product Revision) ขั้นที่ 8 การทดสอบภาคสนามเพื่อใช้งานจริง (Operational Field Testing) ขั้นที่ 9 การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย (Final Product Revision) และขั้นที่ 10 การเผยแพร่และนำไปใช้ (Dissemination and Implementation)

อย่างไรก็ตาม กระบวนการ 10 ขั้นตอนของ Borg and Gall มีความซับซ้อนและต้องใช้ทรัพยากรมาก นักวิชาการไทยจึงได้ปรับลดขั้นตอนให้เหมาะสมกับการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา โดย วาโร เฟิงส์วีสต์ (2552) เสนอกรอบ 4 ขั้นตอน คือ 1) สำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) ออกแบบและพัฒนานวัตกรรม 3) ทดลองใช้ในสถานการณ์จริง และ 4) ประเมินประสิทธิผลและเผยแพร่ ส่วน พิชิต ฤทธิจรูญ (2553) ในงานวิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒนาคู ใช้กรอบ R&D เชิงนโยบาย 5 ขั้น คือ วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ยกร่างนโยบาย ตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทดลองใช้และประเมิน ปรับปรุงและเสนอฉบับสมบูรณ์ ซึ่งเป็นกรอบที่ใช้กันแพร่หลายในวิทยานิพนธ์สาขาการบริหารการศึกษาของไทย

ข้อสังเกตที่สำคัญคือ ไม่ว่าจะใช้กรอบ 4, 5 หรือ 10 ขั้นตอน แก่นสำคัญของ R&D มีเหมือนกัน คือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 2) การออกแบบและสร้างผลิตภัณฑ์ 3) การตรวจสอบคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ 4) การทดลองใช้ในสถานการณ์จริงและปรับปรุง และ 5) การประเมินผลและเผยแพร่ ซึ่งสอดคล้องกับ Richey, & Klein (2007) ที่แบ่งเป็น Model Development, Model Validation, และ Model Use

1.3 ลักษณะสำคัญของการวิจัยและพัฒนา

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น สามารถสรุปลักษณะสำคัญของ R&D ทางการศึกษาได้ 5 ประการ ประการแรก R&D เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ (Product-Oriented) ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบ กระบวนการ หลักสูตร สื่อ หรือเครื่องมือ โดยผลิตภัณฑ์ต้องผ่านการตรวจสอบคุณภาพจนสามารถนำไปใช้ได้จริง ประการที่สอง R&D อาศัยฐานทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องในการออกแบบผลิตภัณฑ์ ไม่ใช่การพัฒนาจากความรูสึกหรือประสบการณ์ส่วนตัวเพียงอย่างเดียว ประการที่สาม R&D มีกระบวนการตรวจสอบคุณภาพหลายขั้นตอน ตั้งแต่การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ การทดลองภาคสนาม จนถึงการปรับปรุงขั้นสุดท้าย ประการที่สี่ R&D ให้ความสำคัญกับการนำผลิตภัณฑ์ไปใช้ได้ในวงกว้าง (Generalizability) ไม่จำกัดเฉพาะบริบทใดบริบทหนึ่ง และประการที่ห้า R&D มีลักษณะเป็นเส้นตรง (Linear) มีขั้นตอนที่ชัดเจนจากต้นจนจบ แม้จะมีการวนกลับมาปรับปรุงในบางขั้นตอน

2. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)

2.1 ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เป็นการวิจัยที่ใช้กระบวนการปฏิบัติอย่างมีระบบ ได้นำไปใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนาในชุมชน สถานศึกษา สถาบัน หรือองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนของประเทศไทยมากยิ่งขึ้นเป็นลำดับ การวิจัยเชิงปฏิบัติการมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากการวิจัยประเภทอื่น ๆ ตรงที่เน้นการนำผลการวิจัยไปใช้แก้ปัญหาหรือพัฒนาการปฏิบัติงานจริงในบริบทของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่เพียงการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในเชิงทฤษฎีเท่านั้น จุดเด่นที่สำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการคือการที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้วิจัยด้วยตนเอง ทำให้ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาที่แท้จริงและสามารถนำไปใช้ได้ทันที ซึ่งมีนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการไว้ดังต่อไปนี้

ความหมายจากนักวิชาการต่างประเทศ

Johnson (2008) ให้ความหมายการวิจัยเชิงปฏิบัติการว่าเป็นการวิจัยระหว่างการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาที่ผู้ปฏิบัติงานกำลังเผชิญอยู่ โดยเป็นกระบวนการศึกษาสภาพหรือสถานการณ์ที่เป็นจริงของสถานศึกษาเพื่อทำความเข้าใจและพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของการปฏิบัติงาน ข้อสังเกตที่สำคัญในแนวคิดของ Johnson คือการเน้นว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการวิจัย "ระหว่างการปฏิบัติงาน" (During Practice) ไม่ใช่การวิจัยที่แยกออกจากการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้วิจัยไม่ได้หยุดงานมาทำวิจัย แต่ทำวิจัยไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้การวิจัยมีความเชื่อมโยงกับสถานการณ์จริงอย่างแนบแน่น นอกจากนี้ Johnson ยังเน้นว่าเป้าหมายสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการคือ "การทำความเข้าใจ" (Understanding) และ "การพัฒนาปรับปรุง" (Improvement) ซึ่งแสดง

ให้เห็นว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการมุ่งทั้งการสร้างความรู้ (Knowledge) และการนำความรู้ไปใช้ (Application) ไปพร้อมกัน

Kemmis, & McTaggart (1988) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นรูปแบบหนึ่งของการวิจัยที่ไม่ได้แตกต่างจากการวิจัยอื่น ๆ ในเชิงเทคนิค แต่แตกต่างในด้านวิธีการ ซึ่งวิธีการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการคือการทำงานที่เป็นการสะท้อนผลการปฏิบัติงานของตนเองที่เป็นวงจรแบบขดลวด (Spiral of Self-Reflecting) โดยเริ่มต้นที่ขั้นตอนการวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Action) การสังเกต (Observing) และการสะท้อนกลับ (Reflecting) และเป็นการวิจัยที่จำเป็นต้องอาศัยผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการสะท้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ข้อสังเกตที่สำคัญอย่างยิ่งในแนวคิดของ Kemmis และ McTaggart มี 3 ประเด็น ประเด็นแรกคือแนวคิดเรื่อง "วงจรแบบขดลวด" (Spiral) ซึ่งหมายความว่าขั้นตอนทั้ง 4 ขั้นตอน (Planning, Action, Observing, Reflecting) จะดำเนินการซ้ำไปซ้ำมาเป็นวงจร โดยผลจากการสะท้อนกลับในวงจรแรกจะนำไปสู่การวางแผนในวงจรที่สอง และผลจากวงจรที่สองจะนำไปสู่วงจรที่สาม เป็นเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย ลักษณะวงจรแบบขดลวดนี้ทำให้การวิจัยเชิงปฏิบัติการมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสะสมประสบการณ์จากวงจรก่อนหน้า ประเด็นที่สองคือแนวคิดเรื่อง "การสะท้อนตนเอง" (Self-Reflecting) ซึ่งหมายความว่าผู้วิจัยต้องมีความสามารถในการพิจารณาและวิเคราะห์การปฏิบัติงานของตนเองอย่างมีวิจารณญาณ ไม่ใช่เพียงดำเนินการไปตามขั้นตอนเท่านั้น และประเด็นที่สามคือการเน้นเรื่อง "การมีส่วนร่วม" (Participation) ว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการจำเป็นต้องอาศัยผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการสะท้อนกลับ ไม่ใช่การวิจัยที่ทำโดยผู้วิจัยเพียงคนเดียว

ความหมายจากนักวิชาการไทย

ธีรวุฒิ เอกะกุล (2545) ได้สรุปความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการว่าเป็น การศึกษารวบรวมหรือแสวงหาข้อเท็จจริงโดยใช้ขั้นตอนกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปอันนำไปสู่การแก้ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ ทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ในขอบข่ายที่รับผิดชอบ โดยผู้วิจัยสามารถดำเนินการได้หลายครั้งจนกระทั่งผลการปฏิบัติงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือแก้ไขปัญหานั้นที่ประสบอยู่ได้สำเร็จ วิธีนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในสาขาต่าง ๆ เช่น การศึกษา สังคมวิทยา ข้อสังเกตที่สำคัญในแนวคิดของธีรวุฒิคือการเน้นว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการใช้ "กระบวนการทางวิทยาศาสตร์" (Scientific Process) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแม้จะเป็นการวิจัยที่เน้นการปฏิบัติ แต่ก็ยังคงรักษามาตรฐานทางวิชาการที่เข้มงวด อีกข้อสังเกตที่สำคัญคือการเน้นว่า "สามารถดำเนินการได้หลายครั้ง" ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง "วงจรแบบขดลวด" ของ Kemmis และ McTaggart ที่เน้นการดำเนินการวิจัยเป็นวงจรซ้ำจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย

องอาจ นัยวัฒน์ (2548) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการวิจัยที่ทำโดยนักวิจัยและคณะบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน องค์กร หรือชุมชน โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อนำผลการศึกษาวิจัยที่ค้นพบหรือสรรค์สร้างขึ้นไปใช้ปรับปรุงแก้ปัญหา หรือพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานได้อย่างทันต่อเหตุการณ์ สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่ต้องการแก้ไข รวมทั้งกลมกลืนกับโครงสร้างการบริหารงาน ตลอดจนบริบททางด้านสังคมและวัฒนธรรมและด้านอื่น ๆ ที่แวดล้อมหรือเกิดขึ้นในสถานที่เหล่านั้น ข้อสังเกตที่สำคัญในแนวคิดขององอาจมี 2 ประเด็น ประเด็นแรกคือการเน้นว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการทำโดย "นักวิจัยและคณะบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน" ซึ่งหมายความว่าการทำงานร่วมกัน (Collaborative) ระหว่างนักวิจัยที่มีความรู้ทางวิชาการกับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์จริงในหน่วยงาน ประเด็นที่สองคือการเน้นว่าการวิจัยต้อง "กลมกลืนกับโครงสร้างการบริหารงาน ตลอดจนบริบททางด้านสังคมและวัฒนธรรม" ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการไม่ใช่การนำทฤษฎีจากภายนอกมายึดใส่องค์การ แต่ต้องพิจารณาบริบทขององค์การเป็นสำคัญ

ภัทรพร เกษสังข์ (2552) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการหมายถึงการศึกษา ค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาย่อยอย่างเป็นระบบ โดยนำไปทดลองปฏิบัติจริงพร้อมทั้งสังเกตและสะท้อนผลที่ได้นำไปปฏิบัติ พัฒนาอย่างต่อเนื่องตามวงจรพัฒนาจนผลสำเร็จเป็นไปตามที่ต้องการ ซึ่งขั้นตอนการปฏิบัติจะต้องร่วมมือกันทุกฝ่ายจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการแก้ปัญหา ข้อสังเกตที่สำคัญคือ ภัทรพร เน้นว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการต้อง "นำไปทดลองปฏิบัติจริง" ไม่ใช่เพียงการวิเคราะห์ทางทฤษฎี และเน้น "ความร่วมมือกันทุกฝ่าย" ซึ่งสะท้อนลักษณะเด่นของการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เป็น การวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Research) วีระยุทธ์ ชาตะกาญจน์ (2558) ได้กล่าวสอดคล้องกันว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการศึกษารวบรวมหรือแสวงหาข้อเท็จจริงโดยใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ได้ข้อสรุปอันนำไปสู่การแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ ทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในขอบข่ายที่รับผิดชอบ โดยสามารถดำเนินการได้หลายครั้งจนบรรลุวัตถุประสงค์ โดยกำหนดขั้นตอนของการวิจัยประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Action) การสังเกต (Observation) และการสะท้อนกลับ (Reflection) ข้อสังเกตที่สำคัญคือวีระยุทธ์ได้ระบุขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 4 ขั้นตอนอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ Kemmis และ McTaggart (1988) แสดงให้เห็นว่านักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศมีความเห็นตรงกันเกี่ยวกับขั้นตอนหลักของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

การสังเคราะห์ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

จากความหมายของนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศข้างต้น สามารถสังเคราะห์ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการได้ 5 ประการ ดังนี้

ประการแรก เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ การวิจัยเชิงปฏิบัติการไม่ใช่การลองผิดลองถูก แต่เป็นการดำเนินการอย่างมีระบบโดยใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ (ธีรวุฒิ เอกะกุล,

2545; วีระยุทธ์ ชาตะกาญจน์, 2558) มีขั้นตอนที่ชัดเจน 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Action) การสังเกต (Observation) และการสะท้อนกลับ (Reflection) ตามแนวคิดของ Kemmis, & McTaggart (1988)

ประการที่สอง เป็นวงจรที่ต่อเนื่อง ขั้นตอนทั้ง 4 ขั้นตอนจะดำเนินการซ้ำเป็นวงจรแบบขดลวด (Spiral) โดยผู้วิจัยสามารถดำเนินการได้หลายครั้งจนกระทั่งบรรลุวัตถุประสงค์ (ธีรวุฒิ เอกะกุล, 2545; ภัทรพร เกษสังข์, 2552)

ประการที่สาม มุ่งแก้ปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงาน จุดมุ่งหมายหลักของการวิจัยเชิงปฏิบัติการคือการนำผลการวิจัยไปใช้ปรับปรุงแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานได้อย่างทันต่อเหตุการณ์ (Johnson, 2008; งามอาจ นัยพัฒน์, 2548) ทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ประการที่สี่ เน้นการมีส่วนร่วม การวิจัยเชิงปฏิบัติการจำเป็นต้องอาศัยผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการ (Kemmis, & McTaggart, 1988) และต้องร่วมมือกันทุกฝ่ายจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ภัทรพร เกษสังข์, 2552) ไม่ใช่การวิจัยที่ทำโดยผู้วิจัยเพียงคนเดียว แต่เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างนักวิจัยและผู้ปฏิบัติงาน (งามอาจ นัยพัฒน์, 2548) และ ประการที่ห้า คำนึงถึงบริบท การวิจัยเชิงปฏิบัติการต้องกลมกลืนกับโครงสร้างการบริหารงาน ตลอดจนบริบททางด้านสังคม วัฒนธรรม และด้านอื่น ๆ ที่แวดล้อม (งามอาจ นัยพัฒน์, 2548) ไม่ใช่การนำทฤษฎีจากภายนอกมาใช้โดยไม่พิจารณาบริบทเฉพาะขององค์กร

สรุปได้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการวิจัยที่มีกระบวนการปฏิบัติอย่างมีระบบ และต่อเนื่องของผู้วิจัยและผู้ที่มีส่วนร่วม เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยที่ค้นพบหรือสรรค์สร้างขึ้นไปใช้ปรับปรุงแก้ปัญหา หรือพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานได้อย่างทันต่อเหตุการณ์ สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่ต้องการแก้ไขทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในขอบข่ายที่รับผิดชอบ โดยผู้วิจัยสามารถดำเนินการได้หลายครั้งจนกระทั่งผลการปฏิบัติงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือแก้ไขปัญหาที่ประสบอยู่ได้สำเร็จ โดยกำหนดขั้นตอนของการวิจัยประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Action) การสังเกต (Observation) และการสะท้อนกลับ (Reflection)

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการข้างต้น ผู้วิจัยจะนำแนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการมาเป็นระเบียบวิธีวิจัยหลักในการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีลักษณะสำคัญหลายประการที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดที่ได้สังเคราะห์ไว้ในหัวข้อก่อนหน้า ดังนี้

ประการแรก ขั้นตอน 4 ขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Plan-Action-Observation-Reflection) ตาม Kemmis, & McTaggart (1988) มีความสอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอนที่ได้สังเคราะห์ไว้ในหัวข้อที่ 2 กล่าวคือ Plan สอดคล้องกับการวางแผน

เชิงกลยุทธ์ Action สอดคล้องกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ Observation-Reflection สอดคล้องกับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

ประการที่สอง ลักษณะวงจรแบบขดลวด (Spiral) ที่สามารถดำเนินการได้หลายครั้ง สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Tracking ในพลังอำนาจ 5 ประการของ OKRs (FACTS) ที่เน้นการติดตามและทบทวนเป้าหมายเป็นรายไตรมาส ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 6 และสอดคล้องกับหลักการ Feedback ในหลักการ 5 ข้อของ Locke's Goal Setting Theory ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดีขึ้น

ประการที่สาม การเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สอดคล้องกับหลักการมีส่วนร่วมที่ได้สังเคราะห์ไว้ในหัวข้อ 5.5 สอดคล้องกับหลักการ Alignment และ Commitment ในพลังอำนาจ 5 ประการของ OKRs ที่เน้นความสอดคล้องและความผูกพันร่วมของทุกฝ่าย ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 6 และสอดคล้องกับหลักการของ SOAR Analysis ที่เน้นการเชิญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ประการที่สี่ การเน้นความสอดคล้องกับบริบทขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดองค์การเป็นระบบเปิดของแคตซ์และคาห์น (Katz, & Kahn) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.4 ว่าองค์การมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และสอดคล้องกับลักษณะของทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.2.3 ว่าองค์การเป็นระบบที่ปรับตัวได้

ประการที่ห้า ขั้นตอนการสะท้อนกลับ (Reflection) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) ของดอร์ (Doerr, 2018) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 6 โดยเฉพาะ Conversations ที่เน้นการสนทนาอย่างแท้จริงเพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน และ Feedback ที่เน้นการสื่อสารสองทางเพื่อประเมินความก้าวหน้า นอกจากนี้ การสะท้อนกลับยังสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Enactive Attainment ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2 ว่าความสำเร็จจากการกระทำซ้ำ ๆ จะทำให้บุคคลมีการรับรู้ความสามารถของตนเองเพิ่มขึ้น กล่าวคือ เมื่อครูได้สะท้อนกลับและเห็นผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานของตนเอง จะส่งผลให้มีการรับรู้ความสามารถของตนเองเพิ่มขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลมากขึ้นในวงจรถัดไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำขั้นตอน 4 ขั้นตอนของ Kemmis, & McTaggart (Plan-Action-Observation-Reflection) มาเป็นกรอบการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยบูรณาการกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน เครื่องมือ OKRs และ CFRs และทฤษฎีเป้าหมายและการรับรู้ความสามารถของตนเองที่ได้สังเคราะห์ไว้ในหัวข้อก่อนหน้า เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นระบบและมีหลักฐานเชิงประจักษ์

2.2 ลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการทางการศึกษา

การวิจัยเชิงปฏิบัติการทางการศึกษา (Action Research in Education) มีลักษณะเฉพาะหลายประการที่แตกต่างจากการวิจัยเชิงวิชาการแบบดั้งเดิม ลักษณะเหล่านี้เป็นผลมาจากธรรมชาติของการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เน้นการนำผลวิจัยไปใช้แก้ปัญหาลงมือจริงในบริบทของสถานศึกษา โดยมีผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้วิจัยด้วยตนเอง มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอกรอบลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการทางการศึกษาไว้อย่างน่าสนใจ ดังจะได้อธิบายต่อไปนี้

ลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของยาใจ พงษ์บริบูรณ์

ยาใจ พงษ์บริบูรณ์ (2537) ได้เสนอกรอบลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการทางการศึกษาไว้ 4 ประการ

ประการแรก เป็นการวิจัยแบบมีส่วนร่วมและมีการร่วมมือ (Participation and Collaboration) ใช้การทำงานเป็นกลุ่ม ผู้ร่วมวิจัยทุกคนมีส่วนร่วมสำคัญและมีบทบาทเท่าเทียมกัน ในทุกระบวนการของการวิจัย ทั้งการเสนอความคิดเชิงทฤษฎี การปฏิบัติ ตลอดจนการวางแผนนโยบาย การวิจัย ข้อสังเกตที่สำคัญคือยาใจเน้นว่าผู้ร่วมวิจัยทุกคนมี "บทบาทเท่าเทียมกัน" ซึ่งหมายความว่าในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ไม่มีใครมีอำนาจเหนือกว่าใครในกระบวนการวิจัย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู หรือบุคลากรสายสนับสนุน ทุกคนมีสิทธิ์ในการเสนอความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน ลักษณะนี้ทำให้การวิจัยเชิงปฏิบัติการมีความเป็นประชาธิปไตยสูง

ประการที่สอง เน้นการปฏิบัติการ (Action Orientation) การวิจัยชนิดนี้ใช้การปฏิบัติเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลของการปฏิบัติเพื่อมุ่งให้เกิดการพัฒนา ข้อสังเกตที่สำคัญคือการเน้นว่า "การปฏิบัติ" เป็นทั้ง "ตัวแปรจัดกระทำ" (Independent Variable) ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเป็น "สิ่งที่ถูกศึกษา" (Subject of Study) ในเวลาเดียวกัน กล่าวคือผู้วิจัยทั้งปฏิบัติและศึกษาผลของการปฏิบัตินั้นไปพร้อมกัน ลักษณะนี้ทำให้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแตกต่างจากการวิจัยเชิงทดลองแบบดั้งเดิมที่นักวิจัยเป็นผู้สังเกตจากภายนอก

ประการที่สาม ใช้การวิเคราะห์วิจารณ์ (Critical Function) กิจกรรมการวิเคราะห์การปฏิบัติอย่างลึกซึ้งจากสิ่งที่สังเกตได้จะนำไปสู่การตัดสินใจที่สมเหตุสมผลเพื่อการปรับแผนการปฏิบัติการ ข้อสังเกตที่สำคัญคือการเน้นว่าการวิเคราะห์ต้อง "ลึกซึ้ง" และ "สมเหตุสมผล" ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการไม่ใช่เพียงการบันทึกผลแล้วสรุป แต่ต้องมีการวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณว่าผลที่เกิดขึ้นเป็นเพราะอะไร และควรปรับเปลี่ยนอะไรบ้างในรอบถัดไป

ประการที่สี่ ใช้วงจรการปฏิบัติการ (The Action Research Spiral) ตามแนวคิดของ Kemmis และ McTaggart คือ การวางแผน (Planning) ตลอดจนการปรับปรุงผล (Re-planning) เพื่อนำไปปฏิบัติในวงจรต่อไปจนกว่าจะได้รูปแบบของการปฏิบัติงานที่เป็นที่พึงพอใจ และได้เสนอเชิงทฤษฎีเพื่อเผยแพร่ต่อไป ข้อสังเกตที่สำคัญคือยาใจเน้นว่าเป้าหมายสุดท้ายของวงจรการปฏิบัติการ

ไม่ใช่เพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ยังรวมถึงการได้ "รูปแบบของการปฏิบัติงาน" ที่สามารถ "เสนอเชิงทฤษฎีเพื่อเผยแพร่" ได้ ซึ่งหมายความว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ที่นำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้างได้

ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดขององอาจ นัยพัฒน

องอาจ นัยพัฒน (2548) ได้อธิบายลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการไว้ 8 ประการ ซึ่งขยายความจากกรอบของยาใจ พงษ์บริบูรณ์ให้ละเอียดและครอบคลุมมากขึ้น ดังนี้

ประการแรก เกี่ยวข้องกับปัญหาทางด้านการปฏิบัติงาน (Practical Problem) ที่ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างมักจะประสบในขณะทำงานอยู่ประจำหรือปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในแต่ละวัน มากกว่าการเกี่ยวข้องกับปัญหาทางด้านทฤษฎี (Theoretical Problem) ซึ่งได้รับการนิยามโดยนักวิจัยบริสุทธิ์ในสาขาวิชาความรู้ใด ๆ โดยเฉพาะ ข้อสังเกตที่สำคัญคือการแบ่งแยกระหว่าง "ปัญหาเชิงปฏิบัติ" กับ "ปัญหาเชิงทฤษฎี" อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่ทำให้การวิจัยเชิงปฏิบัติการมีความเป็นเอกลักษณ์ กล่าวคือ การวิจัยเชิงปฏิบัติการเริ่มต้นจากปัญหาที่ผู้ปฏิบัติงาน "กำลังเผชิญอยู่จริง" ไม่ใช่ปัญหาที่นักวิจัยภายนอก "ตั้งขึ้นจากทฤษฎี"

ประการที่สอง มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อทำความเข้าใจ (Understanding) ต่อสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารการศึกษาอย่างลุ่มลึกและกระจ่างชัด ภายใต้กระบวนการใคร่ครวญตรวจสอบในลักษณะสะท้อนกลับอย่างวิพากษ์วิจารณ์ (Critically) อันจะนำไปสู่การได้แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทแวดล้อมมากยิ่งขึ้น จุดมุ่งหมายสำคัญคือการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานมากกว่าการสร้างสรรค์องค์ความรู้เชิงวิชาการเป็นการเฉพาะ ข้อสังเกตที่สำคัญคือองอาจเน้นว่าการ "ทำความเข้าใจ" ต้องเป็นแบบ "ลุ่มลึกและกระจ่างชัด" ไม่ใช่เพียงผิวเผิน และต้องอาศัย "กระบวนการสะท้อนกลับอย่างวิพากษ์วิจารณ์" ซึ่งหมายความว่าผู้วิจัยต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณ ไม่ยอมรับผลลัพธ์โดยไม่ตั้งคำถาม

ประการที่สาม มุ่งเน้นการตีความหมายเหตุการณ์หรือสภาวะการณ์ของปัญหาตามความคิดเห็นหรือทัศนะของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง มากกว่าการอาศัยแนวคิดทฤษฎีหรือหลักการของวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าท่าทาง การกระทำ การติดต่อสื่อสาร หรือพฤติกรรมใด ๆ ของมนุษย์สามารถตีความหมายได้โดยการสรุปอ้างอิง (Inference) จากแรงจูงใจ ความเชื่อ เจตนา หรือจุดมุ่งหมายของผู้แสดงพฤติกรรม ประกอบเข้ากับบริบทแวดล้อม เช่น บรรทัดฐาน ค่านิยม และกฎเกณฑ์ทางสังคม นักวิจัยไม่สามารถตีความหมายพฤติกรรมของบุคคลใด ๆ ได้เลย หากปราศจากการพิจารณาบริบทแวดล้อมพฤติกรรมนั้นประกอบด้วย ข้อสังเกตที่สำคัญคือการเน้นว่า "บริบท" เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการทำทำความเข้าใจพฤติกรรม ซึ่งเป็นจุดเด่นของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ที่ให้ความสำคัญกับบริบทเฉพาะของสถานที่ บุคคล และเวลาที่ทำการศึกษา

ประการที่สี่ เสนอผลการวิจัยในรูปแบบเรียบง่าย การเสนอรายงานผลการวิจัยใช้ถ้อยคำ สำนวนในระดับเดียวกับผู้ปฏิบัติงาน โดยพยายามหลีกเลี่ยงคำศัพท์เฉพาะสาขาวิชา (Technical Term) และภาษาที่เป็นนามธรรม เพื่อให้เข้าใจต่อการติดตามทำความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ สามารถตรวจสอบความตรง (Validity) ได้จากการสนทนาแบบเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงานหรือผู้มีส่วนร่วมในทุกๆ ระยะของกระบวนการวิจัย ข้อสังเกตที่สำคัญคือการเน้นว่าการตรวจสอบความตรงในการวิจัยเชิงปฏิบัติการใช้ "การสนทนาแบบเป็นกันเอง" ซึ่งต่างจากการวิจัยเชิงวิชาการที่มักใช้วิธีการทางสถิติ ลักษณะนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถมีส่วนร่วมในการตรวจสอบผลวิจัยได้โดยไม่ต้องมีความรู้ทางสถิติ

ประการที่ห้า มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัย การดำเนินงานวิจัยเชิงปฏิบัติการในทุกขั้นตอนจะต้องอยู่ภายใต้บรรยากาศการมีส่วนร่วม การร่วมมือร่วมใจ การเชื่อถือและไว้วางใจ การเป็นมิตร รวมทั้งความเป็นอิสระและความเสมอภาคในการแสดงความคิดเห็น ข้อสังเกตที่สำคัญคืออาจไม่ได้เน้นเพียง "การมีส่วนร่วม" (Participation) เท่านั้น แต่ยังเน้น "บรรยากาศ" ของการมีส่วนร่วมด้วย คือ ต้องเป็นบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ความเป็นมิตร ความเป็นอิสระ และความเสมอภาค ซึ่งหมายความว่าหากบรรยากาศขององค์การไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม เช่น มีบรรยากาศแห่งความหวาดกลัว ไม่ไว้วางใจกัน หรือมีอำนาจเหนือ การวิจัยเชิงปฏิบัติการก็ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่หก ผ่อนคลายความเข้มงวดเกี่ยวกับระเบียบวิธีการศึกษาวิจัย การดำเนินงานวิจัยเชิงปฏิบัติการไม่ยึดติดกับกรอบการจัดกระทำทางการทดลองและการควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนอย่างเคร่งครัดแบบการวิจัยเชิงทดลอง อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่าละเลยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ หากแต่ปรับวิธีการให้กลมกลืนกับลักษณะของปัญหาและบริบททางสังคมวัฒนธรรม จึงอาจใช้รูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi Experimental Design) หรือการวิจัยเชิงคุณภาพ

ประการที่เจ็ด ไม่เน้นการสรุปอ้างอิงผลการวิจัยข้ามไปยังบริบทอื่น การสรุปอ้างอิงผลของการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีแนวโน้มกระทำได้เฉพาะในขอบเขตของสถานที่ บุคคล และเวลา ที่ทำการศึกษา ไม่สามารถอาศัยกฎของความครอบคลุม (Covering Law) ตามหลักวิทยาศาสตร์ อย่างไรก็ตาม หากต้องการขยายผลให้ครอบคลุมข้ามไปยังขอบเขตอื่นก็สามารถกระทำได้ หากปัจจัยที่เกี่ยวข้องในบริบทเหล่านั้นมีลักษณะคล้ายคลึงกัน และได้รับการยืนยันจากผลการศึกษารายอื่น ๆ ประกอบ ข้อสังเกตที่สำคัญคือแม้ว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการจะมีข้อจำกัดเรื่องการสรุปอ้างอิงข้ามบริบทแต่ก็มี "เงื่อนไข" ที่ทำให้สามารถขยายผลได้ คือ บริบทต้องคล้ายคลึงกันและมีงานวิจัยอื่นยืนยัน ซึ่งเป็นข้อที่ผู้วิจัยจะต้องคำนึงถึงเมื่อต้องการนำผลการวิจัยไปเสนอแนะสำหรับการประยุกต์ใช้ในบริบทอื่น และ ประการที่แปด สร้างดุลยภาพและความเสมอภาคระหว่างทัศนะของบุคคลภายในและภายนอก นักวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เป็นบุคคลภายใน (Insider) มีบทบาทเป็นทั้งผู้ปฏิบัติงาน

ตามหน้าที่ปกติและเป็นนักวิจัย ในขณะที่บุคคลภายนอก (Outsider) มีบทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ให้คำปรึกษาทางวิชาการ นักวิจัยทั้งสองฝ่ายต้องปรับบทบาทของตนเองให้มีคุณภาพอยู่เสมอ และต้องสร้างความเสมอภาคทางความคิดเห็นเพื่อป้องกันความขัดแย้ง

ฐานคติความเชื่อของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

จากลักษณะทั้ง 8 ประการขององอาจ นัยวัฒน์ จะเห็นได้ว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการพัฒนาขึ้นมาจากฐานคติความเชื่อ (Assumption) สำคัญที่ว่า การสร้างสรรค์และการใช้ความรู้เชิงปฏิบัติการ (Action or Practical Knowledge) สำหรับการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนาใด ๆ ในองค์กร ชุมชน หรือสังคม จะต้องตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานของความเป็นประชาธิปไตย ความยุติธรรม ความสันติสุข และความสอดคล้องกลมกลืนกับบริบททางด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ รวมทั้งอยู่ใต้บรรยากาศของความเอื้ออาทร หรือเป็นแบบกัลยาณมิตร ที่นักวิจัยและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบวนการวิจัยมีการเรียนรู้ร่วมกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ความรู้เชิงปฏิบัติการที่เป็นผลผลิตจากความร่วมมือร่วมใจระหว่างนักวิจัยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) โดยผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีความใกล้ชิดกับปัญหาได้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของความรู้ (Sense of Ownership) จึงเป็นปัจจัยผลักดันสำคัญต่อแนวโน้มที่จะนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในองค์กร ชุมชน หรือสังคมให้ดียิ่งขึ้นไป

ความแตกต่างระหว่างการวิจัยเชิงวิชาการและการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

องอาจ นัยวัฒน์ (2548) ได้เปรียบเทียบลักษณะความแตกต่างระหว่างการวิจัยเชิงวิชาการ (Academic Research) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ไว้หลายประเด็น ดังนี้ ในด้านโอกาสในการทำวิจัย การวิจัยเชิงวิชาการเป็นโครงการวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ที่ได้รับเงินทุนสนับสนุนตามความสนใจของนักวิจัยหรือแหล่งทุน ส่วนการวิจัยเชิงปฏิบัติการเกิดจากความสนใจของนักวิจัยซึ่งอาจได้รับการสนับสนุนจากแหล่งทุนหรือไม่ก็ได้ ในด้านบทบาทของผู้วิจัย การวิจัยเชิงวิชาการมีการควบคุมและอาจมีส่วนเกี่ยวข้องกับบางส่วนหรือทั้งหมด อาจมีความรู้ในเรื่องที่วิจัยหรือไม่ก็ได้ ส่วนการวิจัยเชิงปฏิบัติการผู้วิจัยมีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดในการดำเนินงานและมีความรู้ในเรื่องนั้นเป็นอย่างดี ในด้านจุดมุ่งหมาย การวิจัยเชิงวิชาการมุ่งพัฒนาทฤษฎีทางการศึกษาและการปฏิบัติเพื่อตอบสนองความต้องการทางวิชาการ ส่วนการวิจัยเชิงปฏิบัติการมุ่งนำผลที่ได้ไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในวิชาชีพ

ในด้านแบบแผนการวิจัย การวิจัยเชิงวิชาการมีการจัดกระทำตัวแปรและใช้ตัวแปรนั้นจนสิ้นสุดการทดลอง เน้นการควบคุมสภาวะการณ์เพื่อป้องกันความลำเอียง ส่วนการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีการจัดกระทำตัวแปรแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ระหว่างการทดลอง และพยายามไม่รบกวนสภาวะการณ์ปกติที่เป็นอยู่จริง ในด้านเครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัย

เชิงวิชาการต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับตัวแปรที่ศึกษา ส่วนการวิจัยเชิงปฏิบัติการใช้เครื่องมือเช่นเดียวกันแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ขณะดำเนินการ ในด้านการเลือกตัวอย่าง การวิจัยเชิงวิชาการอิงทฤษฎีความน่าจะเป็น ส่วนการวิจัยเชิงปฏิบัติการคำนึงถึงจุดมุ่งหมายและความสะดวก อาจมีกลุ่มตัวอย่างเพียงกลุ่มเดียวหรือหน่วยเดียวก็ได้ ในด้านการรวบรวมข้อมูล การวิจัยเชิงวิชาการต้องใช้เครื่องมือที่มีความตรงและความเที่ยงอย่างเคร่งครัด ส่วนการวิจัยเชิงปฏิบัติการเน้นความไว้วางใจและเชื่อถือได้ และในด้านการวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยเชิงวิชาการใช้สถิติเชิงอนุมาน ส่วนการวิจัยเชิงปฏิบัติการใช้การวิเคราะห์เนื้อหาหรือวิธีการทางสถิติง่าย ๆ หรือหลายวิธีรวมกัน

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการพัฒนาขึ้นมาจากฐานคติความเชื่อ (assumption) สำคัญที่ว่า การสร้างสรรค์และการใช้ความรู้เชิงปฏิบัติการ (Action or Practical Knowledge) สำหรับการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนาใด ๆ ในองค์กร ชุมชน หรือสังคมหนึ่ง ๆ จะต้องตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานของความเป็นประชาธิปไตย ความยุติธรรม ความสันติสุข และความสอดคล้องกลมกลืนกับบริบททางด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ รวมทั้งอยู่ใต้บรรยากาศของความเอื้ออาทร หรือเป็นแบบกัลยาณมิตรที่นักวิจัยและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวิจัยมีการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งยอมรับฟังความคิดเห็นและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ความรู้เชิงปฏิบัติการที่เป็นผลผลิตอันเกิดจากความร่วมมือร่วมใจระหว่างนักวิจัยกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) โดยผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีความใกล้ชิดกับปัญหาได้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของความรู้ จึงเป็นปัจจัยผลักดันสำคัญต่อแนวโน้มชุมชน หรือสังคมให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป ซึ่งลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยทั่วไปจะมีการนำความรู้ นั้น ๆ ไปใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในองค์กร ความแตกต่างจากการวิจัยเชิงวิชาการ (academic research) ดังรายละเอียดปรากฏในตาราง 4

ตาราง 4 แสดงลักษณะความแตกต่างระหว่างการวิจัยเชิงวิชาการและการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ประเด็นพิจารณา	การวิจัยเชิงวิชาการ	การวิจัยเชิงปฏิบัติการ
โอกาสในการทำวิจัย	เป็นโครงการวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานที่ได้รับเงินทุนสนับสนุนการทำวิจัยตามความสนใจของนักวิจัยหรือแหล่งทุน	เกิดจากความสนใจของนักวิจัย บางครั้งอาจเป็นโครงการศึกษาวิจัย ที่ได้รับการสนับสนุนจากแหล่งทุน
บทบาทของผู้วิจัย	มีการควบคุม มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานบางส่วนหรือทั้งหมด และอาจมีความรู้ในเรื่องที่ทำวิจัยหรือไม่ก็ได้	มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด ในการดำเนินงานวิจัย และมีความรู้ในเรื่องนั้นเป็นอย่างดี

ประเด็นพิจารณา	การวิจัยเชิงวิชาการ	การวิจัยเชิงปฏิบัติการ
จุดมุ่งหมาย	เพื่อพัฒนาทฤษฎีทางการศึกษาและการปฏิบัติ ตอบสนองความต้องการทางวิชาการ	นำผลที่ได้ไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในวิชาชีพ บางครั้งอาจตอบสนองเงื่อนไขทางวิชาการ
แบบแผนการวิจัย	การวิจัยมีการจัดกระทำตัวแปร และใช้ตัวแปรนั้นจนสิ้นสุดการทดลอง เน้นการควบคุมสภาวะการณ์ต่าง ๆ เพื่อป้องกันความลำเอียง	มีการจัดกระทำตัวแปร แต่ในระหว่าง การทดลองนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ และต้องพยายามไม่รบกวนสภาวะการณ์ปกติที่เป็นอยู่จริงในสนามการวิจัย
การเลือกตัวอย่างจากประชากร	อิงทฤษฎีความน่าจะเป็น	คำนึงถึงจุดมุ่งหมายและความสะดวก กลุ่มตัวอย่างอาจจะเป็นตัวแทนของประชากร หรืออาจมีกลุ่มตัวอย่างเพียงกลุ่มเดียวหรือหน่วยเดียวก็ได้
การกำหนดตัวอย่างเข้ากลุ่มศึกษาวิจัย	ใช้วิธีการสุ่มหน่วยตัวอย่างเข้ากลุ่มที่ศึกษาวิจัย	ไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการสุ่ม หน่วยตัวอย่างเข้ากลุ่มที่ศึกษาวิจัย
การรวบรวมข้อมูล	จะต้องใช้เครื่องมือที่มีความตรงและความเที่ยง รวมทั้งปราศจากค่านิยมหรือความลำเอียงใด ๆ แอบแฝง	ควรใช้วิธีการที่มีความไว้วางใจและเชื่อถือได้ และให้ตระหนักต่อความลำเอียงจากแหล่งต่าง ๆ
การวิเคราะห์ข้อมูล	ใช้วิธีการทางสถิติที่เหมาะสม โดยปกติจะใช้สถิติเชิงอนุมาน หน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์มักเป็นกลุ่มหรือบางครั้งอาจเป็นกลุ่มย่อย	ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา วิธีการทางสถิติง่าย ๆ หรือหลายวิธีรวมกัน หน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์อาจเป็นกลุ่มรายบุคคล หรือกลุ่มย่อย
การรวบรวมข้อมูล	จะต้องใช้เครื่องมือที่มีความตรงและความเที่ยง รวมทั้งปราศจากค่านิยมหรือความลำเอียงใด ๆ แอบแฝง	ควรใช้วิธีการที่มีความไว้วางใจและเชื่อถือได้ และให้ตระหนักต่อความลำเอียงจากแหล่งต่าง ๆ
การวิเคราะห์ข้อมูล	ใช้วิธีการทางสถิติที่เหมาะสม โดยปกติจะใช้สถิติเชิงอนุมาน หน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์มักเป็นกลุ่มหรือบางครั้งอาจเป็นกลุ่มย่อย	ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา วิธีการทางสถิติง่าย ๆ หรือหลายวิธีรวมกัน หน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์อาจเป็นกลุ่มรายบุคคล หรือกลุ่มย่อย

การสังเคราะห์ลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการทางการศึกษา

จากลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ยาใจ พงษ์บริบูรณ์ (2537) และองอาจ นัยพัฒน์ (2548) ได้นำเสนอข้างต้น สามารถสังเคราะห์ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการทางการศึกษาได้ 6 ประการ ประการแรก เน้นการมีส่วนร่วมและร่วมมือกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียม ภายใต้บรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ความเป็นมิตร และความเสมอภาค ประการที่สอง เน้นการปฏิบัติเป็นสำคัญ โดยใช้การปฏิบัติเป็นทั้งตัวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเป็นสิ่งที่ถูกศึกษาในเวลาเดียวกัน ประการที่สาม ใช้วงจรการปฏิบัติการแบบขดลวด (Spiral) ตามแนวคิดของ Kemmis และ McTaggart ประกอบด้วย Planning-Action-Observation-Reflection ซึ่งดำเนินการซ้ำจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย ประการที่สี่ ให้ความสำคัญกับบริบท โดยเน้นการตีความหมายเหตุการณ์ตามทัศนะของผู้ปฏิบัติงานประกอบกับบริบทแวดล้อม ประการที่ห้า ผ่านคลายความเข้มงวดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย โดยปรับวิธีการให้สอดคล้องกับลักษณะของปัญหาและบริบท และประการที่หก สร้างดุลยภาพระหว่างบุคคลภายในและภายนอก โดยทั้งสองฝ่ายมีบทบาทที่สำคัญและเท่าเทียมกัน

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการทางการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยจะนำลักษณะสำคัญเหล่านี้มาเป็นกรอบในการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ดังนี้

ประการแรก ลักษณะเรื่องการมีส่วนร่วมและร่วมมือกันภายใต้บรรยากาศแห่งความไว้วางใจ สอดคล้องกับหลักการ Alignment และ Commitment ในพลังอำนาจ 5 ประการของ OKRs (FACTS) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 6 ว่า OKRs ต้องเปิดเผยโปร่งใสและทุกคนร่วมกันสนับสนุนลำดับความสำคัญที่ตกลงกัน สอดคล้องกับหลักการมีส่วนร่วมที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.5 ว่าการมีส่วนร่วมต้องเป็นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Meaningful Participation) ภายใต้การใช้ "อำนาจร่วมกับ" (Power With) สอดคล้องกับหลักการของ SOAR Analysis ที่ภิญโญ รัตนพันธ์ (2556) ได้เน้นว่าสิ่งสำคัญที่สุดคือองค์กรควรเชิญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สอดคล้องกับข้อค้นพบประการที่สามของ Locke et al. (1981) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าการมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายทำให้ได้ผลงานสูงกว่า และสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Verbal Persuasion ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2 ว่าบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงออกจะช่วยเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเอง

ประการที่สอง ลักษณะเรื่องวงจรการปฏิบัติการแบบขดลวด (Planning – Action - Observation - Reflection) สอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอนที่ได้สังเคราะห์ไว้ในหัวข้อที่ 2 คือ Planning สอดคล้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (ซึ่งรวมถึง SOAR Analysis

และการกำหนดกลยุทธ์) Action สอดคล้องกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ซึ่งรวมถึงการใช้ OKRs เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมาย) และ Observation-Reflection สอดคล้องกับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ซึ่งรวมถึงการใช้ CFRs เป็นกลไกในการสะท้อนกลับ) นอกจากนี้ การดำเนินการซ้ำเป็นวงจรจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายยังสอดคล้องกับหลักการ Tracking ใน OKRs ที่เน้นการติดตามและทบทวนเป็นรายไตรมาส ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 6 และสอดคล้องกับหลักการ Feedback ในหลักการ 5 ข้อของ Locke's Goal Setting Theory ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1

ประการที่สาม ลักษณะเรื่องการให้ความสำคัญกับบริบทของสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดองค์การเป็นระบบเปิดของแคตซ์และคาห์น (Katz, & Kahn) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.4 ว่าองค์การต้องมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม และสอดคล้องกับลักษณะของทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.2.3 ว่าองค์การเป็นระบบที่ปรับตัวได้ ซึ่งหมายความว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่จะพัฒนาขึ้นจะต้องสอดคล้องกับบริบทเฉพาะของสถานศึกษาที่ทำการวิจัย ประการที่สี่ ลักษณะเรื่องการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง (Critical Function) และการสะท้อนกลับ (Reflection) สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง CFRs ของดอร์ (Doerr, 2018) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 6 โดยเฉพาะ Conversations ที่เน้นการสนทนาอย่างแท้จริงเพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน และ Feedback ที่เน้นการสื่อสารสองทางเพื่อประเมินความก้าวหน้า นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Enactive Attainment ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2 ว่าเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้สะท้อนกลับและเห็นผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานของตนเอง จะส่งผลให้มีการรับรู้ความสามารถของตนเองเพิ่มขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลมากขึ้นในวงจรถัดไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำขั้นตอน 4 ขั้นตอนของ Kemmis และ McTaggart (Plan-Action-Observation-Reflection) มาเป็นกรอบการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยบูรณาการกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน เครื่องมือ OKRs และ CFRs และทฤษฎีเป้าหมายและการรับรู้ความสามารถของตนเองที่ได้สังเคราะห์ไว้ในหัวข้อก่อนหน้านี้ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นระบบและมีหลักฐานเชิงประจักษ์ โดยจะดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการจำนวน 2 วงจร เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบอย่างต่อเนื่องตามหลักการวงจรแบบขดลวด (Spiral) จนกว่าจะได้รูปแบบที่เป็นที่พึงพอใจ ดังที่ ยาใจ พงษ์บริบูรณ์ (2537) ได้เน้นไว้

2.3 จุดมุ่งหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

จุดมุ่งหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการมุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานประจำให้ดีขึ้น โดยนำเอางานที่ปฏิบัติอยู่มาวิเคราะห์สภาพปัญหาอันเป็นเหตุให้งานนั้นไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร นอกจากนั้นต้องใช้แนวคิดทางทฤษฎีและประสบการณ์จากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เสาะหาข้อมูลและวิธีการที่คาดว่าจะแก้ปัญหาดังกล่าวได้

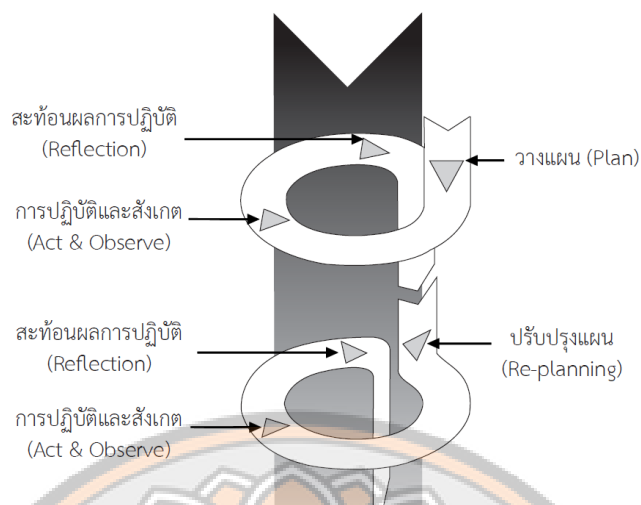
แล้วนำวิธีการดังกล่าวไปทดลองใช้กับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ ข้อสังเกตที่สำคัญคือจุดมุ่งหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการเน้นทั้ง "ประสิทธิภาพ" (Efficiency) และ "ประสิทธิผล" (Effectiveness) ซึ่งหมายความว่าไม่ได้มุ่งเพียงให้งานสำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น แต่ยังมุ่งให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างคุ้มค่าทรัพยากรด้วย นอกจากนี้ จุดมุ่งหมายดังกล่าวยังเน้นการผสมผสานระหว่าง "แนวคิทางทฤษฎี" กับ "ประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน" ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการไม่ได้ปฏิเสธทฤษฎี แต่นำทฤษฎีมาใช้อย่างมีวิจารณญาณในบริบทของการปฏิบัติจริง ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 7.2 ว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการไม่ละเลยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ หากแต่ปรับวิธีการให้กลมกลืนกับลักษณะของปัญหาและบริบท

2.4 กระบวนการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการพัฒนามาจากฐานคติความเชื่อที่มุ่งเน้นบูรณาการเชื่อมโยงความรู้หรือทฤษฎีเชิงปฏิบัติการที่ได้จากการทำวิจัยกับการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในสนามหรือสถานที่ปฏิบัติงานผสมผสานเข้าด้วยกัน โดยอาศัยการสะท้อนความคิดใคร่ครวญไปมาในเชิงวิพากษ์ ผลการปฏิบัติงานที่ได้ลงมือกระทำไปตามแผนที่วางไว้ว่าสามารถแก้ไขปัญหาได้สำเร็จหรือไม่ อย่างไรก็ตามทั้งมีปัจจัยเกื้อหนุนและขัดขวางความสำเร็จอะไรบ้าง และจะต้องดำเนินการอย่างไรจึงจะนำมาซึ่งความสำเร็จ ดังนั้นกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการจึงประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานที่มีลักษณะเป็นเกลียวเวียนหรือวงจรต่อเนื่องกันไป (Spiral of Steps) นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอกระบวนการดำเนินงานวิจัยเชิงปฏิบัติการไว้ในลักษณะที่แตกต่างกัน แต่มีแก่นแนวคิดที่สอดคล้องกัน ดังจะได้อธิบายต่อไปนี้

กระบวนการดำเนินงานวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของ Kemmis และ McTaggart

กระบวนการดำเนินงานวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของ Kemmis, & McTaggart (1988) ซึ่งพัฒนาจากกระบวนการวิจัยปฏิบัติการของ Kurt Lewin ประกอบด้วยกิจกรรมการวิจัยที่สำคัญ 4 ขั้นตอนหลัก คือ การวางแผนเพื่อไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น (Planning) ลงมือปฏิบัติการตามแผน (Action) สังเกตการณ์ (Observation) และสะท้อนกลับ (Reflection) กระบวนการและผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จากนั้นจึงปรับปรุงแผนการปฏิบัติงาน (Re-planning) โดยดำเนินการเช่นนี้ต่อไปเรื่อย ๆ เป็นวงจรต่อเนื่อง ดังแสดงรายละเอียดตามภาพ 22



ภาพ 22 แสดงวงจรของการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของ Kemmis & McTaggart

ที่มา: วีระยุทธ์ ชาตะกาญจน์, 2558

ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการวิจัยหลักที่หมุนเวียนไปเป็นวัฏจักรนี้เป็นเสมือนแหล่งที่ก่อให้เกิดความรู้เชิงปฏิบัติการและกลไกการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้แก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือการดำเนินงานวิจัยที่ไม่แยกกิจกรรมการสืบค้นหาความรู้ออกจากกิจกรรมการพัฒนา (องอาจ นัยพัฒน์, 2548) วงจรวิจัยปฏิบัติการนี้เรียกย่อ ๆ ว่า PAOR ซึ่งกิจกรรมการวิจัยหลักแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติการไว้ก่อนล่วงหน้า โดยอาศัยการคาดคะเนแนวโน้มของผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผน ประกอบกับการระลึกถึงเหตุการณ์หรือเรื่องราวในอดีตที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาตามประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมของผู้วางแผน ภายใต้การไตร่ตรองถึงปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยขัดขวางความสำเร็จ รวมทั้งสถานการณ์เงื่อนไขอื่น ๆ ที่แวดล้อมปัญหาอยู่ในเวลานั้น โดยทั่วไปการวางแผนจะต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น เพื่อจะสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ Kemmis, & McTaggart (1988) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าขั้นวางแผนเริ่มต้นด้วยการสำรวจปัญหาที่สำคัญระหว่างครูและนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้บริหาร เพื่อให้ได้ปัญหาที่สำคัญ ตลอดจนการแยกแยะรายละเอียดของปัญหา เช่น ลักษณะของปัญหา เป็นปัญหาเกี่ยวกับใคร มีแนวทางแก้ปัญหาอย่างไร ในขั้นตอนนี้

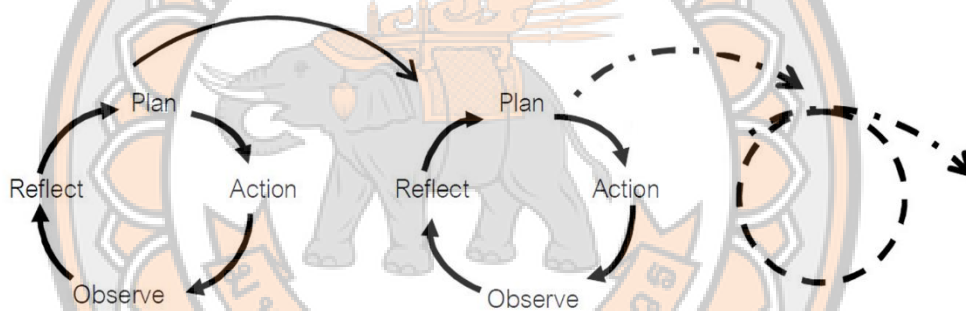
จะมีการปรึกษาร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพปัญหาอย่างครอบคลุมทุกแง่มุม

2. การปฏิบัติการ (Action) เป็นการลงมือดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างระมัดระวังและควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่ระบุไว้ในแผน อย่างไรก็ตามในความเป็นจริงการปฏิบัติตามแผนมีโอกาสแปรเปลี่ยนไปตามเงื่อนไขและข้อจำกัดของสถานการณ์เวลานั้นได้ด้วยเหตุนี้แผนปฏิบัติการที่ดีจะต้องมีลักษณะเป็นเพียง "แผนชั่วคราว" (Tentative Plan) ซึ่งเปิดช่องให้ผู้ปฏิบัติการสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามเงื่อนไขและปัจจัยที่เป็นอยู่ในขณะนั้น การปฏิบัติการที่ดีจะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นพลวัตภายใต้การใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ Kemmis, & McTaggart (1988) เสริมว่าหลังจากร่วมกันวางแผนเสร็จสิ้นถึงขั้นลงมือปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน โดยใช้การวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นร่วมกันของทีมงาน แผนที่กำหนดควรมีความยืดหยุ่นปรับแก้ได้โดยผู้วิจัยต้องใช้วิจารณญาณและการตัดสินใจที่เหมาะสม และมุ่งปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอนที่กำหนดไว้

3. การสังเกตการณ์ (Observation) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการและผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน รวมทั้งสังเกตการณ์ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยอุปสรรคการดำเนินงานตามแผน ตลอดจนประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติการ การสังเกตการณ์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนไว้ก่อนล่วงหน้าอย่างคร่าว ๆ โดยจะต้องมีขอบเขตไม่แคบหรือจำกัดจนเกินไปเพื่อจะได้เป็นแนวทางสำหรับการสะท้อนกลับกระบวนการและผลการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นตามมา Kemmis, & McTaggart (1988) อธิบายว่าเป็นการสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขณะที่ดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนที่วางไว้ โดยการจดบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมดที่คาดหวังและไม่คาดหวัง โดยสังเกตทั้งกระบวนการปฏิบัติ (The Action Process) และผลของการปฏิบัติ (The Effects of Action)

4. การสะท้อนกลับ (Reflection) เป็นการให้ข้อมูลถึงการกระทำตามที่บันทึกข้อมูลไว้จากการสังเกตในเชิงวิพากษ์กระบวนการและผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยอุปสรรคการพัฒนา รวมทั้งประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ การสะท้อนกลับโดยอาศัยกระบวนการกลุ่มในลักษณะวิพากษ์วิจารณ์หรือประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างบุคคลที่มีส่วนร่วมในการวิจัย จะเป็นวิธีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานตามแนวทางดั้งเดิมไปเป็นการปฏิบัติงานตามวิธีการใหม่ ซึ่งใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการทบทวนและปรับปรุงวางแผนปฏิบัติการในวงจรกระบวนการวิจัยในรอบหรือเกลียวต่อไป ข้อสังเกตที่สำคัญคือการสะท้อนกลับเป็น "หัวใจ" ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่เชื่อมโยงวงจรหนึ่งกับวงจรถัดไป หากไม่มีการสะท้อนกลับอย่างมีวิจารณญาณ การวิจัยเชิงปฏิบัติการจะกลายเป็นเพียงการทดลองซ้ำโดยไม่มีการเรียนรู้

ขั้นตอนการวิจัยปฏิบัติการตามแนวคิดของ Lewin ซึ่ง Kemmis ได้นำเสนอนั้น เน้นที่ความจำเป็นสำหรับการวางแผนการปฏิบัติงานที่ต้องมีความยืดหยุ่นและการตอบสนอง แต่ในสภาพความเป็นจริงทางสังคมต้องยอมรับว่าไม่สามารถทำทุกสิ่งทุกอย่างได้ตามความต้องการ Lewin ได้กล่าวถึงความคาบเกี่ยวของการปฏิบัติและการสะท้อนกลับว่าได้มีการออกแบบเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแผนในลักษณะที่มนุษย์เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง กล่าวอีกนัยหนึ่ง การวิจัยปฏิบัติการเป็นวิธีการที่กลุ่มคนสามารถจัดรวบรวมสถานการณ์จากสิ่งทีพวกเขาสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับบุคคลอื่น กระบวนการ PAOR ของ Lewin นี้ต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ P (Plan) คือการวางแผนหลังจากวิเคราะห์และกำหนดประเด็นปัญหา A (Action) คือการปฏิบัติการตามแผน O (Observe) คือการสังเกตผลที่เกิดขึ้น และ R (Reflect) คือการสะท้อนผลหลังจากการปฏิบัติงานให้ผู้มีส่วนร่วมได้วิพากษ์วิจารณ์ ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขในวงจรถัดไป ดังภาพ 23



ภาพ 23 แสดงการสะท้อนผลหลังจากการปฏิบัติงาน

ที่มา: สุภางค์ จันวานิช, 2540

กระบวนการดำเนินงานวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของ Stringer

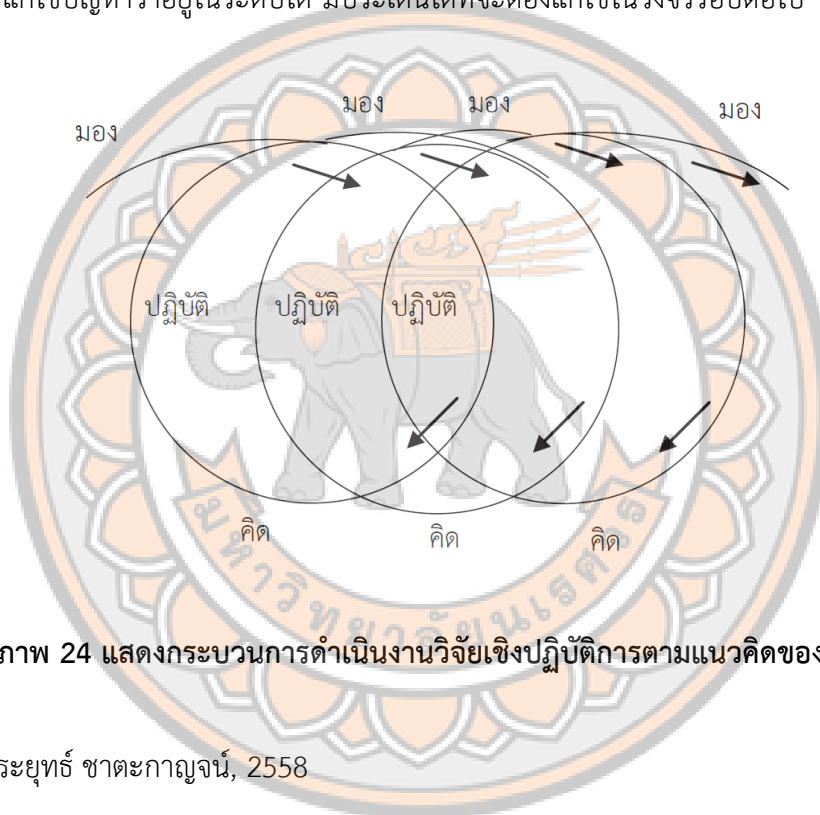
Stringer (1999) ได้แบ่งกระบวนการดำเนินงานวิจัยเชิงปฏิบัติการออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

ขั้นที่ 1 การพินิจวิเคราะห์ (Look/มอง) มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้บุคคลทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัยได้เข้าใจสภาพปัญหา ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยอุปสรรค และบริบทอื่น ๆ ที่แวดล้อมปัญหาอย่างถ่องแท้และชัดเจน นักวิจัยที่เป็นบุคคลภายนอกจะเป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก ส่วนบุคคลภายในองค์กรทำหน้าที่นิยามปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจน

พรรณนารายละเอียดเกี่ยวกับบริบทแวดล้อมและสถานการณ์เงื่อนไขที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังร่วมมือกันเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสังเกตการณ์ สัมภาษณ์ หรือการศึกษาเอกสาร

ขั้นที่ 2 การคิดวิเคราะห์ (Think/คิด) ได้แก่ การตีความและวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากขั้นตอนแรก มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความชัดเจนและขยายความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นปัญหามากยิ่งขึ้น รวมทั้งการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน และ

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติการ (Act/ปฏิบัติ) มีจุดมุ่งหมายเพื่อลงมือปฏิบัติการแก้ไขปัญหให้สำเร็จลุล่วง โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกลยุทธ์สำคัญเพื่อระบุความสำเร็จของการแก้ไขปัญหว่าอยู่ในระดับใด มีประเด็นใดที่จะต้องแก้ไขในวงจรรอบต่อไป ซึ่งเป็นไปตามภาพ



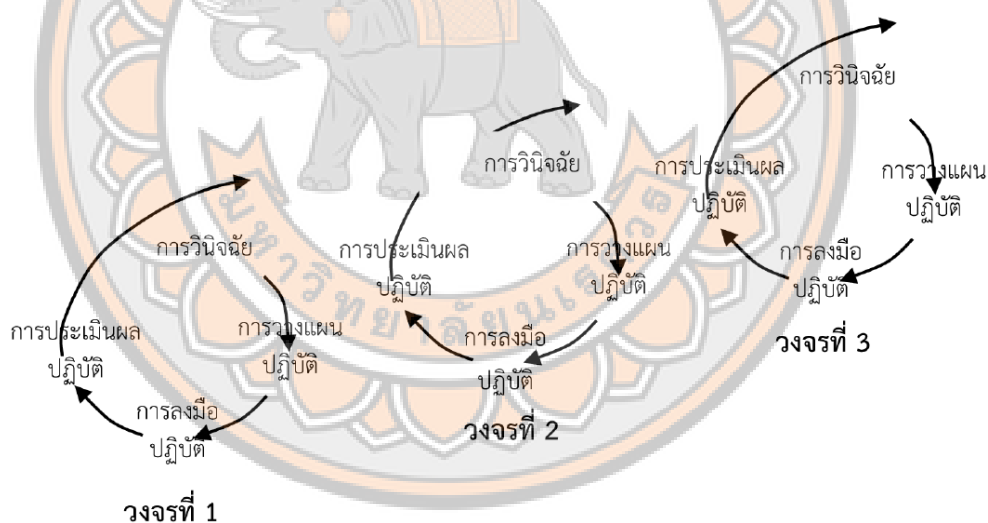
ภาพ 24 แสดงกระบวนการดำเนินงานวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของ Stringer

ที่มา: วีระยุทธ์ ชาตะกาญจน์, 2558

กิจกรรมหลักทั้ง 3 ขั้นตอนนี้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักรซ้ำกันหลายรอบ (Recycling Set of Activities) ข้อสังเกตที่สำคัญคือกระบวนการของ Stringer มีลักษณะเรียบง่ายกว่าของ Kemmis และ McTaggart โดยย่อ 4 ขั้นตอน (PAOR) ให้เหลือ 3 ขั้นตอน (Look-Think-Act) กล่าวคือ Look ครอบคลุมขั้นตอน Plan และ Observe, Think ครอบคลุมขั้นตอน Reflect และ Act ครอบคลุมขั้นตอน Action ความเรียบง่ายนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีประสบการณ์ด้านการวิจัยสามารถเข้าใจและนำไปใช้ได้ง่ายขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะข้อ 4 ขององอาจ นัยพัฒน์ (2548) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 7.2 ว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการควรเสนอผลในรูปแบบเรียบง่าย

กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของ Coghlan & Brannick

Coghlan, & Brannick (2001) ได้แบ่งกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นขั้นตอนเบื้องต้น 1 ขั้นตอน คือ การทำความเข้าใจบริบทของปัญหาที่ต้องการแก้ไขและการกำหนดจุดมุ่งหมาย การปฏิบัติการ และมีขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การวินิจฉัย (Diagnosing) เป็นการวินิจฉัยสถานการณ์ของปัญหาที่จำเป็นต้องแก้ไข รวมทั้งการระบุนกรอบแนวคิดทฤษฎีและหลักการพื้นฐานสำหรับใช้รองรับการปฏิบัติงาน ขั้นที่ 2 การวางแผนปฏิบัติการ (Planning) เป็นการวางแผนปฏิบัติการตามจุดมุ่งหมายของการแก้ปัญหาที่กำหนดไว้ โดยอาศัยข้อมูลจากผลการวินิจฉัยในขั้นตอนแรกและความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ขั้นที่ 3 การลงมือปฏิบัติการ (Taking Action) เป็นการลงมือปฏิบัติการตามแผนที่วางไว้ที่ละขั้นตอน และ ขั้นที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติการ (Evaluating Action) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งที่เกิดขึ้นโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของการวินิจฉัยและการปฏิบัติการตามแผน สารสนเทศที่ได้จากการประเมินผลนี้จะนำไปสู่การดำเนินงานวิจัยเชิงปฏิบัติการในวงจรต่อไป ซึ่งกระบวนการวิจัยเป็นไปตามภาพ 25



ภาพ 25 แสดงกระบวนการดำเนินงานวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของ Coghlan & Brannick

ที่มา: วีระยุทธ์ ซาตะกาญจน์, 2558

ข้อสังเกตที่สำคัญคือกระบวนการของ Coghlan และ Brannick มีลักษณะพิเศษ 2 ประการที่แตกต่างจากกระบวนการอื่น ๆ ประการแรกคือการมี "ขั้นตอนเบื้องต้น" (Pre-step) ก่อนที่จะเข้าสู่วงจรหลัก ซึ่งเป็นการทำความเข้าใจบริบทของปัญหาอย่างละเอียดก่อน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการไม่ควรเริ่มต้นจากการลงมือทำทันที แต่ต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจ

บริบทก่อน ประการที่สองคือการแยก "การวินิจฉัย" (Diagnosing) ออกจาก "การวางแผน" (Planning) อย่างชัดเจน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการวิเคราะห์ปัญหาและการวางแผนแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนที่แยกจากกัน ไม่ควรรวมเป็นขั้นตอนเดียว นอกจากนี้ การเน้น "ผลที่ไม่ได้ตั้งใจ" (Unintended Effects) ในขั้นตอนการประเมินผลเป็นข้อสังเกตที่สำคัญ เนื่องจากในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ผลที่เกิดขึ้นมักจะมีทั้งสิ่งที่คาดหวังและสิ่งที่ไม่คาดหวัง การประเมินผลที่ครอบคลุมทั้งสองด้านจะทำให้ได้ภาพสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ตามแนวคิดของ องอาจ นัยพัฒน์

องอาจ นัยพัฒน์ (2548) ได้สรุปกระบวนการของกิจกรรมการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นขั้นตอนย่อย ๆ 10 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ระบุแนวคิดและนิยามปัญหาอย่างชัดเจน ขั้นตอนที่ 2 รวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายข้อเท็จจริงของสถานการณ์ที่เป็นปัญหา ขั้นตอนที่ 3 วางแผนเพื่อกำหนดยุทธวิธีปฏิบัติการแก้ไข้ปัญหา ขั้นตอนที่ 4 นำยุทธวิธีปฏิบัติที่วางไว้ไปลงมือปฏิบัติจริง ขั้นตอนที่ 5 สังเกตการณ์ ติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ 6 สะท้อนกลับผลของการปฏิบัติโดยอาศัยการคิดเชิงวิพากษ์ด้วยทัศนะอันหลากหลายจากนักวิจัยและผู้มีส่วนร่วม บนพื้นฐานของข้อมูลหลักฐานจากขั้นตอนที่ 5 ขั้นตอนที่ 7 ทบทวนและปรับปรุงแผนยุทธวิธีปฏิบัติการ ขั้นตอนที่ 8 นำแผนยุทธวิธีที่ปรับแล้วไปลงมือปฏิบัติจริง ขั้นตอนที่ 9 สะท้อนกลับผลของการปฏิบัติที่ปรับแล้ว และขั้นตอนที่ 10 ดำเนินการเช่นนี้ต่อไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งนักวิจัยและผู้มีส่วนร่วมมีความเห็นร่วมกันว่าสถานการณ์ที่เป็นปัญหาได้รับการปรับปรุงแก้ไขจนอยู่ในระดับที่พอใจ ภายใต้อำนาจจำกัดทางด้านเวลาและทรัพยากร

ข้อสังเกตที่สำคัญคือกระบวนการ 10 ขั้นตอนขององอาจเป็นการขยายรายละเอียดของ PAOR ให้เห็นภาพปฏิบัติที่ชัดเจนขึ้น กล่าวคือ ขั้นตอนที่ 1-2 เป็นการขยายรายละเอียดของ Planning (วิเคราะห์ปัญหา) ขั้นตอนที่ 3 เป็น Planning (วางแผนแก้ปัญหา) ขั้นตอนที่ 4 เป็น Action ขั้นตอนที่ 5 เป็น Observation ขั้นตอนที่ 6 เป็น Reflection และขั้นตอนที่ 7-10 เป็นวงจรที่สอง (Re-planning, Action, Reflection) ข้อเพิ่มเติมที่สำคัญคือขั้นตอนที่ 10 ที่ระบุว่าหยุดเมื่อ "นักวิจัยและผู้มีส่วนร่วมมีความเห็นร่วมกัน" ซึ่งหมายความว่าเกณฑ์ในการหยุดวงจรไม่ใช่เกณฑ์ทางสถิติที่ตายตัว แต่เป็นฉันทามติของกลุ่ม ซึ่งสะท้อนลักษณะการมีส่วนร่วมของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

การสังเคราะห์กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อการประยุกต์ใช้ทางการศึกษา

จากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการของ Kemmis, & McTaggart (1988) Stringer (1999) Coghlan, & Brannick (2001) และองอาจ นัยพัฒน์ (2548) ที่ได้กล่าวมาข้างต้น เมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการการศึกษา สามารถสรุปเป็นขั้นตอนที่สำคัญได้ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนา ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของกระบวนการ เนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงาน ถ้าผู้วิจัยขาดความตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาแล้ว กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการจะไม่สามารถ

เกิดขึ้น ขั้นตอนที่ 2 การศึกษา สํารวจ วิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดจุดที่จะพัฒนา โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น การสังเกต สัมภาษณ์ บันทึกเหตุการณ์ ตรวจสอบเอกสาร ขั้นตอนที่ 3 นำสภาพปัญหาหรือจุดพัฒนาไปปรึกษากับกลุ่ม เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ร่วมกัน ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนเพื่อแก้ปัญหาหรือเพื่อการพัฒนา ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ขั้นตอนวิธีการ เครื่องมือ และวิธีการประเมินผล ขั้นตอนที่ 5 นำแผนงานไปปรึกษากับกลุ่ม เพื่อวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยและรับคำแนะนำ ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงแก้ไขแผนงาน ขั้นตอนที่ 7 การปฏิบัติงานตามแผนงาน และขั้นตอนที่ 8 การประเมินผล เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างและภายหลังการดำเนินการตามแผน ใช้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

หลังจากที่ผู้วิจัยทำการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนแล้ว สามารถดำเนินการได้ 2 ลักษณะ คือ ในกรณีที่แผนงานสามารถแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาได้สำเร็จก็ยุติได้ หรือในกรณีที่แผนงานไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยต้องย้อนกลับไปเริ่มต้นดำเนินการตั้งแต่ขั้นตอนที่ 2 อีกครั้ง ซึ่งสอดคล้องกับหลักการวงจรแบบขดลวด (Spiral) ที่ Kemmis, & McTaggart (1988) ได้เสนอไว้

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายและกระบวนการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการข้างต้น ผู้วิจัยจะนำกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของ Kemmis, & McTaggart (1988) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก (PAOR: Plan-Action-Observe-Reflect) มาเป็นกรอบหลักในการดำเนินการวิจัย โดยมีเหตุผลสนับสนุน 3 ประการ ประการแรก กระบวนการ PAOR เป็นกระบวนการที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดในวงการวิจัยเชิงปฏิบัติการ มีความสมบูรณ์ครอบคลุมทั้งการวางแผน การปฏิบัติ การสังเกต และการสะท้อนกลับ ประการที่สอง กระบวนการ PAOR มีความสอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอนที่ได้สังเคราะห์ไว้ในหัวข้อที่ 2 กล่าวคือ Plan สอดคล้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์ SOAR และการกำหนดกลยุทธ์ Action สอดคล้องกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติซึ่งรวมถึงการใช้ OKRs เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมาย และ Observe-Reflect สอดคล้องกับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ซึ่งรวมถึงการใช้ CFRs เป็นกลไกในการสะท้อนกลับ ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 6 และประการที่สาม ลักษณะวงจรแบบขดลวด (Spiral) ของกระบวนการ PAOR สอดคล้องกับหลักการ Tracking ในพลังอำนาจ 5 ประการของ OKRs (FACTS) ที่เน้นการติดตามและทบทวนเป้าหมายเป็นรายไตรมาส และสอดคล้องกับหลักการ Feedback ในหลักการ 5 ข้อของ Locke's Goal Setting Theory ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1

นอกจากนี้ ผู้วิจัยจะนำข้อเสนอแนะจากแนวคิดของ Coghlan, & Brannick (2001) เรื่องการมี "ขั้นตอนเบื้องต้น" ในการทำความเข้าใจบริบทก่อนเข้าสู่วงจรหลัก มาประยุกต์ใช้ในขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบันของสถานศึกษาก่อนเริ่มวงจรวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งสอดคล้องกับ

ลักษณะข้อที่ 5 ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่สังเคราะห์ไว้ในหัวข้อ 7.2 ว่าต้องคำนึงถึงบริบทเฉพาะขององค์กร และจะนำแนวคิดขององอาจ นัยพัฒน์ (2548) เรื่องการปรึกษากับกลุ่มในทุกขั้นตอนมาใช้เป็นหลักปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการมีส่วนร่วมที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.5 สอดคล้องกับหลักการ Alignment และ Commitment ใน OKRs ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 6 และสอดคล้องกับหลักการของ SOAR Analysis ที่เน้นการเชิญผู้มีส่วนได้เสียทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการจำนวน 2 วงจร เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง

2.5 รูปแบบและขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

รูปแบบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการมีรูปแบบที่หลากหลายตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่าน การจำแนกรูปแบบเหล่านี้มีความสำคัญเนื่องจากช่วยให้ผู้วิจัยสามารถเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับลักษณะของปัญหา บริบทขององค์กร และทรัพยากรที่มีอยู่ นอกจากนี้ การทำความเข้าใจรูปแบบต่าง ๆ ยังช่วยให้ผู้วิจัยสามารถออกแบบกระบวนการวิจัยที่มีความสมดุลระหว่างความเข้มงวดทางวิชาการกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 7.2 ว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการผ่อนคลายความเข้มงวดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยแต่ยังคงรักษามาตรฐานทางวิชาการ

รูปแบบการวิจัยปฏิบัติการแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ

การจำแนกรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการประเภทแรกแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การวิจัยแบบเป็นทางการ (Formal Research) และการวิจัยแบบไม่เป็นทางการ (Informal Research) การวิจัยแบบเป็นทางการเป็นการวิจัยที่มีแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีลักษณะการดำเนินงานและการนำเสนอเหมือนการวิจัยเชิงวิชาการของนักวิจัยมืออาชีพ นักวิชาการในมหาวิทยาลัย หรือนักศึกษาที่ทำเป็นวิทยานิพนธ์ เพื่อตอบคำถามวิจัย โดยมีรูปแบบการนำเสนอรายงานผลการวิจัยที่กำหนดอย่างชัดเจน ส่วนใหญ่จำแนกเนื้อหาสาระออกเป็น 5 บท ส่วนการวิจัยแบบไม่เป็นทางการเป็นงานวิจัยที่ไม่ยึดรูปแบบการวิจัยอย่างเคร่งครัดเหมือนการวิจัยเชิงวิชาการ มุ่งเน้นที่การตอบคำถามวิจัย ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยพยายามใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้วจากการปฏิบัติปกติ การนำเสนอผลการวิจัยครอบคลุมเพียงประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยต้องการนำเสนอ ซึ่งบางครั้งพบว่าม้งานวิจัยเพียง 1-2 หน้า

ข้อสังเกตที่สำคัญคือการจำแนกรูปแบบนี้แสดงให้เห็นว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีความยืดหยุ่นสูงในด้านรูปแบบการนำเสนอ ตั้งแต่รูปแบบที่เข้มงวดเหมือนวิทยานิพนธ์จนถึงรูปแบบเรียบง่ายเพียง 1-2 หน้า ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวิจัยและกลุ่มเป้าหมายที่จะนำผลวิจัยไปใช้สำหรับการวิจัยในระดับวิทยานิพนธ์หรือดุษฎีนิพนธ์ย่อมจะใช้รูปแบบการวิจัยแบบเป็นทางการที่มีแบบแผนชัดเจน แต่ในขณะเดียวกันก็ยังคงรักษาลักษณะเฉพาะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ คือ

การเน้นการปฏิบัติจริง การมีส่วนร่วม และการดำเนินการเป็นวงจรต่อเนื่อง ดังที่ได้สังเคราะห์ไว้ในหัวข้อ 7.1 และ 7.2

รูปแบบการวิจัยปฏิบัติการตามแนวคิดของ Kemmis และ Zuber-Skerritt

Kemmis และ Zuber-Skerritt ได้จำแนกรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการออกเป็น 3 ประเภท ตามระดับของการมีส่วนร่วมและเป้าหมายของการวิจัย

ประเภทแรก การวิจัยปฏิบัติการเชิงเทคนิค (Technical Action Research) มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานโดยอาศัยบุคคลภายนอกมาช่วยในการทำวิจัย ผู้ปฏิบัติจะอยู่ภายใต้การควบคุมกำกับของนักวิจัยภายนอก วิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัยมาจากความคิดของนักวิจัยภายนอกเป็นส่วนใหญ่ เน้นเทคนิคการทำวิจัยที่รัดกุม อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบที่ได้อาจใช้ไม่ได้กับการปฏิบัติจริง เนื่องจากนักวิจัยภายนอกอาจไม่เข้าใจบริบทเฉพาะขององค์การอย่างลึกซึ้ง ข้อจำกัดนี้สอดคล้องกับลักษณะข้อที่ 3 ขององอาจ นัยวัฒน์ (2548) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 7.2 ว่าการตีความหมายเหตุการณ์ต้องอาศัยทัศนะของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงมากกว่าการอาศัยแนวคิดทฤษฎีจากภายนอก

ประเภทที่สอง การวิจัยปฏิบัติการเชิงปฏิบัติจริง (Practical Action Research) เป็นการวิจัยที่นักวิจัยภายนอกแสดงบทบาทของที่ปรึกษาด้านกระบวนการทำงาน มีเป้าหมายที่มากกว่าแบบแรก คือ นอกจากช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพผลการทำงานแล้ว ยังมุ่งสร้างความเข้าใจและมุ่งพัฒนาวิชาชีพให้กับผู้ปฏิบัติด้วย ซึ่งจะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติสะท้อนผลและวิเคราะห์พัฒนาปรับปรุงการทำงานของตนเอง โดยสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ได้จริง ข้อสังเกตที่สำคัญคือการวิจัยประเภทนี้มีการเปลี่ยนบทบาทของนักวิจัยภายนอกจาก "ผู้ควบคุม" มาเป็น "ที่ปรึกษา" ซึ่งหมายความว่าอำนาจในการตัดสินใจเริ่มเปลี่ยนจากนักวิจัยภายนอกมาสู่ผู้ปฏิบัติงานภายในมากขึ้น

ประเภทที่สาม การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์หรือเชิงอิสระ (Critical/ Emancipatory Action Research) เป็นการวิจัยที่มีการทำงานร่วมกันระหว่างนักวิจัยภายนอกและผู้ปฏิบัติงาน มีเป้าหมายเพิ่มเติมจากประเภทที่ 1 และ 2 คือ นอกจากพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและส่งเสริมความเข้าใจแล้ว ยังต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการทำงานที่เป็นอยู่ในองค์กรให้ดีขึ้น แม้จะมีบุคคลภายนอกร่วมด้วยแต่ทุกคนต่างมีสิทธิมีเสียงในการแสดงความคิดเห็นเท่าเทียมกัน เป็นการทำงานแบบร่วมมือ (Collaboration) ซึ่งเป็นแนวทางที่กำลังเป็นที่นิยมและยอมรับว่า จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพของผู้ปฏิบัติมากกว่าแบบอื่น ๆ

ข้อสังเกตที่สำคัญอย่างยิ่งคือรูปแบบทั้ง 3 ประเภทมีพัฒนาการจาก "การควบคุมโดยนักวิจัยภายนอก" ไปสู่ "การร่วมมืออย่างเท่าเทียม" กล่าวคือ ประเภทที่ 1 นักวิจัยภายนอกเป็นผู้ควบคุม ประเภทที่ 2 นักวิจัยภายนอกเป็นที่ปรึกษา และประเภทที่ 3 นักวิจัยภายนอกและผู้ปฏิบัติงานมีสิทธิเท่าเทียมกัน พัฒนาการนี้สะท้อนให้เห็นว่าแนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

กำลังเคลื่อนไปในทิศทางที่เน้นการมีส่วนร่วมมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งสอดคล้องกับฐานคติความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ว่า การสร้างสรรค์ความรู้ต้องตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานของความเป็นประชาธิปไตยและความยุติธรรม ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 7.2 นอกจากนี้ ข้อสังเกตเรื่อง "การเปลี่ยนแปลงในระบบการทำงาน" ของประเภทที่ 3 แสดงให้เห็นว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการในระดับสูงสุดไม่ได้มุ่งเพียงแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Systemic Change) ที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระยะยาว

รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของ Calhoun

Calhoun (1999) ได้จำแนกรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามขอบเขตของการดำเนินงานออกเป็น 3 ประเภท ประเภทแรก การวิจัยของครูแบบทำคนเดียว (Individual Teacher Research) เป็นการวิจัยที่เน้นการเปลี่ยนแปลงในห้องเรียนใดห้องเรียนหนึ่ง โดยครูเป็นผู้กำหนดปัญหาในห้องเรียนที่ต้องการแก้ไขและหาแนวทางแก้ไขด้วยตนเอง นักเรียนอาจไม่ส่วนในการกำหนดทางเลือก โดยผู้ปกครองจะเป็นเพียงผู้ให้ข้อมูล ประเภทที่สอง การวิจัยปฏิบัติการแบบร่วมมือ (Collaborative Action Research) เป็นการวิจัยที่กลุ่มผู้วิจัยประกอบด้วยครู ผู้บริหาร นักวิชาการจากมหาวิทยาลัย หรือบุคลากรอื่น จำนวน 2 คนขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายเน้นที่ปัญหาและการเปลี่ยนแปลงในห้องเรียน กระบวนการวิจัยเหมือนกับการทำวิจัยของครูที่ทำคนเดียว แต่มีความร่วมมือจากหลายฝ่าย และ ประเภทที่สาม การวิจัยปฏิบัติการแบบทำทั่วทั้งโรงเรียน (School-wide Action Research) เป็นการวิจัยที่คณะทำงานเป็นผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน มีการทำงานโดยเลือกปัญหาวิจัยที่สนใจร่วมกัน มีการรวบรวมข้อมูล จัดระบบ และแปลความหมายข้อมูลที่ได้จากโรงเรียนหรือเอกสารที่เกี่ยวข้อง กระบวนการวิจัยเป็นแบบวงจรต่อเนื่อง มีจุดมุ่งหมายเน้นที่การปรับปรุงโรงเรียนทั้งระบบ

ข้อสังเกตที่สำคัญคือการจำแนกของ Calhoun มีลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากการจำแนกของ Kemmis และ Zuber-Skerritt ตรงที่จำแนกตาม "ขอบเขต" ของการดำเนินงาน (ห้องเรียน → กลุ่มร่วมมือ → ทั้งโรงเรียน) แทนที่จะจำแนกตาม "ระดับการมีส่วนร่วม" (เทคนิค → ปฏิบัติจริง → วิพากษ์) การจำแนกในลักษณะนี้มีความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากสถานศึกษามีโครงสร้างที่ชัดเจน ตั้งแต่ระดับห้องเรียน ระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ ไปจนถึงระดับโรงเรียนทั้งระบบ การวิจัยปฏิบัติการแบบทำทั่วทั้งโรงเรียน (School-wide Action Research) มีความเหมาะสมเป็นพิเศษสำหรับการวิจัยที่มุ่งพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาทั้งระบบ เนื่องจากเป็นการวิจัยที่ครอบคลุมทุกฝ่ายในโรงเรียนและมุ่งเน้นการปรับปรุงโรงเรียนในภาพรวม ไม่ใช่เพียงห้องเรียนใดห้องเรียนหนึ่ง

ขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน ในโรงเรียน

เมื่อนำกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการมาใช้เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานในโรงเรียน สามารถอธิบายวิธีการดำเนินการตามวงจรของการวิจัยเชิงปฏิบัติการได้ 6 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจำแนกหรือพิจารณาปัญหาที่ประสงค์จะศึกษา ผู้วิจัยและกลุ่มที่ทำการวิจัยจะต้องศึกษารายละเอียดของปัญหาที่จะศึกษาอย่างชัดเจน ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะต้องศึกษาค้นคว้าแสวงหาหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องให้กว้างขวางพอสมควร ข้อสังเกตที่สำคัญคือขั้นตอนนี้เน้นว่าต้อง "ศึกษาค้นคว้าหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง" ซึ่งหมายความว่าแม้การวิจัยเชิงปฏิบัติการจะเน้นปัญหาเชิงปฏิบัติ แต่การแก้ปัญหาต้องอาศัยฐานทฤษฎีที่มั่นคง ซึ่งสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 7.3 ว่าต้องใช้แนวคิดทางทฤษฎีและประสบการณ์จากการปฏิบัติงานผสมผสานกัน

ขั้นตอนที่ 2 เลือกปัญหาสำคัญที่เป็นสาระควรแก่การศึกษาวิจัย โดยอาศัยพื้นฐานจากหลักการและทฤษฎีมาวิเคราะห์ลักษณะของปัญหา แล้วสร้างวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัยในรูปแบบของข้อความที่แสดงความสัมพันธ์ของปัญหากับหลักการหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 3 เลือกเครื่องมือดำเนินการวิจัย ที่จะช่วยให้ได้คำตอบของปัญหาตามสมมติฐาน โดยเครื่องมือที่จะใช้มี 2 ลักษณะ คือ เครื่องมือที่ใช้ในการทดลองปฏิบัติหรือการฝึกหัดตามวิธีการ และเครื่องมือที่ใช้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นผลจากการปฏิบัติการ เช่น แบบทดสอบ แบบสังเกตพฤติกรรม เป็นต้น ข้อสังเกตที่สำคัญคือการแบ่งเครื่องมือเป็น 2 ลักษณะนี้สะท้อนลักษณะเฉพาะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ คือ ต้องมีทั้ง "เครื่องมือสำหรับการปฏิบัติ" (เช่น แผนการดำเนินงาน คู่มือ) และ "เครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล" (เช่น แบบสอบถาม แบบสังเกต) ทำให้การวิจัยเชิงปฏิบัติการมีความสมบูรณ์ทั้งในด้านการปฏิบัติและด้านการวิจัย

ขั้นตอนที่ 4 บันทึกเหตุการณ์อย่างละเอียดในแต่ละขั้นตอนของการวิจัย ทั้งส่วนที่เป็นความก้าวหน้าและที่เป็นอุปสรรค ตามวงจรของการปฏิบัติการทั้ง 4 ขั้นตอน คือ ขั้นวางแผน (Planning) เริ่มด้วยการสำรวจปัญหาร่วมกันระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อให้ได้ปัญหาที่สำคัญที่ต้องการแก้ไข ตลอดจนการแยกแยะรายละเอียดของปัญหา เกี่ยวกับลักษณะ ผู้เกี่ยวข้อง แนวทางแก้ไข และแนวปฏิบัติ ขั้นปฏิบัติการ (Action) เป็นการนำแนวคิดที่กำหนดเป็นกิจกรรมในขั้นวางแผนมาดำเนินการ โดยวิเคราะห์วิจารณ์ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นร่วมกันของทีมงาน แผนที่กำหนดควรมีความยืดหยุ่นปรับได้ ขั้นสังเกตการณ์ (Observation) เป็นการศึกษาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วยความรอบคอบ ทั้งที่คาดหวังและไม่คาดหวัง โดยอาศัยเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เข้าช่วย และ ขั้นสะท้อนผลการปฏิบัติการ (Reflection) เป็นขั้นสุดท้ายของวงจร โดยทำการประเมิน

หรือตรวจสอบกระบวนการแก้ปัญหาหรือสิ่งที่เป็นข้อจำกัดอันเป็นอุปสรรค ผู้วิจัยร่วมกับกลุ่มผู้เกี่ยวข้องตรวจสอบปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับสภาพสังคม สิ่งแวดล้อม และระบบการศึกษาของโรงเรียน ผ่านการร่วมอภิปรายและการประเมินโดยกลุ่ม เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานนำไปสู่การปรับปรุงและวางแผนต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ ของข้อมูลที่ได้รับรวบรวมไว้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำการตรวจสอบรายละเอียดของข้อมูลเพื่อให้มั่นใจในความถูกต้อง แสดงรายละเอียดในการอธิบายเหตุการณ์ต่าง ๆ จัดหมวดหมู่และแยกประเภทของกลุ่มข้อมูลตามหัวข้อที่เหมาะสม เปรียบเทียบข้อแตกต่างและความคล้ายคลึงของข้อมูลแต่ละประเภทโดยการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งร่วมกับกลุ่มผู้วิจัย ข้อสังเกตที่สำคัญคือการเน้น "การวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งร่วมกับกลุ่มผู้วิจัย" ซึ่งสะท้อนลักษณะการมีส่วนร่วมของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ การวิเคราะห์ข้อมูลไม่ใช่งานของผู้วิจัยเพียงคนเดียว แต่เป็นกระบวนการร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 6 ตรวจสอบข้อมูลที่กลุ่มผู้วิจัยได้ร่วมกันพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง เพื่อสรุปหาคำตอบที่เป็นสาเหตุ วิธีการแก้ปัญหา และผลที่ได้รับตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดหากผู้วิจัยสามารถทำการประมวลและสรุปเป็นหลักการ (Principle) รูปแบบ (Model) ของการปฏิบัติ ข้อเสนอเชิงทฤษฎี (Proposition) หรือทฤษฎี (Theory) ของปฏิบัติการแก้ปัญหานั้น ๆ ได้ ทั้งนี้ต้องอาศัยหลักตรรกวิทยาโดยวิธีอุปนัย (Induction) และความรู้เชิงทฤษฎีของผู้วิจัยเป็นสำคัญ ข้อสังเกตที่สำคัญคือการเน้นว่าผลสุดท้ายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการควรสรุปเป็น "รูปแบบ" (Model) ได้ ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะข้อ 4 ของยาใจ พงษ์บริบูรณ์ (2537) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 7.2 ว่าเป้าหมายสุดท้ายของวงจรการปฏิบัติการคือการได้ "รูปแบบของการปฏิบัติงาน" ที่สามารถ "เสนอเชิงทฤษฎีเพื่อเผยแพร่" ได้

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับรูปแบบและขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการข้างต้น ผู้วิจัยจะเลือกใช้รูปแบบและขั้นตอนที่เหมาะสมกับการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ดังนี้

ในด้านรูปแบบ ผู้วิจัยจะใช้รูปแบบการวิจัยแบบเป็นทางการ (Formal Research) เนื่องจากเป็นการวิจัยในระดับคุณลักษณะที่ต้องมีแบบแผนทางวิชาการที่ชัดเจน ในด้านระดับการมีส่วนร่วม ผู้วิจัยจะใช้รูปแบบการวิจัยปฏิบัติการเชิงปฏิบัติจริง (Practical Action Research) ตามแนวคิดของ Kemmis และ Zuber-Skerritt เนื่องจากผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาจะแสดงบทบาทเป็นทั้งผู้ปฏิบัติงานภายในและนักวิจัย โดยมุ่งทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพผลการทำงานและพัฒนาวิชาชีพให้กับครู ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะข้อ 8 ของ องอาจ นัยวัฒน์ (2548) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 7.2 เรื่องการสร้างดุลยภาพระหว่างบุคคลภายในและภายนอก และในด้านขอบเขต ผู้วิจัย

จะใช้รูปแบบการวิจัยปฏิบัติการแบบทำทั่วทั้งโรงเรียน (School-wide Action Research) ตามแนวคิดของ Calhoun (1999) เนื่องจากการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องครอบคลุมทุกฝ่ายในสถานศึกษา ไม่ใช่เฉพาะห้องเรียนใดห้องเรียนหนึ่ง

ในด้านขั้นตอน ผู้วิจัยจะดำเนินการตามวงจร PAOR (Plan-Action-Observe-Reflect) ของ Kemmis, & McTaggart (1988) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 7.4.1 จำนวน 2 วงจร โดยบูรณาการกับขั้นตอน 6 ขั้นตอนที่สังเคราะห์ข้างต้น ทั้งนี้ กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดที่ได้สังเคราะห์ไว้ในหัวข้อก่อนหน้าในหลายประเด็น กล่าวคือ ขั้นวางแผน (Planning) สอดคล้องกับขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 2 ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์ SOAR และการกำหนดกลยุทธ์ ขั้นปฏิบัติการ (Action) สอดคล้องกับขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งรวมถึงการใช้ OKRs เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและวัดผลได้ ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 6 ขั้นสังเกตการณ์ (Observation) และขั้นสะท้อนกลับ (Reflection) สอดคล้องกับขั้นตอนการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงการใช้ CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) เป็นกลไกในการสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่อง ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 6

นอกจากนี้ หลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการยังสอดคล้องกับหลักการมีส่วนร่วมที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.5 สอดคล้องกับหลักการ Alignment และ Commitment ในพลังอำนาจ 5 ประการของ OKRs ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 6 สอดคล้องกับข้อค้นพบประการที่สามของ Locke et al. (1981) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าการมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายทำให้ได้ผลงานสูงกว่า และการดำเนินงานเป็นวงจรซ้ำจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายยังสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Enactive Attainment ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2 ว่าความสำเร็จจากการกระทำซ้ำ ๆ จะเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลมากขึ้นในวงจรถัดไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งหวังว่าผลสุดท้ายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการจะสามารถสรุปเป็น "รูปแบบ" (Model) ของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูที่สามารถเผยแพร่และนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทที่คล้ายคลึงกันได้

2.6 การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

หลักการสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ต้องตระหนักอยู่เสมอคือ กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญต่อกระบวนการดำเนินการวิจัย การวิจัยชนิดนี้ไม่ควรทำตามลำพังและควรใช้วงจรของกระบวนการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติการ การสังเกต และการสะท้อนผลการปฏิบัติ เพื่อนำมาปรับปรุงแผนงานแล้วดำเนินกิจกรรมที่ปรับปรุงใหม่ วงจรทั้ง 4 ขั้นตอนดังกล่าวจะมีลักษณะการดำเนินการเป็นบันไดเวียน (Spiral) กระทำซ้ำตามวงจรจนกว่าจะได้ผลปฏิบัติการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังที่ Kemmis, & McTaggart (1988) ได้เสนอไว้ในหัวข้อ 7.4.1 ข้อสังเกตที่สำคัญคือการเน้นย้ำว่าในทุกขั้นตอนของวงจร ผู้วิจัยจะต้องทำการบันทึกผล

อย่างเป็นระบบและครอบคลุม เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากการบันทึกนี้จะเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ (Empirical Evidence) ที่สำคัญสำหรับการสะท้อนกลับ (Reflection) และการวางแผนปรับปรุง ในวงจรถัดไป

ประเด็นที่ต้องบันทึกในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

การบันทึกผลในการวิจัยเชิงปฏิบัติการต้องครอบคลุม 4 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

ประเด็นแรก บันทึกผลของการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมและการฝึกปฏิบัติ ซึ่งเป็นการบันทึกว่ากิจกรรมที่ดำเนินการตามแผนนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้างจากที่วางแผนไว้ ผลของการฝึกปฏิบัติเป็นอย่างไร มีอะไรที่เป็นไปตามคาดหมายและอะไรที่ไม่เป็นไปตามคาดหมาย ข้อสังเกตที่สำคัญคือการเน้นว่าต้องบันทึกทั้ง "สิ่งที่เป็นไปตามแผน" และ "สิ่งที่ไม่เป็นไปตามแผน" เนื่องจากข้อมูลทั้งสองด้านมีคุณค่าเท่าเทียมกันในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ สิ่งที่ไม่เป็นไปตามแผน อาจให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการปรับปรุงแผนในวงจรถัดไป ซึ่งสอดคล้องกับที่ Coghlan และ Brannick (2001) ได้เน้นไว้ในหัวข้อ 7.4.3 เรื่องการประเมินผลที่ต้องครอบคลุมทั้ง "ผลที่ตั้งใจ" และ "ผลที่ไม่ได้ตั้งใจ" (Unintended Effects)

ประเด็นที่สอง บันทึกผลของการเปลี่ยนแปลงการใช้ภาษาและการสื่อสาร ทั้งในห้องเรียนหรือหน่วยงานและกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่ต้องการแก้ไข ข้อสังเกตที่สำคัญคือการเน้นว่า "ภาษาและการสื่อสาร" เป็นสิ่งที่ต้องบันทึกอย่างเป็นพิเศษ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงภาษาและวิธีการสื่อสารมักเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกในองค์กร เช่น เมื่อครูเริ่มใช้ภาษาที่สะท้อนถึงการมีส่วนร่วม เช่น "เป้าหมายของเรา" แทนที่จะพูดว่า "เป้าหมายของผู้บริหาร" ย่อมแสดงให้เห็นว่าครูเริ่มมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) ต่อเป้าหมายขององค์กร ในบริบทของสถานศึกษา การบันทึกนี้อาจรวมถึงการสังเกตวิธีที่ครูสื่อสารกับผู้บริหาร ระหว่างครูด้วยกัน และกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่สาม บันทึกผลของการเปลี่ยนแปลงสัมพันธภาพทางสังคมและการจัดระบบองค์กร ที่ช่วยลดอุปสรรคต่อการฝึกปฏิบัติ ข้อสังเกตที่สำคัญคือการเน้นว่าต้องบันทึกการเปลี่ยนแปลง "สัมพันธภาพทางสังคม" ซึ่งหมายรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ระดับความไว้วางใจ ระดับความร่วมมือ และบรรยากาศการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มักเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สังเกตได้ยากกว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงปริมาณ แต่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความยั่งยืนของการพัฒนา นอกจากนี้ยังต้องบันทึกการเปลี่ยนแปลง "การจัดระบบองค์กร" ที่ช่วยลดอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจรวมถึงการปรับโครงสร้างการทำงาน การแบ่งหน้าที่ใหม่ หรือการสร้างกลไกการประสานงานใหม่

ประเด็นที่สี่ บันทึกผลของการพัฒนาการที่เป็นข้อค้นพบที่สำคัญของการวิจัย ข้อสังเกตที่สำคัญคือการเน้นว่าต้องบันทึก "ข้อค้นพบที่สำคัญ" ซึ่งหมายถึงสิ่งใหม่ที่ได้เรียนรู้จากการวิจัย ไม่ว่าจะเป็นวิธีการใหม่ที่ได้ผล ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว หรือข้อสังเกต

ที่ไม่เคยทราบมาก่อน ข้อค้นพบเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการสรุปเป็นรูปแบบ (Model) หรือข้อเสนอเชิงทฤษฎี (Proposition) ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 7.5 ว่าผลสุดท้ายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการควรสรุปเป็น "รูปแบบ" ได้

การเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 4 ประเด็นนี้มีความสอดคล้องกับลักษณะข้อที่ 3 ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่องอาจ นัยวัฒน์ (2548) ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 7.2 ว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการมุ่งเน้นการตีความหมายเหตุการณ์ตามทัศนะของผู้ปฏิบัติงานประกอบกับบริบทแวดล้อม ดังนั้นข้อมูลที่เก็บรวบรวมจึงไม่ใช่เพียงตัวเลขหรือสถิติเท่านั้น แต่ยังรวมถึงข้อมูลเชิงคุณภาพสะท้อนความรู้สึก ทัศนคติ พฤติกรรม และปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงปฏิบัติการยังมีลักษณะที่แตกต่างจากการวิจัยเชิงวิชาการทั่วไป ดังที่ได้เปรียบเทียบไว้ในหัวข้อ 7.2 ว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการใช้วิธีการที่มีความไว้วางใจและเชื่อถือได้ และเครื่องมือสามารถเปลี่ยนแปลงได้ขณะดำเนินการ ในขณะที่การวิจัยเชิงวิชาการต้องใช้เครื่องมือที่มีความตรงและความเที่ยงอย่างเคร่งครัดและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงปฏิบัติการสามารถใช้ได้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 7.5 ว่าการประเมินผลอาจใช้แบบสอบถาม แบบสำรวจ แบบทดสอบ (ข้อมูลเชิงปริมาณ) หรือการสังเกต การสัมภาษณ์ (ข้อมูลเชิงคุณภาพ) ก็ได้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากที่สุด วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ได้แก่ การสังเกตการณ์ (Observation) เป็นวิธีการหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เนื่องจากผู้วิจัยอยู่ในสถานที่ปฏิบัติงานจริงจึงสามารถสังเกตพฤติกรรม กิจกรรม และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้โดยตรง การสังเกตอาจเป็นแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ที่ผู้วิจัยเป็นทั้งผู้สังเกตและผู้ปฏิบัติงาน หรือแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) ที่ผู้วิจัยเป็นเพียงผู้สังเกตจากภายนอก ข้อสำคัญคือการสังเกตต้องมีการจดบันทึกอย่างเป็นระบบ ทั้งเหตุการณ์ที่คาดหวังและไม่คาดหวัง ดังที่ Kemmis, & McTaggart (1988) ได้เน้นไว้ในหัวข้อ 7.4.1

การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญอีกวิธีหนึ่ง เนื่องจากช่วยให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความคิดเห็น ทัศนคติ ความรู้สึก และประสบการณ์ของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย การสัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการมักเป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) หรือแบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) ซึ่งมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนคำถามตามสถานการณ์ สอดคล้องกับลักษณะข้อที่ 6 ขององอาจ นัยวัฒน์ (2548) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 7.2 ว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการผ่อนคลายความเข้มงวดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับลักษณะข้อที่ 4 ที่ว่าสามารถตรวจสอบความตรง (Validity) ได้จากการสนทนาแบบเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงาน การใช้แบบสอบถามและแบบประเมิน (Questionnaire and Assessment

Form) เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณที่มักใช้ร่วมกับวิธีการเชิงคุณภาพ เพื่อวัดระดับความคิดเห็น ความพึงพอใจ หรือผลการปฏิบัติงานของผู้มีส่วนร่วม และการบันทึกภาคสนาม (Field Notes) และบันทึกประจำวัน (Diary/Journal) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบันทึกเหตุการณ์ ความคิด ข้อสังเกต และการสะท้อนกลับของผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลที่มีคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับการวิเคราะห์ในขั้นตอนสะท้อนกลับ

2.7 การวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

การวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเชิงปฏิบัติการจะใช้วิธีการของการวิจัยเชิงคุณภาพ หรือการแจกแจงข้อค้นพบที่สำคัญเชิงอธิบายความเป็นหลัก ซึ่งจะนำไปสู่การสรุปเป็นผลงานวิจัยและแสดงให้เห็นแนวทางหรือรูปแบบการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพเพื่อการแก้ไขปัญหาของสิ่งที่ศึกษา ข้อสังเกตที่สำคัญคือการเน้นว่าการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงปฏิบัติการมุ่งไปที่การ "อธิบายความ" (Interpretation) มากกว่าการ "ทดสอบสถิติ" (Statistical Testing) กล่าวคือ เป้าหมายหลักไม่ใช่การพิสูจน์ว่าผลแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ แต่เป็นการทำความเข้าใจว่าเกิดอะไรขึ้น เพราะอะไร และจะปรับปรุงอย่างไรในวงจรถัดไป ซึ่งสอดคล้องกับที่ทองอาจ นัยวัฒน์ (2548) ได้เปรียบเทียบไว้ในหัวข้อ 7.2 ว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการใช้การวิเคราะห์เนื้อหา วิธีการทางสถิติง่าย ๆ หรือหลายวิธีรวมกัน แตกต่างจากการวิจัยเชิงวิชาการที่มักใช้สถิติเชิงอนุมาน

อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงปฏิบัติการไม่ได้จำกัดอยู่เพียงวิธีการเชิงคุณภาพเท่านั้น แต่สามารถใช้ร่วมกับวิธีการเชิงปริมาณได้ตามความเหมาะสม เช่น การใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) หรือร้อยละ (Percentage) เพื่อสรุปภาพรวมของข้อมูล การใช้แผนภูมิหรือตารางเปรียบเทียบเพื่อแสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงระหว่างก่อนและหลังการปฏิบัติการ หรือระหว่างวงจรที่ 1 กับวงจรที่ 2 การผสมผสานระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจะทำให้ได้ภาพสมบูรณ์มากขึ้น กล่าวคือ ข้อมูลเชิงปริมาณช่วยตอบคำถามว่า "เกิดการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด" ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพช่วยตอบคำถามว่า "การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นอย่างไร" และ "เพราะอะไร" ซึ่งทั้งสองคำถามมีความสำคัญเท่าเทียมกันในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ลักษณะเฉพาะของการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่แตกต่างจากการวิจัยประเภทอื่นมี 3 ประการ ประการแรก การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่ขั้นตอนสุดท้ายของการวิจัย กล่าวคือ ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลในทุกขั้นตอนของวงจร PAOR เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจปรับปรุงแผนงานได้ทันที ประการที่สอง การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นกระบวนการร่วมกัน (Collaborative Analysis) ไม่ใช่ทำงานของผู้วิจัยเพียงคนเดียว ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และตีความข้อมูล ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 7.5 ว่าการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลต้อง "วิเคราะห์อย่างลึกซึ้งซึ่งร่วมกับ

กลุ่มผู้วิจัย" และประการที่สาม การวิเคราะห์ข้อมูลต้องคำนึงถึงบริบทเฉพาะของสถานที่วิจัย ดังที่ อดอง นัยพัฒน์ (2548) ได้เน้นไว้ในหัวข้อ 7.2 ว่านักวิจัยไม่สามารถตีความหมายพฤติกรรมของบุคคล ได้โดยหากปราศจากการพิจารณาบริบทแวดล้อม

สรุปรวมแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีการวิจัยเชิงปฏิบัติการทั้งหมด ในหัวข้อที่ 7 สรุปได้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เป็นวิธีการแสวงหาความรู้ความจริง โดยการนำกระบวนการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการแสวงหาข้อมูลและข้อสรุป จากนั้นจึงนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานที่ปฏิบัติอยู่ วัตถุประสงค์สำคัญคือการลดช่องว่างระหว่างการนำทฤษฎีไปใช้ในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่เป็นจริง รวมทั้งมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานที่หน่วยงานหรือบุคลากรนั้น ๆ ได้รับผิดชอบอยู่ ขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ มีลักษณะเช่นเดียวกับกระบวนการวิจัยประเภทอื่น ๆ โดยเริ่มต้นด้วยการวางแผน การนำแผน ไปปฏิบัติ และการประเมินผล แต่สิ่งที่แตกต่างคือผู้วิจัยจะดำเนินการวิจัยด้วยการใช้รูปแบบบันไดเวียน (Spiral) ถ้าผลการวิจัยสามารถแก้ไขปัญหหรือพัฒนาได้ตามที่ต้องการก็ถือว่าสิ้นสุดขั้นตอนการวิจัย แต่ถ้ายังไม่สำเร็จ ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลจากการประเมินผลไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนใหม่ และขณะดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยสามารถปรับปรุงแก้ไขแผนงานได้ตลอดเวลาเพื่อให้เหมาะสมกับ สภาพจริงของการปฏิบัติงาน

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา (R&D) ในหัวข้อ 7.1 และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (AR) ในหัวข้อ 7.2 พบว่าระเบียบวิธีวิจัยทั้งสองมีจุดแข็งและจุดอ่อน ที่เกื้อกูลกัน R&D มีจุดแข็งในด้านการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีฐานทฤษฎีมั่นคง ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ อย่างเป็นระบบ และสามารถเผยแพร่ในวงกว้างได้ แต่มีข้อจำกัดในด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติ และการทดสอบในสภาพจริงที่ซับซ้อน ในทางกลับกัน AR มีจุดแข็งในด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติ ในฐานะผู้ร่วมวิจัย การดำเนินงานในสภาพจริง และการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องผ่านวงจร PAOR แต่มีข้อจำกัดในด้านการเผยแพร่ผลในวงกว้าง (Generalizability) เนื่องจากผลการวิจัยผูกติด กับบริบทเฉพาะ ดังนั้น การผสมผสานระเบียบวิธีวิจัยทั้งสองจึงเป็นทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เพราะทำให้ได้ทั้งนวัตกรรมที่มีฐานทางวิชาการ (จาก R&D) และการเปลี่ยนแปลง ในสถานการณ์จริง (จาก AR) สอดคล้องกับ Richey, & Klein (2007) ที่แบ่ง Model Research เป็น Development, Validation, และ Use ซึ่งสามารถบูรณาการกับวงจร PAOR ของ Kemmis, & McTaggart (1988) ในขั้น Use ได้อย่างลงตัว

ผู้วิจัยจึงออกแบบการวิจัยครั้งนี้เป็นการผสมผสานระหว่าง R&D กับ AR โดยแบ่งกระบวนการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3 ประการ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาและพัฒนาารูปแบบ เป็นระยะที่ใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (R&D) เป็นหลัก สอดคล้องกับขั้นตอนที่ 1-3 ของ Borg, & Gall (1983) คือ Research and Information Collecting, Planning, และ Develop Preliminary Form of Product ผสมผสานกับ Model Development และ Model Validation ของ Richey, & Klein (2007) กระบวนการในระยะนี้ ประกอบด้วย 3 ขั้น คือ ขั้นที่ 1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบันจากทฤษฎีศึกษาและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ขั้นที่ 1.2 การออกแบบ สร้าง และตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และขั้นที่ 1.3 การเตรียมการวางแผนพัฒนาร่วมกัน โดยขั้นที่ 1.3 เป็นจุดเชื่อมต่อระหว่าง R&D กับ AR เพราะเปลี่ยนบทบาทของผู้ปฏิบัติจาก "ผู้รับ" นวัตกรรมเป็น "ผู้ร่วมวิจัย" สอดคล้องกับลักษณะของ AR ที่เน้นการมีส่วนร่วม ดังที่ Kemmis, & McTaggart (1988) กล่าวไว้ในหัวข้อ 7.2.1

ระยะที่ 2 การศึกษาผลการใช้รูปแบบ เป็นระยะที่ใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (AR) เป็นหลัก สอดคล้องกับ Model Use ของ Richey, & Klein (2007) และ Main Field Testing ของ Borg, & Gall (1983) ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในระยะที่ 1 ไปทดลองใช้จริงด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ จำนวน 2 วนรอบ ตามวงจร PAOR (Plan-Act-Observe-Reflect) ของ Kemmis, & McTaggart (1988) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 7.2.4 แต่ละวนรอบจะบูรณาการวงจร PAOR เข้ากับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นวางแผน (Plan) สอดคล้องกับขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ขั้นปฏิบัติ (Act) สอดคล้องกับขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) ขั้นสังเกต (Observe) สอดคล้องกับการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 7.2.6 และขั้นสะท้อนผล (Reflect) สอดคล้องกับขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) การดำเนินงาน 2 วนรอบสอดคล้องกับลักษณะบันไดเวียน (Spiral) ของ AR ที่ Kemmis, & McTaggart (1988) เสนอไว้ กล่าวคือวนรอบที่ 2 จะนำบทเรียนจากวนรอบที่ 1 มาปรับปรุงให้ดีขึ้น

ระยะที่ 3 การถอดบทเรียน เป็นระยะที่ผสมผสานทั้ง R&D และ AR เข้าด้วยกัน ในแง่ของ R&D ระยะนี้สอดคล้องกับ Final Product Revision และ Dissemination ของ Borg, & Gall (1983) คือมุ่งสรุปเป็นรูปแบบฉบับสมบูรณ์ที่พร้อมเผยแพร่ในวงกว้าง ในแง่ของ AR วิธีการดำเนินงานจะใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ร่วมกับผู้ร่วมวิจัย เพื่อสังเคราะห์ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค องค์ความรู้และข้อค้นพบสำคัญ ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้ในบริบทอื่น และรูปแบบฉบับสมบูรณ์ วิธีการนี้สอดคล้องกับลักษณะของ AR ที่เน้นการสร้างความรู้ร่วมกัน ดังที่ Kemmis, & McTaggart (1988) กล่าวไว้ในหัวข้อ 7.2.1 และ

สอดคล้องกับขั้นตอนที่ 6 ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่สังเคราะห์ไว้ในหัวข้อ 7.2.5 ว่าผลสุดท้ายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการควรสรุปเป็น "รูปแบบ" (Model) ได้

โดยสรุป การผสมผสาน R&D กับ AR ในการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ได้ทั้งนวัตกรรม (รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์) ที่มีฐานทางวิชาการที่มั่นคงจากกระบวนการ R&D และผ่านการพิสูจน์ทดสอบในสถานการณ์จริงจากกระบวนการ AR ผู้บริหาร ครู และบุคลากร จะมีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัยในฐานะผู้ร่วมวิจัย (Co-researchers) ไม่ใช่เพียงกลุ่มตัวอย่าง สร้างความเป็นเจ้าของในนวัตกรรม ดังที่ Kemmis, & McTaggart (1988) เน้นไว้ในหัวข้อ 7.2.2 วงจร PAOR ที่ดำเนินการ 2 วงรอบจะสร้างวงจรการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement Cycle) ซึ่ง R&D เพียงอย่างเดียวไม่สามารถสร้างได้ และท้ายที่สุดจะได้ทั้ง "รูปแบบฉบับสมบูรณ์" ที่สามารถเผยแพร่ในวงกว้าง (ผลจาก R&D) และ "การเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาจริง" ที่ครูและผู้บริหารสามารถสัมผัสได้ (ผลจาก AR) สอดคล้องกับ Richey, & Klein (2007) ที่เสนอว่า Model Research ที่สมบูรณ์ต้องครอบคลุมทั้ง Development, Validation, และ Use

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู โดยจำแนกงานวิจัยที่เกี่ยวข้องออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มที่ 1 งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา กลุ่มที่ 2 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และกลุ่มที่ 3 งานวิจัยเกี่ยวกับการนำ OKRs ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร ดังจะได้อธิบายรายละเอียดต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา

ศักดา พันธุ์เพ็ง (2555) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารโรงเรียนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าองค์ประกอบหลักของรูปแบบประกอบด้วยกลไกของรูปแบบ 5 องค์ประกอบ คือ การกำหนดภาระงานตามขอบข่ายการบริหารจัดการโรงเรียน การกำหนดขอบข่ายการบริหารจัดการตามวิธีระบบ การกำหนดและแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบต่าง ๆ และบทบาทหน้าที่ การกำหนดรูปแบบการนิเทศ ติดตาม ประเมิน รายงานผลและการนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนางาน และการสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากร นอกจากนี้ยังมีการดำเนินงานตามรูปแบบใน 7 ด้าน ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาบุคลากร แนวทางการจัดการเรียนการสอน แนวทางการจัดการกระบวนการเรียนรู้ การจัดหาทรัพยากร การเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีกับการบริหารจัดการภายในโรงเรียน และการสร้างความร่วมมือประสานงานเครือข่ายจากชุมชน องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ข้อค้นพบที่สำคัญจากงานวิจัยนี้คือ

การเน้นว่ารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลต้องมีทั้ง "กลไก" ในการขับเคลื่อนและ "ขอบข่ายงาน" ที่ชัดเจน ซึ่งเป็นลักษณะของรูปแบบที่ดีที่มีองค์ประกอบครบถ้วนสมบูรณ์

วิภาดา ศรีจอมขวัญ (2556) ได้ศึกษารูปแบบบริหารการพัฒนาสมรรถนะครูอาชีวศึกษาไทย พบว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูอาชีวศึกษาร้อยละ 90 ให้ข้อเสนอแนะว่ารูปแบบที่ดีควรมีลักษณะที่เป็นมาตรฐาน มีกระบวนการพัฒนาสมรรถนะครูที่เป็นระบบด้วยการมีส่วนร่วมของครูในสถานศึกษา มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะครูอย่างเข้มข้นและมีเป้าหมายชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร มีการทดสอบและมีการประเมินผลโดยใช้ระบบสารสนเทศ รูปแบบที่พัฒนาขึ้นด้วยวิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คำชี้แจง บทนำ หลักการ วัตถุประสงค์ ความสำคัญ ขอบข่ายของรูปแบบ แนวปฏิบัติ ส่วนที่ 2 แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารการพัฒนาสมรรถนะครู และส่วนที่ 3 เอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้องมีความเห็นต่อความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.398 ซึ่งมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ข้อค้นพบที่สำคัญคือการเน้นว่า "การมีส่วนร่วมของครู" และ "แผนกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายชัดเจน" เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะครู

วรวิทย์ สุขะวัชรินทร์ (2557) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย พบว่ารูปแบบที่พัฒนาจากปัญหาและความต้องการของโรงเรียน ประกอบด้วยโครงสร้าง 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนความสำเร็จที่คาดหวังซึ่งเป็นเป้าประสงค์ที่สมดุล ทั้งคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรมพัฒนาโรงเรียน รวม 15 ปัจจัยหลัก ความสำเร็จและ 15 ตัวชี้วัด ส่วนภารกิจ กลยุทธ์ มาตรการและวิธีการ ประกอบด้วยกลยุทธ์การนำองค์กรที่ดี การเพิ่มประสิทธิภาพงานบริหารทั่วไป การพัฒนาการเรียนรู้เพื่อความเป็นเลิศ การพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพครู และการเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน และส่วนกลไกการบริหารจัดการ ประกอบด้วยกลไกผู้รับผิดชอบ กลไกการจัดระบบงาน กลไกการกำกับและประเมินผล และกลไกการจัดการความเสี่ยง ข้อค้นพบที่สำคัญคือรูปแบบที่ดีต้องมี "ปัจจัยหลักความสำเร็จ" และ "ตัวชี้วัด" ที่ชัดเจน พร้อมทั้ง "กลไกการบริหารจัดการ" ที่ครอบคลุม ทิศานาถ ขุนนาค (2557) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่ารูปแบบ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ามีความเหมาะสม และผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่าการนำรูปแบบไปใช้มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

จุฑามาศ กาญจนธรรม (2558) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จากการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 21 คน พบว่าทุกคนเห็นด้วยกับองค์ประกอบของรูปแบบ 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างกำลังคนให้มีศักยภาพ การสนับสนุนการเรียนรู้

การสอน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ อัมพร ปัญญา (2560) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของพนักงานส่วนท้องถิ่น พบว่ารูปแบบ ประกอบด้วยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (ภาวะผู้นำ การสื่อสารที่ดี ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล รูปแบบความคิดในใจที่เปิดกว้าง ความคิดเชิงระบบ) ด้านหลักการเรียนรู้ (การเรียนรู้ด้วยตนเอง จากประสบการณ์ จากการปฏิบัติ จากสภาพความเป็นจริง การเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ และการเรียนรู้ โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน) ด้านการจัดการความรู้ (การแสวงหา สร้าง เก็บรักษา วิเคราะห์ ถ่ายโอน แบ่งปัน และนำความรู้ไปใช้) ด้านการเป็นชุมชนนักปฏิบัติ และการบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์ (MBO) โดยภาพรวมทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการถ่ายโอนและ แบ่งปันความรู้ รองลงมาคือการมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ข้อค้นพบที่สำคัญคือการเน้นว่า "การถ่ายโอนและแบ่งปันความรู้" และ "การมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง" เป็นปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการมี ปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเป็นสำคัญ

กลุ่มที่ 2 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ศักดิ์ดา แดงเงิน (2555) ได้ศึกษาการบริหารงานโรงเรียนโดยใช้หลักการบริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูในสำนักงานเขตภาษีเจริญ สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าครูมีทัศนะต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ การบริหารงานด้านวิชาการ รองลงมาคือการบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป และ การบริหารงานงบประมาณ ครูที่มีเพศต่างกันมีทัศนะไม่แตกต่างกัน แต่ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ที่มีขนาดต่างกันมีทัศนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้อค้นพบที่สำคัญคือ "ขนาดของโรงเรียน" เป็นตัวแปรที่มีผลต่อทัศนะของครูเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็น ข้อมูลสำคัญสำหรับผู้วิจัยในการพิจารณาบริบทของสถานศึกษาที่ใช้ในการวิจัย สุภาวดี เจริญเศรษฐมท (2558) ได้ศึกษาบทบาทคติชนองค์การในการจัดการทรัพยากรบุคคล พบว่าพฤติกรรมของบุคคล ในองค์กรถือเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการจัดการองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด หลักการ จัดการที่สำคัญได้แก่ หลักการจัดการโดยวัตถุประสงค์ (MBO) และหลักการจัดการตามทฤษฎี X ทฤษฎี Y และทฤษฎี Z ซึ่งมีประโยชน์สำหรับการพัฒนาคุณภาพทรัพยากรบุคคล

ประภา สมาคม (2558) ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนา รูปแบบการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามี 6 องค์ประกอบ 36 ตัวแปร ได้แก่ มาตรฐาน ด้านคุณภาพผู้เรียน มาตรฐานด้านการบริหารจัดการศึกษา การกำหนดมาตรฐานและจัดทำ แผนพัฒนาการศึกษา การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การติดตามตรวจสอบและ พัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และการจัดระบบบริหารและสารสนเทศ ข้อค้นพบที่สำคัญคือ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องครอบคลุมทั้ง "มาตรฐาน" "แผนพัฒนา" "การดำเนินงาน"

"การติดตาม" และ "ระบบสารสนเทศ" อย่างเป็นระบบ อัครเดช ยมภักดี (2559) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าสภาพการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัด การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดแหล่งข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล การวางแผนและปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์และประเมินผล และการทบทวนและรายงานผลสัมฤทธิ์ โดยภาพรวมผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน ข้อค้นพบที่สำคัญคือกระบวนการทั้ง 7 ด้านนี้มีลักษณะที่สอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวางแผน การปฏิบัติ และการประเมินผล

พจนารถ พรเจริญวิโรจน์ (2561) ได้ศึกษาการพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา พบว่าแนวทางการพัฒนาประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา การกำหนดตัวชี้วัดการพัฒนา (ด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ) การกำหนดเป้าหมาย การติดตามและประเมินผล และการจัดทำรายงานผลรูปแบบการพัฒนาได้แก่ การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรมในห้องเรียน และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ พจนารถ พรเจริญวิโรจน์ และคณะ (2561) ได้ศึกษาเพิ่มเติมเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อการบริการสาธารณะที่เป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าหากท้องถิ่นใดสามารถยกระดับมาตรฐานการบริการได้อย่างเป็นเลิศแล้ว นักบริหารท้องถิ่นนั้นจะเป็นผู้นำด้านการสร้างองค์ความรู้ใหม่ เกิดการแบ่งปัน เกิดแรงกระตุ้น การแข่งขันระหว่างท้องถิ่น และเป็นต้นแบบที่ดีในอนาคต ข้อค้นพบที่สำคัญคือการเน้นว่าการมุ่งผลสัมฤทธิ์ไม่เพียงส่งผลต่อองค์การของตนเอง แต่ยังส่งผลในวงกว้างต่อองค์การอื่น ๆ ด้วย เนื่องจากการเป็นการสร้าง "ต้นแบบ" ที่สามารถเผยแพร่และนำไปประยุกต์ใช้ได้

อรสา สระทองแก้ว (2563) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกาปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน พบว่าระดับพฤติกรรมกาปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน และประเภทของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมกาปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไม่แตกต่างกัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมได้แก่ ปัจจัยจิตใจ ปัจจัยสุขอนามัย ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว ข้อค้นพบที่สำคัญคือ "ปัจจัยจิตใจ" และ "วัฒนธรรมองค์กร" เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกาปฏิบัติงาน ในขณะที่คุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ไม่มีผล จันทร์จิรา บุญมี และคณะ (2564) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าจุดแข็งสูงสุดคือ

ด้านโครงสร้างและนโยบาย จุดอ่อนสูงสุดคือด้านบุคลากร โอกาสสูงสุดคือด้านสังคมวัฒนธรรม อุปสรรคสูงสุดคือด้านเทคโนโลยี สภาพการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก กลยุทธ์ที่ได้ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ได้แก่ การส่งเสริมระบบข้อมูลสารสนเทศ การส่งเสริมการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ การสนับสนุนกระบวนการติดตามประเมินผล การพัฒนาความร่วมมือกับทุกภาคส่วน การพัฒนาความรู้เรื่องระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และการพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์ ผลการประเมินกลยุทธ์มีความสอดคล้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ ข้อค้นพบที่สำคัญคือ "จุดอ่อนสูงสุดคือด้านบุคลากร" ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นความจำเป็นเร่งด่วนสำหรับสถานศึกษา

กลุ่มที่ 3 งานวิจัยเกี่ยวกับการนำ OKRs ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562) ได้ศึกษาแนวทางการจัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยใช้แนวคิดระบบการวัดผลแบบ OKRs พบว่าระบบ OKRs เป็นระบบที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของแต่ละสถานศึกษาได้ โดยมีจุดเริ่มต้นจากมาตรฐานการศึกษาในแต่ละระดับ ระบบ OKRs เปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักในการทำงานของตนเอง เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักของฝ่ายงานหรือหน่วยงาน ข้อค้นพบที่สำคัญจากงานวิจัยนี้คือการยืนยันว่า OKRs สามารถนำมาใช้ในบริบทของสถานศึกษาไทยได้จริง และมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะปรับตัวเข้ากับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีอยู่เดิม ศิวาพัชญ์ บำรุง เศรษฐพงษ์ (2562) ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาโดยนำ OKRs มาใช้ พบว่าช่วยให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงได้ดีมากยิ่งขึ้น เพราะ OKRs เป็นการตั้งวัตถุประสงค์ตามที่ผู้อำนวยการต้องการแก้ไขหรือพัฒนาคุณภาพในการจัดการเรียนการสอนของครู รวมถึงการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของนักเรียน หากทำสำเร็จจะสามารถพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล รวมทั้งปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียนได้อย่างมีคุณภาพ ส่งผลดีโดยตรงต่อตัวผู้เรียน สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนของครูและการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียน

เกศินี ประทุมสุวรรณ (2562) ได้ศึกษาการนำแนวคิด OKRs มาประยุกต์ใช้กับโครงการสร้างเสริมสุขภาวะ เป้าหมายคือให้ผู้บริหารโครงการและคณะทำงานประเมินตนเองได้ ร่วมกันตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย แต่ขณะเดียวกันต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่าอุปสรรคสำคัญคือผู้บริหารโครงการขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ รวมทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัด ข้อเสนอแนะคือผู้บริหารและคณะทำงานควรได้รับการอบรมด้านการพัฒนาข้อเสนอโครงการ การประเมินผล และการประยุกต์ใช้ OKRs ข้อค้นพบที่สำคัญคือ "ความรู้ความเข้าใจ

ของผู้บริหาร" เป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จของการนำ OKRs ไปใช้ รุจเรบา วิทยายุทธพิภูล (2562) ได้ศึกษาการบริหารผลงานสู่ความเป็นเลิศด้วย OKRs พบว่าผู้บริหารที่จะนำ OKRs มาใช้ต้องทำความเข้าใจกับคนในองค์กรก่อน ต้องมีความมุ่งมั่น ควรแต่งตั้ง OKRs Champion มีระบบเทคโนโลยีรองรับ มีการติดตามประเมินผล ทบทวน ปรับปรุง และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริม OKRs เช่น วัฒนธรรมการขอบคุณและการขอโทษซึ่งกันและกัน สนับสนุนให้บุคลากรเกิดมุมมอง (Mindset) ที่ถูกต้องและมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง

สรายุทธ สงวนโภคัย (2563) ได้ศึกษา OKRs กับการพัฒนาสำนักงานตรวจคนเข้าเมือง ยุค 4.0 พบว่าผู้บริหารต้องนำวิสัยทัศน์และพันธกิจมาแปลงเป็นเป้าหมายขององค์กร (Company OKRs) เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ นำไปกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้อง จากนั้นจึงนำเป้าหมายขององค์กรและหน่วยงานไปเป็นเป้าหมายให้ผู้ปฏิบัติงานกำหนดเป้าหมายของตนเอง (Individual OKRs) ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผู้ที่รู้จักงานดีที่สุดสามารถร่วมเสนอความคิดและแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติภารกิจ ข้อค้นพบที่สำคัญคือการเน้นว่า OKRs ต้องมีการเชื่อมโยงจากระดับองค์กรลงมาถึงระดับบุคคล (Company OKRs → Team OKRs → Individual OKRs) และต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม อังคณา แซ่เจี๋ย (2563) ได้ศึกษานวัตกรรมและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสำเร็จด้วย OKRs ของหน่วยแผนงานยุทธศาสตร์ และพัฒนาองค์กร หอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จากการทดลองใช้เครื่องมือ OKRs ในระยะนำร่อง พบว่ามีจำนวนนวัตกรรมเพิ่มขึ้น 6 นวัตกรรมภายในระยะเวลา 3 เดือน และได้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้วยการเพิ่มทักษะด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การกล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งนำไปสู่แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ตลอดจนเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งความสุข ข้อค้นพบที่สำคัญคือ OKRs ไม่เพียงช่วยให้เกิด "นวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม" แต่ยังช่วย "พัฒนาศักยภาพของบุคลากร" ในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกล้าแสดงความคิดเห็น

นิภาพรรณ เจนสันติกุล (2563) ได้ศึกษาการบริหารองค์กรด้วยการประยุกต์ใช้แนวคิด OKRs พบว่า OKRs เป็นเครื่องมือการจัดการที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับ KPI มุ่งเน้นการวัดเพื่อเพิ่มผลผลิตและสมรรถนะ ส่วน OKRs มีการติดตามผลรายไตรมาสและต่อเนื่อง มุ่งสร้างนวัตกรรม และ BSC เป็นการประเมินผลเพื่อสะท้อนความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แนวทางการนำ OKRs ไปใช้ในองค์กรพบว่าควรมีการปรึกษาหารือและสร้างการยอมรับเพื่อนำ OKRs ไปใช้ร่วมกันทั้งองค์กร โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์องค์กร การรวบรวมข้อมูลและผู้รับผิดชอบจัดเก็บข้อมูล ข้อค้นพบที่สำคัญคือ OKRs แตกต่างจาก KPI และ BSC ในแง่ที่ OKRs เน้นการสร้างนวัตกรรมและการติดตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเหมาะกับบริบทของสถานศึกษาที่ต้องการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนงานวิจัยในประเทศทั้ง 3 กลุ่มข้างต้น สามารถสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญได้ดังนี้ ในกลุ่มที่ 1 งานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาพบว่ารูปแบบที่มีประสิทธิผลต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สมบูรณ์ ได้แก่ โครงสร้างที่ชัดเจน กลไกการขับเคลื่อน กลยุทธ์ การดำเนินงาน และระบบการกำกับติดตามประเมินผล (ศักดิ์ดา พันธุ์เพ็ง, 2555; วรวิทย์ สุขะวัชรินทร์, 2557) การมีส่วนร่วมของครูและการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายชัดเจนเป็นปัจจัยสำคัญ (วิภาดา ศรีจอมขวัญ, 2556) และ MBO ยังเป็นหลักการที่นักวิจัยใช้เป็นฐาน (อัมพร ปัญญา, 2560) ในกลุ่มที่ 2 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์พบว่ากระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่การวิเคราะห์ การวางแผน การปฏิบัติ จนถึง การประเมินผล (อัศรเดช ยมภักดี, 2559; จันทร์จิรา บุญมี และคณะ, 2564) ปัจจัยจูงใจและวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (อรสา สระทองแก้ว, 2563) และขนาดของสถานศึกษามีผลต่อทักษะของครู (ศักดิ์ดา แดงเถิน, 2555)

ในกลุ่มที่ 3 งานวิจัยเกี่ยวกับ OKRs พบว่า OKRs สามารถนำมาใช้ในบริบทของสถานศึกษาไทยได้จริงและมีความยืดหยุ่นเพียงพอ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) OKRs ช่วยให้การบริหารงานวิชาการสำเร็จลุล่วงและส่งผลดีต่อคุณภาพผู้เรียน (ศิวาพัชญ์บำรุง เศรษฐพงษ์, 2562) OKRs ช่วยสร้างนวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร (อังคณา แซ่เจี๋ย, 2563) อุปสรรคสำคัญคือความรู้ความเข้าใจของผู้บริหาร (เกศินี ประทุมสุวรรณ, 2562) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ การสร้างความเข้าใจ การแต่งตั้ง OKRs Champion การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อ และการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม (จุฑาภา วิทยายุทธกุล, 2562; สราวุธ สงวนโภคัย, 2563) และ OKRs แตกต่างจาก KPI และ BSC ในแง่ที่เน้นการสร้างนวัตกรรมและมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง (นิภาพรณ เจนสันติกุล, 2563)

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในหลายประเด็น ดังนี้

ประการแรก รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สมบูรณ์ ครอบคลุมทั้งโครงสร้าง กลไกการขับเคลื่อน กลยุทธ์ และระบบการติดตามประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอนที่ได้สังเคราะห์ไว้ในหัวข้อที่ 2 คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

ประการที่สอง การมีส่วนร่วมของครูเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการมีส่วนร่วมที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.5 สอดคล้องกับหลักการ Alignment และ Commitment ในพลังอำนาจ 5 ประการของ OKRs (FACTS) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 6 สอดคล้องกับข้อค้นพบประการที่สามของ Locke et al. (1981) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าการมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายทำให้ได้ผลงานสูงกว่า และสอดคล้องกับหลักการของ SOAR Analysis ที่เน้นการเชิญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ประการที่สาม กระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษามีลักษณะที่สอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัด ไปจนถึงการติดตามประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด OKRs ที่เน้นการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) และผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) ที่วัดผลได้ ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 6

ประการที่สี่ OKRs สามารถนำมาใช้ในบริบทของสถานศึกษาไทยได้จริง แต่ต้องทำให้ผู้บริหารและครูมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องก่อน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) ที่เน้นการสนทนาและการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 6 และสอดคล้องกับหลักการ Feedback ในหลักการ 5 ข้อของ Locke's Goal Setting Theory ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1

ประการที่ห้า ปัจจัยจิตใจและวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีเป้าหมายของล็อก (Locke, 1968) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Self-Efficacy ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2 และสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Positive Reinforcement ของทอร์นไดก์ (Thorndike) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.4 ประการที่หก OKRs ช่วยสร้างนวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับหลักการ Stretching ในพลังอำนาจ 5 ประการของ OKRs ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 6 และสอดคล้องกับข้อค้นพบประการที่สองของ Locke et al. (1981) ว่าเป้าหมายที่ยากจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีกว่าเป้าหมายง่าย ๆ ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1

ข้อค้นพบทั้งหมดจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยืนยันว่าการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูเป็นสิ่งที่มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาการศึกษาในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำ OKRs มาเป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการยืนยันจากงานวิจัยหลายชิ้นว่ามีประสิทธิผลในบริบทของสถานศึกษาไทย ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำข้อค้นพบจากงานวิจัยเหล่านี้มาเป็นฐานในการออกแบบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่บูรณาการกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอนที่ได้สังเคราะห์ไว้ในหัวข้อที่ 2 เครื่องมือ OKRs และ CFRs ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 6 ทฤษฎีเป้าหมายและทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเองที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 4 และทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรมองค์กรที่ได้กล่าวไว้

ในหัวข้อที่ 5 เพื่อพัฒนารูปแบบที่สมบูรณ์และนำไปใช้ได้จริงในบริบทของสถานศึกษา โดยดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของ Kemmis, & McTaggart (1988) ดังที่ได้สังเคราะห์ไว้ในหัวข้อ ที่ 7

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทบทวนงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู โดยจำแนกงานวิจัยออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มที่ 1 งานวิจัยเกี่ยวกับ MBOs และการบริหารตามวัตถุประสงค์ กลุ่มที่ 2 งานวิจัยเกี่ยวกับ OKRs และการบริหารตามวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ และกลุ่มที่ 3 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์และการปรับตัวขององค์กร ดังจะได้อธิบายรายละเอียดต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 งานวิจัยเกี่ยวกับ MBOs และการบริหารตามวัตถุประสงค์

ทอมสัน (Thomson, 1998) เขียนบทความในวารสาร The Pfeiffer Library ฉบับที่ 20 ระบุว่า MBOs เป็นหลักการบริหารจัดการที่เน้นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีความเฉพาะเจาะจงเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ในอนาคต รวมถึงเป็นวัตถุประสงค์ที่กระตุ้นให้เกิดการคิดและการกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จขององค์กร อันจะเป็นกระบวนการที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรและความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง ข้อค้นพบที่สำคัญจากบทความของทอมสันคือการเน้นว่า MBOs ไม่ได้เป็นเพียงการ "กำหนดเป้าหมาย" แล้วรอผลลัพธ์เท่านั้น แต่เป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้เกิด "การคิดและการกระทำอย่างต่อเนื่อง" ซึ่งหมายความว่า MBOs เป็นระบบที่มีชีวิต ต้องอาศัยการดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำครั้งเดียวแล้วเสร็จ

แอนโทนี (Antoni, 2005) ได้ศึกษาการนำแนวคิดการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน พบว่าแนวคิดการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ช่วยกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมภาวะผู้นำ ระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม สร้างความมุ่งมั่นตั้งใจต่อการบรรลุเป้าหมายของทีม และความผูกพันระหว่างบุคคลภายในทีม ซึ่งนำไปสู่ผลผลิตภาพของทีมและความพึงพอใจในงาน ข้อค้นพบที่สำคัญจากงานวิจัยของแอนโทนีมี 2 ประเด็น ประเด็นแรกคือการค้นพบว่า MBOs ไม่ได้ส่งผลเฉพาะในระดับบุคคลเท่านั้น แต่ยังส่งผลในระดับทีมด้วย กล่าวคือ ช่วยให้เกิด "ความผูกพันระหว่างบุคคลภายในทีม" และ "ผลผลิตภาพของทีม" ซึ่งเป็นผลลัพธ์ในระดับกลุ่มที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง ประเด็นที่สองคือการค้นพบว่า MBOs ช่วย "กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมภาวะผู้นำ" ซึ่งหมายความว่า การกำหนดเป้าหมายร่วมกันไม่ได้เพียงแค่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ยังช่วยพัฒนาภาวะผู้นำให้กับสมาชิกในทีมอีกด้วย

ออฟโฟจีบี และโอลิบี (Ofojebe, & Olibie, 2014) ได้ศึกษาการบริหารจัดการด้านการศึกษานในประเทศไนจีเรีย พบว่า การนำ MBOs มาใช้ขับเคลื่อนและดำเนินนโยบายในพื้นที่เชิงการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน การประกันคุณภาพการศึกษา และคณะกรรมการดำเนินงานด้านการศึกษานั้น ส่งผลดีต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศ เนื่องจากทำให้สถาบัน

การศึกษาสามารถมองเห็นและสะท้อนวิสัยทัศน์ทางการศึกษาของสถาบันได้อย่างตรงเป้าหมาย และเห็นภาพในอนาคตได้ชัดเจนมากขึ้น ข้อค้นพบที่สำคัญจากงานวิจัยนี้คือการยืนยันว่า MBOs สามารถนำมาใช้ในบริบทของการจัดการศึกษาได้จริง ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะภาคธุรกิจเท่านั้น และยังช่วยให้สถาบันการศึกษาสามารถ "มองเห็นและสะท้อนวิสัยทัศน์ได้อย่างตรงเป้าหมาย" ซึ่งเป็นคุณค่าสำคัญของการบริหารตามวัตถุประสงค์ในบริบทการศึกษา

กลุ่มที่ 2 งานวิจัยเกี่ยวกับ OKRs และการบริหารตามวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ

แยโรว (Yarrow อ้างถึงใน Adler, 2014) กล่าวว่ากำหนด "วัตถุประสงค์" หรือเป้าหมายที่ดีจะต้องมีลักษณะที่ท้าทายแต่ไม่ยากจนเกินความสามารถ ส่วน "ผลลัพธ์" จะต้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ สามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างชัดเจน และสามารถวัดและประเมินผลได้ ข้อค้นพบที่สำคัญจากแนวคิดของแยโรวคือการเน้นว่าวัตถุประสงค์ต้อง "ท้าทายแต่ไม่ยากจนเกินความสามารถ" ซึ่งเป็นหลักการที่สำคัญอย่างยิ่งในการกำหนด OKRs กล่าวคือ หากวัตถุประสงค์ง่ายเกินไปจะไม่สร้างแรงกระตุ้นเพียงพอ แต่หากยากเกินไปจะสร้างความท้อแท้ จุดที่เหมาะสมคือจุดที่ท้าทายเพียงพอที่จะสร้างแรงจูงใจแต่ยังมีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุ ลาโมเต (Lamorte อ้างถึงใน Hung, & Monastyrsky, 2017) เสริมว่า Google ได้ใช้เทคนิคการกำหนดค่าของผลลัพธ์ที่ปรากฏเป็นตัวเลขที่วัดและสังเกตได้ในระดับที่มีความท้าทายค่อนข้างสูง เพื่อสร้างพลังให้บุคลากรเกิดความพยายามและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ ข้อค้นพบที่สำคัญคือการยืนยันว่า "ตัวเลข" หรือ "ค่าเชิงปริมาณ" มีพลังในการสร้างแรงจูงใจ เนื่องจากทำให้เป้าหมายเป็นรูปธรรมจับต้องได้ ไม่คลุมเครือ

เฮนเดอร์สัน (Henderson, 2017) กล่าวว่า OKRs เป็นเสมือนกลไกหลักในการเชื่อมโยงข้อมูลและการสื่อสารในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เป็นการกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยธรรมชาติของ OKRs จะมีการกำหนดค่าหรือระดับของการดำเนินงานที่ปรากฏออกมาเป็นผลลัพธ์ในรูปของคะแนนที่เป็นตัวเลขที่วัดและสังเกตได้ ซึ่งระดับหรือค่าของตัวเลขนี้จะไปกระตุ้นให้เกิดการใช้ความพยายามและความมุ่งมั่นที่มากขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่สูงกว่าเกณฑ์คะแนนมาตรฐานที่กำหนด ข้อค้นพบที่สำคัญจากแนวคิดของเฮนเดอร์สันคือการเน้นว่า OKRs ทำหน้าที่เป็น "กลไกเชื่อมโยง" (Connecting Mechanism) ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ไม่ใช่เพียงเครื่องมือวัดผลเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ช่วยให้ทุกส่วนขององค์กรเข้าใจทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ การที่ OKRs มีค่าเชิงปริมาณที่ชัดเจนจะกระตุ้นให้บุคลากรมีความพยายามมากขึ้น ซึ่งเป็นกลไกทางจิตวิทยาที่สำคัญ

ดันเคอรีและเออเติร์ก (Dunkerley, & Erturk, 2018) กล่าวว่า OKRs เป็นการบริหารที่ถ่ายเทอำนาจการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับในองค์กร กล่าวคือ ขณะที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์อันเป็นเป้าหมายหลักที่ถ่ายทอดมาจากวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์

องค์กร ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งในระดับบุคคลและทีมก็จะมีหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายตามหน้าที่ของตนเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่เป็นเป้าหมายหลัก ข้อค้นพบที่สำคัญคือการเน้นว่า OKRs เป็นกระบวนการ "ถ่ายเทอำนาจ" (Power Sharing) จากผู้บริหารไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่การสั่งการจากบนลงล่างเพียงอย่างเดียว กล่าวคือ ผู้บริหารกำหนด "อะไร" (What) ที่ต้องบรรลุ ส่วนผู้ปฏิบัติงานกำหนด "อย่างไร" (How) ที่จะบรรลุ ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างทิศทางจากผู้บริหารกับความคิดริเริ่มของผู้ปฏิบัติงาน

ฟิทซ์แพทริก (Fitzpatrick, 2018) กล่าวว่าหลักการบริหารองค์กรด้วย OKRs ขององค์กรต้นฉบับอย่าง Google มีการมุ่งพัฒนาเป้าหมายที่มีความชัดเจนส่งผ่านไปยังทุกส่วนขององค์กร อันจะนำมาซึ่งการรับรู้ เข้าใจ และร่วมมือร่วมใจกันในการขับเคลื่อนและผลักดันเป้าหมายนั้นไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวัง การบริหารจัดการด้วย OKRs ไม่เพียงแต่จะทำให้บุคลากรทราบว่าต้องทำ "อะไร" (What) เพื่อให้เป้าหมายนำไปสู่ผลลัพธ์ แต่ยังทำให้ทราบด้วยว่าจะมีวิธีการ "อย่างไร" (How) ที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กร และ "เมื่อไหร่" (When) จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการดังกล่าว ข้อค้นพบที่สำคัญจากแนวคิดของฟิทซ์แพทริกคือการชี้ให้เห็นว่า OKRs ตอบคำถาม 3 คำถามสำคัญให้กับบุคลากร คือ "อะไร" (What) "อย่างไร" (How) และ "เมื่อไหร่" (When) ซึ่งหมายความว่า OKRs เป็นเครื่องมือที่ช่วยลดความคลุมเครือในการปฏิบัติงานอย่างครอบคลุม ไม่ใช่เพียงการกำหนดเป้าหมายเท่านั้น แต่ยังช่วยวางแผนวิธีการและกำหนดเวลาด้วย

โซและฮี (Zhou, & He, 2018) ได้ศึกษาเพื่อเปรียบเทียบหลักการบริหารงานของ OKRs และ KPI พบว่าการนำ OKRs มาใช้ในองค์กรมีข้อดีหลายประการ ทั้งในกระบวนการวิเคราะห์ วัดและประเมินผล การให้ความสำคัญกับทุกหน่วยขององค์กรที่เชื่อมั่นว่าบุคลากรทุกคนมีศักยภาพ สามารถใช้ความสามารถของตนในการทำให้องค์กรบรรลุผลลัพธ์ตามแผนกลยุทธ์ ช่วยสร้างสัมพันธภาพดีระหว่างบุคลากรทุกระดับ เนื่องจาก OKRs เน้นรูปแบบการสื่อสารแบบสองทิศทางทั้งบนสู่ล่าง (Top-Down) และล่างสู่บน (Bottom-Up) เป็นการเพิ่มขอบเขตของช่วงเวลาในการสื่อสารและตัดสินใจร่วมกัน ช่วยเพิ่มพลังและความสามัคคีของการทำงานร่วมกันทั้งในทีมและระหว่างส่วนงาน กระตุ้นให้เกิดความทะเยอทะยานที่จะก้าวข้ามอุปสรรค ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล และรับรู้ในความยุติธรรมของผลลัพธ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานร่วมกัน

อย่างไรก็ตาม โซและฮียังพบว่า OKRs มีจุดบกพร่องอยู่บ้าง กล่าวคือ OKRs ต้องการคุณภาพและมาตรฐานในตัวบุคลากรในระดับสูงทั้งในประเด็นของความรับผิดชอบและความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบเน้นการสั่งการอาจไม่ชอบการบริหารจัดการด้วย OKRs ซึ่งจะนำมาซึ่งความด้อยประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน อีกทั้งการบริหารจัดการระบบด้วย OKRs มีต้นทุนค่อนข้างสูง จึงอาจไม่เหมาะกับองค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรที่มีเป้าหมายที่ไม่มีความท้าทายเพียงพอ นอกจากนี้ โซและฮียังพบว่าการนำ OKRs มาประยุกต์ใช้มี 4 ขั้นตอนสำคัญ คือ 1) มีการตั้งเป้าหมาย

ผ่านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นตัวชี้วัดเชิงคุณภาพในทุกระยะ ทั้งในระดับองค์กรส่วนงาน และระดับบุคคล 2) มีการกำหนดผลลัพธ์ในแต่ละเป้าหมายในลักษณะตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ระบุเป็นจำนวนได้อย่างเป็นรูปธรรม 3) การลงมือปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน และ 4) มีการประเมินผลโดยการให้ข้อมูลป้อนกลับไปยังระดับผู้บริหารเพื่อสะท้อนศักยภาพและความเป็นไปได้ในการบรรลุผลลัพธ์ อันจะช่วยในการกำหนดทิศทางหรือแก้ไขวัตถุประสงค์เพื่อการตั้งเป้าหมายใหม่

กลุ่มที่ 3 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์และการปรับตัวขององค์กร

เฟอเรียรา (Ferreira, 2018) ได้ศึกษาการนำแนวคิดการทำงานแบบ Agile มาประยุกต์ใช้ในการจัดการองค์กร พบว่าในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงและการเชื่อมต่อด้านเทคโนโลยี การดำเนินธุรกิจต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับและเข้าสู่การแข่งขันที่ไร้ขีดจำกัด ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนพัฒนาองค์กรในทุกมิติที่จะสามารถช่วยให้การดำเนินกิจกรรมขององค์กรขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์ ข้อค้นพบที่สำคัญจากงานวิจัยของเฟอเรียราคือการเน้นว่าในยุคที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องมี "พลวัต" (Dynamism) และ "ความยืดหยุ่น" (Flexibility) ไม่สามารถใช้แผนกลยุทธ์แบบตายตัวที่วางไว้ล่วงหน้าหลายปีได้อีกต่อไป แต่ต้องมีการทบทวนและปรับปรุงแผนอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ OKRs ที่เน้นการกำหนดเป้าหมายเป็นรายไตรมาสและมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน ดังที่โซและฮี (Zhou, & He, 2018) ได้ยืนยันว่า OKRs เป็นระบบที่ช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

การสังเคราะห์งานวิจัยต่างประเทศ

จากการทบทวนงานวิจัยต่างประเทศทั้ง 3 กลุ่มข้างต้น สามารถสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญได้ดังนี้ ในกลุ่มที่ 1 งานวิจัยเกี่ยวกับ MBOs ยืนยันว่า MBOs เป็นหลักการบริหารที่มีประสิทธิผลในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง สามารถนำมาใช้ในบริบทการศึกษาได้ (Thomson, 1998; Ofojebe, & Olibie, 2014) และช่วยกระตุ้นให้เกิดภาวะผู้นำและความผูกพันในทีม (Antoni, 2005) ในกลุ่มที่ 2 งานวิจัยเกี่ยวกับ OKRs พบว่า OKRs เป็นพัฒนาการต่อยอดจาก MBOs ที่เน้นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ทำหายและผลลัพธ์ที่วัดได้เป็นตัวเลข (Yarrow; Lamorte) เป็นกลไกเชื่อมโยงและสื่อสารในองค์กร (Henderson, 2017) เน้นการถ่ายเทอำนาจและการมีส่วนร่วม (Dunkerley, & Erturk, 2018) ตอบคำถามทั้ง "อะไร" "อย่างไร" และ "เมื่อไหร่" (Fitzpatrick, 2018) มีข้อดีหลายประการแต่ก็มีข้อจำกัดด้านต้นทุนและความต้องการคุณภาพบุคลากรในระดับสูง (Zhou, & He, 2018) และในกลุ่มที่ 3 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ยืนยันว่าในยุคปัจจุบัน องค์กรต้องมีพลวัตและความยืดหยุ่นในการปรับตัว ซึ่ง OKRs ตอบสนองต่อความต้องการนี้ได้เหมาะสม (Ferreira, 2018)

บทสรุปเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัย

จากการสังเคราะห์งานวิจัยต่างประเทศข้างต้น ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในหลายประเด็น ดังนี้

ประการแรก การค้นพบว่า MBOs สามารถนำมาใช้ในบริบทของการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Ofojebe, & Olibie, 2014) เป็นการยืนยันว่าพัฒนาการต่อยอดจาก MBOs คือ OKRs ย่อมมีความเป็นไปได้ที่จะนำมาใช้ในบริบทของสถานศึกษาเช่นเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในประเทศของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 8.1 และสอดคล้องกับพัฒนาการจาก MBO สู่ OKRs ที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อที่ 6 ว่า OKRs มีรากฐานมาจาก MBO ของ ดร็กเกอร์

ประการที่สอง การค้นพบว่า MBOs ช่วยกระตุ้นให้เกิดภาวะผู้นำและความผูกพันในทีม (Antoni, 2005) สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Commitment ในพลังอำนาจ 5 ประการของ OKRs (FACTS) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 6 และสอดคล้องกับหลักการ Commitment ในหลักการ 5 ข้อของ Locke's Goal Setting Theory ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1

ประการที่สาม การค้นพบว่าวัตถุประสงค์ต้อง "ท้าทายแต่ไม่ยากจนเกินความสามารถ" (Yarrow) และ Google ใช้ค่าผลลัพธ์ที่ท้าทายสูงเพื่อสร้างพลัง (Lamorte) สอดคล้องอย่างยิ่งกับข้อค้นพบประการที่สองของ Locke et al. (1981) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าเป้าหมายที่ยากแต่บรรลุได้จะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีกว่าเป้าหมายง่าย ๆ และสอดคล้องกับหลักการ Stretching ใน OKRs ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 6

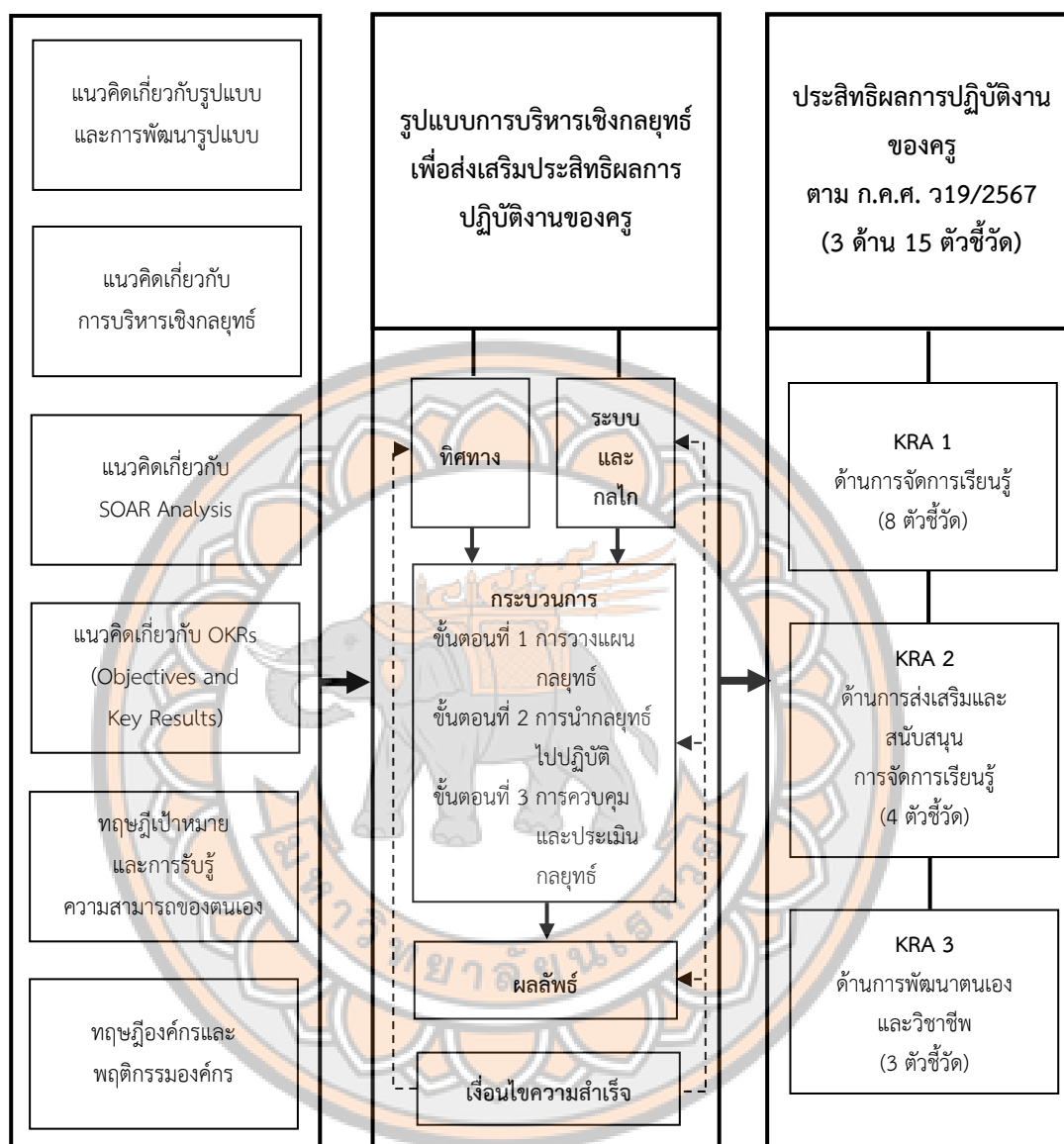
ประการที่สี่ การค้นพบว่า OKRs เป็นกลไกเชื่อมโยงข้อมูลและการสื่อสาร (Henderson, 2017) และเป็นการถ่ายเทอำนาจที่เน้นการมีส่วนร่วม (Dunkerley, & Erturk, 2018) สอดคล้องกับหลักการ Alignment ใน OKRs ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 6 สอดคล้องกับหลักการมีส่วนร่วมที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.5 สอดคล้องกับทฤษฎีหมวดเชื่อมโยงของไลเกิร์ต (Likert) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.2.2 และสอดคล้องกับข้อค้นพบประการที่สามของ Locke et al. (1981) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 เรื่องการมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย

ประการที่ห้า การค้นพบว่า OKRs ตอบคำถาม "อะไร" "อย่างไร" และ "เมื่อไหร่" (Fitzpatrick, 2018) สอดคล้องกับหลักการ Focus ใน OKRs ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 6 และสอดคล้องกับหลักการ Clarity ในหลักการ 5 ข้อของ Locke's Goal Setting Theory ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 ว่าเป้าหมายต้องชัดเจนให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน

ประการที่หก การค้นพบว่าการประเมินผล OKRs มีการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงวัตถุประสงค์ในรอบถัดไป (Zhou, & He, 2018) สอดคล้องกับหลักการ Tracking ใน OKRs ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 6 สอดคล้องกับแนวคิด CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) ที่ดอร์ (Doerr, 2018) ได้เสนอไว้ในหัวข้อที่ 6 สอดคล้องกับข้อค้นพบประการที่สี่ของ Locke et al. (1981) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1 เรื่อง Feedback และสอดคล้องกับกระบวนการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 2 และสอดคล้องกับขั้นตอนการสะท้อนกลับ (Reflection) ของ Kemmis, & McTaggart (1988) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 7

ประการที่เจ็ด การค้นพบว่าองค์การในยุคปัจจุบันต้องมีพลวัตและความยืดหยุ่น (Ferreira, 2018) สอดคล้องกับแนวคิดองค์การเป็นระบบเปิดของแคตซ์และคานัน (Katz, & Kahn) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.4 ว่าองค์การมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สอดคล้องกับลักษณะของทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.2.3 ว่าองค์การเป็นระบบที่ปรับตัวได้ และสอดคล้องกับลักษณะของ OKRs ที่เน้นการกำหนดเป้าหมายเป็นรายไตรมาสซึ่งมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 6 และสอดคล้องกับลักษณะวงจรแบบขดลวด (Spiral) ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่สามารถปรับปรุงแผนงานได้อย่างต่อเนื่อง ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 7 ข้อค้นพบทั้งหมดจากงานวิจัยต่างประเทศนี้ยืนยันและเสริมข้อค้นพบจากงานวิจัยในประเทศที่กล่าวไว้ในหัวข้อ 8.1 ว่าการพัฒนากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูที่บูรณาการ OKRs เข้ากับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทฤษฎีเป้าหมาย ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเอง และทฤษฎีองค์กร มีพื้นฐานทางวิชาการที่เข้มแข็งจากทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 26 แสดงกรอบแนวคิดการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

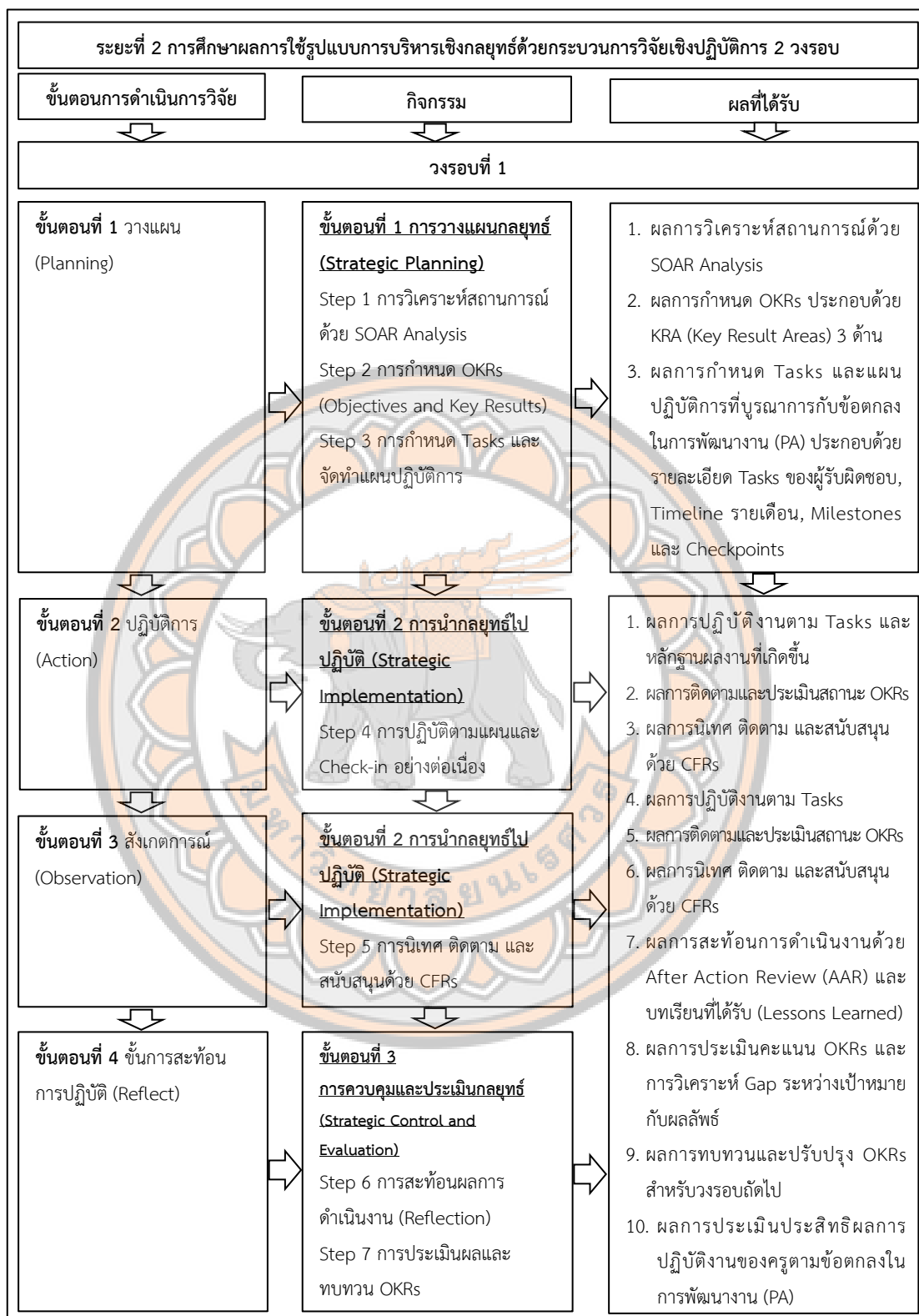
บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู" ครั้งนี้
วิธีดำเนินงานวิจัยเป็นการผสมผสานระหว่างการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D)
กับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ผู้วิจัยได้ดำเนินการ 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษา
และพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ระยะที่ 2 การศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 2 วงรอบ และระยะที่ 3 การถอดบทเรียนการพัฒนารูปแบบ
การบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้



ภาพ 27 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ภาพ 27 (ต่อ)



ภาพ 27 (ต่อ)

ระยะที่ 1 การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ระยะที่ 1 เป็นกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ในการดำเนินการศึกษา ออกแบบ และเตรียมการ โดยเริ่มจากการศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูและแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู จากนั้นดำเนินการออกแบบ สร้าง และตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู รวมถึงการเตรียมการวางแผนพัฒนาร่วมกันระหว่างผู้วิจัย ผู้บริหาร ครูและบุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและเตรียมความพร้อมในการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูและแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานแผนงานและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ โดยการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ แบ่งตามขนาดโรงเรียน ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ได้มาโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวม 3 โรงเรียน ประกอบด้วย

1. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนผาแดงวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์
2. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนโคกปรังวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์
3. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนเพชรพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

ตัวแปรที่ศึกษา

สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วยเนื้อหา 3 ตอน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปผู้ให้สัมภาษณ์ 2) ประเด็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู 3) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขั้นตอนการดำเนินการ

1. ศึกษาเอกสารที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานตำแหน่ง และแนวคิดตามกรอบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา องค์ประกอบที่1 การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เพื่อร่างแบบสัมภาษณ์
3. นำร่างแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบ
4. นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์
5. หาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยที่เกณฑ์ในการพิจารณาค่าความสอดคล้อง มีดังนี้

+ 1 หมายถึง แน่ใจว่ารายการในแบบประเมินมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ารายการในแบบประเมินมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

- 1 หมายถึง แน่ใจว่ารายการในแบบประเมินไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 5 ท่าน ได้แก่

5.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และนวัตกรรมทางการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

5.2 ดร.พิทยา แสงสว่าง อาจารย์ ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และนวัตกรรมทางการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

5.3 รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย อาจารย์ ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และนวัตกรรมทางการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

5.4 ดร.ศิริกัญญา หล้าเต็น ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านโฮ้งรัตนวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปาง ลำพูน

5.5 ดร.ศรัณย์ เปรมสุข รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย เพชรบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

6. นำผลที่ได้จากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (Item Objective Congruence: IOC) ซึ่งเกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา ดังนี้ ถ้า $IOC > 0.50$ ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา ถ้า IOC น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

7. ปรากฏว่า มีค่าดัชนี IOC เท่ากับ 1.0 และได้ปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำ แล้วนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งเพื่อขอความเห็นชอบก่อนนำไปใช้จริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. จัดทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์
2. ผู้วิจัยดำเนินการประสาน และสัมภาษณ์ด้วยตนเอง บันทึกข้อมูลโดยการจดบันทึกหรือบันทึกเทปและนำมาถอดเทปสรุปวิเคราะห์ ประเด็นการสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำข้อมูลทั้งหมด มาตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ด้วยวิธีการ Coding คำสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction)

2. ศึกษาแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวคิด Objective and Key Results: OKRs และแนวคิด SOAR Analysis และผู้บริหารหน่วยงานที่ใช้ OKRs และแนวคิด SOAR Analysis บริหารหน่วยงาน ประกอบด้วย

1. ดร.ศุภจิตา พรหมพยัคฆ์ ตำแหน่ง CEO The S Curve Company หน่วยงาน The S Curve Company
2. ดร.สันติ สิงหาพรหม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการ หน่วยงาน สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ
3. ดร.วรวิทย์ สิทธิโสภณ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ หน่วยงาน โรงเรียนโกสุมพิริทยา
4. ดร.วีรชาติ มาตรหลูปลา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หน่วยงาน โรงเรียนบ้านหนองบัว

ตัวแปรที่ศึกษา

แนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วยเนื้อหา 3 ตอน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปผู้ให้สัมภาษณ์ 2) ประเด็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู 3) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขั้นตอนการดำเนินการ

1. ศึกษาเอกสารที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานตำแหน่ง และแนวคิดตามกรอบแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา องค์ประกอบที่1 การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เพื่อร่างแบบสัมภาษณ์
3. นำร่างแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบ
4. นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์
5. หาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยที่เกณฑ์ในการพิจารณาค่าความสอดคล้อง มีดังนี้

+ 1 หมายถึง แน่ใจว่ารายการในแบบประเมินมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ารายการในแบบประเมินมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

- 1 หมายถึง แน่ใจว่ารายการในแบบประเมินไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 5 ท่าน ได้แก่

5.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และนวัตกรรมทางการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

5.2 ดร.พิทยา แสงสว่าง อาจารย์ ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และนวัตกรรมทางการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

5.3 รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย จารย์ ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และนวัตกรรมทางการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

5.4 ดร.ศิริญา หล้าเต็น ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านโฮ้งรัตนวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปาง ลำพูน

5.5 ดร.ศรัณย์ เปรมสุข รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย เพชรบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

6. นำผลที่ได้จากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (Item Objective Congruence: IOC) ซึ่งเกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา ดังนี้ ถ้า $IOC > 0.50$ ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา ถ้า IOC น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

7. ปรากฏว่า มีค่าดัชนี IOC เท่ากับ 1.0 และได้ปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำ แล้วนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งเพื่อขอความเห็นชอบก่อนนำไปใช้จริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. จัดทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์
2. ผู้วิจัยดำเนินการประสาน และสัมภาษณ์ด้วยตนเอง บันทึกข้อมูลโดยการจดบันทึกหรือบันทึกเทปและนำมาถอดเทปสรุปวิเคราะห์ ประเด็นการสัมภาษณ์

**ตาราง 5 แสดงเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลพหุกรณีศึกษาของสถานศึกษา
ที่มีการบริหารที่ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู**

วัน เดือน ปี	เวลาที่สัมภาษณ์	สถานที่สัมภาษณ์
16 กรกฎาคม 2568	09.00 - 12.00 น.	โรงเรียนผาแดงวิทยาคม
17 กรกฎาคม 2568	09.00 - 12.00 น.	โรงเรียนเพชรพิทยาคม
18 กรกฎาคม 2568	09.00 - 12.00 น.	โรงเรียนโคกปรังวิทยาคม

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำข้อมูลทั้งหมด มาตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ด้วยวิธีการ Coding คำสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction)

ขั้นที่ 1.2 ออกแบบ สร้าง และตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การออกแบบและสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ผู้วิจัยมีการออกแบบและสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ดังนี้ การออกแบบและสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู เป็นการนำผลการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาออกแบบและสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู และนำผลของการศึกษาใน ขั้นที่ 1.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูและแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู มากร่าง “รูปแบบ

การบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู” ตามลำดับ ดังนี้

1. การออกแบบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยออกแบบโดยนำผลการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิด Objective and Key Results: OKRs แนวคิด SOAR Analysis แนวคิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ทฤษฎีเป้าหมายและการรับรู้ความสามารถของตนเอง และแนวคิดพฤติกรรมองค์กร มาสังเคราะห์เพื่อออกแบบแนวทางในเบื้องต้น ซึ่งผลการสังเคราะห์รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ทำให้ได้ประเด็นสำคัญของรูปแบบและได้รายละเอียดในบางประเด็นย่อย

2. การยกร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยนำผลจากการศึกษาขั้นที่ 1.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูและแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู มาเติมเต็มในประเด็นย่อยของรูปแบบ ซึ่งการออกแบบและยกร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูที่สัมพันธ์กับข้อมูลสำคัญข้างต้น

3. ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบฯ มาออกแบบและสร้างคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

4. จากนั้นผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความถูกต้องความสมบูรณ์ และการใช้ภาษา

5. ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาปรับปรุงแก้ไข จัดทำร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ตัวแปรที่ศึกษา

ร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

2. ตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ในการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู โดยผู้เชี่ยวชาญ ประเมินความเหมาะสม

และความเป็นไปได้ของรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 8 คน โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ได้แก่

กลุ่มที่ 1 เป็นผู้บริหารการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และมีประสบการณ์ในการบริหาร จำนวน 2 คน ได้แก่

1. ดร.วรัท พุกษาทวิกุล ตำแหน่ง รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หน่วยงาน สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. ดร.ศรัณย์ เปรมสุข ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หน่วยงาน โรงเรียน กาญจนภิเษกวิทยาลัย เพชรบูรณ์

กลุ่มที่ 2 เป็นอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร และการวิจัย จำนวน 2 คน ได้แก่

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา หน่วยงาน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารวิจัย พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา หน่วยงาน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

กลุ่มที่ 3 เป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวคิด Objective and Key Results: OKRs และ แนวคิด SOAR Analysis จำนวน 2 คน ได้แก่

1. ดร.ศุภิตา พรหมพยัคฆ์ ตำแหน่ง CEO The S Curve Company หน่วยงาน The S Curve Company
2. ดร.สันติ สิงหาพรหม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการ หน่วยงาน สำนักงาน ลูกเสือแห่งชาติ

กลุ่มที่ 4 เป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู จำนวน 2 คน ได้แก่

1. ดร.วรวิทย์ สิทธิโสภณ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ หน่วยงาน โรงเรียนโกสุมพิทยฯ
2. ดร.วีรชาติ มาตรหลบลู ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หน่วยงาน โรงเรียน บ้านหนองบัว

ตัวแปรที่ศึกษา

ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย

1. ร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ประเด็นในการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ มีวิธีการสร้าง ดังนี้

1.1 วิเคราะห์ สังเคราะห์ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู เพื่อกำหนดประเด็นในการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ

1.2 สร้างประเด็นในการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ และแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์

1.3 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขประเด็นในการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งแบบประเมินรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบฯ เพื่อนำไปใช้ในการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ ต่อไป

2. นำร่างแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม และการใช้ภาษา

3. นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา มาปรับปรุงแก้ไขแบบ

4. ปรับปรุง และจัดทำแบบตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู มีความเหมาะสมฉบับสมบูรณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ มีขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดคุณสมบัติหรือเกณฑ์ที่ใช้คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่จะสอบถามซึ่งกำหนดไว้ในแหล่งข้อมูล เพื่อตรวจสอบ วิพากษ์ วิจักษ์ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

2. คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับแหล่งข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ

3. นัดหมายผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยจะทำหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย ถึงผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นส่งหนังสือขอความร่วมมือ โดยแนบโครงร่างวิทยานิพนธ์ฉบับย่อและประเด็นการสอบถาม

4. ในการดำเนินการสอบถามและประเมิน ผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเอง ตามตารางนัดหมาย
5. ผู้วิจัยนำคำแนะนำและผลการประเมิน มาปรับปรุง แก้ไขร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ
6. ผู้วิจัยจัดสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขพร้อมกับแบบตรวจสอบความเหมาะสมไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมทางไปรษณีย์เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูอีกครั้งหนึ่ง

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยนำคำแนะนำและผลการประเมิน จากผู้เชี่ยวชาญ มาจัดกระทำกับข้อมูลและสรุปข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction) อีกทั้งนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้เชี่ยวชาญมาพิจารณาหาฉันทมติ (Consensus)
2. ผู้วิจัยนำผลของการประเมินร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในประเด็นความถูกต้อง ครบถ้วน และความเหมาะสม ที่ผู้เชี่ยวชาญได้ประเมินโดยการวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ

ขั้นที่ 1.3 เตรียมการวางแผนพัฒนาร่วมกันระหว่างผู้วิจัย ผู้บริหาร ครู และบุคลากร กลุ่มผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล ได้แก่

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ โรงเรียนที่ทำการทดลองการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร จำนวน 30 คน ที่มาร่วมเตรียมการและวางแผนพัฒนาร่วมกัน

ตัวแปรที่ศึกษา

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ "การบริหารเชิงกลยุทธ์" และ "การกำหนดงาน (Tasks)" ตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา"

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีดังนี้

1. หลักสูตรการ "การบริหารเชิงกลยุทธ์" และ "การกำหนดงาน (Tasks)" ตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา" เป็นหลักสูตรการรอบ 1 วัน
2. แบบประเมินการพัฒนาคำรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ค่าเป้าหมาย มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการกำหนดงาน (Tasks) ผลลัพธ์ KR (Key Results) ตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การสร้างเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ค่าเป้าหมายมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการกำหนดงาน (Tasks) ผลลัพธ์ KRs (Key Results) ตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยดำเนินการ ดังนี้

1.1 กำหนดประเด็นการประเมินโดยผู้วิจัยนำประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับแบบประเมินการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ค่าเป้าหมายมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการกำหนดงาน (Tasks) ผลลัพธ์ KRs (Key Results) ตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 30 ข้อคำถาม เพื่อร่างแบบสอบถาม

1.2 นำร่างแบบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบ

1.3 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขแบบประเมิน

1.4 หาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบประเมินทั้งระบบ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยที่เกณฑ์ในการพิจารณาค่าความสอดคล้อง มีดังนี้

+ 1 หมายถึง แน่ใจว่ารายการในแบบประเมินมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ารายการในแบบประเมินมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

- 1 หมายถึง แน่ใจว่ารายการในแบบประเมินไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 5 ท่าน ได้แก่

1.4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และนวัตกรรมทางการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

1.4.2 ดร.พิทยา แสงสว่าง อาจารย์ ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และนวัตกรรมทางการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

1.4.3 รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย อาจารย์ ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และนวัตกรรมทางการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

1.4.4 ดร.ศิริกัญญา หล้าเต็น ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านโองรัตน์วิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปาง ลำพูน

1.4.5 ดร.ศรัณย์ เปรมสุข รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย เพชรบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

1.5 นำผลที่ได้จากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (Item Objective Congruence: IOC) ซึ่งเกณฑ์การตัดสิน

ความสอดคล้องของข้อความถามกับเนื้อหา ดังนี้ ถ้า $IOC > 0.50$ ถือว่าข้อความถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา ถ้า $IOC \leq 0.50$ ถือว่าข้อความถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

ปรากฏว่า มีค่าดัชนี IOC 1.00 ทุกข้อ แต่มีประเด็นเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ และได้ปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำ แล้วนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อขอความเห็นชอบก่อนนำไปใช้จริง

2. ผู้วิจัยสร้างแบบบันทึกและแบบวิเคราะห์ต่าง ๆ เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและการใช้ภาษาแล้วแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการการ "การบริหารเชิงกลยุทธ์" และ "การกำหนดงาน (Tasks) ตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา"
2. ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลผลการพัฒนาตามหลักสูตรการ "การบริหารเชิงกลยุทธ์" และ "การกำหนดงาน (Tasks) ตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา" จากแบบประเมินตนเองหลังการอบรมพัฒนาจากแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 102)
 - 5 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
 - 4 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับมาก
 - 3 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
 - 2 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับน้อย
 - 1 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด
2. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) เพื่อแสดงการกระจายของคำตอบในแต่ละระดับ พร้อมทั้งคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของแต่ละรายการ
3. แปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 103)
 - 4.51 – 5.00 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
 - 3.51 – 4.50 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับมาก
 - 2.51 – 3.50 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
 - 1.51 – 2.50 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

4. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย โดยแสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบในแต่ละระดับ พร้อมทั้งค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละรายการ และแปลผลตามเกณฑ์ที่กำหนด

ระยะที่ 2 การศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ระยะที่ 2 เป็นการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นในระยะที่ 1 ไปทดลองใช้จริงในโรงเรียนนำหน้าวิทยาคม โดยดำเนินการตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เป็น 2 วงรอบ แต่ละวงรอบใช้เวลา 18 สัปดาห์ รวมทั้งสิ้น 36 สัปดาห์ โดยใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน 7 Steps ดังนี้

วงรอบที่ 1 (Cycle 1)

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการดำเนินการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครูร่วมกัน วิเคราะห์แนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูกับค่าเป้าหมายมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนนำหน้าวิทยาคม ประกอบด้วย 3 Steps ได้แก่ Step 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ด้วย SOAR Analysis, Step 2 การกำหนด OKRs (Objectives and Key Results) และ Step 3 การกำหนด Tasks และจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยใช้เครื่องมือที่ 1-4 ในการดำเนินงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ โรงเรียนที่ทำการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนนำหน้าวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร จำนวน 30 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน และครูผู้สอน จำนวน 20 คน

แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารการวิเคราะห์ผลการศึกษาศาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู, เอกสารการวิเคราะห์แนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูกับค่าเป้าหมายมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนนำหน้าวิทยาคมโดยใช้ SOAR Analysis, เอกสารการกำหนด KRA, Objective และ Key Results, เอกสารการกำหนดรายละเอียด Tasks ของผู้รับผิดชอบตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, เอกสารแผนปฏิบัติการที่มี Timeline, Milestones และ Checkpoints และบันทึกการประชุมระดมสมอง

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ด้วย SOAR Analysis ประกอบด้วย Strengths (จุดแข็ง), Opportunities (โอกาส), Aspirations (แรงบันดาลใจ) และ Results (ผลลัพธ์ที่คาดหวัง) ทั้งในระดับโรงเรียนและระดับบุคคล

2. ผลการกำหนด OKRs ประกอบด้วย KRA (Key Result Areas) 3 ด้านตามมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ, Objective (วัตถุประสงค์) และ Key Results (ผลลัพธ์หลัก)

3. ผลการกำหนด Tasks และแผนปฏิบัติการที่บูรณาการกับข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วยรายละเอียด Tasks ของผู้รับผิดชอบ, Timeline รายเดือน, Milestones และ Checkpoints

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยเครื่องมือ 4 ชุด ดังนี้

เครื่องมือที่ 1 แบบวิเคราะห์ SOAR Analysis ใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ที่คาดหวัง ทั้งในระดับโรงเรียนและระดับบุคคล ประกอบด้วย SOAR Matrix 4 มิติ ส่วน Strategic Inquiry (การตั้งคำถามเชิงกลยุทธ์) และส่วนสรุปผลการวิเคราะห์

เครื่องมือที่ 2 แบบวิเคราะห์ KRA, Objective และ Key Results ใช้ในการกำหนด KRA 3 ด้านตามมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 การเขียน Objective ที่ท้าทาย และการกำหนด Key Results ที่วัดได้ ประกอบด้วยตารางการกำหนด KRA แยกตาม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ โดยระบุค่าปัจจุบัน ค่าเป้าหมาย และหลักฐาน/ตัวชี้วัด

เครื่องมือที่ 3 แบบวิเคราะห์ Tasks และบูรณาการกับข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ใช้ในการกำหนดงานเพื่อบรรลุ Key Results และบูรณาการกับ PA ประกอบด้วยตารางรายละเอียด Tasks ที่ระบุหลักฐาน/ผลงานที่คาดหวัง ระดับคุณภาพ กำหนดเสร็จ และความสอดคล้องกับ PA

เครื่องมือที่ 4 แบบจัดทำแผนปฏิบัติการและ Timeline ใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่มี Timeline, Milestones รายเดือน และ Checkpoints ประกอบด้วยตาราง Timeline ที่ระบุกิจกรรม/งานที่ต้องทำ Milestone/Deliverable และ Checkpoint ในแต่ละเดือน

นอกจากนี้ ยังมีแบบบันทึกการประชุมระดมสมอง ใช้ในการบันทึกสาระสำคัญของการประชุม มติที่ประชุม/ข้อตกลงร่วมกัน และการดำเนินการต่อไป

การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือสำหรับขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ โดยเริ่มจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการของ SOAR Analysis, OKRs (Objectives and Key Results)

และการบูรณาการกับข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ตามมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 เพื่อเป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างแบบวิเคราะห์ SOAR Analysis โดยกำหนดโครงสร้างเป็น SOAR Matrix 4 มิติ ประกอบด้วย Strengths (จุดแข็ง), Opportunities (โอกาส), Aspirations (แรงบันดาลใจ) และ Results (ผลลัพธ์ที่คาดหวัง) พร้อมส่วน Strategic Inquiry ที่ใช้คำถามกระตุ้นความคิด เช่น "เราจะใช้จุดแข็งอย่างไรเพื่อคว้าโอกาส?" "เราจะใช้โอกาสอย่างไรเพื่อบรรลุแรงบันดาลใจ?" และ "ผลลัพธ์ที่เราคาดหวังคืออะไร?"

ผู้วิจัยสร้างแบบวิเคราะห์ KRA, Objective และ Key Results โดยกำหนดโครงสร้างตาม KRA 3 ด้านของมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 ประกอบด้วยตารางมีช่องสำหรับระบุ Key Result, ค่าปัจจุบัน, ค่าเป้าหมาย และหลักฐาน/ตัวชี้วัด ผู้วิจัยสร้างแบบวิเคราะห์ Tasks และบูรณาการกับ PA โดยกำหนดโครงสร้างที่เชื่อมโยง Tasks กับ Key Results และระบุความสอดคล้องกับข้อตกลงในการพัฒนางาน และผู้วิจัยสร้างแบบจัดทำแผนปฏิบัติการและ Timeline โดยกำหนดโครงสร้างที่มี Timeline รายเดือน พร้อม Milestones และ Checkpoints

ผู้วิจัยนำเครื่องมือทั้งหมดเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและการใช้ภาษา แล้วแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

Step 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ด้วย SOAR Analysis ผู้วิจัยจัดประชุมระดมสมองร่วมกับผู้บริหารและครู จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์แนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูกับค่าเป้าหมายมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนนำหน้ามหาวิทยาลัยโดยใช้ SOAR Analysis โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็น Facilitator ในการดำเนินการประชุม ผู้วิจัยนำผู้เข้าร่วมประชุมวิเคราะห์ SOAR ในระดับโรงเรียน โดยร่วมกันระบุ Strengths, Opportunities, Aspirations และ Results แล้วจัดทำ SOAR Matrix ระดับโรงเรียน จากนั้นผู้วิจัยให้ครูแต่ละคนวิเคราะห์ SOAR ในระดับบุคคล โดยใช้แบบวิเคราะห์ SOAR Analysis (เครื่องมือที่ 1) และบันทึกการประชุมระดมสมองโดยใช้แบบบันทึกการประชุมระดมสมอง

Step 2 การกำหนด OKRs ผู้วิจัยจัดประชุมระดมสมองเพื่อนำผลการวิเคราะห์ SOAR มาใช้ในการกำหนด KRA 3 ด้านตามมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ผู้วิจัยให้ครูแต่ละคนเขียน Objective ที่มีลักษณะ SMART และท้าทาย (Stretch Goals) สำหรับแต่ละ KRA โดยใช้แบบวิเคราะห์ KRA, Objective และ Key Results (เครื่องมือที่ 2) และกำหนด Key Results จำนวน 2-4 ข้อต่อ Objective โดยระบุค่าปัจจุบัน ค่าเป้าหมาย และหลักฐาน/ตัวชี้วัดที่ใช้

วัดผล ผู้วิจัยตรวจสอบ Alignment ระหว่าง OKRs ระดับบุคคล ระดับกลุ่มสาระ และระดับโรงเรียน เพื่อให้มีความสอดคล้องกัน และบันทึกการประชุมระดมสมอง

Step 3 การกำหนด Tasks และจัดทำแผนปฏิบัติการ ผู้วิจัยจัดประชุมระดมสมอง เพื่อกำหนด Tasks ที่เชื่อมโยงกับแต่ละ Key Result โดยใช้แบบวิเคราะห์ Tasks และบูรณาการกับ PA (เครื่องมือที่ 3) ผู้วิจัยให้ครูบูรณาการ Tasks กับข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) โดยระบุหลักฐาน ผลงานที่คาดว่าจะได้รับและระดับคุณภาพ และให้ครูจัดทำแผนปฏิบัติการที่มี Timeline, Milestones รายเดือน และ Checkpoints โดยใช้แบบจัดทำแผนปฏิบัติการและ Timeline (เครื่องมือที่ 4) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) และบันทึกการประชุมระดมสมอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากการประชุมระดมสมองแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสังเคราะห์ผลการวิเคราะห์ SOAR ทั้งในระดับโรงเรียนและระดับบุคคล วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารการกำหนด KRA, Objective และ Key Results โดยใช้การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกับมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารการกำหนด Tasks และแผนปฏิบัติการ โดยใช้การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) เพื่อตรวจสอบความครบถ้วนและความสอดคล้องกับข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) และใช้การวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction) เพื่อสรุปประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากการวิเคราะห์ SOAR และการกำหนด OKRs

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

เป็นการนำ Tasks ของผู้รับผิดชอบตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) สำหรับข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาไปทดลองใช้ พร้อมทั้งการติดตาม Check-in และการนิเทศด้วย CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) ประกอบด้วย 2 Steps ได้แก่ Step 4 การปฏิบัติตามแผนและ Check-in อย่างต่อเนื่อง และ Step 5 การนิเทศ ติดตาม และสนับสนุนด้วย CFRs โดยใช้เครื่องมือที่ 5, 6 และ 10 ในการดำเนินงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ โรงเรียนที่ทำการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร จำนวน 30 คน

แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารผลการกำหนด KRA, Objective และ Key Results รายละเอียด Tasks ของผู้รับผิดชอบตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA), เอกสารบันทึกการ Check-in OKRs

ทุก 2 สัปดาห์, เอกสาร Dashboard ติดตามสถานะ OKRs, เอกสารบันทึกการนิเทศด้วย CFRs, เอกสารการตรวจสอบ Tasks ของผู้รับผิดชอบตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) และเอกสารบันทึกการสังเกตการปฏิบัติงาน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ผลการปฏิบัติงานตาม Tasks และหลักฐานผลงานที่เกิดขึ้น ประกอบด้วยการดำเนินงานตาม Tasks ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ และหลักฐานผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติตาม Tasks
2. ผลการติดตามและประเมินสถานะ OKRs
3. ผลการนิเทศ ติดตาม และสนับสนุนด้วย CFRs

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีดังนี้

เครื่องมือที่ 5 แบบบันทึก Check-in OKRs ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของ OKRs ทุก 2 สัปดาห์ ประกอบด้วยคำถาม Check-in 3 ข้อ ได้แก่ "ความก้าวหน้าในการดำเนินงานเป็นอย่างไร?" "อุปสรรคหรือความท้าทายที่พบคืออะไร?" และ "ต้องการความช่วยเหลือหรือสนับสนุนอะไร?" พร้อมตารางสถานะ OKRs แยกตาม KRA 3 ด้าน

เครื่องมือที่ 6 แบบบันทึกการนิเทศด้วย CFRs ใช้ในการบันทึกการนิเทศแบบ CFRs ประกอบด้วยส่วน C - Conversations (การสนทนา) ที่บันทึกประเด็นที่สนทนา ความก้าวหน้า ปัญหา/อุปสรรค และแนวทางการแก้ไข, ส่วน F - Feedback (ข้อมูลย้อนกลับ) ที่บันทึก Feedback จากผู้นิเทศถึงครูและจากครูถึงผู้นิเทศ และส่วน R - Recognition (การยกย่องชื่นชม) ที่บันทึกสิ่งที่ยกย่องชื่นชมและรายละเอียด พร้อมส่วนข้อตกลงร่วมกัน

เครื่องมือที่ 10 Dashboard ติดตาม OKRs ใช้ในการแสดงภาพรวมความก้าวหน้าของ OKRs ใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มสาระ และระดับโรงเรียน โดยแสดงสถานะด้วยระบบ 3 สี

นอกจากนี้ยังมี แบบบันทึกการสังเกตการปฏิบัติงาน ใช้ในการบันทึกพฤติกรรมการปฏิบัติงาน การดำเนินงานตาม Tasks ปัญหา/อุปสรรคที่พบ จุดเด่น/สิ่งที่ทำได้ดี และจุดที่ควรพัฒนา พร้อมการประเมินสถานะด้วยระบบ 3 สี และ แบบตรวจสอบการดำเนินงานตาม Tasks ใช้ในการตรวจสอบสถานะการดำเนินงานตาม Tasks โดยระบุเปอร์เซ็นต์ความก้าวหน้า สถานะ หลักฐาน/ผลงาน และหมายเหตุ

การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือสำหรับขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยเริ่มจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการของ OKRs Check-in และ CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) เพื่อเป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างแบบบันทึก Check-in OKRs โดยกำหนดโครงสร้างที่ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ และตารางสถานะ OKRs ที่แสดงเป้าหมาย ค่าปัจจุบัน เปอร์เซ็นต์ความก้าวหน้า และสถานะ (สี)

ผู้วิจัยสร้างแบบบันทึกการนิเทศด้วย CFRs โดยกำหนดโครงสร้างที่ครอบคลุม Conversations, Feedback และ Recognition ตามหลักการ CFRs ของ John Doerr และสร้าง Dashboard ติดตาม OKRs โดยกำหนดโครงสร้างที่แสดงภาพรวมความก้าวหน้าใน 3 ระดับ พร้อมระบบสีแสดงสถานะ

ผู้วิจัยสร้างแบบบันทึกการสังเกตการปฏิบัติงานและแบบตรวจสอบการดำเนินงานตาม Tasks เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและการใช้ภาษาแล้วแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้

Step 4 การปฏิบัติตามแผนและ Check-in อย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยให้ครูดำเนินการตาม Tasks ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ และเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตการปฏิบัติงานของครู โดยใช้แบบบันทึกการสังเกตการปฏิบัติงาน และบันทึกการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจัด Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์ โดยใช้แบบบันทึก Check-in OKRs (เครื่องมือที่ 5) เพื่อติดตามความก้าวหน้าด้วยคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ ความก้าวหน้าเป็นอย่างไร? อุปสรรคหรือความท้าทายคืออะไร? และต้องการความช่วยเหลือหรือสนับสนุนอะไร? ผู้วิจัยประเมินสถานะ OKRs ด้วยระบบ 3 สี ได้แก่ On Track (สีเขียว) หมายถึงดำเนินการได้ตามแผน, At Risk (สีเหลือง) หมายถึงมีความเสี่ยง ต้องเฝ้าระวัง และ Off Track (สีแดง) หมายถึง ไม่เป็นไปตามแผน ต้องปรับปรุง ผู้วิจัยบันทึกข้อมูลใน Dashboard ติดตาม OKRs (เครื่องมือที่ 10) เพื่อแสดงภาพรวมความก้าวหน้า และตรวจสอบการดำเนินงานตาม Tasks โดยใช้แบบตรวจสอบการดำเนินงานตาม Tasks

Step 5 การนิเทศ ติดตาม และสนับสนุนด้วย CFRs ผู้วิจัยร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินการนิเทศด้วย CFRs โดยใช้แบบบันทึกการนิเทศด้วย CFRs (เครื่องมือที่ 6) ผู้วิจัยดำเนินการ Conversations (การสนทนา) โดยใช้คำถามที่ทรงพลัง (Powerful Questions) และการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) แบบ Coaching เพื่อสนทนาติดตามความก้าวหน้า ปัญหา/อุปสรรค และแนวทางการแก้ไข ผู้วิจัยดำเนินการ Feedback (ข้อมูลย้อนกลับ) โดยให้ข้อมูลย้อนกลับแบบสองทาง (Two-way Feedback) ทั้งจากผู้นิเทศถึงครูและจากครูถึงผู้นิเทศ โดยเน้นการพัฒนาไม่ใช่การตัดสิน และดำเนินการ Recognition (การยกย่องชื่นชม) โดยยกย่องชื่นชมความพยายามและความก้าวหน้าของครู ผู้วิจัยสร้างบรรยากาศ Psychological Safety เพื่อให้ครูรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นและขอความช่วยเหลือ และเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบบันทึก Check-in OKRs โดยสรุปสถานะความก้าวหน้าด้วยระบบ

3 สี และสรุปประเด็นปัญหา/อุปสรรคที่พบ วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบบันทึกการนิเทศด้วย CFRs โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสังเคราะห์ประเด็นสำคัญจาก Conversations, Feedback และ Recognition และวิเคราะห์ข้อมูลจาก Dashboard ติดตาม OKRs เพื่อสรุปภาพรวมความก้าวหน้าใน 3 ระดับ

ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

เป็นการดำเนินการสะท้อนผลการดำเนินงาน ประเมินผล และทบทวน OKRs ประกอบด้วย 2 Steps ได้แก่ Step 6 การสะท้อนผลการดำเนินงาน (Reflection) และ Step 7 การประเมินผล และทบทวน OKRs โดยใช้เครื่องมือที่ 7, 8 และ 9 ในการดำเนินงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ โรงเรียนที่ทำการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร จำนวน 30 คน

แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารบันทึกการสะท้อนผลด้วย After Action Review (AAR), เอกสารสรุปบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned), เอกสาร Best Practices ที่ได้จากการดำเนินงาน, เอกสารผลการประเมินคะแนน OKRs, เอกสารผลการวิเคราะห์ Gap ระหว่างเป้าหมายกับผลลัพธ์จริง, เอกสารการทบทวนและปรับปรุง KRA และ Key Results และเอกสารประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ผลการสะท้อนการดำเนินงานด้วย After Action Review (AAR) และบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned)
2. ผลการประเมินคะแนน OKRs และการวิเคราะห์ Gap ระหว่างเป้าหมายกับผลลัพธ์ ประกอบด้วยการประเมินคะแนน OKRs
3. ผลการทบทวนและปรับปรุง OKRs สำหรับวงรอบถัดไป ประกอบด้วยการทบทวน KRA และ Key Results และการปรับปรุง OKRs สำหรับวงรอบที่ 2
4. ผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตาม KRA 3 ด้านของมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ มีดังนี้

เครื่องมือที่ 7 แบบวิเคราะห์ผลการสะท้อน (After Action Review: AAR) ใช้ในการสะท้อนผลการดำเนินงาน ประกอบด้วยคำถาม AAR 4 ข้อ ได้แก่ คำถามที่ 1 เราตั้งใจจะทำอะไร? คำถามที่ 2 เกิดอะไรขึ้นจริง? คำถามที่ 3 ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น? และคำถามที่ 4 เราจะทำอย่างไรในครั้งต่อไป? พร้อมส่วนสรุปบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned) และ Best Practices

เครื่องมือที่ 8 แบบวิเคราะห์ Gap (Gap Analysis) ใช้ในการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับผลลัพธ์จริง ประกอบด้วยตารางการวิเคราะห์ Gap ที่ระบุเป้าหมาย ผลลัพธ์จริง Gap คะแนน OKRs และสาเหตุของ Gap พร้อมส่วนการวิเคราะห์สาเหตุด้วยเทคนิค 5 Whys และแนวทางการพัฒนาเพื่อลดช่องว่าง

เครื่องมือที่ 9 แบบทบทวน KRA และ Key Results ใช้ในการทบทวนและปรับปรุง OKRs ประกอบด้วยตารางสรุปผลการประเมิน OKRs แยกตาม KRA 3 ด้าน ที่ระบุคะแนนเฉลี่ย ระดับความสำเร็จ (Achieved, Progressing, Needs Improvement) และหมายเหตุ พร้อมตารางการทบทวนและปรับปรุง OKRs ที่ระบุ Objective/KRs เดิม Objective/KRs ที่ปรับปรุง และเหตุผลในการปรับปรุง

แบบประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยประเมินตาม KRA 3 ด้านของมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567

การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือสำหรับขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยเริ่มจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการของ After Action Review (AAR), Gap Analysis และ OKRs Scoring เพื่อเป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างแบบวิเคราะห์ผลการสะท้อน (AAR) โดยกำหนดโครงสร้างที่ประกอบด้วยคำถาม 4 ข้อตามหลักการ AAR และส่วนสรุปบทเรียน ผู้วิจัยสร้างแบบวิเคราะห์ Gap โดยกำหนดโครงสร้างที่ประกอบด้วยตารางวิเคราะห์ Gap และการวิเคราะห์สาเหตุด้วยเทคนิค 5 Whys และสร้างแบบทบทวน KRA และ Key Results โดยกำหนดโครงสร้างที่ประกอบด้วยตารางสรุปผลการประเมินและตารางการทบทวน

ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยดำเนินการดังนี้ ผู้วิจัยกำหนดประเด็นการประเมินโดยใช้องค์ประกอบตามตัวชี้วัดของข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตาม KRA 3 ด้านเพื่อร่างแบบประเมิน แล้วนำร่างแบบประเมินเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบ และนำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา มาปรับปรุงแก้ไขแบบประเมิน

ผู้วิจัยหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบประเมิน โดยที่เกณฑ์ในการพิจารณาค่าความสอดคล้อง มีดังนี้

- + 1 หมายถึง แน่ใจว่ารายการในแบบประเมินมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ารายการในแบบประเมินมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 1 หมายถึง แน่ใจว่ารายการในแบบประเมินไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 5 ท่าน ได้แก่

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และนวัตกรรมทางการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. ดร.พิทยา แสงสว่าง อาจารย์ ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และนวัตกรรมทางการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย จารย์ ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และนวัตกรรมทางการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร
4. ดร.ศิริกัญญา หล้าเต็น ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านโสมรัตนวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปาง ลำพูน
5. ดร.ศรัณย์ เปรมสุข รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย เพชรบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (Item Objective Congruence: IOC) ซึ่งเกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา ดังนี้ ถ้า $IOC > 0.50$ ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา ถ้า $IOC \leq 0.50$ ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา ปรากฏว่า มีค่าดัชนี IOC 1.00 ทุกข้อ แต่มีประเด็นเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ และได้ปรับปรุงแบบประเมินให้มีความเหมาะสมตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำ แล้วนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อขอความเห็นชอบก่อนนำไปใช้จริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ดังนี้

Step 6: การสะท้อนผลการดำเนินงาน (Reflection) ผู้วิจัยจัดประชุมระดมสมอง เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานโดยใช้แบบวิเคราะห์ผลการสะท้อน (AAR) (เครื่องมือที่ 7) โดยใช้คำถาม AAR 4 ข้อ ได้แก่ เราตั้งใจจะทำอะไร? เกิดอะไรขึ้นจริง? ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น? และเราจะทำอย่างไรในครั้งต่อไป? ผู้วิจัยให้ครูแต่ละคนสะท้อนผลการดำเนินงานของตนเองและจัดทำบันทึก AAR รายบุคคล และสรุปบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned) และระบุแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จากการดำเนินงาน ผู้วิจัยจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มสาระและระดับโรงเรียน

Step 7: การประเมินผลและทบทวน OKRs ผู้วิจัยประเมินคะแนน OKRs ด้วยมาตราส่วน 0.0-1.0 โดยแบ่งเป็น Achieved (0.7-1.0) หมายถึงบรรลุเป้าหมาย, Progressing (0.4-0.6) หมายถึงกำลังพัฒนา และ Needs Improvement (ต่ำกว่า 0.4) หมายถึงต้องปรับปรุง ผู้วิจัยวิเคราะห์ Gap ระหว่างผลลัพธ์กับเป้าหมาย โดยใช้แบบวิเคราะห์ Gap (เครื่องมือที่ 8) และใช้เทคนิค 5 Whys วิเคราะห์สาเหตุของ Gap และกำหนดแนวทางพัฒนาเพื่อลดช่องว่าง ผู้วิจัยให้ครูทบทวนและปรับปรุง

KRA และ Key Results โดยใช้แบบทบทวน KRA และ Key Results (เครื่องมือที่ 9) และวางแผน OKRs สำหรับวงรอบถัดไป ผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) โดยใช้แบบประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู และเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 4 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบวิเคราะห์ผลการสะท้อน (AAR) ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction) เพื่อสังเคราะห์บทเรียนที่ได้รับและ Best Practices และวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบวิเคราะห์ Gap โดยคำนวณคะแนน OKRs และวิเคราะห์สาเหตุของ Gap

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) จากแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 102)

- 5 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับมาก
- 3 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับน้อย
- 1 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อแสดงการกระจายของคำตอบในแต่ละระดับ พร้อมทั้งคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของแต่ละรายการ

แปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 103)

- 4.51 – 5.00 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย โดยแสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบในแต่ละระดับ พร้อมทั้งค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละรายการ และแปลผลตามเกณฑ์ที่กำหนด

วงรอบที่ 2 (Cycle 2)

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) - วงรอบที่ 2

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ในวงรอบที่ 2 เป็นการนำผลการสะท้อนคิด (AAR) และผลการวิเคราะห์ Gap จากวงรอบที่ 1 มาใช้ในการทบทวนและปรับปรุง SOAR Analysis, OKRs และ Tasks เพื่อวางแผนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ประกอบด้วย 3 Steps ได้แก่ Step 1 การทบทวน SOAR Analysis, Step 2 การปรับปรุง OKRs และ Step 3 การปรับปรุง Tasks และแผนปฏิบัติการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ โรงเรียนที่ทำการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร จำนวน 30 คน

แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารผล AAR จากวงรอบที่ 1, เอกสารผลการวิเคราะห์ Gap จากวงรอบที่ 1, เอกสาร SOAR Matrix ฉบับปรับปรุง, เอกสาร OKRs ฉบับปรับปรุง, เอกสาร Tasks และแผนปฏิบัติการวงรอบที่ 2 และบันทึกการประชุมระดมสมอง

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ผลการทบทวนและปรับปรุง SOAR Analysis ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดแข็งใหม่และโอกาสใหม่ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในวงรอบที่ 1 และการปรับปรุง Aspirations และ Results ให้ท้าทายมากขึ้น
2. ผลการปรับปรุง OKRs ประกอบด้วย การทบทวน OKRs และผลการประเมินจากวงรอบที่ 1, การปรับปรุง Objective ให้ท้าทายมากขึ้น (Stretch Goals), การปรับค่าเป้าหมาย Key Results ให้สูงขึ้น และการเพิ่มเติม Key Results ใหม่ตามความจำเป็น
3. ผลการปรับปรุง Tasks และแผนปฏิบัติการสำหรับวงรอบที่ 2 ประกอบด้วย การปรับปรุง Tasks ที่ไม่สำเร็จหรือต้องพัฒนาต่อ, การเพิ่มเติม Tasks ใหม่ที่จำเป็น และการปรับปรุง Timeline และ Milestones โดยนำบทเรียนจากวงรอบที่ 1 มาใช้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ วงรอบที่ 2 ประกอบด้วยเครื่องมือเดียวกับวงรอบที่ 1 ได้แก่ เครื่องมือที่ 1 แบบวิเคราะห์ SOAR Analysis ใช้ในการทบทวนและปรับปรุง SOAR Matrix, เครื่องมือที่ 2 แบบวิเคราะห์ KRA, Objective และ Key Results ใช้ในการปรับปรุง OKRs, เครื่องมือที่ 3 แบบวิเคราะห์ Tasks และบูรณาการกับ PA ใช้ในการปรับปรุง Tasks, เครื่องมือที่ 4 แบบจัดทำแผนปฏิบัติการและ Timeline ใช้ในการปรับปรุงแผนปฏิบัติการ และแบบบันทึกการประชุมระดมสมอง ใช้ในการบันทึกสาระสำคัญของการประชุม

การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนนี้เป็นเครื่องมือเดียวกับที่สร้างไว้ในวงรอบที่ 1 โดยผู้วิจัยปรับปรุงให้มีส่วนเปรียบเทียบกับวงรอบที่ 1 เพิ่มเติม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ วงรอบที่ 2 ดังนี้

Step 1 การทบทวน SOAR Analysis ผู้วิจัยนำผล AAR จากวงรอบที่ 1 มาวิเคราะห์เพื่อทบทวน SOAR Matrix และจัดประชุมระดมสมองเพื่อวิเคราะห์จุดแข็งใหม่และโอกาสใหม่ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในวงรอบที่ 1 ผู้วิจัยปรับปรุง Aspirations และ Results ให้ท้าทายมากขึ้นตามบทเรียนที่ได้รับ และจัดทำ SOAR Matrix ฉบับปรับปรุง

Step 2 การปรับปรุง OKRs ผู้วิจัยทบทวน OKRs และผลการประเมินจากวงรอบที่ 1 และปรับปรุง Objective ให้ท้าทายมากขึ้น (Stretch Goals) ผู้วิจัยปรับค่าเป้าหมาย Key Results ให้สูงขึ้นตามศักยภาพพัฒนาขึ้น และเพิ่มเติม Key Results ใหม่ตามความจำเป็น ผู้วิจัยตรวจสอบ Alignment และความสอดคล้องระหว่าง OKRs ระดับต่าง ๆ

Step 3 การปรับปรุง Tasks และแผนปฏิบัติการ ผู้วิจัยทบทวน Tasks และผลการดำเนินงานจากวงรอบที่ 1 และปรับปรุง Tasks ที่ไม่สำเร็จหรือต้องพัฒนาต่อ ผู้วิจัยเพิ่มเติม Tasks ใหม่ที่จำเป็นและนำบทเรียนจากวงรอบที่ 1 มาใช้ในการปรับปรุงแผนปฏิบัติการ ผู้วิจัยปรับปรุง Timeline และ Milestones และเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ วงรอบที่ 2 โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากการประชุมระดมสมองด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เปรียบเทียบ SOAR Matrix และ OKRs ระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2 และวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารโดยใช้การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) - วงรอบที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในวงรอบที่ 2 เป็นการดำเนินงานตาม Tasks และแผนปฏิบัติการที่ปรับปรุงแล้ว พร้อมทั้งการติดตาม Check-in และการนิเทศด้วย CFRs ที่เข้มข้นกว่าวงรอบแรก ประกอบด้วย Step 4 การปฏิบัติและ Check-in อย่างต่อเนื่อง และ Step 5 การนิเทศด้วย CFRs (เข้มข้น) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ โรงเรียนที่ทำการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนนำหนาววิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร จำนวน 30 คน

แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสาร OKRs และ Tasks ฉบับปรับปรุงจากวงรอบที่ 2, เอกสารบันทึกการ Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์, เอกสาร Dashboard ติดตามสถานะ OKRs, เอกสารบันทึกการนิเทศด้วย CFRs, เอกสารบันทึก Peer Learning และ Best Practices, เอกสารเปรียบเทียบความก้าวหน้าระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2 และเอกสารบันทึกการสังเกตการปฏิบัติงาน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ผลการปฏิบัติงานตาม Tasks ที่ปรับปรุงแล้วและหลักฐานผลงานที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย การดำเนินงานตาม Tasks ที่ปรับปรุงแล้ว และการเปรียบเทียบความก้าวหน้ากับวงรอบที่ 1
2. ผลการติดตามและประเมินสถานะ OKRs ด้วยการ Check-in และระบบ 3 สี (เข้มข้นกว่าวงรอบแรก) ประกอบด้วย การ Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์ โดยเข้มข้นกว่าวงรอบแรก และการปรับปรุงทันทีเมื่อพบปัญหา
3. ผลการนิเทศ ติดตาม และสนับสนุนด้วย CFRs (เข้มข้น) ประกอบด้วย การ Conversations บ่อยครั้งขึ้น เน้นการ Coaching, การให้ Feedback เชิงลึกและเฉพาะเจาะจง, การยกย่องชื่นชม ความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง, การสร้างเครือข่าย Peer Learning ระหว่างครู และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best Practices

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ วงรอบที่ 2 ประกอบด้วยเครื่องมือเดียวกับวงรอบที่ 1 พร้อมเพิ่มเติมเครื่องมือสำหรับเปรียบเทียบ 2 วงรอบ ได้แก่ เครื่องมือที่ 5 แบบบันทึก Check-in OKRs, เครื่องมือที่ 6 แบบบันทึกการนิเทศด้วย CFRs, เครื่องมือที่ 10 Dashboard ติดตาม OKRs, แบบบันทึกการสังเกตการปฏิบัติงาน, แบบตรวจสอบการดำเนินงานตาม Tasks, แบบบันทึก Peer Learning ใช้ในการบันทึกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู และแบบเปรียบเทียบความก้าวหน้า 2 วงรอบ ใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2

การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนนี้ส่วนใหญ่เป็นเครื่องมือเดียวกับที่สร้างไว้ในวงรอบที่ 1 โดยผู้วิจัยสร้างเครื่องมือเพิ่มเติม ได้แก่ แบบบันทึก Peer Learning เพื่อบันทึกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู และแบบเปรียบเทียบความก้าวหน้า 2 วงรอบ เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ผู้วิจัยนำเครื่องมือเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและการใช้ภาษาแล้วแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ วงรอบที่ 2 ดังนี้

Step 4: การปฏิบัติและ Check-in อย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยให้ครูดำเนินการตาม Tasks ที่ปรับปรุงแล้ว และ Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์ โดยเข้มข้นกว่าวงรอบแรก ผู้วิจัยประเมินสถานะ

ด้วยระบบ 3 สี และเปรียบเทียบความก้าวหน้ากับวงรอบที่ 1 โดยใช้แบบเปรียบเทียบความก้าวหน้า 2 วงรอบ ผู้วิจัยปรับปรุงทันทีเมื่อพบปัญหาและบันทึกข้อมูลใน Dashboard ติดตาม OKRs

Step 5: การนิเทศด้วย CFRs (เข้มข้น) ผู้วิจัยร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการ Conversations บ่อยครั้งขึ้น เน้นการ Coaching และให้ Feedback เชิงลึกและเฉพาะเจาะจง ผู้วิจัยยกย่องชื่นชมความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างครู (Peer Learning) โดยใช้แบบบันทึก Peer Learning ผู้วิจัยจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best Practices และเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ วงรอบที่ 2 โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2 และวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบบันทึก Peer Learning และ Best Practices

ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) - วงรอบที่ 2

ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ในวงรอบที่ 2 เป็นการดำเนินการสะท้อนผลการดำเนินงานทั้ง 2 วงรอบ ประเมินผลรวมการใช้รูปแบบ และสรุปประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย Step 6 การสะท้อนผลการดำเนินงาน (สรุปรวม) และ Step 7 การประเมินผลและสรุปผลการใช้รูปแบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ โรงเรียนที่ทำการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร จำนวน 30 คน

แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารบันทึก AAR วงรอบที่ 2, เอกสารรายงานเปรียบเทียบ 2 วงรอบ, เอกสาร Best Practices รวม, เอกสารคะแนน OKRs รวม 2 วงรอบ, เอกสารผลการนำ Tasks ไปปฏิบัติ, เอกสารประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู, เอกสารประเมินความถูกต้องและความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ, เอกสารประเมินความพึงพอใจในการใช้รูปแบบ และเอกสารการสรุปผลและถอดบทเรียน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ผลการสะท้อนการดำเนินงานด้วย AAR และบทเรียนรวม (Overall Lessons Learned) ประกอบด้วยผลการสะท้อนการดำเนินงานด้วย AAR สำหรับวงรอบที่ 2, การเปรียบเทียบ

ผลการดำเนินงานระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2 และบทเรียนรวมและ Best Practices ที่ได้จากการดำเนินงานทั้ง 2 วงรอบ

2. ผลการประเมินคะแนน OKRs และการวิเคราะห์ Gap (เปรียบเทียบ 2 วงรอบ) ประกอบด้วยผลการประเมินคะแนน OKRs วงรอบที่ 2, การเปรียบเทียบคะแนน OKRs ระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2 และการวิเคราะห์ Gap และการพัฒนาที่เกิดขึ้น

3. ผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ตาม KRA 3 ด้าน และการเปรียบเทียบผลระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2

4. ผลการประเมินความถูกต้อง ความเป็นประโยชน์ และความพึงพอใจในการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์วงรอบที่ 2 มีดังนี้ เครื่องมือที่ 7 แบบวิเคราะห์ผลการสะท้อน (AAR), เครื่องมือที่ 8 แบบวิเคราะห์ Gap, เครื่องมือที่ 9 แบบทบทวน KRA และ Key Results, แบบบันทึกการสังเกตการปฏิบัติงาน, แบบเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน 2 วงรอบ ใช้ในการเปรียบเทียบคะแนน OKRs และผลการดำเนินงานระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2 พร้อมส่วนสรุปผลการพัฒนา ปัจจัยที่ส่งผล และข้อเสนอแนะ, แบบประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ, แบบประเมินความถูกต้องของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ, แบบประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบประเมินความพึงพอใจในการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือสำหรับขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์วงรอบที่ 2 โดยเพิ่มเติมจากเครื่องมือที่มีอยู่ ได้แก่ แบบเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน 2 วงรอบ เพื่อเปรียบเทียบคะแนน OKRs และผลการดำเนินงานระหว่าง 2 วงรอบ

ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินความถูกต้องของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยกำหนดประเด็นความถูกต้องของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อร่างแบบประเมิน นำร่างแบบประเมินเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบนำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขแบบประเมิน และหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ปรากฏว่ามีค่าดัชนี IOC 1.00 ทุกข้อ

ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยดำเนินการในลักษณะเดียวกับแบบประเมินความถูกต้อง ปรากฏว่ามีค่าดัชนี IOC 1.00 ทุกข้อ

ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินความพึงพอใจในการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยกำหนดประเด็นความพึงพอใจการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูเพื่อร่างแบบประเมิน นำร่างแบบประเมินเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบนำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขแบบประเมิน และหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้แก่

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และนวัตกรรมทางการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. ดร.พิทยา แสงสว่าง อาจารย์ ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และนวัตกรรมทางการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย อาจารย์ ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และนวัตกรรมทางการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร
4. ดร.ศิริกัญญา หล้าเต็น ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านโง้งรัตนวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปาง ลำพูน
5. ดร.ศรัณย์ เปรมสุข รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย เพชรบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

ปรากฏว่ามีค่าดัชนี IOC 1.00 ทุกข้อ แต่มีประเด็นเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ และได้ปรับปรุงแบบประเมินให้มีความเหมาะสมตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำ แล้วนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อขอความเห็นชอบก่อนนำไปใช้จริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ วงรอบที่ 2 ดังนี้

Step 6: การสะท้อนผลการดำเนินงาน (สรุปรวม) ผู้วิจัยจัดประชุมระดมสมอง เพื่อสะท้อนผลด้วย AAR สำหรับวงรอบที่ 2 และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2 โดยใช้แบบเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน 2 วงรอบ ผู้วิจัยสรุปบทเรียนรวม (Overall Lessons Learned) และจัดทำ Best Practices ที่ได้จากการดำเนินงานทั้ง 2 วงรอบ ผู้วิจัยจัดทำข้อเสนอแนะสำหรับอนาคตและจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับโรงเรียน

Step 7: การประเมินผลและสรุปผลการใช้รูปแบบ ผู้วิจัยประเมินคะแนน OKRs วงรอบที่ 2 และเปรียบเทียบคะแนน OKRs ระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2 ผู้วิจัยวิเคราะห์ Gap และการพัฒนาที่เกิดขึ้น และลงพื้นที่เพื่อประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตาม KRA 3 ด้าน

โดยใช้แบบประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อประเมินความถูกต้องและความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ และประเมินความพึงพอใจในการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยจัดประชุมระดมสมองเพื่อสรุปผลและถอดบทเรียน จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานฉบับสมบูรณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ วงรอบที่ 2 โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบวิเคราะห์ผลการสะท้อน (AAR) และแบบเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน 2 วงรอบ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction)

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) จากแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 102) 5 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด, 4 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับมาก, 3 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง, 2 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับน้อย และ 1 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อแสดงการกระจายของคำตอบในแต่ละระดับ พร้อมทั้งคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของแต่ละรายการ และแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 103) 4.51 – 5.00 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด, 3.51 – 4.50 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับมาก, 2.51 – 3.50 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง, 1.51 – 2.50 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับน้อย และ 1.00 – 1.50 หมายถึง รายการนั้นมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย โดยแสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบในแต่ละระดับ พร้อมทั้งค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละรายการ และแปลผลตามเกณฑ์ที่กำหนด

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินความถูกต้อง ความเป็นประโยชน์ และความพึงพอใจ ในการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ จากแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยดำเนินการในลักษณะเดียวกับการวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของครู

สรุปภาพรวมกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน 7 Steps และเครื่องมือ 10 ชุด

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู โดยใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน 7 Steps และเครื่องมือ 10 ชุด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ประกอบด้วย 3 Steps ได้แก่ Step 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ด้วย SOAR Analysis โดยใช้เครื่องมือที่ 1 แบบวิเคราะห์ SOAR Analysis, Step 2 การกำหนด OKRs โดยใช้เครื่องมือที่ 2 แบบวิเคราะห์ KRA, Objective และ Key Results และ Step 3 การกำหนด Tasks และจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยใช้เครื่องมือที่ 3 แบบวิเคราะห์ Tasks และบูรณาการกับ PA และเครื่องมือที่ 4 แบบจัดทำแผนปฏิบัติการและ Timeline

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) ประกอบด้วย 2 Steps ได้แก่ Step 4 การปฏิบัติตามแผนและ Check-in อย่างต่อเนื่อง โดยใช้เครื่องมือที่ 5 แบบบันทึก Check-in OKRs และเครื่องมือที่ 10 Dashboard ติดตาม OKRs และ Step 5 การนิเทศ ติดตาม และสนับสนุนด้วย CFRs โดยใช้เครื่องมือที่ 6 แบบบันทึกการนิเทศด้วย CFRs

ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) ประกอบด้วย 2 Steps ได้แก่ Step 6 การสะท้อนผลการดำเนินงาน (Reflection) โดยใช้เครื่องมือที่ 7 แบบวิเคราะห์ผลการสะท้อน (AAR) และ Step 7 การประเมินผลและทบทวน OKRs โดยใช้เครื่องมือที่ 8 แบบวิเคราะห์ Gap และเครื่องมือที่ 9 แบบทบทวน KRA และ Key Results

การดำเนินงานแบ่งเป็น 2 วงรอบ (Action Research 2 Cycles) โดยแต่ละวงรอบใช้เวลา 18 สัปดาห์ รวมทั้งสิ้น 36 สัปดาห์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยนำบทเรียน จากวงรอบที่ 1 มาปรับปรุงการดำเนินงานในวงรอบที่ 2 ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ระยะที่ 3 การถอดบทเรียนการพัฒนาารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์

ระยะที่ 3 เป็นการถอดบทเรียนจากกระบวนการพัฒนาและใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งหมด ตั้งแต่ระยะที่ 1 การศึกษาและพัฒนารูปแบบ จนถึงระยะที่ 2 การทดลองใช้รูปแบบทั้ง 2 วงรอบ เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้ สรุปปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการนำรูปแบบไปใช้ในบริบทอื่น รวมทั้งนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูฉบับสมบูรณ์ที่ผ่านการพัฒนาและปรับปรุงแล้ว

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม จำนวน 30 คน ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการวิจัยตลอดทั้ง 2 วงรอบ แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารผลการดำเนินงานทั้ง 2 วงรอบ, เอกสาร AAR และ Lessons Learned จากทั้ง 2 วงรอบ, เอกสาร Best Practices รวม, เอกสารผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู, เอกสารผลการประเมินความถูกต้อง ความเป็นประโยชน์ และความพึงพอใจในการใช้รูปแบบ, บันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อถอดบทเรียน และรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูฉบับสมบูรณ์

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู
2. องค์ความรู้และข้อค้นพบสำคัญจากกระบวนการพัฒนาและใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
3. ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในบริบทอื่น
4. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูฉบับสมบูรณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ได้แก่ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion), เอกสาร AAR และ Best Practices จากทั้ง 2 วงรอบ และเอกสารผลการดำเนินงานทั้งหมด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม จำนวน 30 คน เพื่อถอดบทเรียน ร่วมกับการวิเคราะห์เอกสาร AAR และ Best Practices จากทั้ง 2 วงรอบ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction) เพื่อสังเคราะห์ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค องค์ความรู้สำคัญ และข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้ในบริบทอื่น รวมทั้งจัดทำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูฉบับสมบูรณ์

สรุปภาพรวมกระบวนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็น 3 ระยะ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3 ประการ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาและพัฒนาารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1) ประกอบด้วย ขั้นที่ 1.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูและแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ขั้นที่ 1.2 ออกแบบ สร้าง และตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ และขั้นที่ 1.3 เตรียมการวางแผนพัฒนาาร่วมกัน

ระยะที่ 2 การศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 2) ดำเนินการด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 2 วงรอบ แต่ละวงรอบใช้เวลา 18 สัปดาห์ รวม 36 สัปดาห์ โดยใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน 7 Steps และเครื่องมือ 10 ชุด ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ประกอบด้วย Step 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ด้วย SOAR Analysis (เครื่องมือที่ 1) Step 2 การกำหนด OKRs (เครื่องมือที่ 2) และ Step 3 การกำหนด Tasks และจัดทำแผนปฏิบัติการ (เครื่องมือที่ 3, 4) ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) ประกอบด้วย Step 4 การปฏิบัติตามแผนและ Check-in อย่างต่อเนื่อง (เครื่องมือที่ 5, 10) และ Step 5 การนิเทศ ติดตาม และสนับสนุนด้วย CFRs (เครื่องมือที่ 6) และขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) ประกอบด้วย Step 6 การสะท้อนผลการดำเนินงาน (เครื่องมือที่ 7) และ Step 7 การประเมินผลและทบทวน OKRs (เครื่องมือที่ 8, 9)

ระยะที่ 3 การถอดบทเรียนการพัฒนาารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 3) เป็นการสังเคราะห์องค์ความรู้จากกระบวนการพัฒนาและใช้รูปแบบทั้งหมดเพื่อสรุปปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้ในบริบทอื่น รวมทั้งนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ฉบับสมบูรณ์

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู" ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0606.4/ว19 ลงวันที่ 3 ตุลาคม 2567 ครอบคลุม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ โดยใช้การผสมผสานระหว่างการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) กับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research: AR) แบ่งกระบวนการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3 ประการ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัยตามลำดับระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1) เป็นระยะที่ใช้กระบวนการ R&D เป็นหลัก ประกอบด้วย ขั้นที่ 1.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูและแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ขั้นที่ 1.2 ออกแบบ สร้าง และตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ และขั้นที่ 1.3 เตรียมการวางแผนพัฒนาร่วมกันระหว่างผู้วิจัย ผู้บริหาร ครู และบุคลากร

ระยะที่ 2 การศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 2) เป็นระยะที่ใช้กระบวนการ AR เป็นหลัก ดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 2 วงรอบ แต่ละวงรอบประกอบด้วยกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

ระยะที่ 3 การถอดบทเรียนการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 3) เป็นระยะที่ผสมผสานทั้ง R&D และ AR เป็นการสังเคราะห์ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค องค์ความรู้และข้อค้นพบสำคัญ และข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้ในบริบทอื่น พร้อมนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูฉบับสมบูรณ์ที่ผ่านการพัฒนาและปรับปรุงแล้ว

ระยะที่ 1 การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ระยะที่ 1 เป็นการดำเนินการศึกษา ออกแบบ และเตรียมการ เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง ผู้วิจัยเริ่มต้นด้วยการศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูและแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากพหุกรณีศึกษา 3 โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ได้แก่ โรงเรียนผาแดงวิทยาคม (ขนาดเล็ก) โรงเรียนโคกปรังวิทยาคม (ขนาดกลาง) และโรงเรียนเพชรพิทยาคม (ขนาดใหญ่) ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านแนวคิด Objectives and Key Results (OKRs) และ SOAR Analysis จำนวน 4 ท่าน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่ครอบคลุมทั้งสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไข

จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการออกแบบและสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยสังเคราะห์ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับผลการศึกษาพหุกรณีศึกษา เพื่อยกร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบ พร้อมนำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 ท่าน ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ปิดท้ายด้วยการเตรียมการวางแผนพัฒนาร่วมกันระหว่างผู้วิจัย ผู้บริหาร ครู และบุคลากร โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม จำนวน 30 คน ผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและเตรียมความพร้อมในการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในระยะที่ 2 อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการดำเนินงานในระยะที่ 1 แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นที่ 1.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูและแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูและแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ได้สัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูและแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ การปฏิบัติงานมาตรฐานตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0606.4/ว19 ลงวันที่ 3 ตุลาคม 2567 สายงานการสอนตำแหน่งครูผู้ช่วยและครู 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการจัดการเรียนรู้ 2) ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และ 3) ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ จำนวน 3 แห่ง ปรากฏผลการศึกษา เป็น 3 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาพหุกรณีศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู
ประกอบด้วย

กรณีศึกษาที่ 1 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 1 แห่ง คือ โรงเรียนผาแดงวิทยาคม
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

กรณีศึกษาที่ 2 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง จำนวน 1 แห่ง คือ โรงเรียนโคกปรัง
วิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

กรณีศึกษาที่ 3 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 1 แห่ง คือ โรงเรียนเพชรพิทยาคม
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู
ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวคิด Objective and Key Results: OKRs และแนวคิด SOAR Analysis และ
ผู้บริหารหน่วยงานที่ใช้ OKRs และแนวคิด SOAR Analysis บริหารหน่วยงาน ประกอบด้วย

กรณีศึกษาที่ 1 ราย ดร.ศุภิตา พรหมพยัคฆ์ ตำแหน่ง CEO The S Curve Company
หน่วยงาน The S Curve Company

กรณีศึกษาที่ 2 ราย ดร.สันติ สิงหาพรหม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการ หน่วยงาน
สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ

กรณีศึกษาที่ 3 ราย ดร.วรวิทย์ สิทธิโสภณ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ
หน่วยงาน โรงเรียนโกสุมพิทยาคม

กรณีศึกษาที่ 4 ราย ดร.วีรชาติ มาตรหลบลู ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หน่วยงาน
โรงเรียนบ้านหนองบัว

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาพหุกรณีศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู

กรณีศึกษาที่ 1 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 1 แห่ง คือ โรงเรียนผาแดง
วิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

1. บริบทของโรงเรียน

โรงเรียนผาแดงวิทยาคม จัดตั้งเมื่อ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2540 เดิมเป็นโรงเรียนสาขา
ของโรงเรียนดัววิทยาคม จัดตั้งเป็นสาขาเมื่อปี พ.ศ. 2536 โดยรับงบประมาณให้จ้างครูอัตราจ้าง
2 อัตราโดยมี นายสุกิจ สิมลี ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนดัววิทยาคม ทำหน้าที่ดูแลโรงเรียนสาขา
โรงเรียนผาแดงวิทยาคม ตั้งอยู่ในพื้นที่สาธารณประโยชน์ของหมู่บ้าน มีพื้นที่จำนวน 300 ไร่
โดยได้รับความยินยอมให้ใช้ที่ดินจัดตั้งโรงเรียน ซึ่งลงนามโดยนายแสวง ธีระวิทย์ ผู้ว่าราชการ
เพชรบูรณ์ พร้อมด้วย นายทองอินทร์ งามสมผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ ได้แต่งตั้งให้
นายชำนาญ นาอุดม ผู้อำนวยการโรงเรียนดัววิทยาคม ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารโรงเรียน ผาแดง
วิทยาคม ต่อมากรมสามัญศึกษาได้มีคำสั่งลงนามโดย นายกว้าง รอบคอบ แต่งตั้งให้นายสุกิจ สิมลี

ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนตำรวจวิเทศ ตำรวจตำรวจครูใหญ่โรงเรียนผาแดงวิทยาคม และมีคำสั่งจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ให้ นายสุกิจ สิมลี เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนผาแดงวิทยาคม

วิสัยทัศน์

“มุ่งพัฒนาการศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 คู่คุณธรรม ใส่ใจสิ่งแวดล้อม น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

อัตลักษณ์

จิตแจ่มใส ใจอาสา

เอกลักษณ์

อ่อนน้อมถ่อมตน เปี่ยมล้นน้ำใจ

โครงสร้างการบริหารงาน

โรงเรียนมีการแบ่งโครงสร้างการบริหารออกเป็น 4 กลุ่มงานหลัก โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้บริหารสูงสุด และมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรวมถึงคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองร่วมให้คำปรึกษาและสนับสนุน

ที่มา: โรงเรียนผาแดงวิทยาคม, 2568

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนผาแดงวิทยาคม

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู โดยสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) จากผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานแผนงานและครูผู้สอน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานมาตรฐานตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศร 0606.4/ว19 ลงวันที่ 3 ตุลาคม 2567 สายงานการสอนตำแหน่งครูผู้ช่วยและครู 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการจัดการเรียนรู้ 2) ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และ 3) ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ดังนี้

ด้านการจัดการเรียนรู้

1. การสร้างและพัฒนาหลักสูตร

จากการสัมภาษณ์ พบว่า โรงเรียนยึดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นกรอบหลักในการจัดการศึกษา เนื่องจากเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีบริบททั่วไปและไม่มีโปรแกรมพิเศษเฉพาะทาง อย่างไรก็ตาม โรงเรียนได้ดำเนินการปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนอย่างมีนัยสำคัญใน 2 มิติหลัก มิติแรก คือการปรับหลักสูตรตามแนวโน้มการศึกษาต่อของผู้เรียน จากการวิเคราะห์พบว่านักเรียนส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะศึกษาต่อในสายอาชีพหลังจากจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนจึงได้เพิ่มหลักสูตรทวิศึกษา (Dual Education) เข้ามาเพื่อเสริมทักษะทางอาชีพให้พอประมาณ มุ่งหวังให้เกิดรอยต่อที่ราบรื่นในการศึกษาต่อ การตัดสินใจ

เชิงกลยุทธ์นี้สะท้อนถึงการบริหารจัดการที่คำนึงถึงอนาคตของผู้เรียนเป็นสำคัญ มิติที่สอง คือ การบูรณาการหลักสูตรท้องถิ่นเข้ากับตัวชี้วัดของแต่ละรายวิชา โดยเชื่อมโยงเนื้อหาการเรียนรู้กับบริบทของจังหวัดเพชรบูรณ์ ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมคือการบูรณาการแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ เช่น ผาเมืองและผาช่อนแก้ว เข้าไปในเนื้อหาวิชาภาษาอังกฤษเมื่อสอนเรื่องสถานที่ท่องเที่ยว แนวทางนี้ช่วยให้ผู้เรียน เห็นความเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้กับชีวิตจริงในท้องถิ่นของตนเอง

ในเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนมีกระบวนการประเมินผลหลักสูตรอย่างเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมาวิเคราะห์เพื่อกำหนด "ค่าเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้" จากนั้นจึงนำค่าเป้าหมายนี้ไปออกแบบกิจกรรมกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ให้บรรลุตามมาตรฐาน กระบวนการนี้แสดงให้เห็นถึงการใช้อยู่ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-Based) ในการตัดสินใจ

...หลักสูตรล่าสุดของปัจจุบันของเรา ก็จะเป็นแบบที่ว่าเรามีทวิศึกษาเพิ่มขึ้นมา เราจะมีการบูรณาการหลักสูตรท้องถิ่นเข้าไปด้วยในแต่ละตัวชี้วัด ถ้าเราสอนเรื่องสถานที่หรือแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ เราก็บูรณาการแหล่งท่องเที่ยวในจังหวัดเข้าไป

(ครูผู้สอนโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...เราก็จะมาดูว่าเป้าหมายที่เราตั้งไว้นี้ เราจะตั้งเป้าเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์อย่างไร โดยวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในปีที่ผ่านมา ๆ มาคะ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...ก็จะไม่หนีจากหลักสูตรแกนกลางมาก เพราะว่าเราไม่ได้มีโปรแกรมพิเศษ ส่วนใหญ่เด็กจะไปต่อสายอาชีพ คือเรียนสายสามัญ พอจบ ม.6 ก็จะไปต่อสายอาชีพเลย ซึ่งหลักสูตรล่าสุดของเรา ก็เลยมีทวิศึกษาเพิ่มขึ้นมา

(ผู้อำนวยการโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

2. การออกแบบการจัดการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า นโยบายหลักของผู้บริหารในการออกแบบการจัดการเรียนรู้คือ "ยึดผู้เรียนก่อนทุกปัจจัย" ซึ่งเป็นหลักการที่ขับเคลื่อนการตัดสินใจในทุกมิติของการจัดการศึกษา กระบวนการออกแบบการจัดการเรียนรู้เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อพิจารณาว่าต้องการให้ผู้เรียนบรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้อะไรบ้าง ประเด็นที่น่าสนใจคือ โรงเรียนไม่ได้กำหนดรูปแบบการสอนแบบตายตัว (Rigid Pattern) ที่บังคับให้ครูทุกคนใช้เหมือนกัน แต่สนับสนุนให้ครูใช้รูปแบบ Active Learning และกระบวนการที่เน้นการค้นพบด้วยตนเอง

(Discovery Learning) โดยให้ขึ้นอยู่กับความชำนาญของผู้สอนและบริบทของรายวิชา รูปแบบการสอนที่ถูกนำมาใช้ได้แก่ วัฏจักรการเรียนรู้ 5E กระบวนการสืบเสาะหาความรู้ (5 สืบสอน) และ Project-Based Learning แนวทางนี้แสดงถึงความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการที่เคารพความเป็นมืออาชีพของครู

อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์พบประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการปรับระดับความคาดหวัง ครูมีการปรับลดความคาดหวังในการสอนลงเพื่อให้ยึดกับสภาพความเป็นจริงและพื้นฐานเดิมของผู้เรียน ซึ่งอาจเป็นเด็กที่มีทักษะด้อยกว่ามาตรฐานทั่วไป แต่ยังคงครอบคลุมเนื้อหาหลักสูตรอย่างครบถ้วน การปรับดุลยภาพนี้สะท้อนถึงความพยายามในการสร้างความสมดุลระหว่างมาตรฐานวิชาการกับศักยภาพแท้จริงของผู้เรียน กระบวนการออกแบบการจัดการเรียนรู้เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อพิจารณาว่าต้องการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในด้านใดบ้าง สถานศึกษาไม่ได้กำหนดรูปแบบการสอนที่ตายตัว แต่สนับสนุนให้ครูใช้รูปแบบ Active Learning และกระบวนการ ที่เน้นการค้นพบความรู้ด้วยตนเอง สำหรับการสอนในสายวิทยาศาสตร์จะเน้นกิจกรรมการเรียนรู้แบบสืบเสาะหาความรู้ 5 ขั้น (5E) และการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน (Project-Based Learning) ทั้งนี้ ครูมีการปรับระดับความคาดหวังลงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและพื้นฐานเดิมของผู้เรียน โดยยังคงครอบคลุมเนื้อหาตามหลักสูตร

...เอาตัวหลักสูตรมาวิเคราะห์ครับว่าเราต้องการให้ผู้เรียนเกิดอะไรบ้าง เราอาจจะต้องปรับบาลานซ์ให้มันพอที่เด็กจะสามารถทำได้ คือยึดกับสภาพความเป็นจริง ถ้าเป็นโซนสายวิทย์ก็จะเป็นพวกกิจกรรม 5 สืบสอน แล้วก็จะไปเจอโปรเจกต์เบส

(ครูผู้สอนโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...เป็นหลักรูปแบบการสอนใช้ออกแบบเป็น Active Learning

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...ให้ยึดผู้เรียนก่อนทุกปัจจัย ไม่ว่าจะด้านไหนก็ตาม ผู้เรียนจะต้องเป็นปัจจัยที่มาก่อนทั้งหมด เราก็ไม่ได้พิชิตตายตัว เพราะเราก็ให้มันปรับตามบริบทของรายวิชากับความชำนาญของผู้สอน

(ผู้อำนวยการโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

3. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้

จากการศึกษาพบว่า การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐาน (Soft Skills) ที่สำคัญต่อชีวิตจริงมากกว่าองค์ความรู้ในตำราเพียงอย่างเดียว ทักษะที่ได้รับ การพัฒนาครอบคลุมหลายด้าน ได้แก่ ทักษะการเขียน ทักษะการสืบค้นข้อมูล ทักษะการเรียบเรียงข้อมูล ทักษะการตีประเด็น ทักษะการวิเคราะห์ และทักษะทางเทคโนโลยี รวมถึงทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์อย่างชำนาญ ตัวอย่างที่โดดเด่นของกิจกรรมการเรียนรู้คือกิจกรรม IS2 (Independent Study 2: การสื่อสารและการนำเสนอ) ซึ่งส่งเสริมให้นักเรียนไปสำรวจชุมชน และทำสารคดีเกี่ยวกับอาชีพในท้องถิ่น ตัวอย่างเช่น ฟาร์มโคนม การทำร่ม และสวนอินทผลัม กิจกรรมนี้ออกแบบให้นักเรียนต้องออกไปสัมภาษณ์เจ้าของอาชีพในท้องถิ่นด้วยตนเอง ผลลัพธ์ที่เด็กได้รับอย่างแท้จริงคือทักษะการมีปฏิสัมพันธ์กับคนในชุมชนและทักษะการสื่อสาร ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำเนินชีวิตในสังคม

ในเชิงการสนับสนุน โรงเรียนได้จัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้นเพื่อจัดค่ายกิจกรรมที่หลากหลาย มุ่งหวังเพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้นอกห้องเรียนให้กับผู้เรียน การจัดสรรงบประมาณในลักษณะนี้สะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายหลักที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

...เหมือนจะเอาเป็นเรื่องของทักษะที่เกิดขึ้นในระหว่างเรียน อย่างเช่นการเขียน การสืบค้น การเรียบเรียงข้อความ การเรียบเรียงข้อมูล ส่วนใหญ่ของผมนั้นจะเป็น IS คือจะเป็นเรื่องของ IS2 สื่อสารนำเสนอ ก็อาจจะให้เด็กไปสำรวจชุมชนแล้วก็ทำเป็นสารคดีเกี่ยวกับอาชีพ ในท้องถิ่น เด็กได้เรียนรู้การที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับคนในชุมชน ได้เรียนรู้การสื่อสารว่าเขาต้องทำอะไร

(ครูผู้สอนโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...เหมือนจะเอาเป็นเรื่องของทักษะที่เกิดขึ้นในระหว่างเรียน คือเหมือนเขาก็จะมีทักษะในการตีประเด็น วิเคราะห์ประเด็น

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...ก็จะมีแบ่งงบประมาณมาในเรื่องของการจัดค่ายกิจกรรมที่มากขึ้นกว่าเดิม

(ผู้อำนวยการโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

4. การสร้างและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้

การวิเคราะห์ข้อมูลชี้ให้เห็นว่า ครูมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่แพร่หลาย ในการจัดการเรียนการสอน แพลตฟอร์มที่ถูกนำมาใช้อย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ Quizizz สำหรับ การทดสอบแบบโต้ตอบ Canva สำหรับการออกแบบสื่อการเรียนรู้ และ Google Classroom สำหรับการจัดการห้องเรียนออนไลน์ นอกจากนี้ยังมีการใช้สื่อพื้นฐานอย่างเอกสาร ใบงาน และแผนภาพกิจกรรมอย่างต่อเนื่องประเด็นที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่งคือการแก้ปัญหาการขาดแคลนเครื่องมือเฉพาะทางในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเฉพาะในวิชาเคมีที่ต้องการอุปกรณ์ทดลองซึ่งมีต้นทุนสูง ครูได้แสดงความสามารถในการสร้างนวัตกรรมโดยการดิไซน์ "แล็บย่อส่วน" (Microscale Laboratory) ขึ้นเองโดยอาศัยการรีเสิร์ชงานวิจัยจากต่างประเทศและนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับบริบทของโรงเรียน นวัตกรรมนี้เกิดจากการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและการแก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving)

ในด้านการติดตามผล โรงเรียนกำหนดให้ครูทุกคนต้องมีรายงานการใช้สื่อนวัตกรรม ทุกภาคเรียน ระบบการรายงานนี้ช่วยให้มีการติดตามและกระตุ้นให้ครูพัฒนาสื่อการสอนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีการใช้แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น เช่น สวนอินทผลัมและฟาร์มโคนม ในการจัดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

...เราก้จะดิไซน์เป็นเรื่องของแล็บย่อส่วน ส่วนใหญ่เราก้จะประดิษฐ์ขึ้นเองจากการที่เราไปรีเสิร์ชข้อมูลงานวิจัยของเมืองนอก ก็จะมีรายงานการใช้สื่อนวัตกรรม จะมีทุกเทอมค่ะ
(ครูผู้สอนโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...มีการสนับสนุนงบประมาณในการไปอบรมพัฒนานะคะ
(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...ส่วนเรื่องของเทคโนโลยีก็มีเอามาใช้บ้าง เป็นเทคโนโลยีที่น่าจะเคยเห็นกันผ่านมา อย่างเช่นพวก Quizizz Canva Google Classroom แหล่งเรียนรู้ก็จะเป็นเรื่องของอาชีพต่าง ๆ อย่างเช่นสวนอินทผลัมที่เราเคยให้เด็กไปดู หรือแม้กระทั่งฟาร์มโคนม
(ผู้อำนวยการโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

5. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของโรงเรียน มีลักษณะเด่นใน 2 ประการ คือความโปร่งใสและความหลากหลาย ในด้านความโปร่งใส โรงเรียนกำหนดให้มีการวางแผนการวัดและประเมินผลล่วงหน้าอย่างชัดเจน โดยกำหนดตัวชี้วัดปลายทาง

และนำหลักคะแนนไว้ในโครงสร้างรายวิชาและแผนการจัดการเรียนรู้ ที่สำคัญคือมีการแจ้งภาระงาน และตัวชี้วัดให้ผู้เรียนทราบตั้งแต่ต้นภาคเรียน แนวทางนี้ช่วยให้ผู้เรียนสามารถวางแผนการเรียนรู้ และเตรียมตัวได้อย่างเหมาะสม ในด้านความหลากหลาย รูปแบบการประเมินมีการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญในช่วงหลัง โดยเพิ่มสัดส่วนการประเมินจากชิ้นงาน การนำเสนอ และการปฏิบัติ มากขึ้น ลดการพึ่งพาการสอบแบบดั้งเดิม ครูใช้วิธีการหลากหลายในการเก็บข้อมูล เช่น การสังเกต พฤติกรรม การตอบแบบสอบถาม และการใช้เช็คลิสต์ แนวทางการประเมินนี้สอดคล้องกับหลัก การประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment) ที่มุ่งวัดสมรรถนะที่แท้จริงของผู้เรียน นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดแนวทางแก้ไขไว้ในโครงสร้างหากเด็กไม่ผ่านกิจกรรม (ติด ร หรือ มส) ซึ่งแสดงถึงการวางแผนเชิงป้องกันปัญหา (Preventive Planning) ที่ครอบคลุม

...ก็กำหนดว่าตัวชี้วัดตัวไหน ตัวชี้วัดปลายทางตัวไหน ต้องมีคะแนนน้ำหนักคะแนน เท่าไหร่ หลัง ๆ ก็จะเป็นชิ้นงานกับการนำเสนองานกับการปฏิบัติที่มากขึ้น คุณครูก็ใช้วิธีการ หลากหลายในการวัดประเมินผลเด็ก ไม่ว่าจะเป็นการสังเกต การตอบแบบสอบถาม ค่ะ
(ครูผู้สอนโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...กำหนดว่าตัวชี้วัดตัวไหน ตัวชี้วัดปลายทางตัวไหน ต้องมีคะแนนน้ำหนักคะแนน เท่าไหร่
(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...เราก็แจ้งมาตั้งแต่ต้นเทอม
(ผู้อำนวยการโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

6. การศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้

การวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โรงเรียนมีระบบการศึกษาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบใน 3 ระดับ ระดับแรก คือการวิจัยในชั้นเรียน (Classroom Action Research) โรงเรียนกำหนดให้ครูทุกคนต้องทำวิจัยในชั้นเรียนปีการศึกษาละ 1 เรื่อง ซึ่งเป็นกลไกที่ช่วยให้ครู มีการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ระดับที่สอง คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมาวิเคราะห์เพื่อตั้ง "ค่าเป้าหมายของสถานศึกษา" มีการประชุมภาพรวมเพื่อกำหนดเป้าหมายรายปี จากนั้นจึงนำ ค่าเป้าหมายนี้ ไปออกแบบโครงสร้างกิจกรรมและโครงการเพื่อขับเคลื่อนผลสัมฤทธิ์ให้บรรลุเป้าหมาย ระดับที่สาม คือการวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT Analysis) โรงเรียนดำเนินการวิเคราะห์จุดแข็ง

จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยนำจุดอ่อนที่พบ เช่น การขาดแคลนทรัพยากร มาตั้งเป็นประเด็นท้าทาย (PA) เพื่อหาทางก้าวข้ามปัญหา ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมคือการดีไซน์ "แล็บย่อยส่วน" เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนเครื่องมือวิทยาศาสตร์ แนวทางนี้แสดงถึงการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการขับเคลื่อนการพัฒนา

...วิจัยในชั้นเรียน เป็นปีการศึกษาละ 1 เรื่อง เราก็จะมาดูว่าเป้าหมายที่เราตั้งไว้นี้ เราจะตั้งเป้าเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์อย่างไร จริง ๆ ผมก็มองฐานปัญหาเดิมเป็นหลักว่าเรามีปัญหาอะไรบ้าง

(ครูผู้สอนโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...เราก็มีประชุมภาพรวมใหญ่ ๆ กันว่าเป้าหมายทางสถานศึกษาปีนี้เป็นอย่างไร

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...โชคดีที่ท่าน ผอ. มา ท่านก็พาทำ SWOT ค่ะ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

7. การจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนได้ปรับเปลี่ยนบรรยากาศการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ ผ่านการเปลี่ยนรูปแบบการจัดห้องเรียน โดยเปลี่ยนจากระบบเดิมที่นักเรียนมีห้องเรียนประจำและครูเดินไปสอนตามห้องมาเป็นระบบ "ให้เด็กเดินเรียน" โดยให้ห้องปัจจุบันเป็นห้องครูแทน การเปลี่ยนแปลงนี้มีเหตุผลเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน คือเพื่อแก้ปัญหาพฤติกรรมของนักเรียน เช่น การเล่นเกมหรือติดโทรศัพท์ เมื่อไม่มีครูประจำอยู่ในห้อง เมื่อก่อนหากครูไม่อยู่ประจำห้อง เด็ก ๆ มักจะแอบไปรวมกลุ่มกันและเล่นโทรศัพท์ แต่เมื่อเปลี่ยนเป็นระบบใหม่ที่ห้องเป็นของครู พฤติกรรมของเด็กก็ดีขึ้น นอกจากนี้ การเดินเรียนยังช่วยให้เด็กได้เปลี่ยนบรรยากาศ ไม่ต้องอยู่ในบรรยากาศเดิม ๆ ตลอดทั้งวันในด้าน การสนับสนุนจากภายนอก โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากภาคีเครือข่ายและชุมชน ในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น การได้รับบริจาคพัดลมเพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้กับผู้เรียน ความร่วมมือจากภาคีเครือข่ายนี้สะท้อนถึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

...เราก็ปรับใหม่แล้ว คือให้ห้องปัจจุบันนี้เป็นห้องคุณครูไปเลย คือเด็กจะเดินเรียน เข้าไป ปัญหาคือเด็ก ๆ เล่นเกม ติดโทรศัพท์ ก็เลยใช้วิธีนี้แล้วก็ดีขึ้นค่ะ

(ครูผู้สอนโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...บางทีถ้าไม่มีครูประจำห้องประจำชั้นเรียน เด็ก ๆ ก็จะแอบไปรวมกลุ่มกันแล้วก็เล่นโทรศัพท์

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...ได้รับสนับสนุนมาเยอะค่ะ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของพัฒมอะไรต่าง ๆ ที่สามารถอำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียนได้

(ผู้อำนวยการโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

8. การอบรมและพัฒนาคุณลักษณะที่ดีของผู้เรียน

การวิเคราะห์ข้อมูลชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนยึดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 8 ประการตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นกรอบในการพัฒนาคุณลักษณะที่ดีของผู้เรียน ปัจจุบันยังไม่ได้เพิ่มคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่นเข้ามา กลยุทธ์ในการพัฒนาคุณลักษณะที่ดีแบ่งเป็น 3 ส่วนหลักที่ทำงานเสริมกัน ส่วนแรก คืองานกิจการนักเรียนที่ดูแลระเบียบวินัยและพฤติกรรม โดยใช้แบบประเมิน SDQ (Strengths and Difficulties Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการคัดกรองและติดตามพฤติกรรม ส่วนที่สอง คือการดูแลโดยครูที่ปรึกษาในชั้นเรียน ซึ่งมีบทบาทในการดูแลและให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด และส่วนที่สาม คือการให้ครูสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมในเนื้อหาการสอนของแต่ละรายวิชา ซึ่งเป็นการบูรณาการคุณธรรมเข้ากับการเรียนรู้ การแบ่งความรับผิดชอบออกเป็น 3 ส่วนนี้ทำให้เกิดการดูแลผู้เรียนอย่างรอบด้าน ทั้งในระดับสถาบัน (งานกิจการนักเรียน) ระดับห้องเรียน (ครูที่ปรึกษา) และระดับรายวิชา (การสอดแทรกในการสอน)

...อันนี้ก็ยังใช้แค่ 8 ตัวอยู่เหมือนเดิม เราก็แบ่งเป็น 3 ส่วน คือจะเป็นเรื่องของงานกิจการนักเรียนที่ดูแลในเรื่องของระเบียบวินัยต่าง ๆ แล้วก็อีกส่วนหนึ่งก็ในชั้นเรียนกับคุณครูที่ปรึกษา แล้วก็ส่วนที่ 3 ก็จะเป็นเรื่องของรายวิชาที่ครูก็จะสอดแทรกเข้าไป

(ครูผู้สอนโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...งานกิจการนักเรียนที่ดูแลในเรื่องของ SDQ คือประเมินพฤติกรรมต่าง ๆ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

9. ภาพรวมด้านการจัดการเรียนรู้: นโยบายและการสนับสนุนของผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์ภาพรวมด้านการจัดการเรียนรู้พบว่า ผู้บริหารกำหนดนโยบายหลักที่ชัดเจนและสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ คือ "ให้ยึดผู้เรียนก่อนทุกปัจจัย" หลักการนี้เป็นเสมือนเข็มทิศในการตัดสินใจทุกมิติของการบริหารจัดการในด้านการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารได้สนับสนุน

อย่างเป็นรูปธรรมผ่านการเกลี้ยบบประมาณมาใช้ในการจัดค่ายกิจกรรมและกิจกรรมที่ทำกับนักเรียนให้มากขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ยังได้รับการสนับสนุนจากภาคีเครือข่ายและชุมชนในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้

ในด้านความคาดหวังและการประเมิน พบว่าครูพยายามปฏิบัติงานโดยการ "จับตามตัวชีวิต" ที่กำหนด อย่างไรก็ตาม โรงเรียนยังมองเห็นช่องว่างสำหรับการพัฒนา โดยเห็นว่าต้องมีการ "พัฒนาอย่างต่อเนื่องจริง ๆ" เพื่อให้ศักยภาพของผู้เรียนเป็นไปตามตัวชีวิตที่คาดหวังได้อย่างแท้จริง มุมมองนี้สะท้อนถึงวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement Culture) ที่ไม่หยุดนิ่งอยู่กับความสำเร็จในปัจจุบัน

...มีการแบ่งงบประมาณในเรื่องของการจัดค่ายกิจกรรมที่มากขึ้นกว่าเดิม

(ครูผู้สอนโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...ให้ยึดผู้เรียนก่อนทุกปัจจัย ไม่ว่าจะด้านไหนก็ตาม ผู้เรียนจะต้องเป็นปัจจัยที่มาก่อน ส่วนใหญ่คุณครูก็พยายามที่จะจับตามตัวชีวิต หนูก็ยังมองว่าเราจะต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องจริง ๆ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้

1. การจัดทำข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โรงเรียนจัดทำข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก ส่วนแรกคือข้อมูลพฤติกรรม ซึ่งดูแลโดยงานกิจการนักเรียนผ่านการใช้แบบประเมิน SDQ (Strengths and Difficulties Questionnaire) เพื่อคัดกรองและติดตามพฤติกรรมของผู้เรียน และส่วนที่สองคือข้อมูลผลการเรียน ซึ่งมีการเก็บสถิติไว้อย่างเป็นระบบ ในด้านการจัดเก็บข้อมูล โรงเรียนดำเนินการจัดเก็บข้อมูลเป็นรายบุคคลในรูปแบบแฟ้มสะสมผลงาน (Portfolio) ของเด็กแต่ละคน ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลเชิงลึกที่ครอบคลุมหลายมิติ มีการใช้ระบบเข้ามาช่วยในการจัดกลุ่มเด็กเพื่อให้การดูแลมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในเชิงกลยุทธ์ ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อตั้ง "ค่าเป้าหมายของสถานศึกษา" ในแต่ละปี ซึ่งเป็นการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม พบจุดที่ยังต้องพัฒนาคือการวิเคราะห์เชิงลึกที่แยกเป็นรายบุคคลอย่างครบถ้วน 100% ว่าแต่ละคนมีศักยภาพและทักษะด้านใดบ้าง ยังไม่ได้ดำเนินการอย่างสมบูรณ์

...แบ่งเป็น 2 ส่วน ก็คือจะเป็นเรื่องของตัวพฤติกรรมต่าง ๆ ดูแลในเรื่อง ของ SDQ ส่วนใหญ่เราจะดูเป็นเรื่องของผลการเรียนแล้วก็ทำสถิติไว้ ยังไม่ได้วิเคราะห์ลงลึกขนาดนั้น

(ครูผู้สอนโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...เราก็จะมาดูว่าเป้าหมายที่เราตั้งไว้นี้ เราจะตั้งเป้าเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์อย่างไร

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...เราจะเป็นรายบุคคลเป็นแฟ้ม ๆ ของเด็ก มีข้อมูลเชิงลึกของเด็กทุกคน ใช้ระบบในการเข้ามาช่วยในการจัดกลุ่มเด็กค่ะ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

2. การดำเนินการตามระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน

ผลการศึกษาพบว่า ระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนดำเนินการตามระบบพื้นฐานที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน ซึ่งประกอบด้วยการเยี่ยมบ้าน การเช็คการเข้าเรียนเป็นประจำ และการประเมินพฤติกรรมผ่านแบบ SDQ ในด้านโครงสร้างความรับผิดชอบ ครูที่ปรึกษาและงานกิจการนักเรียนมีบทบาทหลักในการดูแลด้านระเบียบวินัยและพฤติกรรม โดยมีข้อมูลของเด็กที่จัดเก็บเป็นรายบุคคลในรูปแบบแฟ้มเป็นฐานข้อมูลเชิงลึกสำหรับการดูแล ระบบช่วยในการจัดกลุ่มเด็กทำให้การดูแลมีประสิทธิภาพและตรงจุดมากขึ้น

ในระดับแผนงานเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารมีบทบาทในการติดตามผลการดำเนินงานของครูผ่านการกำหนดประเด็นท้าทาย (PA) ให้ครูทุกคนทำในเรื่องที่สอดคล้องกับเป้าหมายใหญ่ของโรงเรียน เช่น PISA การติดตามผลลัพธ์ของ PA จึงเท่ากับเป็นการติดตามความสำเร็จขององค์กรโดยรวม นอกจากนี้ยังมีการติดตามผลการดำเนินงานของครูในเชิงวิชาการและคุณธรรมจริยธรรมผ่านแบบติดตามและแบบประเมินที่หลากหลาย

...ระบบดูแลก็เยี่ยมบ้านตามปกติ เรามีระบบเช็คนักเรียนประจำนะค่ะ เราจะเป็นรายบุคคลเป็นแฟ้ม ๆ ของเด็ก มีข้อมูลเชิงลึกของเด็กทุกคน

(ครูผู้สอนโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...คุณครูทุกคนรวมกันมองจุดมุ่งหมายเดียวกัน ภาพความสำเร็จเดียวกัน แต่จุดอ่อนคือครูไม่เข้าใจรายละเอียดที่จะไปถึงความสำเร็จในบทบาทของตนเองที่ชัดเจน

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...ภาพของคุณครูทุกคนรวมกันเป็นภาพความสำเร็จของรอง แล้วภาพความสำเร็จของรองทุกคนรวมกันก็จะเป็นภาพความสำเร็จของ ผอ.

(ผู้อำนวยการโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

3. การปฏิบัติงานวิชาการและงานอื่นของโรงเรียน

การวิเคราะห์ข้อมูลชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนจัดสรรภาระงานครูโดยเน้นการสร้าง ความเชื่อมโยงระหว่างงานรายบุคคลกับเป้าหมายองค์กร ผ่านการกำหนดประเด็นท้าทาย (PA) ให้ครูทำในประเด็นที่มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันของสถานศึกษา เช่น การเน้น PISA หรือการยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ การจัดสรรงานโดยอิงกับ PA ในลักษณะนี้ทำให้มั่นใจว่างานของครูทุกคนจะนำไปสู่ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในภาพรวม เกิดเป็นโครงสร้างที่ภาพความสำเร็จของครูทุกคนรวมกัน เป็นภาพความสำเร็จของรองผู้อำนวยการ และภาพความสำเร็จของรองผู้อำนวยการก็รวมกันเป็นภาพ ความสำเร็จของผู้อำนวยการ ซึ่งหมายถึงประสิทธิภาพของสถานศึกษา

ในด้านงานวิชาการ ครูมีส่วนร่วมผ่านการทำวิจัยในชั้นเรียนปีการศึกษาละ 1 เรื่อง และการปฏิบัติงานต่าง ๆ มีการติดตามผลด้วยแบบติดตามและแบบประเมินที่หลากหลาย มีระบบ ติดตามผลโดยการวัดผลสัมฤทธิ์ตามค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ในเชิงกลยุทธ์ และมีการติดตามการนำความรู้ จากการพัฒนาตนเอง (ID Plan) ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนจริง

...คุณครูก็ต้องทำประเด็นท้าทายเกี่ยวกับ PISA เหมือนกัน วิจัยในชั้นเรียน เป็นปี การศึกษาละ 1 เรื่อง

(ครูผู้สอนโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...มีแบบติดตามแบบประเมิน ซึ่งคุณครูก็ใช้วิธีการหลากหลายในการวัดประเมินผลเด็ก

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...มีการติดตามการทำงาน แต่ยังเป็นการติดตามที่เป็นเรื่องเฉพาะหน้า ยังไม่มีจุดเช็ค ที่ชัดเจน

(ผู้อำนวยการโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

4. การประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองหรือภาคีเครือข่าย

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนมีการใช้แหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียนบ่อยครั้ง ในรูปแบบของกิจกรรมภาคสนาม โดยเฉพาะในกิจกรรม IS2 (Independent Study 2) ที่ให้เด็ก ไปสำรวจและสัมภาษณ์เจ้าของอาชีพในท้องถิ่น เช่น สวนอินทผาลัมหรือฟาร์มโคนม กระบวนการ

ทำงานออกแบบให้ครูติดต่อเจ้าของสถานที่ในเบื้องต้น แต่กระบวนการทั้งหมดให้เด็กดำเนินการเอง ซึ่งเป็นการพัฒนาทักษะการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก

ในด้านภาคีเครือข่าย มีหน่วยงานภายนอก เช่น สถานีตำรวจและโรงพยาบาล เข้ามาให้ความรู้แก่นักเรียนในบางโอกาส ซึ่งเป็นการเปิดโลกทัศน์และเพิ่มพูนความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพต่าง ๆ ในด้านการประสานงานกับผู้ปกครอง โรงเรียนได้จัดตั้ง Line กลุ่มผู้ปกครองในแต่ละชั้นเรียน เพื่อประสานความร่วมมือ ช่องทางนี้ช่วยให้การสื่อสารระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชน ในการปรับปรุงสภาพแวดล้อม เช่น การได้รับบริจาคพัดลมเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียน

...ส่วนใหญ่ของผมน่าจะเป็น IS คือให้เด็กไปสำรวจชุมชนแล้วก็ทำเป็นสารคดีเกี่ยวกับอาชีพในท้องถิ่น มี Line กลุ่มผู้ปกครองค่ะ

(ครูผู้สอนโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...ข้างนอกที่ภาคีเครือข่ายก็มาสนับสนุน ก็จริง ๆ แล้วก็ถือเป็นเรื่องของการปรับปรุงสภาพแวดล้อม ได้รับสนับสนุนมาเยอะค่ะ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการพัฒนาอะไรต่าง ๆ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...Line กลุ่มผู้ปกครองค่ะ กับภาคีเครือข่ายผู้ปกครอง ก็จะมี Line กลุ่มเอาไว้ค่ะ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

5. ภาพรวมด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้: นโยบายและการสนับสนุนของผู้บริหาร

การวิเคราะห์ภาพรวมด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้พบว่า ผู้บริหารกำหนดนโยบายที่เน้นย้ำคือ "ให้ยึดผู้เรียนก่อนทุกปัจจัย" ซึ่งเป็นหลักการเดียวกันที่ใช้ในทุกด้านของการบริหารจัดการ ในด้านการสนับสนุน ผู้บริหารแปลงนโยบายเป็นการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมผ่านการเกลี้ยกล่อมมาลงเป็นกิจกรรมที่ทำกับนักเรียนและการจัดค่ายกิจกรรมให้มากขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ยังได้รับการสนับสนุนจากภาคีเครือข่ายในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ในด้านการปฏิบัติงานของครู พบว่าครูพยายามปฏิบัติงานโดย "จับตามตัวชีวิต" ที่กำหนด อย่างไรก็ตาม โรงเรียนยังคงมองเห็นความจำเป็นในการ "พัฒนาอย่างต่อเนื่องจริง ๆ" เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวัง มุมมองนี้สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร ที่ไม่หยุดนิ่งและมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

...ส่วนใหญ่คุณครูก็พยายามที่จะจับตามตัวชีวิต

(ครูผู้สอนโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...หนูก็ยังมองว่าเราจะต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องจริง ๆ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...ให้ยึดผู้เรียนก่อนทุกปัจจัย ไม่ว่าจะด้านไหนก็ตาม ผู้เรียนจะต้องเป็นปัจจัยที่มาก่อนทั้งหมดยกเว้นการสนับสนุนก็ในส่วนนี้ก็จะมีความเชื่อมโยงของงบประมาณที่เกี่ยวเนื่องมาเป็นกิจกรรมที่ทำกับผู้เรียนที่มากขึ้น

(ผู้อำนวยการโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพของครู

1. การพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ

ผลการวิเคราะห์พบว่า โรงเรียนมีนโยบายสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบใน 3 ลักษณะ ลักษณะแรก คือการสนับสนุนงบประมาณในการไปอบรมพัฒนาตามความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคล ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเลือกพัฒนาตนเองในด้านที่ตรงกับความต้องการและบริบทการทำงาน ลักษณะที่สอง คือการพัฒนาตนเองต้องสอดคล้องกับ ID Plan (Individual Development Plan) ซึ่งเป็นแผนพัฒนารายบุคคล มีกรรมการร่วมพิจารณาว่าหลักสูตรที่ครูเลือกนั้นเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติและการจัดทำแผนการเรียนการสอนหรือไม่ กระบวนการนี้ช่วยให้มั่นใจว่าการพัฒนาตนเองจะนำไปสู่การปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ได้จริง ลักษณะที่สาม คือ การกำหนดหลักสูตรบังคับที่ครูทุกคนต้องพัฒนา ได้แก่ เรื่องเทคโนโลยี ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการจัดการเรียนรู้ในยุคปัจจุบัน

...จริง ๆ มันอยู่ใน ID Plan อยู่แล้ว ตอนนั้นมีกรรมการพิจารณาแล้วว่าอันนี้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติหรือเหมาะสมกับการเรียนการสอน

(ครูผู้สอนโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...ท่านผู้บริหารก็มีการสนับสนุนให้คุณครูทุกคนได้พัฒนาตนเองค่ะ ตามสาระหรือตามความถนัดและความสนใจ แล้วมีการสนับสนุนงบประมาณในการไปอบรมพัฒนานะคะ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...มีการบังคับหลักไว้อยู่เรื่องของเทคโนโลยี ภาษาไทย ภาษาอังกฤษค่ะ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การวิเคราะห์ข้อมูลชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนส่งเสริมการทำ PLC (Professional Learning Community) อย่างจริงจังและมีโครงสร้างที่ชัดเจนในด้านโครงสร้าง โรงเรียนกำหนด ให้มีการจัด Open House ปีละ 2 คน และเวียนกันไป ครูถูกแบ่งออกเป็น 2 วง วงละประมาณ 6-7 คน โดยมี ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการเป็นแกนนำของวง และมี Model Teacher หมุนเวียน ไปในแต่ละปีการศึกษา โครงสร้างนี้ช่วยให้ทุกคนมีโอกาสเป็นทั้งผู้นำเสนอและผู้เรียนรู้ ในด้าน การนำไปใช้ ผลลัพธ์จากการทำ PLC จะถูกนำไปใช้กับผู้เรียนในรอบปัจจุบันนี้เลย มีการสะท้อนผลลัพธ์ว่า สิ่งที่ทำนั้น เหมาะสมกับผู้เรียนรุ่นปัจจุบันหรือไม่ หากผลลัพธ์ที่ได้ไม่เหมาะสมกับผู้เรียนรุ่นถัดไป ก็จะถูกเก็บไว้เป็นแนวทางแก้ไข (Solution) เพื่อปรับปรุงการสอนต่อไป แนวทางนี้แสดงถึงวัฒนธรรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning by Doing) และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

...เรากำหนดเป็นว่าใน 1 ปีการศึกษาเราก็จะให้มี Open House อยู่ 2 คน เราก็จะ เวียนกันไป เราก็จะแบ่งเป็น 2 วง วงละประมาณ 6-7 คน ก็จะมี ผอ. หรือรองเป็นแกน ของวง แล้วก็มี Model Teacher 1 คน ก็เปลี่ยนไปในแต่ละปีการศึกษา

(ครูผู้สอนโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...เราเอาไปใช้กับเด็กรอบปัจจุบันนี้เลย

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...มันอาจจะเป็น Solution ที่เก็บเอาไว้

(ผู้อำนวยการโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

3. การนำความรู้จากการพัฒนาตนเองไปใช้

ผลการศึกษาพบว่า การนำความรู้จากการพัฒนาตนเองไปใช้มีกลไกการตรวจสอบ และติดตามผลใน 3 ระดับ ระดับแรก คือการตรวจสอบตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน โดย ID Plan ต้องผ่านการพิจารณาจากกรรมการว่าหลักสูตรที่เลือก "เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอน" หรือไม่ การกลั่นกรองนี้ช่วยให้มั่นใจว่าการพัฒนาตนเองจะมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานจริง ระดับที่สอง คือ การนำไปใช้จริงในชั้นเรียน ความรู้ที่ได้มาถูกนำไปใช้กับผู้เรียนในรอบปัจจุบัน ตัวอย่างที่ชัดเจนคือ

การดีไซน์ "แล็บย่อยส่วน" เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนเครื่องมือวิทยาศาสตร์ในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยอาศัยความรู้จากการอบรมและสืบค้นงานวิจัยจากต่างประเทศ ระดับที่สาม คือ การทบทวนและปรับปรุง หากผลลัพธ์จากการนำไปใช้ในรอบปัจจุบันไม่เหมาะสม ก็จะมีการนำกลับมาทบทวนและคุยกันใหม่เพื่อปรับกลยุทธ์ต่อไป แนวทางนี้สะท้อนถึงวงจรการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (PDCA Cycle)

ข้อมูลสนับสนุนจากการสัมภาษณ์

...เราก็จะดีไซน์เป็นเรื่องของแล็บย่อยส่วนที่ตามที่เราเคยไปอบรมมาหรือเราไปหา
งานวิจัยของเมืองนอก แล้วพอเจอว่าแบบนี้ไม่ใช่ก็เอากลับไปคุยกันใหม่

(ครูผู้สอนโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...ID Plan ตอนนั้นมีกรรมการพิจารณาว่าอันนี้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติหรือ
เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอน

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...กรรมการพิจารณา ID Plan ร่วมไว้ว่าอันนี้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติหรือเหมาะสม
กับการจัดการเรียนการสอน และลดความซ้ำซ้อน

(ผู้อำนวยการโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

4. ภาพรวมด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพของครู: นโยบายและการสนับสนุน
ของผู้บริหาร

การวิเคราะห์ภาพรวมพบว่า ผู้บริหารกำหนดนโยบายหลักในการจัดการทุกด้าน คือ
"ให้ยึดผู้เรียนก่อนทุกปัจจัย" และมีการสนับสนุนโดยตรงด้านงบประมาณเพื่อให้ครูไปอบรมพัฒนา
ตนเอง ในด้านการปฏิบัติงานของครู พบว่าครูพยายามปฏิบัติงานโดย "จับตามตัวชี้วัด" ที่กำหนด
แสดงถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนด อย่างไรก็ตาม โรงเรียนยังมองว่า ต้องมีการ
"พัฒนาอย่างต่อเนื่องจริง ๆ " เพื่อให้ศักยภาพของผู้เรียนเป็นไปตามตัวชี้วัดที่คาดหวังอย่างแท้จริง
มุมมองนี้สะท้อนถึงความตระหนักในช่องว่างระหว่างสถานะปัจจุบันกับเป้าหมายที่พึงประสงค์ และ
ความมุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง

...ส่วนใหญ่คุณครูก็พยายามที่จะจับตามตัวชี้วัด

(ครูผู้สอนโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...มีการสนับสนุนงบประมาณในการไปอบรมพัฒนานะคะ หนูก็ยังมองว่าเราจะต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องจริง ๆ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...ให้ยึดผู้เรียนก่อนทุกปัจจัย ไม่ว่าจะด้านไหนก็ตาม ผู้เรียนจะต้องเป็นปัจจัยที่มา ก่อนทั้งหมด

(ผู้อำนวยการโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

การพัฒนางานที่เสนอเป็นประเด็นท้าทายในการพัฒนาผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน (PA)

1. วิธีการและแนวคิดในการพัฒนาประเด็นท้าทาย

ผลการวิเคราะห์ พบว่า แนวคิดในการกำหนดประเด็นท้าทาย (Performance Agreement: PA) มีหลักการสำคัญ 3 ประการ ประการแรก คือการสร้างสอดคล้องกับเป้าหมายใหญ่ของสถานศึกษา โรงเรียนกำหนดให้ PA ของครูต้องมุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยเฉพาะการยกระดับผลสัมฤทธิ์ที่เกี่ยวข้องกับ PISA ครูที่รับผิดชอบ PISA จะเน้น PA ไปทาง PISA ส่วนคนที่ไม่ได้รับผิดชอบ PISA โดยตรงจะเน้นไปที่ การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในมิติอื่น ประการที่สอง คือการใช้ฐานปัญหาเดิมเป็นหลัก การกำหนด PA มักพิจารณาจากปัญหาที่โรงเรียนเผชิญอยู่และต้องการแก้ไข ตัวอย่างเช่น ครูเคมี ที่เผชิญปัญหาการขาดแคลนเครื่องมือทดลอง จึงกำหนด PA เป็นการดีไซน์ "แล็บย่อส่วน" เพื่อเป็นทางแก้ปัญหา ประการที่สาม คือการเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT Analysis) โรงเรียนนำจุดอ่อนที่ค้นพบจากการวิเคราะห์ SWOT เช่น ปัญหาด้านทรัพยากร มาตั้งเป็นประเด็น ท้าทายเพื่อหาทางก้าวข้ามปัญหา แนวทางนี้แสดงถึงการใช้ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดทิศทาง การพัฒนา

...ตัวนี้ก็คือเกี่ยวกับ PISA ค่ะ เน้น PISA ตัวนี้เพราะขอให้ทำอินทิเกรตเกี่ยวกับ PISA เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ค่ะ ถ้าคนไหนที่ไม่ได้จับ PISA ก็จะเน้นประเด็นท้าทายไปที่ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จริง ๆ ผมก็มองฐานปัญหาเดิมเป็นหลักว่ามันมีปัญหาอะไรบ้าง

(ครูผู้สอนโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...โชคดีที่ท่าน ผอ. มา ท่านก็พาทำ SWOT ค่ะ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...คุณครูก็ต้องทำประเด็นท้าทายเกี่ยวกับ PISA เหมือนกัน

(ผู้อำนวยการโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

2. ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนที่คาดหวัง

การวิเคราะห์ข้อมูลชี้ให้เห็นว่า ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่คาดหวังมีลักษณะชัดเจนและวัดได้ โดยเน้นการยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนโดยรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทักษะที่เกี่ยวข้องกับ PISA ซึ่งเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์หลักของโรงเรียนในปัจจุบันการกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังเชื่อมโยงกับการตั้งเป้าหมายของสถานศึกษาที่มาจากวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในเชิงกลยุทธ์ แนวทางนี้แสดงถึงการใช้องค์ประกอบเชิงประจักษ์ในการกำหนดเป้าหมายที่ทั้งท้าทายและบรรลุได้จริง

...ขอให้ทำอินทิเกรตเกี่ยวกับ PISA เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ค่ะ

(ครูผู้สอนโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...เน้น PISA ตัวนี้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ค่ะ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...เน้นประเด็นท้าทายไปที่ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

(ผู้อำนวยการโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

3. นโยบายและการสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับการพัฒนาประเด็นท้าทาย

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารกำหนดนโยบายที่ชัดเจนให้ PA ของครู สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาทั้งหมด การกำหนดนโยบายในลักษณะนี้ทำให้มั่นใจว่า การปฏิบัติงานของครูทุกคนจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในภาพรวม ในด้านโครงสร้างความสำเร็จ โรงเรียนมีการออกแบบให้เกิดความเชื่อมโยงแบบลำดับขั้น กล่าวคือ ภาพความสำเร็จของครูทุกคน รวมกันเป็นภาพความสำเร็จของรองผู้อำนวยการ และภาพความสำเร็จของรองผู้อำนวยการก็รวมกัน เป็นภาพความสำเร็จของผู้อำนวยการ ซึ่งหมายถึงประสิทธิผลของสถานศึกษา โครงสร้างนี้สร้างความเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างผลงานรายบุคคลกับผลงานองค์กร ในด้าน การกำหนดทิศทาง ผู้บริหารกำหนดให้ครูทำ PA ที่เกี่ยวกับ PISA หรือการยกระดับผลสัมฤทธิ์ ซึ่งถือเป็นการโฟกัส จุดเดียวกันเพื่อให้ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยรวม นอกจากนี้ การกำหนด PA ยังมาจากการวิเคราะห์ SWOT ที่มองจุดอ่อนของโรงเรียนเพื่อใช้เป็นฐานในการสร้างประเด็น ท้าทาย เพื่อข้ามผ่านจุดอ่อนนั้น

...คุณครูก็ต้องทำประเด็นท้าทายเกี่ยวกับ PISA เหมือนกัน

(ครูผู้สอนโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...ถ้ากลุ่มนี้รับผิดชอบ PISA อยู่ ให้ประเด็นท้าทายเน้นไปทาง PISA แต่ถ้าคนไหนที่ไม่ได้จับ PISA ก็เน้นประเด็นท้าทายไปที่ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

...อยากให้ภาพความสำเร็จของคุณครูทุกคนรวมกันเป็นภาพความสำเร็จของโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงาน แล้วภาพความสำเร็จของโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงานรวมกันก็จะเป็นภาพความสำเร็จของ ผอ.

(ผู้อำนวยการโรงเรียนผาแดงวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

กรณีศึกษาที่ 2 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง จำนวน 1 แห่ง คือ โรงเรียนโคกปรังวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

1. บริบทของโรงเรียน

โรงเรียนโคกปรังวิทยาคม ตำบลโคกปรัง อำเภอน้ำหนาว จังหวัดเพชรบูรณ์ เป็นโรงเรียนสาขาของโรงเรียนนิคมศิลปอนุสรณ์ อำเภอน้ำหนาว จังหวัดเพชรบูรณ์ ในปีการศึกษา 2529 ได้เปิดสอนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โดยขอใช้สถานที่และอาคารเรียนของโรงเรียนชุมชนบ้านโคกปรัง มีคณะครู-อาจารย์จากโรงเรียนนิคมศิลปอนุสรณ์ และคณะครู-อาจารย์จากโรงเรียนชุมชนบ้านโคกปรังช่วยสอนตามรายวิชาตามแผนการเรียนของหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นพุทธศักราช 2521 ในระยะเวลาต่อมาทางกรมสามัญศึกษาได้มอบหมายให้กำนันจรัญ สิงห์ช่างชัย กำนันตำบลโคกปรัง กรรมการสภาตำบลโคกปรัง และประชาชนตำบลโคกปรังจัดหาที่จะสร้างโรงเรียน และในที่ประชุมคณะกรรมการสภาตำบลชาวบ้านได้ตกลง ให้ใช้ที่สาธารณะประโยชน์ป่าช้าเก่า ซึ่งอยู่ในหมู่ที่ 9 ของตำบลโคกปรัง ให้เป็นที่ก่อสร้างโรงเรียน กรมสามัญศึกษาได้ส่งคณะเจ้าหน้าที่กองออกแบบและก่อสร้างมาดูพื้นที่และเห็นชอบว่าเหมาะสมในการสร้างโรงเรียน ซึ่งมีเนื้อที่ 39 ไร่เศษ ใน ปี พ.ศ. 2534 โรงเรียนโคกปรังวิทยาคม ตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ประกาศ ณ วันที่ 11 มีนาคม พ.ศ. 2534 โดยนายสมชัย วุฒิปรีชา รัฐมนตรีช่วยว่าการปฏิบัติหน้าที่แทน รัฐมนตรี ว่าการกระทรวงศึกษาธิการ และเปิดทำการสอนวันแรกในวันที่ 13 พฤษภาคม พ.ศ. 2534 โดยมี นายพิสิฐ คงเมือง ผู้อำนวยการโรงเรียนนิคมศิลปอนุสรณ์ ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารโรงเรียนโคกปรังวิทยาคม ตามคำสั่งกรมสามัญศึกษา ที่ 1575/2534 ลงวันที่ 6 พฤษภาคม พ.ศ. 2534 โดย นายโกวิท วรพิพัฒน์ อธิบดีกรมสามัญศึกษา 8 ในวันเปิดเรียนวันแรก มีผู้เรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 จำนวน 112 คน ในชั้น

ม.1 ผู้เรียนหญิง 26 คน ม.2 มีผู้เรียนชาย 21 คน ผู้เรียนหญิง 19 คน ม. 3 มีผู้เรียนชาย 14 คน ผู้เรียนหญิง 7 คน มีครู-อาจารย์ ประจำโรงเรียนโคกปรังวิทยา 2 คน ทางโรงเรียนนิยมศิลป์ อนุสรณ์ ฝ่ายวิชาการอาจารย์สุนันทา นิยมศิลป์ ได้จัดครู-อาจารย์จากโรงเรียนนิยมศิลป์อนุสรณ์ เข้าสอนตามรายวิชา ตามรหัสวิชาแต่ละระดับชั้น สถานที่เรียนก็ใช้อาคารเรียน ของโรงเรียนชุมชน บ้านโคกปรังเป็นสถานที่เรียนชั่วคราว ต่อมากรมสามัญศึกษาได้แต่งตั้ง ให้ นายประเสริฐ นิลสันเทียะ อาจารย์ 2 ระดับ 5 โรงเรียนนิยมศิลป์อนุสรณ์ มาปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารโรงเรียน เปิดใหม่ ตามคำสั่งที่ 1897/2534 ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2534 สัปดาห์ที่ 29 พฤษภาคม พ.ศ. 2534 โดย นายโกวิท วรพิพัฒน์ อธิบดีกรมสามัญศึกษา และในปีการศึกษา 2534 ทางโรงเรียนได้รับการจัดสรรงบประมาณค่าที่ดิน และสิ่งก่อสร้างจำนวนเงิน 1,850,000 บาท สร้างอาคารเรียนชั่วคราว และอาคารประกอบ

วิสัยทัศน์

“ผู้เรียนมีคุณภาพ มีคุณธรรม นำเทคโนโลยี น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สืบสาน ภูมิปัญญาท้องถิ่น”

อัตลักษณ์

นักเรียนมีคุณธรรม

เอกลักษณ์

รอบรู้ คู่จิตอาสา อนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น

โครงสร้างการบริหารงาน

โรงเรียนมีการแบ่งโครงสร้างการบริหารออกเป็น 4 กลุ่มงานหลัก โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้บริหารสูงสุด และมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรวมถึงคณะกรรมการเครือข่าย ผู้ปกครองร่วมให้คำปรึกษาและสนับสนุน

ที่มา: โรงเรียนโคกปรังวิทยา, 2568

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนโคกปรังวิทยา

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู โดยสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) จากผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานแผนงานและครูผู้สอน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานมาตรฐานตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0606.4/ว19 ลงวันที่ 3 ตุลาคม 2567 รายงานการสอนตำแหน่งครูผู้ช่วยและครู 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการจัดการเรียนรู้ 2) ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และ 3) ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ดังนี้

ด้านการจัดการเรียนรู้

1. การสร้างและพัฒนาหลักสูตร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้งสามกลุ่ม พบว่าโรงเรียนมีการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องในทุกปีการศึกษา โดยมุ่งเน้นการจัดทำโครงสร้างรายวิชา โครงการสอน และแผนการสอนให้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนในทุกองค์ประกอบ การพัฒนาหลักสูตรดังกล่าวถือเป็นกิจกรรมประจำที่คณาจารย์ทุกท่านต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการรักษามาตรฐานคุณภาพของหลักสูตรให้ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนอยู่เสมอ แนวทางการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนนี้ได้จำกัดอยู่เพียงรายวิชาพื้นฐานตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานเท่านั้น แต่ยังคงครอบคลุมถึงการสร้างสรรค์รายวิชาเพิ่มเติมที่สะท้อนอัตลักษณ์ของท้องถิ่นอย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่นและภาษาถิ่นของจังหวัดเพชรบูรณ์ การออกแบบรายวิชาเพิ่มเติมในลักษณะนี้แสดงให้เห็นถึงความตระหนักรู้ของโรงเรียนในการตอบสนองต่อบริบทเฉพาะของชุมชนและความต้องการของผู้เรียนได้อย่างตรงจุด อีกทั้งยังเป็นการอนุรักษ์และสืบสานมรดกทางวัฒนธรรมของท้องถิ่นผ่านกระบวนการจัดการศึกษา นอกจากนี้ยังมีการเพิ่มรายวิชาที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการพูดและการเขียน เพื่อยกระดับความสามารถทางวิชาการของผู้เรียนให้สูงขึ้น

ในเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารได้เชื่อมโยงการพัฒนาหลักสูตรเข้ากับค่าเป้าหมายตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ โดยให้ครูผู้สอนในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้มีส่วนร่วมในการกำหนดร้อยละของตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน กระบวนการมีส่วนร่วมในลักษณะนี้ถือเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกันในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา ทำให้ครูทุกคนเข้าใจทิศทางและเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน การประเมินผลจึงไม่ได้วัดเพียงกิจกรรมที่ดำเนินการเท่านั้น แต่เป็นการวัดผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารจัดการหลักสูตรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome-based Management) อย่างแท้จริง

...ในส่วนของด้านหลักสูตรค่ะ เราจะมีการพัฒนาหลักสูตรในทุกปีการศึกษานะคะ หลักสูตรที่เราจัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับท้องถิ่นเลยก็คือในส่วนของพวกหลักสูตรวัฒนธรรมท้องถิ่นและภาษาถิ่นของจังหวัดเพชรบูรณ์ อันนี้ค่ะ จะจัดเป็นรายวิชาเพิ่มเติมให้กับนักเรียน

(ครูผู้สอนโรงเรียนโคกปรังวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...ถ้าเป็นในส่วนของการอ่าน เราก็จะวางร้อยละอยู่ที่ประมาณร้อยละ 60 ซึ่งหนูก็นำร้อยละตรงนี้จะมาพัฒนา PA ในปี 2567 ก็คือพัฒนาทักษะการอ่านของนักเรียนให้มันอยู่ในระดับร้อยละ 60

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...คุณครูทุกคนเขาจะมีส่วนร่วมในการกำหนดค่าเป้าหมายในแต่ละตัวชี้วัดอยู่แล้วครับ
(ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

2. การออกแบบการจัดการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์พบว่าผู้บริหารได้กำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการสอนแบบ Active Learning เป็นรูปแบบหลักในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน นโยบายดังกล่าวถือเป็น การกำหนดทิศทางที่ชัดเจนให้แก่ครูผู้สอนทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในระดับ สากลที่เน้นการเรียนรู้เชิงรุกและการพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนอย่างรอบด้าน การกำหนดนโยบาย ในลักษณะนี้แสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้ทันสมัย และตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 กระบวนการออกแบบการจัดการเรียนรู้ ของครูเป็นการประยุกต์ใช้แบบแผนที่ได้รับมาตรฐาน โดยนำวิธีการสอนแบบ G5 Step ซึ่งเป็น แนวทางจากสำนักพิมพ์มาเป็นแกนหลัก และบูรณาการเข้ากับ Technology-based Learning อย่างลงตัว กลไกสำคัญที่ครูใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองคือการสร้างแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล (Google Site) ที่บรรจุบทเรียนครบถ้วนทั้งรายวิชาพื้นฐานและรายวิชาเพิ่มเติม เพื่อส่งเสริมให้ นักเรียนทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลพื้นฐานด้วยตนเองก่อนเข้าชั้นเรียน การออกแบบในลักษณะนี้ สะท้อนให้เห็นถึงการจัดการเรียนรู้แบบห้องเรียนกลับด้าน (Flipped Classroom) ซึ่งเป็นวิธีการ ที่ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพในการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความหมาย การออกแบบ การจัดการเรียนรู้อย่างถูกกำหนดให้เป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการคิดวิเคราะห์และค้นพบ องค์ความรู้ได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการตั้งคำถามที่กระตุ้นความคิดและเปิดโอกาส ให้นักเรียนได้แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน กระบวนการดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีการสร้างความรู้ ด้วยตนเอง (Constructivism) ที่เน้นให้ผู้เรียนเป็นผู้สร้างองค์ความรู้จากประสบการณ์และการมี ปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ฝ่ายแผนงานยังมีการสนับสนุนองค์ความรู้ใหม่ ๆ เช่น การอบรมเกี่ยวกับตัวชี้วัดปลายทางและระหว่างทาง เพื่อเสริมสร้างความสามารถของครูในการจัดทำ แผนการสอน ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าการออกแบบการจัดการเรียนรู้ของครู สอดคล้องกับทิศทาง ของโรงเรียน ผู้บริหารยังได้กำหนดกรอบแนวทางที่สำคัญในการทำประเด็น ทำทาย (PA) โดยให้ครูเลือกทำในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ Active Learning หรือ PISA เพื่อเป็น

การต่อยอดทาง การออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการคิดวิเคราะห์และการประยุกต์ใช้ความรู้ ในสถานการณ์จริง มีการติดตามผลการออกแบบและการนำไปใช้ผ่านกระบวนการนิเทศการสอน และการเยี่ยมชั้นเรียนแบบไม่นัดหมายโดยคณะผู้บริหาร ซึ่งถือเป็นกลไกการประกันคุณภาพภายใน ที่มีประสิทธิภาพ

...โดยหนูจะจัดทำเป็นเว็บไซต์สำหรับบทเรียนทั้งหมดนี้ของนักเรียน ทั้งรายวิชาพื้นฐาน และรายวิชาเพิ่มเติมบรรจุลงไป ใน Google Site นี้ค่ะ ก็จะเน้นเป็น Technology-based Learning อะนะคะเข้ามาช่วย แล้วก็เน้นใช้เกมเป็นฐานร่วมด้วยกับ G5 Step เป็นการคิด วิเคราะห์ ส่งเสริมให้เขาได้คิดวิเคราะห์เองนะคะ แล้วก็ค้นพบความรู้ได้ด้วยตนเอง

(ครูผู้สอนโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...ถ้าทางโรงเรียนเราก็จะมีแผนงานที่ให้ทางผู้ที่มีความรู้จะเข้ามาอบรมในเรื่องของการทำแผน เกี่ยวกับตัวชี้วัดปลายทาง ระหว่างทางเพิ่มเติมมากขึ้น

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...ก่อนหน้านี้จะเป็น Active Learning ที่ ผอ. จะแนะนำให้คุณครูทุกคนนี้ใช้ การสอนรูปแบบนี้ในการจัดการเรียนการสอน

(ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

3. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าโรงเรียนมีการบริหารจัดการการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ที่สมดุลระหว่างการกำหนดมาตรฐานกลางและการให้อิสระทางวิชาชีพแก่ครูผู้สอน แม้ว่าโรงเรียน จะกำหนดให้มีการใช้ฟอร์มแผนการสอนที่เป็นมาตรฐานเดียวกันและมีหัวข้อหลักที่คล้ายคลึงกัน ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ แต่ได้มอบอิสระทางวิชาชีพแก่ครูผู้สอนในการปรับใช้กระบวนการจัด การเรียนการสอนและวิธีการสอนให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของวิชาและความแตกต่างระหว่าง บุคคลของผู้เรียน การบริหารจัดการในลักษณะนี้สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญในความเป็น มืออาชีพของครู ขณะเดียวกันก็รักษามาตรฐานคุณภาพของเอกสารหลักสูตรไว้ได้อย่างเหมาะสม กิจกรรมการเรียนรู้ที่ครูออกแบบมักผสมผสานการใช้เทคโนโลยีและเกมเป็นฐาน (Game-based Learning) อย่างหลากหลาย เช่น การใช้เกมจาก Kahoot! หรือ Wordwall เพื่อสร้างความสนุกสนานและกระตุ้น การมีปฏิสัมพันธ์ในชั้นเรียน การเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าครู มีความตื่นตัวและ พร้อมที่จะปรับตัวให้เข้ากับยุคดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตอบสนองต่อพฤติกรรมการเรียนรู้

ของผู้เรียนรุ่นใหม่ที่คุ้นเคยกับเทคโนโลยีและชอบการเรียนรู้ที่มีความท้าทายและสนุกสนาน การใช้เกมเป็นฐานในการจัดกิจกรรมยังช่วยเพิ่มแรงจูงใจภายในของผู้เรียน ลดความเครียด และส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในกระบวนการเรียนรู้

ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียนมีการกำหนดกิจกรรมที่มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกและพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Soft Skills) อย่างชัดเจน โดยเฉพาะการกำหนดให้ประเด็นท้าทาย (PA) ของครูต้องเกี่ยวข้องกับ Active Learning เพื่อเป็นการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ในส่วนของการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีกิจกรรมหลักที่จัดขึ้น เป็นการเฉพาะในลักษณะค่ายพัฒนาคุณลักษณะฯ ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาแบบบูรณาการ ที่ครอบคลุมทั้งมิติความรู้และมิติคุณธรรมจริยธรรม การประเมินผลกิจกรรมไม่ได้วัดเพียงความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมเท่านั้น แต่มีการประเมินผลที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ตามมาตรฐานการศึกษา โดยเป็นการประเมินเฉพาะกลุ่มนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ เชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมในครั้งต่อไปได้อย่างมีหลักฐาน เชิงประจักษ์

...ก็จะมีฟอร์มเป็นแบบเดียวกัน เป็นฟอร์มของโรงเรียนนะคะ ก็จะมีหัวข้อคล้าย ๆ กัน แต่ว่าแต่ละวิชาก็จะไปต่างกันที่กระบวนการจัดการเรียนการสอนคะ วิธีการสอนอยู่ที่คุณครูจะเลือกใช้วิธีการสอนแบบไหน

(ครูผู้สอนโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...เราจะทำประเด็นท้าทายกันเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ Active Learning หรือ PISA ค่ะ ให้คุณครูได้เลือกประเด็นใดประเด็นหนึ่ง ก็คือจะมี 1 กิจกรรมคะ ชื่อกิจกรรมว่าพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ก็จะเป็นกิจกรรมที่คล้าย ๆ ค่ายที่นักเรียนทุกคนมารวมกันคะ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...การประเมินของเราจะมีทั้งประเมินความพึงพอใจ แล้วก็ประเมินตามตัวชี้วัดด้วยครับ
(ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

4. การสร้างและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์พบว่าโรงเรียนมีกลไกสนับสนุนการสร้างและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนอย่างเป็นทางการและเป็นระบบ โดยมีการจัดอบรมเกี่ยวกับเว็บไซต์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนเป็นประจำทุกปีการศึกษา การจัดอบรมอย่างต่อเนื่อง

ในลักษณะนี้สะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของโรงเรียนในการพัฒนาศักยภาพด้านเทคโนโลยีของครู เพื่อให้ครูสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล การสร้างสื่อการเรียนการสอนของโรงเรียนมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาที่พบอย่างเฉพาะเจาะจง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการใช้องค์ความรู้เชิงประจักษ์ในการตัดสินใจพัฒนาสื่อ ตัวอย่างที่ชัดเจนคือการรับมือกับปัญหาทักษะการอ่านและการเขียนของนักเรียนชั้น ม. 1 ที่มีประสิทธิภาพยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด สื่อหลักที่ใช้ในการแก้ปัญหานี้คือแบบฝึกที่ออกแบบมาเฉพาะ ควบคู่ไปกับการใช้เว็บไซต์ที่ช่วยในการฝึกอ่านออกเสียง การเลือกใช้สื่อผสมผสาน ในลักษณะนี้สอดคล้องกับหลักการออกแบบสื่อการเรียนรู้ที่ดี ซึ่งควรมีความหลากหลายเพื่อตอบสนองต่อรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของผู้เรียนแต่ละคน

ในด้านการสนับสนุนทรัพยากร ฝ่ายแผนงานได้จัดสรรงบประมาณผ่านกิจกรรมส่งเสริมกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อเป็นปัจจัยสนับสนุนให้ครูสามารถจัดทำสื่อและนวัตกรรมตามความจำเป็นของแต่ละกลุ่มสาระ การจัดสรรงบประมาณในลักษณะนี้แสดงให้เห็นถึงการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปยังกลุ่มสาระ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดกับปัญหาและความต้องการที่แท้จริงในการจัดการเรียนการสอน ทำให้การใช้งบประมาณมีความคุ้มค่าและตรงกับความต้องการมากที่สุด มีการติดตามการนำสื่อไปใช้จริงในห้องเรียนผ่านกระบวนการนิเทศการสอนและการเยี่ยมชั้นเรียน โดยผู้บริหาร ซึ่งเป็นกลไกการประกันคุณภาพช่วยให้มั่นใจว่าสื่อที่พัฒนาขึ้นได้ถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง

...ส่วนใหญ่สื่อหลัก ๆ เลย ถ้าสำหรับปัญหาที่พบคือการอ่าน การเขียนนะคะ ก็จะใช้แบบฝึกเป็นหลัก แล้วก็จะมีเกมจากเว็บไซต์นี้เข้ามาช่วยบ้างในบางบริบทคะ
(ครูผู้สอนโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...ก็ก็จะเป็นกิจกรรมส่งเสริมกลุ่มสาระการเรียนรู้คะ ก็จะมิงงบประมาณให้แต่ละกลุ่มสาระเลย
(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...โรงเรียนเราในทุก ๆ ปีการศึกษาคะ เราจะมีการจัดอบรมเรื่องของการสร้างและพัฒนาสื่อให้กับคุณครูด้วย
(ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

5. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าโรงเรียนมีการบริหารจัดการการวัดและประเมินผล การเรียนรู้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา การวัดและประเมินผลเป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนดทั้งตัวชี้วัดปลายทางและระหว่างทาง โดยครอบคลุมการวัดผลสัมฤทธิ์ในด้าน KPA ซึ่งประกอบด้วยความรู้ (Knowledge) ทักษะ/กระบวนการ (Process) และเจตคติ (Attitude) การประเมินแบบครอบคลุมทั้งสามด้านนี้สะท้อนให้เห็นถึงการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน ไม่ใช่เพียงการเน้นความรู้ทางวิชาการเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนด้วย ในรายวิชาที่เน้นสมรรถนะสูง เช่น ภาษาไทย ซึ่งมีลักษณะเฉพาะที่ต้องอาศัยทักษะการปฏิบัติเป็นหลัก การประเมินจะเน้นไปที่ภาคปฏิบัติอย่างชัดเจน ครอบคลุมทั้งทักษะการฟัง พูด อ่าน และเขียน โดยใช้ Rubric Score เป็นเครื่องมือหลักในการให้คะแนน การใช้ Rubric Score ถือเป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประเมินผลการเรียนรู้ เนื่องจากช่วยให้การประเมินมีความโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถอธิบายเกณฑ์การให้คะแนนแก่ผู้เรียนได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังช่วยให้ครูสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์แก่ผู้เรียน ในการพัฒนาตนเองต่อไป

แนวทางสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการการวัดและประเมินผลของโรงเรียนคือ การใช้ค่าเป้าหมายที่กำหนดจากมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนมาเป็นฐานในการตั้งเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ในแต่ละตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายเหล่านี้ถูกสื่อสารและแบ่งส่วนความรับผิดชอบให้ครูที่เกี่ยวข้องทั้งหมดได้ร่วมกันกำหนดร้อยละ ซึ่งถือเป็นการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานของครู เข้ากับทิศทางและค่าเป้าหมายของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ การมีส่วนร่วมของครูในการกำหนดค่าเป้าหมายยังช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน ผลจากการวัดประเมินผลยังถูกนำไปใช้ ในการพัฒนาข้อตกลงการปฏิบัติงาน (PA) ของครู ทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างผลสัมฤทธิ์ ของผู้เรียนกับการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างเป็นรูปธรรม

...เราก็จะวัดเป็น KPA นะคะ แต่ปัจจุบันก็จะมีวัด Skill เข้ามาด้วย หลัก ๆ ก็จะเน้นไปที่การปฏิบัติเป็นหลักค่ะ ไม่ว่าจะเป็นให้อ่านออกเสียง เราก็จะวัดในตัวชี้วัดนี้ไปเลย มี Rubric Score ในการวัดชัดเจนนะคะ

(ครูผู้สอนโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...ครูทุกคนจะมีส่วนร่วมในการกำหนดค่าเป้าหมายในแต่ละตัวชี้วัดอยู่แล้วค่ะ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...ครูที่อยู่ในงานประกันค่ะ จะให้คุณครูแต่ละท่านที่อยู่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกำหนด
ค่าเป้าหมายร้อยละ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกปรังวิทยาฯ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

6. การศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์พบว่าครูได้ดำเนินการวิเคราะห์ปัญหาที่พบในการจัดการเรียน
การสอนและนำไปสู่การวิจัยในชั้นเรียนอย่างเป็นระบบ โดยมีการบูรณาการงานวิจัยเข้ากับประเด็น
ท้าทายในข้อตกลงการปฏิบัติงาน (PA) เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุดและลดความซ้ำซ้อน
ของภาระงาน การบูรณาการในลักษณะนี้ถือเป็นกลยุทธ์ที่ชาญฉลาดในการบริหารจัดการเวลาและ
ทรัพยากรของครูที่มีอยู่อย่างจำกัด ขณะเดียวกันก็ยังคงรักษาคุณภาพและความเข้มข้นของงานวิจัย
ไว้ได้ ตัวอย่างงานวิจัยที่ดำเนินการคือการพัฒนาทักษะการอ่านจับใจความของนักเรียนชั้น ม.1 โดยใช้
แบบฝึกฐานปัญญา การเลือกประเด็นนี้อยู่บนฐานความเชื่อและหลักการที่ว่าทักษะการอ่านจับใจความ
เป็นหัวใจสำคัญที่ส่งผลต่อทักษะอื่น ๆ ทั้งการเขียนการฟัง และการดู ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจ
ในความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างทักษะต่าง ๆ ของผู้เรียน การเลือกพัฒนาทักษะพื้นฐานที่เป็นรากฐาน
ของทักษะอื่น ๆ จึงเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและส่งผลกระทบในวงกว้าง ผลการวิจัยพบว่าทักษะการเรียนรู้
ของนักเรียนดีขึ้นตามที่คาดหวังซึ่งเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ยืนยันประสิทธิภาพของวิธีการที่ใช้

โรงเรียนวางแผนให้มีการใช้ผลลัพธ์การเรียนรู้มาวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ผ่านกระบวนการ
นำเสนอสรุปประเด็นท้าทาย (PA) ในท้ายปีงบประมาณ กระบวนการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมิน
ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานว่าเป็นไปตามความคาดหวังหรือไม่ และหากไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง
ควรปรับปรุงพัฒนาหรือมีแนวทางไปอย่างไรในปีงบประมาณถัดไป การดำเนินการ ในลักษณะนี้
ถือเป็นวงจรการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement) ที่สอดคล้อง
กับหลักการบริหารคุณภาพสมัยใหม่ ซึ่งเน้นการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและการปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้ง
การนำเสนอสรุปผลต่อหน้าผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยังเป็นการสร้าง ความรับผิดชอบร่วมกัน
(Accountability) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ของกัน และกัน

...สำหรับหนู หนูนำไปทำวิจัยต่อนะคะ ทั้งในประเด็น PA แล้วก็วิจัยในชั้นเรียน
ได้ทำเรื่องการพัฒนาทักษะการอ่านจับใจความของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โดยใช้
แบบฝึกฐานปัญญาช่วย

(ครูผู้สอนโรงเรียนโคกปรังวิทยาฯ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...จากนั้นในท้ายปีงบเราก็คงจะมีการนำเสนอสรุปประเด็นท้าทายกันว่า จากที่เราได้เล่าไปว่าจะทำแบบนี้ แล้วผลที่ได้ดำเนินการเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ไหม หรือควรจะต้องปรับปรุงพัฒนาหรือมีแนวทางอย่างไรในปีงบประมาณถัดไปค่ะ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนโคกปรังวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...ผลที่ได้ดำเนินการเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ไหม หรือควรจะต้องปรับปรุงพัฒนาหรือมีแนวทางอย่างไรต่อไป

(ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกปรังวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

7. การจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าโรงเรียนให้ความสำคัญกับการจัดบรรยากาศในห้องเรียนที่ตอบสนองต่อความพึงพอใจและความต้องการของผู้เรียนเป็นหลัก ข้อมูลจากการทำแบบประเมินความพึงพอใจของนักเรียนในทุกปีการศึกษาชี้ให้เห็นว่านักเรียนส่วนใหญ่ ชอบความสนุกสนานและการแข่งขันเล็ก ๆ น้อย ๆ ในชั้นเรียน การใช้ข้อมูลจากการสำรวจความต้องการของผู้เรียนมาเป็นฐานในการออกแบบบรรยากาศการเรียนรู้ แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง และสะท้อนให้เห็นถึงการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการตัดสินใจทางการศึกษา กลยุทธ์ที่ครูใช้ในการจัดบรรยากาศคือการจัดโต๊ะเรียนเป็นกลุ่ม กลุ่มละ 4 คน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในลักษณะเพื่อนช่วยเพื่อน (Cooperative Learning) การจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือในลักษณะนี้มีประโยชน์หลายประการ ได้แก่ การช่วยให้นักเรียนที่เรียนอ่อนได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนที่เรียนเก่ง การพัฒนาทักษะการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมชั้น บรรยากาศการเรียนรู้ที่ออกแบบมาในลักษณะนี้เน้นการมีปฏิสัมพันธ์สูง ให้ผู้เรียนได้ร่วมจัดบทบาทการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทำให้ห้องเรียนสนุก ไม่เครียด และเกิดความเข้าใจในเนื้อหาผ่านการสรุปความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ที่ว่า การสอนผู้อื่นเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการเรียนรู้

นอกจากบรรยากาศในห้องเรียนแล้ว ผู้บริหารยังได้ให้ความสำคัญกับการจัดสภาพแวดล้อมภายนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยได้ประสานงานโดยตรงกับภาคีเครือข่ายภายนอก เช่น กรมทางหลวงและตำรวจ เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน โดยเฉพาะด้านความปลอดภัยและปัญหาจราจร การดำเนินการในลักษณะนี้สะท้อนให้เห็นถึงความห่วงใยในความปลอดภัยของนักเรียน และความสามารถของผู้บริหารในการระดมทรัพยากร จากภายนอกมาสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน คณะครูยังมีการแลกเปลี่ยนเทคนิคการสอนและเกมระหว่างครู

ต่างกลุ่มสาระผ่านกระบวนการ PLC เพื่อนำความหลากหลายมาใช้ในการสร้างบรรยากาศในชั้นเรียน ซึ่งเป็นการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง

...บรรยากาศที่เขาต้องการให้เกิดขึ้นในชั้นเรียนนะคะ เขาก็จะชอบความสนุกสนาน ชอบการแข่งขันกันเล็ก ๆ น้อย ๆ ค่ะ เวลาเรียน เขาก็จะเรียนร่วมกันนะคะ ช่วยกันเรียน เป็นกลุ่ม

(ครูผู้สอนโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...บรรยากาศที่เขาต้องการให้เกิดขึ้นในชั้นเรียนนะคะ จากที่เราทำแบบประเมิน ความพึงพอใจในการเรียนแต่ละปีการศึกษา เขาก็จะชอบความสนุกสนานค่ะ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...พอเป็นคนประสานโดยตรง ในการขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก อย่างเช่นตำรวจ พอเราประสานความร่วมมือ ตำรวจก็จะมาช่วยอำนวยความสะดวกตอนเช้า

(ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

8. การอบรมและพัฒนาคุณลักษณะที่ดีของผู้เรียน

ผลการวิเคราะห์พบว่าโรงเรียนมีการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนอย่างเป็นระบบในสองระดับที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน ระดับแรกคือระดับโครงการกิจกรรมที่จัดขึ้นเป็นการเฉพาะ เช่น กิจกรรมค่ายพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ซึ่งเป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้แบบเข้มข้นที่นักเรียนทุกคนได้มาร่วมกันทำกิจกรรมร่วมกัน การจัดกิจกรรมในลักษณะค่ายมีข้อได้เปรียบตรงที่สามารถสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและมีผลกระทบต่อความรู้สึกและความคิดของผู้เรียนได้มากกว่าการเรียนรู้ในห้องเรียนปกติ อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้นักเรียนได้มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนต่างห้องต่างระดับชั้น ซึ่งช่วยเสริมสร้างทักษะทางสังคมและความสามัคคี ระดับที่สองคือระดับชั้นเรียน ซึ่งคุณจารย์ใช้กลยุทธ์การสอนแทรกและปลูกฝังคุณลักษณะที่ดีเข้าไปในเนื้อหาบทเรียนโดยตรงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอในทุกคาบเรียน ตัวอย่าง ที่ชัดเจนคือการเน้นย้ำถึงมารยาทในการอ่าน การเขียน การฟัง การดู และการพูด ตามที่ปรากฏ ในเนื้อหาหลักสูตรของกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย การอบรมบ่มนิสัยในลักษณะนี้มีความได้เปรียบตรงที่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับเนื้อหาที่กำลังเรียนได้อย่างเป็นธรรมชาติ ทำให้การปลูกฝังคุณลักษณะที่ดีไม่เป็นการเพิ่มเติม แต่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ปกติ

การดำเนินการอบรมบ่มนิสัยในระดับชั้นเรียนอ้างอิงจากบทเรียนที่นักเรียนเคยเรียนไปแล้ว เพื่อสร้างความตระหนักรู้และความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ทางวิชาการกับการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน วิธีการนี้ช่วยให้การอบรมมีความหมายและเกี่ยวข้องกับชีวิตจริงของผู้เรียน ทำให้การเรียนรู้เกิดความยั่งยืนมากกว่าการอบรมแบบแยกส่วน การดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องจากครูผู้สอนยังช่วยให้ครูสามารถสังเกตพฤติกรรมและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่นักเรียนได้ทันทั่วทั้ง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

...ก็จะมี การอบรมนักเรียนในคาบเรียนไปเรื่อย ๆ โดยอ้างอิงจากบทเรียนที่เขาเคยเรียนไป เช่น การเขียนก็ควรเขียนคำที่สุภาพเรียบร้อย ไม่ควรเขียนคำหยาบคายค่ะ

(ครูผู้สอนโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...ก็就会有 1 กิจกรรมค่ะ ชื่อกิจกรรมว่าพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน เป็นกิจกรรมที่คล้าย ๆ ค่ายที่นักเรียนทุกคนมาร่วมกันค่ะ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...จะมี 1 กิจกรรม ชื่อกิจกรรมว่าพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน

(ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

9. ภาพรวมนโยบายและการสนับสนุนด้านการจัดการเรียนรู้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดนโยบายและแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่ชัดเจนและเป็นทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร นโยบายหลักที่โดดเด่นคือการเน้นย้ำให้ครูผู้สอนทุกคนใช้รูปแบบ Active Learning ในการจัดการเรียนการสอน นโยบายดังกล่าวไม่ได้เป็นเพียงการประกาศเท่านั้น แต่มีกระบวนการติดตามผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอผ่านกระบวนการนิเทศการสอนและการเยี่ยมชั้นเรียนแบบมีนัยความหมายโดยคณะผู้บริหาร การติดตามในลักษณะนี้ช่วยให้ผู้บริหารได้เห็นสภาพจริงของการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน และสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ครูได้อย่างทันทั่วทั้ง

ในเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารได้กำหนดกรอบแนวทางสำหรับประเด็นท้าทาย (PA) โดยให้ครูเลือกดำเนินการในประเด็นที่เชื่อมโยงกับ Active Learning หรือ PISA การกำหนดกรอบในลักษณะนี้เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการทำให้ครูทุกคนมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ขณะเดียวกัน ก็ยังคงให้อิสระแก่ครูในการเลือกประเด็นที่ตนเองสนใจและมีความถนัด การกำหนดทางเลือกระหว่าง Active Learning และ PISA ยังสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล ที่สำคัญที่สุดคือการสื่อสารค่าเป้าหมายตามมาตรฐาน

การศึกษาของโรงเรียนถูกส่งต่อและแบ่งส่วนความรับผิดชอบไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง ทำให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดและรับทราบทิศทางการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน การบริหารจัดการในลักษณะนี้สะท้อนให้เห็นถึงหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ซึ่งมีประสิทธิภาพในการสร้างความเป็นเจ้าของและความมุ่งมั่นของบุคลากรทุกคนในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน นอกจากนี้ยังช่วยให้ครูทุกคนเข้าใจว่าการปฏิบัติงานของตนมีส่วนสำคัญอย่างไรต่อความสำเร็จโดยรวมของโรงเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

...ก็มีนะค่ะ ก่อนหน้านี้จะเป็น Active Learning ที่ ผอ. แนะนำให้คุณครูทุกคน ใช้การสอนรูปแบบนี้ในการจัดการเรียนการสอนนะค่ะ แล้วก็จะมีกระบวนการติดตามด้วย จากท่านคณะผู้บริหาร ก็จะเป็นการนิเทศการสอน หรือการเยี่ยมชั้นเรียน โดยที่ไม่ได้นัดหมาย ก็มีการเข้าไปบ้างค่ะ

(ครูผู้สอนโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...คุณครูทุกคนจะมีส่วนร่วมในการกำหนดค่าเป้าหมายในแต่ละตัวชี้วัดอยู่แล้ว

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...ผอ. จะแจ้งว่า อย่างเช่นในปีงบประมาณ 68 เราจะทำประเด็นท้าทายกันเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ Active Learning หรือ PISA

(ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้

1. การจัดทำข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าโรงเรียนได้มีการจัดทำและใช้ระบบสารสนเทศของผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรมและครบวงจร โดยมีการพัฒนาแอปพลิเคชันภายในที่ออกแบบมาเฉพาะสำหรับโรงเรียนชื่อ KPS School เพื่อรวบรวมข้อมูลสำคัญของนักเรียนได้อย่างรวดเร็วและเข้าถึงได้ง่าย ข้อมูลที่จัดเก็บครอบคลุมทั้งรูปถ่าย ชื่อ เบอร์โทรศัพท์ผู้ปกครอง และบันทึกพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ผ่านมา การพัฒนาแอปพลิเคชันภายในเองแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารของโรงเรียน และความพยายามในการตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะที่แอปพลิเคชันสำเร็จรูปทั่วไปอาจไม่สามารถตอบโจทย์ได้ ระบบนี้ทำให้ครูสามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นต่อการดูแลผู้เรียนได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการให้ความช่วยเหลือผู้เรียนได้ทันทั่วถึง

นอกจากนี้ โรงเรียนยังได้นำแพลตฟอร์ม Q Info จากโครงการ TSQMA ซึ่งเป็นนโยบายระดับเขตพื้นที่ เข้ามาใช้ในการเช็คชื่อนักเรียนรายวันทั้งตอนเช้าในคาบที่ปรึกษา (Room) และ ในรายวิชาที่สอน การใช้ระบบสารสนเทศระดับเขตพื้นที่ทำให้ข้อมูลของโรงเรียนสามารถเชื่อมโยง กับระบบใหญ่ได้ และช่วยให้หน่วยงานต้นสังกัดสามารถติดตามข้อมูลได้สะดวก ข้อมูลใน Q Info ยังครอบคลุมถึง ผลการเรียนรู้ โครงสร้างหลักสูตร และโครงสร้างรายวิชาที่นักเรียนได้เรียน ซึ่งบ่งชี้ ถึงการใช้สารสนเทศ เพื่อการวางแผนและติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียนอย่างรอบด้าน

การส่งเสริมการใช้ระบบสารสนเทศไม่ได้หยุดเพียงการนำระบบมาใช้เท่านั้น แต่ยังมี การติดตามการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการแจ้งเตือนในกลุ่มราชการหากมีการละเลย ในการเช็คชื่อ กลไกการติดตามในลักษณะนี้ช่วยให้มั่นใจว่าระบบสารสนเทศถูกใช้งานอย่างต่อเนื่องและข้อมูล มีความครบถ้วนทันสมัย การมีข้อมูลที่ครบถ้วนและเป็นปัจจุบันเป็นพื้นฐานสำคัญ ในการตัดสินใจ ทางการศึกษาที่มีคุณภาพ และการดูแลช่วยเหลือผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

...KPS School นะคะ เป็นแอปพลิเคชันที่เรารวบรวมทั้งรูปถ่าย ชื่อ นามสกุลนักเรียน ข้อมูลนักเรียน เบอร์โทรศัพท์ผู้ปกครอง แล้วก็พฤติกรรมต่าง ๆ ของนักเรียนที่ผ่านมาจะ ใส่ไว้ในแอปพลิเคชันนี้ โดยคุณครูที่ต้องการข้อมูลก็สามารถเข้าถึงข้อมูลนักเรียนได้อย่าง รวดเร็ว

(ครูผู้สอนโรงเรียนโคกปรังวิทยาฯ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...ตอนนี้โรงเรียนเราใช้ Q Info กันแล้วค่ะ ก็คือใช้เช็คชื่อตอนเช้าตอน Room แล้วก็ ใช้เช็คชื่อในรายวิชา

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนโคกปรังวิทยาฯ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...มีการติดตามอยู่สม่ำเสมอ อย่างวันไหนท่านใดลืมเช็คชื่อ หรือท่านใดติดธุระ ก็จะแจ้งกันในกลุ่มราชการว่าให้เช็คชื่อนะคะ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกปรังวิทยาฯ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

2. การดำเนินการตามระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน

ผลการวิเคราะห์พบว่า การดำเนินการตามระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเป็นไปอย่างเข้มข้น และจริงจังตามนโยบายของผู้บริหาร โดยมีการเน้นย้ำให้ครูที่ปรึกษาเข้าดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด เกินกว่าการดำเนินการตามปกติ แม้ว่าการประชุมผู้ปกครองจะจัดขึ้นเทอมละ 1 ครั้งตามวาระปกติ แต่ผู้บริหารได้กำหนดนโยบายให้มีการเยี่ยมเยียนนักเรียนโดยตรงโดยครูที่ปรึกษาในทุกเดือน

การกำหนดให้มีการเยี่ยมบ้านเป็นประจำทุกเดือนแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของโรงเรียนในการดูแลผู้เรียนอย่างรอบด้าน ไม่ใช่เพียงการดูแลในมิติทางวิชาการเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงมิติทางสังคมและครอบครัวด้วย การเยี่ยมเยียนนักเรียนมุ่งเน้นไปที่กลุ่มนักเรียนที่มีความเสี่ยงสูง เช่น นักเรียนที่ติดสุราย (ร.ม.ส.) และกลุ่มที่มีพฤติกรรมเสี่ยง การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนทำให้การใช้ทรัพยากรและเวลาของครูมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมุ่งไปที่กลุ่มที่ต้องการความช่วยเหลือมากที่สุดก่อน วัตถุประสงค์ของการเยี่ยมบ้านคือการทำความเข้าใจปัญหาทางบ้านและให้การดูแลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้ครูสามารถเข้าใจบริบทของผู้เรียนได้ดีขึ้น และสามารถให้ความช่วยเหลือที่ตรงจุดกับความต้องการที่แท้จริง

สิ่งที่น่าสนใจคือมีการดำเนินการเกินกว่าที่กำหนด โดยบางครั้งครูบางท่านออกไปติดตามนักเรียนกลุ่มเสี่ยงบ่อยกว่าเดือนละ 1 ครั้ง บางรายถึงกับไปเยี่ยมบ้านทุกสัปดาห์ เพื่อควบคุมพฤติกรรมและดูแลนักเรียนอย่างทั่วถึง การปฏิบัติเกินกว่าที่กำหนดในลักษณะนี้สะท้อนให้เห็นถึงความทุ่มเทและความห่วงใยในตัวผู้เรียนของครู รวมถึงความสำเร็จของนโยบายในการสร้างวัฒนธรรมการดูแลผู้เรียนในองค์กร

...ในทุกเดือนนะคะ คุณครูแต่ละท่านที่เป็นที่ปรึกษาจะเข้าไปเยี่ยมเยียนนักเรียนโดยตรงค่ะ

(ครูผู้สอนโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...อันนี้ก็เป็นนโยบายจากท่าน ผอ. แล้วก็ทางทีมบริหารนะคะ ว่าอยากให้คุณครูที่ปรึกษาลงไปดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด นักเรียนมีปัญหาทางบ้านเป็นอย่างไร เราก็จะโฟกัสที่กลุ่มนั้นก่อนค่ะ แล้วก็คอยติดต่อสอบถามในทุก ๆ เดือนไป

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...บางทีบางคุณครูไปมากกว่านั้นอีกครับ หรือนักเรียนที่ได้รับแจ้งจากผู้ปกครองว่า มาแล้วสุ่มกัน คุณครูก็จะออกไปติดตามกันในทุก ๆ เดือนเลยครับ บางคนไปเยี่ยมบ้านทุกอาทิตย์

(ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

3. การปฏิบัติงานวิชาการและงานอื่นของโรงเรียน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าบุคลากรของโรงเรียนต้องรับผิดชอบงานที่หลากหลาย นอกเหนือจากหน้าที่หลักในการสอน ซึ่งเป็นการสะท้อนสภาพความเป็นจริงของโรงเรียนขนาดเล็กที่บุคลากรมีจำนวนจำกัด คณาจารย์แต่ละคนมักจะปฏิบัติงานในหลายฝ่ายงานพร้อมกัน เช่น ครู

บางท่านเป็นทั้งครูผู้สอน หัวหน้างานบุคคล และปฏิบัติงานด้านธุรการและบัญชี สภาพการณ์เช่นนี้ ถือเป็นความท้าทายที่โรงเรียนขนาดเล็กทั่วไปต้องเผชิญ โดยต้องบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างจำกัดให้สามารถดำเนินการกิจทั้งหมดของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการงานที่ไม่ใช่การสอน (งานพิเศษ) ถูกดำเนินการควบคู่ไปกับการสอน โดยมีการจัดระบบให้มีการสอนแทนเพื่อชดเชยเวลาที่ครูต้องออกไปปฏิบัติหน้าที่อื่น ระบบการสอนแทนนี้ ถือเป็นกลไกที่สำคัญในการรักษาสมดุลระหว่างภาระงานต่าง ๆ เพื่อไม่ให้งานพิเศษกระทบต่อการเรียนการสอนของผู้เรียนจนเกินไป การจัดการในลักษณะนี้แสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่น และการปรับตัวขององค์กรในการรับมือกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคลอย่างไรก็ตาม ภาระงาน ที่หลากหลายของครู อาจส่งผลกระทบต่อเวลาที่ครูจะทุ่มเทให้กับการเตรียมการสอนอย่างเข้มข้น ในระยะยาว ประเด็นนี้ ถือเป็นความท้าทายเชิงโครงสร้างที่โรงเรียนอาจต้องพิจารณาหาแนวทางแก้ไขในอนาคต เช่น การขอเพิ่มอัตราค่าจ้าง การจ้างบุคลากรสนับสนุน หรือการพัฒนาระบบอัตโนมัติ เพื่อลดภาระงานธุรการ

...ก็สรุปว่าก็เหมือนโรงเรียนทั่ว ๆ ไปนะค่ะ เพราะว่าเราต้องปฏิบัติหน้าที่หลายอย่าง ไม่ได้เป็นผู้สอนอย่างเดียว เราต้องเป็นธุรการด้วย เป็นนักการภารโรงด้วย เป็นคุณหมอด้วย ทำทุกอย่างเลยการเป็นครูนี้

(ครูผู้สอนโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...จากรายที่สอนแทนครับ ก็ไป 2 ชั่วโมง แค่ว่าไม่มีธุระ ฝ่ายวิชาการก็จะจัดครูที่เหลือเข้าสอนแทนประมาณนี้ครับ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...1 คนก็จะอยู่ประมาณ 2 ฝ่าย อันนี้เป็นลักษณะของครูตัวอย่างเลยนะครับ เพราะว่าครูคนหนึ่งต้องทำหน้าที่ได้หลายอย่าง

(ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

4. การประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองหรือภาคีเครือข่าย

ผลการวิเคราะห์พบว่าการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและภาคีเครือข่าย เป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูง โดยครอบคลุมหลายมิติที่ส่งเสริมซึ่งกันและกันในด้าน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง พบว่าผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับพฤติกรรม ของนักเรียน ทำให้โรงเรียนสามารถดูแลนักเรียนได้อย่างทั่วถึงแม้จะอยู่นอกรั้วโรงเรียน การมีเครือข่าย ผู้ปกครองที่เข้มแข็งช่วยขยายขอบเขตการดูแลผู้เรียนให้ครอบคลุมทั้งในและนอกโรงเรียน นอกจากนี้

ยังมีการบริจาคทรัพย์สิน เช่น หนังสือเรียนและแนวข้อสอบใหม่ ๆ ให้แก่ห้องสมุด ทำให้แหล่งเรียนรู้มีความทันสมัยอยู่เสมอ การสนับสนุนจากผู้ปกครองในลักษณะนี้ช่วยลดภาระด้านงบประมาณของโรงเรียนและเสริมสร้างคุณภาพการศึกษา ในด้านความร่วมมือกับปราชญ์ชาวบ้าน โรงเรียนมีการเชิญปราชญ์ชาวบ้านเข้ามาให้ความรู้และฝึกสอนอาชีพแก่นักเรียน เช่น การทำขนม โดยมีการสนับสนุนทั้งอุปกรณ์และการสอนโดยตรงจากผู้ปกครองที่มีทักษะเฉพาะด้าน การดำเนินการในลักษณะนี้ไม่เพียงช่วยพัฒนาทักษะอาชีพให้นักเรียน แต่ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และเป็นการถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นจากรุ่นสู่รุ่น ในด้านความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ผู้บริหารได้ประสานงานโดยตรงกับหน่วยงานภายนอก เช่น ตำรวจ เพื่อมาอำนวยความสะดวกด้านการจราจรและให้ความรู้เรื่องการขับขี่ที่ปลอดภัย และประสานกับกรมทางหลวงเพื่อมาทำเส้นทางจราจรบริเวณหน้าโรงเรียน เพื่อแก้ไขปัญหาอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง การประสานงานในลักษณะนี้แสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้บริหารในการระดมทรัพยากรจากภายนอกมาสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน และการให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของนักเรียนอย่างจริงจังนอกจากนี้ ยังมีพลังจากศิษย์เก่าที่มีส่วนร่วมในฐานะคณะกรรมการสถานศึกษา และเข้ามาช่วยสนับสนุนงานด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การนำรถมาช่วยเคลียร์ดินและตัดหญ้าบริเวณโรงเรียน การมีศิษย์เก่าที่ยังคงผูกพันและพร้อมกลับมาช่วยเหลือโรงเรียนเป็นสัญญาณที่ดีที่แสดงถึงความสำเร็จของโรงเรียนในการสร้างความประทับใจและความผูกพันให้แก่ศิษย์

...ผู้ปกครองจะเข้ามามีส่วนร่วมในการแจ้งข่าวสาร เบาะแสต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับนักเรียน ทำให้เราเข้าไปดูแลนักเรียนได้อย่างทั่วถึงค่ะ

(ครูผู้สอนโรงเรียนโคกปรังวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...ผอ. กับริง ผอ. เป็นคนประสานโดยตรงเลยค่ะ อย่างเช่นตำรวจ พอเราประสานความร่วมมือ ตำรวจก็จะมาช่วยอำนวยความสะดวกตอนเช้า แล้วรวมไปถึงตำรวจเข้ามาให้ความรู้กับนักเรียนเรื่องการขับขี่รถด้วย

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนโคกปรังวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...ผอ. หรือ รอง ผอ. เป็นคนประสานโดยตรง ในการขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก

(ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกปรังวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

5. ภาพรวมนโยบายและการสนับสนุนด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้บริหารได้กำหนดนโยบายและให้การสนับสนุนในด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้อย่างชัดเจนและครอบคลุมในหลายมิติ ในด้านนโยบาย การดูแลช่วยเหลือผู้เรียน ผู้บริหารได้กำหนดนโยบายเน้นย้ำให้ครูที่ปรึกษาลงพื้นที่เยี่ยมเยียนนักเรียน โดยตรงอย่างใกล้ชิดในทุกเดือน โดยเฉพาะกลุ่มนักเรียนที่ประสบปัญหาการเรียน (ติดศูนย์ ร มส.) และกลุ่มที่มีพฤติกรรมเสี่ยง นโยบายดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความห่วงใยในตัวผู้เรียน และความมุ่งมั่นในการไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง การกำหนดให้มีการเยี่ยมบ้านเป็นประจำยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับผู้ปกครอง และช่วยให้ครูเข้าใจบริบทของผู้เรียนได้ดียิ่งขึ้น ในด้านการจัดการความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ผู้บริหาร (ผอ. และ รอง ผอ.) ดำเนินการประสานงานโดยตรงกับหน่วยงานภายนอก เช่น ตำรวจ และกรมทางหลวง เพื่อแก้ไขปัญหาความปลอดภัย เช่น การจัดการจราจรบริเวณหน้าโรงเรียน การที่ผู้บริหารลงมือประสานงานโดยตรงแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจและความจริงจังในการแก้ไขปัญหา และเป็นตัวอย่างที่ดีในการเป็นผู้นำที่ลงมือทำ ในด้านการติดตามการใช้สารสนเทศ มีการขับเคลื่อนให้ครูทุกคนใช้แอปพลิเคชันสารสนเทศใหม่ (Q Info) ในการเช็คชื่อและติดตามข้อมูลนักเรียนรายวันอย่างสม่ำเสมอ และมีการแจ้งเตือนติดตามหากมีการละเลยในการใช้ระบบดังกล่าว การติดตามการใช้งานอย่างสม่ำเสมอช่วยให้มั่นใจว่านโยบายถูกนำไปปฏิบัติจริง และข้อมูลในระบบมีความครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการตัดสินใจทางการบริหาร

...อันนี้ก็เป็นนโยบายจากท่าน ผอ. แล้วก็ทางทีมบริหารนะคะ ว่าอยากให้คุณครูที่ปรึกษาลงไปดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด

(ครูผู้สอนโรงเรียนโคกปรังวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...ผอ. กับรอง ผอ. เป็นคนประสานโดยตรงเลยค่ะ ในการขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนโคกปรังวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...ท่าน ผอ. ท่านรอง แล้วก็คุณครูที่ไปรับเรื่องค่ะ ได้นำแอปพลิเคชันนี้มาส่งต่อข้อมูล แล้วก็ขับเคลื่อนเรียบร้อยแล้วค่ะ มีการติดตามอยู่สม่ำเสมอ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกปรังวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพของครู

1. การพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าคณาจารย์มีการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง โดยมีกลไกหลักคือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เช่น ระดับปริญญาโท ในสาขาที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการสอน ซึ่งเป็นแหล่งสำคัญในการรับความรู้และวิธีสอนใหม่ ๆ การที่ครูมุ่งมั่นศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและความปรารถนาที่จะยกระดับความสามารถทางวิชาชีพของตนเอง การศึกษาต่อในระดับสูงไม่เพียงช่วยเพิ่มพูนความรู้ทางทฤษฎี แต่ยังเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมอาชีพจากโรงเรียนอื่น ๆ และได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญ นอกเหนือจากการศึกษาต่อแล้ว การพัฒนาตนเองยังรวมถึงการเข้าร่วมอบรมตามความต้องการที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาบุคลากร (ID Plan) เช่น การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษผ่านการอบรมร่วมกับศูนย์ภายนอก และการอบรมเฉพาะทางเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในการทำวิทยฐานะ การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษแสดงให้เห็นถึงความตระหนักถึงครูในความสำเร็จของภาษาต่างประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ ส่วนการอบรมเกี่ยวกับวิทยฐานะ แสดงให้เห็นถึงความสนใจในการพัฒนาเส้นทางอาชีพของตนเอง การพัฒนาเหล่านี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่ขาด เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบผ่านกลไกการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (ID Plan) กระบวนการนี้เริ่มต้นจากการรวบรวมความต้องการของครูแต่ละคน ว่าต้องการอบรมหรือเรียนรู้เรื่องใดเพิ่มเติม จากนั้นความต้องการเหล่านี้จะถูกนำมาบรรจุลงในแผนพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน โดยกำหนดหัวข้อในการจัดอบรมประจำปีงบประมาณ การดำเนินการในลักษณะนี้สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง (Demand-driven) ไม่ใช่การจัดอบรมตามที่ผู้บริหารคิดว่าครูควรได้รับ (Supply-driven)

...หลัก ๆ เลยก็คือหนูได้ไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโทของหลักสูตรและการสอน นะคะ พอหนูไปศึกษาต่อ ในแต่ละวิชาที่เข้าเรียนก็ได้รับความรู้จากท่านอาจารย์มาเยอะมาก โดยเฉพาะวิธีสอนใหม่ ๆ แล้วก็ตัวหนูเองก็อบรมเรียนรู้ นะคะ ในส่วนที่เราควรจะเพิ่มเติมไม่ว่าจะทักษะภาษาอังกฤษที่ได้เข้าอบรมร่วมกับทางศูนย์ SCMR

(ครูผู้สอนโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...ก็เป็นผลไปถึงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่เราได้จาก ID Plan นะคะ ว่าคุณครูมีความต้องการอยากจะอบรมหรือเรียนรู้เรื่องใดเพิ่มเติมในแต่ละปีการศึกษา แล้วก็นำมาบรรจุลงในแผนพัฒนาบุคลากรค่ะว่าในปีงบประมาณนี้เราจะจัดอบรมกันเรื่องการสร้างสื่อ แล้วก็การเรียนรู้วิธีการสอนใหม่ ๆ ค่ะ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...ก็เป็นผลไปถึงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่เราได้จาก ID Plan นะครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ผลการวิเคราะห์พบว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ดำเนินการอย่างเป็นทางการและมีโครงสร้างที่ชัดเจน โดยมีการแบ่งกลุ่มครูที่ปรึกษาเป็นระดับชั้น (ม.ต้น และ ม.ปลาย) เพื่อให้สามารถแลกเปลี่ยนประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละระดับชั้นได้ตรงจุดและตรงกับบริบทการแบ่งกลุ่มตามระดับชั้นมีความเหมาะสม เนื่องจากนักเรียนในแต่ละระดับชั้นมีพัฒนาการและความต้องการที่แตกต่างกัน ครูที่ปรึกษาในระดับเดียวกันจึงมีประสบการณ์และความท้าทายที่คล้ายคลึงกัน ทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความหมายและเป็นประโยชน์มากกว่าการรวมกลุ่มแบบไม่คำนึงถึงระดับชั้น ในการประชุมประจำเดือน คณาจารย์จะมีการเล่าสู่กันฟังถึงสิ่งที่ตนเองพบเจอแนวทางแก้ไขปัญหา และมีการนำเสนอวิธีสอนใหม่ ๆ ที่ได้จากการศึกษาต่อหรืออบรม การแบ่งปันประสบการณ์และความรู้ในวง PLC เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการขยายผลความรู้จากบุคคลสู่องค์กร ทำให้ครูที่ไม่ได้มีโอกาสไปศึกษาต่อหรืออบรมก็สามารถได้รับประโยชน์จากความรู้ใหม่ ๆ ผ่านการแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงาน

นอกจากนี้ ยังมีการแลกเปลี่ยนเทคนิคการสอนข้ามกลุ่มสาระอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะเทคนิคที่ใช้เกมเป็นฐาน ซึ่งครูสามารถหยิบยืมวิธีการสอนจากกลุ่มสาระอื่น ๆ (เช่น จากภาษาไทยไปคณิตศาสตร์) เพื่อนำไปสร้างบรรยากาศที่หลากหลายในชั้นเรียนได้ การแลกเปลี่ยนข้ามกลุ่มสาระมีคุณค่าอย่างยิ่ง เนื่องจากช่วยให้ครูได้มุมมองใหม่ ๆ จากสาขาวิชาที่แตกต่าง และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทของตนเองได้อย่างสร้างสรรค์ การที่นักเรียนได้เจอบรรยากาศการเรียนรู้ ที่หลากหลายจากครูต่างกลุ่มสาระยังช่วยเพิ่มความน่าสนใจในการเรียนและป้องกันความเบื่อหน่ายจากความจำเจ

...เราก็มามาแลกเปลี่ยนกันในวง PLC คือ PLC ของเราจะแบ่งเป็นคุณครูที่ปรึกษา ม.ต้น แล้วก็คุณครูที่ปรึกษา ม.ปลาย เขาก็จะมีประเด็นปัญหาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ในแต่ละกลุ่มนะค่ะ คุณครูก็สามารถหยิบยืมเทคนิคการสอนค่ะ เพื่อไปสร้างบรรยากาศให้นักเรียน นักเรียนก็จะได้เจอบรรยากาศที่ต่าง ๆ กันไปค่ะ

(ครูผู้สอนโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...เราก็มามาแลกเปลี่ยนกันในวง PLC คือ PLC ของเราจะแบ่งเป็นคุณครูที่ปรึกษา ม.ต้น แล้วก็คุณครูที่ปรึกษา ม.ปลายนะค่ะ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...ครูก็สามารถหยิบยืมเทคนิคการสอนครับ เพื่อไปสร้างบรรยากาศให้นักเรียน

(ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

3. การนำความรู้จากการพัฒนาตนเองไปใช้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเองถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ คณาจารย์ระบุว่า การได้ไปศึกษาต่อทำให้เห็นวิธีสอนใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับบริบทของนักเรียนและโรงเรียนได้จริง การที่ครูสามารถประเมินความเป็นไปได้ในการนำวิธีสอนใหม่มาใช้ในบริบทของตนเองได้ แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการคิดวิเคราะห์และการปรับประยุกต์ความรู้ ไม่ใช่เพียงการรับความรู้มาใช้โดยไม่ไตร่ตรอง วิธีการที่ได้รับจากการพัฒนาตนเองจะถูกนำกลับมาแชร์ในวง PLC เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน กระบวนการนี้ช่วยขยายผลความรู้จากบุคคลสู่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การลงทุน ในการพัฒนาบุคลากรมีความคุ้มค่ามากขึ้น เนื่องจากความรู้ที่ครูคนหนึ่งได้รับสามารถส่งต่อไปยังครูคนอื่น ๆ ในองค์กรได้ นอกจากนี้ ความรู้อยังถูกนำไปปรับใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นการบูรณาการการพัฒนาตนเองเข้ากับการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ

การติดตามการนำความรู้ไปใช้ดำเนินการผ่านกระบวนการนิเทศการสอน และการเยี่ยมชั้นเรียนแบบไม่นัดหมาย กลไกนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเห็นว่าครูได้นำความรู้จากการพัฒนาตนเองไปใช้จริงหรือไม่ และสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับหรือการสนับสนุนเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็น ที่สำคัญที่สุดคือการที่ครูต้องนำความรู้ที่พัฒนาตนเองไปใช้ในการพัฒนางานที่เสนอเป็นประเด็นท้าทาย (PA) ซึ่งมีเป้าหมายผลลัพธ์การเรียนรู้ที่วัดได้ชัดเจน ในท้ายปีงบประมาณ ครูต้องนำเสนอสรุปผลลัพธ์จากการดำเนินการ PA ว่าบรรลุตามที่คาดหวังหรือไม่ ซึ่งเป็นการประเมินผล การนำความรู้ไปใช้ที่เป็นรูปธรรมและตรวจสอบได้

...พอเราได้ไปศึกษาต่อ ไปเรียนรู้มาเพิ่มเติม เราก็จะได้เห็นวิธีการสอนใหม่ ๆ ที่สามารถทำได้จริงในห้องเรียนเรา ทำให้เราเรียนรู้ได้ว่าวิธีการสอนพวกนี้สามารถเอามาประยุกต์กับนักเรียนเราได้หรือโรงเรียนเราได้ค่ะ

(ครูผู้สอนโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...ทำให้เราเรียนรู้ได้ว่าวิธีการสอนพวกนี้สามารถเอามาประยุกต์กับนักเรียนเราได้หรือโรงเรียนเราได้ จากนั้นพอเราได้ความรู้ตรงนั้นมาค่ะ เราก็มาแลกเปลี่ยนกันในวง PLC

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...แล้วก็จะมีการติดตามจากท่านคณะผู้บริหารด้วย จะเป็นการนิเทศการสอน หรือการเยี่ยมชั้นเรียน โดยที่ไม่ได้นัดหมายก็มีการเข้าไปบ้างครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

4. ภาพรวมนโยบายและการสนับสนุนด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพของครู

ผลการวิเคราะห์พบว่าผู้บริหารได้กำหนดนโยบายและให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพของครูอย่างเป็นระบบและครบวงจร โดยใช้แผนพัฒนาบุคลากร (ID Plan) เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน แผนนี้รวบรวมความต้องการของครูแต่ละคนและนำมาจัดทำเป็นหลักสูตรการอบรมประจำปีงบประมาณ เช่น การอบรมเรื่องการสร้างสื่อและวิธีสอนใหม่ ๆ การใช้ ID Plan เป็นฐานในการวางแผนพัฒนาบุคลากรแสดงให้เห็นถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร และการให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต นอกจากนี้ ผู้บริหารยังได้กำหนดกรอบให้ครูเลือกทำประเด็นท้าทาย (PA) ในหัวข้อที่เชื่อมโยงกับทิศทางของโรงเรียน คือ Active Learning หรือ PISA การกำหนดกรอบในลักษณะนี้เป็นการสร้างความสอดคล้องระหว่างการพัฒนาตนเองของครูกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน ทำให้การพัฒนาตนเองไม่เป็นเพียงประโยชน์ส่วนบุคคล แต่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยการสนับสนุนยังครอบคลุมถึงการอำนวยความสะดวกให้ครูได้เข้าร่วมอบรมภายนอก เช่น การอบรมทักษะภาษาอังกฤษร่วมกับศูนย์อื่น ๆ และการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการทำวิทยฐานะ การให้การสนับสนุนในหลากหลายรูปแบบแสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของครู ไม่ว่าจะเป็นความต้องการในการพัฒนาความรู้ทางวิชาการ หรือความต้องการในการพัฒนาเส้นทางอาชีพ

...ก็เป็นผลไปถึงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่เราได้จาก ID Plan นะคะ ว่าคุณครูมีความต้องการอยากจะอบรมหรือเรียนรู้เรื่องใดเพิ่มเติม

(ครูผู้สอนโรงเรียนโคกปรังวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...ใช่ค่ะ ท่าน ผอ. จะแจ้งว่า อย่างเช่นในปีบ 68 เราจะทำประเด็นท้าทายกันเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ Active Learning หรือ PISA ค่ะ ให้คุณครูได้เลือกประเด็นใดประเด็นหนึ่ง

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนโคกปรังวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...ก็เป็นผลไปถึงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่เราได้จาก ID Plan นะครับ นำมาบรรจุลงในแผนพัฒนาบุคลากรครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกปรังวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

การพัฒนางานที่เสนอเป็นประเด็นท้าทายในการพัฒนาผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน

1. วิธีการหรือแนวคิดในการพัฒนาประเด็นท้าทาย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าแนวคิดหลักในการพัฒนาประเด็นท้าทาย (PA) ของโรงเรียนคือการบูรณาการงาน PA เข้ากับงานวิจัยในชั้นเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเลือกประเด็นที่สอดคล้องกับปัญหาที่พบในชั้นเรียนจริง การบูรณาการในลักษณะนี้เป็นกลยุทธ์ที่ชาญฉลาดในการจัดการกับภาระงานที่หลากหลายของครู โดยทำให้งานสองอย่างสามารถดำเนินการไปพร้อมกันได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จุดมุ่งหมายของการบูรณาการคือการลดขั้นตอนการทำงาน โดยการใช้หัวข้อเดียวกันสำหรับทั้งการทำ PA และการวิจัยในชั้นเรียน ซึ่งช่วยให้ครูสามารถมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาผู้เรียนได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องแบ่งเวลาและทรัพยากรไปทำงานสองชิ้นที่แยกกัน แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารจัดการเวลาและทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ และการมุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่าปริมาณงาน ตัวอย่างการเลือกประเด็นท้าทายที่ชัดเจนคือการเลือกเรื่องการพัฒนาทักษะการอ่านจับใจความ ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ทั้งหมด การเลือกพัฒนาทักษะที่เป็นรากฐานของทักษะอื่น ๆ แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในความสัมพันธ์เชิงระบบระหว่างทักษะต่าง ๆ และการคิดเชิงกลยุทธ์ในการจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกรอบและทิศทาง โดยกำหนดให้ครูทุกคนต้องเลือกทำประเด็นท้าทายที่เกี่ยวข้องกับ Active Learning หรือ PISA เพื่อให้งานของครูสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียน การกำหนดกรอบในลักษณะนี้เป็นการสร้างสมดุลระหว่างการให้อิสระแก่ครูในการเลือกหัวข้อที่สนใจ และการรักษาทิศทางที่สอดคล้องกันขององค์กร

...สำหรับหนู หนูนำไปทำวิจัยต่อเนะคะ ทั้งในประเด็น PA แล้วก็วิจัยในชั้นเรียน ก็คือจะมีความเกี่ยวข้องกัน หรืออาจจะเป็นหัวข้อเดียวกันไปเลยก็ได้ เพื่อลดขั้นตอน แล้วก็ทำแค่ 1 เรื่องค่ะ

(ครูผู้สอนโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...สำหรับหนู หนูนำไปทำวิจัยต่อเนะคะ ทั้งในประเด็น PA แล้วก็วิจัยในชั้นเรียน ก็คือจะมีความเกี่ยวข้องกัน หรืออาจจะเป็นหัวข้อเดียวกันไปเลยก็ได้ค่ะ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...PA กับวิจัยในชั้นเรียนเนะครับ ก็คือจะมีความเกี่ยวข้องกัน หรืออาจจะเป็นหัวข้อเดียวกันไปเลยก็ได้ เพื่อลดขั้นตอนในการทำวิจัย แล้วก็ทำแค่ 1 เรื่องครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

2. ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนที่คาดหวัง

ผลการวิเคราะห์พบว่าผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนที่คาดหวังถูกกำหนดอย่างเป็นรูปธรรมในเชิงปริมาณ และเชื่อมโยงกับค่าเป้าหมายของโรงเรียนตามมาตรฐานการศึกษาอย่างชัดเจน ศึกษานิเทศก์มีการกำหนดค่าเป้าหมายเป็นร้อยละของผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการบรรลุ ซึ่งทำให้การประเมินผลมีความชัดเจนและตรวจสอบได้ การกำหนดเป้าหมายเป็นตัวเลขที่ชัดเจนช่วยให้ครูมีทิศทางที่แน่นอนในการทำงาน และสามารถติดตามความก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนคือการพัฒนานักเรียนให้มีทักษะการอ่านอยู่ในระดับร้อยละ 60 หรือดีกว่าที่ตั้งไว้ การตั้งเป้าหมายที่ระดับร้อยละ 60 อาจดูไม่สูงนัก แต่เป็นการตั้งเป้าหมายที่สมจริงและสอดคล้องกับสภาพปัญหาที่พบ การตั้งเป้าหมายที่บรรลุได้ช่วยสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจให้แก่ครูและนักเรียน เมื่อบรรลุเป้าหมายแล้วสามารถยกระดับเป้าหมายให้สูงขึ้นในปีต่อไป

ค่าร้อยละที่กำหนดมาจากการกำหนดร่วมกันของครูที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานการศึกษาด้านคุณภาพผู้เรียน ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการอ่าน การเขียน การคิดวิเคราะห์ และการสื่อสาร การมีส่วนร่วมของครูในการกำหนดค่าเป้าหมายช่วยสร้างความเป็นเจ้าของและความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากครูมีส่วนในการกำหนดเป้าหมายนั้นด้วยตนเอง ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำวิจัยและ PA จะต้องถูกนำมาประเมินว่าบรรลุตามความคาดหวังหรือไม่ ซึ่งเป็นการประเมินที่โปร่งใสและตรวจสอบได้

...เราก็จะวางร้อยละอยู่ที่ประมาณร้อยละ 60 ซึ่งหนูก็นำร้อยละตรงนี้มาพัฒนา PA ในปี 2567 ก็คือพัฒนาทักษะการอ่านของนักเรียนให้อยู่ในระดับร้อยละ 60 ค่ะ

(ครูผู้สอนโรงเรียนโคกปรังวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...ถ้าเป็นในส่วนของการอ่าน เราก็จะวางร้อยละอยู่ที่ประมาณร้อยละ 60 ซึ่งหนูก็นำร้อยละตรงนี้มาพัฒนา PA ในปี 2567 ก็คือพัฒนาทักษะการอ่านของนักเรียนให้อยู่ในระดับร้อยละ 60 หรืออาจจะดีกว่าร้อยละ 60 ที่เราตั้งไว้ค่ะ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนโคกปรังวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...คุณครูที่อยู่ในงานประกันนะคะ จะให้คุณครูแต่ละท่านที่อยู่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกำหนดค่าเป้าหมายร้อยละค่ะ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกปรังวิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

3. นโยบายและการสนับสนุนเกี่ยวกับการพัฒนาประเด็นท้าทาย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกรอบและทิศทางของการทำประเด็นท้าทาย (PA) อย่างชัดเจนและเป็นระบบ มีการแจ้งนโยบายแก่ครูทุกคนว่าประเด็นท้าทายที่เสนอจะต้องเกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลหลักของโรงเรียน นั่นคือ Active Learning หรือ PISA โดยครูมีอิสระในการเลือกประเด็นใดประเด็นหนึ่งในสองหัวข้อนี้ การกำหนดทางเลือกที่ชัดเจนช่วยให้ครูมีความยืดหยุ่นในการเลือกหัวข้อที่ตนเองสนใจและมีความถนัด ขณะเดียวกันก็รักษาทิศทางที่สอดคล้องกันขององค์กร การกำหนดนโยบายในลักษณะนี้สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารแบบกำหนดทิศทางจากส่วนกลางแต่ให้อิสระในการปฏิบัติ (Centralized Direction with Decentralized Execution) ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความสอดคล้องในระดับองค์กรขณะที่ยังคงรักษาความคิดสร้างสรรค์และความเป็นเจ้าของของบุคลากร กระบวนการสนับสนุนการทำ PA แบ่งออกเป็นสองช่วงเวลาหลักที่มีลักษณะแตกต่างกัน ในช่วงต้นปีงบประมาณ ครูจะต้องนำเสนอหัวข้อและแนวทางการดำเนินงานที่วางแผนไว้ต่อหน้าผู้บริหาร เพื่อรับคำแนะนำและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงก่อนลงมือปฏิบัติจริง การนำเสนอในช่วงต้นปีมีประโยชน์ในการช่วยให้ครูได้รับมุมมองและข้อเสนอแนะจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งอาจช่วยให้แผนงานมีความสมบูรณ์มากขึ้นก่อนลงมือปฏิบัติ อีกทั้งยังเป็นโอกาสให้ผู้บริหารได้ทราบว่าครูแต่ละคนวางแผนจะทำอะไร และสามารถให้การสนับสนุนหรือทรัพยากรที่จำเป็นได้ตั้งแต่เริ่มต้น ในช่วงท้ายปีงบประมาณ ครูจะต้องนำเสนอสรุปผลการดำเนินงานเพื่อประเมินว่าผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามความคาดหวังหรือไม่ และหากไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง จะต้องวิเคราะห์สาเหตุและกำหนดแนวทาง

ปรับปรุงสำหรับปีงบประมาณถัดไป กระบวนการนี้ถือเป็นวงจรการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Plan-Do-Check-Act) ที่สอดคล้องกับหลักการบริหารคุณภาพ การนำเสนอผลงานต่อหน้าผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานยังสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน (Accountability) และเป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความสำเร็จและบทเรียนของกันและกัน

สิ่งที่น่าสนใจอย่างยิ่งคือการที่ผู้บริหารระบุว่าการดำเนินการในลักษณะนี้ถือเป็นจุดเด่นที่โดดเด่นของโรงเรียน ซึ่งหลายโรงเรียนไม่ค่อยได้ทำ การเชื่อมโยงค่าเป้าหมายตามมาตรฐานการศึกษาไปสู่การปฏิบัติงานของครูทุกคน ทำให้ทุกคนรู้ทิศทาง รู้ตัวชี้วัด และรู้ว่าต้องทำอะไร การประเมินตนเองในลักษณะนี้แสดงให้เห็นถึงความภาคภูมิใจในผลงานขององค์กร และการตระหนักรู้ถึงคุณค่าของระบบที่พัฒนาขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาและพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

...ท่าน ผอ. จะแจ้งว่า อย่างเช่นในปีงบประมาณ 68 เราจะทำประเด็นท้าทายกันเป็นเรื่องเกี่ยวกับ Active Learning หรือ PISA ค่ะ ให้คุณครูได้เลือกประเด็นใดประเด็นหนึ่ง

(ครูผู้สอนโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...จากนั้นในท้ายปีงบประมาณเราก็จะมีการนำเสนอสรุปประเด็นท้าทายกันว่า จากที่เราได้เล่าไปว่าจะทำแบบนี้ แล้วผลที่ได้ดำเนินการเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ไหม หรือควรจะต้องปรับปรุงพัฒนาหรือมีแนวทางอย่างไรในปีงบประมาณถัดไปค่ะ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

...ซึ่งสิ่งเหล่านี้หลาย ๆ โรงเรียนไม่ค่อยได้ทำ อันนี้ถือว่าดีมากเลยคะ ดีมาก ๆ คุณครูทุกคนได้ทราบในส่วนของค่าเป้าหมายของกันทุกคน รู้ว่าตัวชี้วัดมีอะไร รู้ว่าต้องทำอย่างไรกันทุกคน โดยที่ไม่ได้สนใจว่าแนวทางทิศทางของโรงเรียนเป็นอย่างไร ค่าเป้าหมายที่เรากำลังจะเดินจะเดินไปทิศทางไหน ดีมากเลยอันนี้ค่ะ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกปรังวิทยาาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2568)

กรณีศึกษาที่ 3 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 1 แห่ง คือ โรงเรียนเพชรพิทยาคม
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

1. บริบทของโรงเรียน

โรงเรียนเพชรพิทยาคม (อักษรย่อ: พ.ช., PKS) เป็นโรงเรียนรัฐบาล เมื่อแรกก่อตั้งเป็นโรงเรียนประจำมณฑลเพชรบูรณ์ และเป็นโรงเรียนประจำจังหวัดเพชรบูรณ์โดยเป็นโรงเรียนชายล้วน แต่ปัจจุบันได้เปลี่ยนเป็นโรงเรียนสหศึกษา จึงเป็นที่รู้จักของชาวเพชรบูรณ์และถูกเรียกอย่างแพร่หลาย

ว่าเป็น "โรงเรียนชาย" และเป็นโรงเรียนรัฐบาลและสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาแห่งแรกของจังหวัด เพชรบูรณ์ ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2444 โดยพระยาเพชรรัตนสงคราม(เฟื่อง เฟื่องเพชร) ผู้ว่าราชการจังหวัด เพชรบูรณ์คนที่ 3 ที่บริเวณวัดไตรภูมิ ริมแม่น้ำป่าสัก ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่ง กระทรวงธรรมการ (กระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบัน) ได้แต่งตั้งให้นายเปรง เพชรบูรณ์ มาดำรง ตำแหน่งครูใหญ่คนแรก ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ พ.ศ. 2444 - พ.ศ. 2447 ในระยะแรกเปิดสอนในระดับ ประถมศึกษา ต่อมาได้มีการย้ายสถานที่ตั้งโรงเรียนหลายครั้ง เช่น บริเวณวัดใหม่ บริเวณโรงเรียน เมืองเพชรบูรณ์ และเริ่มเปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นในปี พ.ศ. 2482 และมัธยมศึกษา ตอนปลายในปี พ.ศ. 2505 ในปี พ.ศ. 2517 กรมสามัญศึกษาได้แต่งตั้งนายจักรกฤษณ์ นาครรัตน์ เป็นผู้อำนวยการคนแรก ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ พ.ศ. 2517 - พ.ศ. 2522 ถือเป็นผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 21 จนกระทั่งปี พ.ศ. 2518 ได้ย้ายสถานที่ตั้งปัจจุบัน ทางทิศตะวันออกของถนนสามัคคีชัย ตรงข้ามกับศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านทิศเหนือติดกับวิทยาลัยเทคนิค เพชรบูรณ์ ด้านทิศใต้ติดกับโรงเรียนวิทยานุกูลนารี ปัจจุบันมีอายุ 123 ปี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

วิสัยทัศน์

“ต้นแบบองค์กรคุณภาพและผู้นำแห่งการเรียนรู้ ด้วยแนวทางโรงเรียนมาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

อัตลักษณ์

วินัยเยี่ยม เปี่ยมคุณธรรม นำวิชาการ

เอกลักษณ์

สถานศึกษา เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

โครงสร้างการบริหารงาน

โรงเรียนมีการแบ่งโครงสร้างการบริหารออกเป็น 5 กลุ่มงานหลัก กลุ่มบริหารวิชาการ: เป็นหัวใจหลักที่ครอบคลุม 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กลุ่มบริหารงบประมาณ: มุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด กลุ่มบริหารงานบุคคล: ส่งเสริมศักยภาพครู และบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มบริหารกิจการนักเรียน: เสริมสร้างวินัย คุณธรรม และความปลอดภัย ผ่านศูนย์บริหารความสุขและความปลอดภัย (OBEC Happiness Safety Center) กลุ่มบริหารทั่วไป: ครอบคลุมงานธุรการ ประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์กับชุมชน นอกจากนี้ ยังมีคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและกำกับดูแลนโยบายเพื่อให้การบริหารจัดการ โรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใสตามมาตรฐาน (โรงเรียนเพชรพิทยาคม, 2568)

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนโคกปรังวิทยา

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู โดยสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) จากผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานแผนงานและครูผู้สอน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานมาตรฐานตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0606.4/ว19 ลงวันที่ 3 ตุลาคม 2567 สายงานการสอนตำแหน่งครูผู้ช่วยและครู 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการจัดการเรียนรู้ 2) ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และ 3) ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ดังนี้

ด้านการจัดการเรียนรู้

1. การสร้างและพัฒนาหลักสูตร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนมีแนวทางการพัฒนาหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นและเป็นระบบ สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารจัดการหลักสูตรที่คำนึงถึงบริบทของสถานศึกษาและความต้องการของผู้เรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดนโยบายให้ครูทุกคนต้องศึกษาและทำความเข้าใจหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และหลักสูตรสถานศึกษาก่อนการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ หลักสูตรสถานศึกษาถูกจัดวางให้เป็น "คัมภีร์หลัก" สำหรับครูในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญที่โรงเรียนให้ความสำคัญให้ครูเข้าใจกรอบและทิศทางของหลักสูตรอย่างถ่องแท้ ในด้านการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร โรงเรียนมีการปรับปรุงหลักสูตรรายวิชาพื้นฐานทุกปีการศึกษา และเปิดรายวิชาเพิ่มเติมหรือวิชาเลือกเสรีตามความต้องการของผู้เรียนและความเชี่ยวชาญของครู ซึ่งสะท้อนให้เห็นการบริหารหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความหลากหลายของผู้เรียน ข้อค้นพบที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การบูรณาการหลักสูตรท้องถิ่นเข้าไปในทุกระดับชั้น ตั้งแต่มัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยกำหนดกรอบให้เกี่ยวข้องกับจังหวัดเพชรบูรณ์ภายใต้แนวคิด "เพชรบูรณ์เมืองสบาย" และบูรณาการกับแนวคิด STEM และหลักสูตรด้านทฤษฎี สิ่งที่น่าสนใจคือการออกแบบหลักสูตรท้องถิ่นนี้คำนึงถึงภาระงานของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกำหนดให้ใช้ชิ้นงานเดียวในการประเมินได้หลายรายวิชา โดยไม่เพิ่มภาระงานให้แก่ผู้เรียน นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดรายชื่อปราชญ์ชาวบ้านไว้ตามระดับชั้นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การบูรณาการหลักสูตรท้องถิ่นมีความเชื่อมโยงกับภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างแท้จริง

...ถ้าเป็นวิชาพื้นฐาน เรามีการปรับปรุงทุกปีค่ะ ส่วนมากครูจะเปิดรายวิชาที่มีความรู้
อย่างตัวพี่เองก็มีความรู้เรื่องวิชาภาษาไทย แล้วก็เรื่องการทำหนังสือพิมพ์ ก็เลยเอามาเปิดเป็น
รายวิชาเลือกเสรี” คุณครูทุกรายวิชาต้องสามารถบูรณาการเนื้อหาของตัวเอง โดยไม่เพิ่มภาระงาน
ให้เด็ก สามารถใช้ชิ้นงานเดียวในการประเมินคะแนนได้ กำหนดไว้วิชาละ 10 คะแนนค่ะ

(ครูผู้สอนโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...จะเป็นเรื่องลักษณะของเพชรบูรณ์ เมืองสบาย ซึ่งตรงนี้นั่นก็ดิโนแ่งที่มีโพกัสให้ครู
ในการเดินค่ะ กำหนดให้ใช้รายวิชากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เพื่อให้คุณครูสอนค่ะ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...ครูต้องศึกษาหลักสูตร อันนี้โรงเรียนก็ได้ส่งให้ครูศึกษา ซึ่งเป็นนโยบายหลัก
ของโรงเรียน จะต้องเรียนรู้หลักสูตรก่อน เพราะว่าแต่ละโรงเรียนจะไม่เหมือนกัน แต่หลักสูตร
แกนกลางเหมือนกันครับหลักสูตรของนักเรียนจะเป็นคัมภีร์หลักให้กับครูครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

2. การออกแบบการจัดการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์พบว่า กระบวนการออกแบบการจัดการเรียนรู้มีรูปแบบที่ชัดเจน
และเป็นระบบ สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นความเป็นเอกภาพในแนวทางการปฏิบัติงาน
ของครู โดยกลุ่มบริหารงานวิชาการเป็นผู้กำหนดรูปแบบมาตรฐานในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้
ที่ครูทุกคนต้องปฏิบัติสำหรับทุกรหัสวิชาที่สอน การกำหนดรูปแบบที่ชัดเจนนี้มีจุดประสงค์เพื่อให้
การจัดการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนมีทิศทางและมาตรฐานเดียวกัน อันเป็นพื้นฐานสำคัญของการขับเคลื่อน
คุณภาพการศึกษาในระดับองค์กร กระบวนการออกแบบประกอบด้วย การวิเคราะห์ตัวชี้วัดหรือ
ผลการเรียนรู้โดยการดึงคำสำคัญ (Key Words) มาใช้ในการออกแบบกิจกรรมและกำหนดชิ้นงาน
ซึ่งแสดงให้เห็นการใช้หลักการ Backward Design ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ การออกแบบนี้
เปรียบเสมือน "แผนที่" ที่ผู้สอนต้องนำโครงสร้างการเรียนรู้ วิธีการเก็บคะแนน และการวัดผล
ประเมินผลไปแจ้งให้ผู้เรียนทราบอย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มภาคเรียน ซึ่งสะท้อนให้เห็นการให้ความสำคัญ
กับความโปร่งใสและการสื่อสารกับผู้เรียน นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษายังสนับสนุนให้ครู
ใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายและทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน โดยมีการปรับเปลี่ยนจาก
การเรียนรู้แบบเดิม เช่น Learning by Doing ไปสู่การใช้ Active Learning และการประยุกต์ใช้
เทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึง
วิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการพัฒนาการเรียนรู้ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับบริบทของโลกยุคใหม่

...มีรูปแบบตายตัว กำหนดโดยกลุ่มบริหารงานวิชาการค่ะ ที่จะกำหนดให้ครูทุกคนในโรงเรียนได้ออกแบบหน่วยการเรียนรู้ที่ตัวเองสอน เอาตรงนี้ไปให้เด็กเห็นว่าเรามีโครงสร้างการเรียนรู้ใน 1 ภาคเรียนอย่างไร ให้เด็กเขาได้เห็นเลยว่าเราจะเรียนอะไร แม้กระทั่งการเก็บคะแนนก็ต้องแจ้งให้เด็กรู้ชัดเจนเลยค่ะ

(ครูผู้สอนโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...กลุ่มบริหารงานวิชาการกำหนดให้ครูทุกคนในโรงเรียนได้ออกแบบหน่วยการเรียนรู้ที่ตัวเองสอนค่ะ ท่าน ผอ. บอกว่าทุกครั้งที่เราออกแบบหน่วยการเรียนรู้ ให้เอาตรงนี้ไปให้เด็กเห็นว่าเรามีโครงสร้างการเรียนรู้ใน 1 ภาคเรียนอย่างไรค่ะ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...ครูต้องใช้รูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้กับนักเรียน แล้วก็ทันต่อเหตุการณ์ครับ สมัยก่อนจะเป็น Learning by Doing เดียวนี้เป็น Active Learning เดียวนี้มี AI มีปัญญาประดิษฐ์เข้ามา ให้เขาเลือกครับ ให้เขากำหนดว่าเขาอยากเรียนอะไร แล้วก็มีการวิชาเพิ่มเติมให้เลือก อันนี้ก็เป็นส่งเสริมในอีกมิติหนึ่ง เป็นทางเลือกให้นักเรียนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

3. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์พบว่า การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของโรงเรียนเน้นการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ในทุกคาบการสอน โดยเน้นการปฏิบัติจริงมากกว่าการจดเนื้อหาหรือการเรียนรู้เชิงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนรู้จากครูเป็นศูนย์กลางไปสู่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ข้อค้นพบที่น่าสนใจคือ การใช้กระบวนการเรียนรู้แบบ GPAS 5 Step ซึ่งเริ่มจากการให้ผู้เรียนทำงานเป็นกระบวนการกลุ่มก่อนเพื่อสร้างความมั่นใจ ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติงานเดี่ยว การออกแบบกิจกรรมในลักษณะนี้สะท้อนให้เห็นการคำนึงถึงจิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยใช้การทำงานกลุ่มเป็น Scaffolding เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจก่อนที่ผู้เรียนจะต้องทำงานด้วยตนเองการสนับสนุนหลักในการจัดกิจกรรมคือการตอกย้ำให้ครูเข้าใจและยอมรับความจริงที่ว่านักเรียนมีความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งถือเป็นหลักการพื้นฐานสำคัญของการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาได้เน้นย้ำว่าครูจะต้องนำความแตกต่างเหล่านี้มาเชื่อมโยงกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการวัดประเมินผลที่หลากหลาย เพื่อให้ทุกคนสามารถเรียนรู้และประสบความสำเร็จได้ตามศักยภาพของตนเอง นอกจากนี้ ยังมีการเชิญปราชญ์ชาวบ้านหรือภูมิปัญญาท้องถิ่นมาถ่ายทอดองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับหน่วยการเรียนรู้ โดยมีการกำหนดรายชื่อปราชญ์ชาวบ้านไว้ในแต่ละระดับชั้นอย่างเป็นระบบ

...มีการนำเสนอเป็น Active Learning ทุกคาบ ของพี่จะเป็นทุกคาบเลยคะ" "พี่ใช้ GPAS 5 Step เด็กจะได้กระบวนการกลุ่มก่อน พอทำกลุ่มแล้วมันจะทำให้เขาพู่ว่าเขาทำได้นะ หลังจากนั้นก็จะกลายไปสู่งานเดี่ยวคะ ไม่เน้นการจด ไม่เน้นอะไรมาก แต่เน้นการปฏิบัติคะ (ครูผู้สอนโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...จะมีปราชญ์ชาวบ้านกำหนดเป็นรายชื่อเลยคะ ม.1 ก็จะเป็นเจ้าของกิจการที่เขาทำมาขาม

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...เป็นเรื่องที่คุณครูจะต้องเข้าใจนักเรียนรายบุคคลในเรื่องของการจัดการเรียนรู้ครับ เพราะนักเรียนมีความแตกต่าง ความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นเรื่องปกติ ทำอย่างไรเอาความแตกต่างของนักเรียนมาเชื่อมโยงกับการจัดการเรียนรู้ คุณครูจะต้องมีวิธีการวัดอย่างหลากหลาย แล้วก็จะมีวิธีการสอนอย่างหลากหลายครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

4. การสร้างและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์พบว่า โรงเรียนมีแผนนโยบายในการส่งเสริมให้ครูได้นำสื่อและเทคโนโลยีไปใช้อย่างหลากหลาย โดยมีการอำนวยความสะดวกในเรื่องการบริการเพื่อให้เกิดความสะดวกในการหยิบยืมสื่อไปใช้ในการเรียนการสอน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการสนับสนุนด้านทรัพยากรที่เป็นรูปธรรมจากผู้บริหารสถานศึกษา แม้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์จะไม่ได้กล่าวถึงการสร้างนวัตกรรมหรือสื่อใหม่เพื่อแก้ปัญหาการเรียนรู้โดยเฉพาะ แต่โรงเรียนมีการใช้แหล่งเรียนรู้และเครือข่ายภายนอกเพื่อนำองค์ความรู้มาถ่ายทอดให้กับผู้เรียน โดยเฉพาะการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากชุมชนมาร่วมจัดการเรียนรู้ ข้อค้นพบที่น่าสนใจคือ โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูใช้ประเด็นท้าทายในการทำข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) เพื่อเน้นการสร้างนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน เฉพาะรายวิชาที่ตนเองรับผิดชอบ โดยสนับสนุนให้ครูพัฒนาและปรับปรุงนวัตกรรมและเครื่องมือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผลการประเมินสะท้อนว่ามีเด็กกลุ่มที่ผลสัมฤทธิ์ยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ ผู้บริหารจะมอบนโยบายให้ครูปรับนวัตกรรม ปรับเครื่องมือ และปรับกระบวนการจัดการเรียนรู้ ซึ่งแสดงให้เห็นการใช้ผลการประเมินเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Formative Assessment for Improvement)

...วิชาเลือกเสรี พี่ก็เอาผู้จัดรายการวิทยุ ผู้ประกาศข่าวโทรทัศน์ ซึ่งเป็นผู้ปกครอง และคนในชุมชน ดึงเข้ามาสอนค่ะ

(ครูผู้สอนโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...ท่านก็จะมอบนโยบายว่าเราจะทำอย่างไรกับเด็กที่ยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ เราจะมี การปรับนวัตกรรม ปรับเครื่องมือ ปรับกระบวนการค่ะ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...สื่อเทคโนโลยี โรงเรียนก็มีแผนที่จะส่งเสริมให้กับคุณครูได้นำสื่อไปใช้อย่าง หลากหลายครับ มีบริการเรื่องความสะดวกในการหยิบสื่อไปใช้ ประเด็นท้าทายจะให้คุณครู ทำในสิ่งที่อยากจะทำแล้วให้พัฒนาตนเองได้ครับ จะเน้นไปที่เรื่องของการเรียนและ การสร้างนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน

(ผู้อำนวยการโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

5. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์พบว่า แนวทางการวัดและประเมินผลของโรงเรียนถูกกำหนด ไว้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ โดยมีการระบุรายละเอียดในหน่วยการเรียนรู้ ซึ่งต้องแจ้งให้นักเรียน ทราบอย่างชัดเจนตั้งแต่ต้นภาคเรียน ทั้งคะแนนกลางภาค คะแนนปลายภาค และการเก็บคะแนน จากหน่วยการเรียนรู้ การกำหนดให้แจ้งเกณฑ์การประเมินล่วงหน้านี้สะท้อนให้เห็นการให้ความสำคัญ กับความโปร่งใสและการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างครูและนักเรียน ข้อค้นพบที่น่าสนใจคือ ในปีการศึกษาปัจจุบัน โรงเรียนได้เพิ่มความละเอียดในการกำหนดให้ครูระบุที่มาของคะแนน โดยต้อง แยกให้ชัดเจนว่าเป็นการเก็บคะแนนแบบเดียวกับที่คะแนน เก็บแบบกลุ่มก็คะแนน และมีการให้เด็กทำ ก็ขึ้น โรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูแยกวัตถุประสงค์ของการวัดผลอย่างชัดเจน กล่าวคือ คะแนน ระหว่างเรียนใช้เป็นเครื่องมือในการวัดเพื่อพัฒนาการของนักเรียน (Assessment for Learning) ส่วนคะแนนปลายภาคใช้สำหรับการวัดเพื่อตัดสินผลการเรียน (Assessment of Learning) ซึ่งแสดง ให้เห็นความเข้าใจในหลักการประเมินผลที่ถูกต้อง หลังสิ้นสุดกระบวนการเรียนรู้ โรงเรียนกำหนด ให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน 2 ภาคเรียนต่อปีงบประมาณ ซึ่งจะสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของเด็ก ทุกกลุ่มอย่างชัดเจน เพื่อนำไปใช้ในการมอบนโยบายให้ครูปรับเครื่องมือ ปรับนวัตกรรม และปรับ กระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกในครั้งต่อไป

...การวัดผลประเมินผลสามารถเอาไปบอกเด็กได้ แจ้งเด็กได้ แล้วตรงนี้นั้นตายตัว อยู่แล้วจะว่ากลางภาคเท่านี้ ปลายภาคเท่านี้ หน่วยการเรียนรู้จะเก็บเท่านี้" "พอเวลาที่ครู ทุกคนรายงานผลการปฏิบัติงาน มันจะสะท้อนเลยคะ สะท้อนเห็นเด็กแต่ละกลุ่มชัดเจน (ครูผู้สอนโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...ปีนี้เราจะให้ลงรายละเอียดคะว่า 30 คะแนนนั้นมีที่มาอย่างไร เก็บเดียวก็คะแนน เก็บกลุ่มก็คะแนน และมีงานให้เด็กก็ขึ้น ให้กำหนดลงไปในตารางแบบเลย (หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...คะแนนระหว่างเรียนเป็นการวัดเพื่อพัฒนาการของนักเรียน ครูต้องครีเอตตรงนี้ครับ ส่วนปลายภาคก็จะเป็นการวัดเพื่อตัดสินผลการเรียน ต้องบูรณาการ จำเป็นต้องมีข้อมูล ของนักเรียนเพื่อมาพัฒนานักเรียนในทุกมิติครับ (ผู้อำนวยการโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

6. การศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์พบว่า การวิเคราะห์และวิจัยในชั้นเรียนถูกเชื่อมโยงกับการทำ ข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) โดยเฉพาะในส่วนของ "ประเด็นท้าทาย" อย่างเป็นระบบ โดยโรงเรียน กำหนดให้ประเด็นท้าทายต้องเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนจริงในภาคเรียนนั้น ๆ และมีเป้าหมาย หลักคือการยกระดับผลสัมฤทธิ์หรือการพัฒนาผู้เรียน การกำหนดในลักษณะนี้สะท้อนให้เห็น การผสมผสานระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Assessment) กับการวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ (Action Research) อย่างลงตัว การทำประเด็นท้าทายจึงมีลักษณะเป็น "วิจัยเล็ก ๆ" ที่เกิดขึ้นจากปัญหาที่ครูพบในการจัดการเรียนการสอน โดยต้องสามารถแสดงผลได้ ภายในภาคเรียน ซึ่งทำให้เห็นภาพการพัฒนาที่ชัดเจน โรงเรียนยังแนะนำให้ครูใช้กระบวนการ ทางวิทยาศาสตร์เล็ก ๆ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับงานวิจัยในชั้นเรียน เพื่อนำไปประกอบในการกำหนด ประเด็นท้าทายในข้อตกลง PA และกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน นอกจากนี้ ผู้สอนจะถูกกระตุ้นให้ "รีวิว" การสอนของตนเองว่าการปฏิบัติไปแล้วเกิดผลลัพธ์อะไรขึ้น และมีการพัฒนาไปในทิศทางใด ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้ครูมีการสะท้อนคิด (Reflective Practice) อย่างต่อเนื่อง

...พี่ก็ตอบไปให้ในตัว เพราะว่าเวลาเราสอนระหว่างทาง เราก็เจอเด็กที่มีปัญหา เราก็แก้ไข มันก็เป็นการวิเคราะห์วิจัย เป็นวิจัยชั้นเรียนคะ ประเด็นท้าทายต้องเป็นปัญหา ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนด้วยคะ เหมือนกับเราต้องทำวิจัยเล็ก ๆ

(ครูผู้สอนโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...ก็จะเอามากำหนดในการออกแบบครั้งต่อไปค่ะ เอาปัญหาระหว่างทางไปแก้
(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...ให้รีวิวของตัวเองว่าตัวเองสอนไปแล้วมันเกิดอะไร มันพัฒนาอย่างไรครับ โดยใช้
กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เล็ก ๆ เหมือนงานวิจัยในชั้นเรียนไปประกอบ แล้วกำหนด
เป้าหมายให้ชัดเจนประมาณนี้ครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

7. การจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

ผลการวิเคราะห์พบว่า บรรยากาศในห้องเรียนเน้นไปที่ "เชิงบวก" โดยเปิดโอกาส
ให้ผู้เรียนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ซึ่งสะท้อนให้เห็นการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย
ทางจิตใจ (Psychological Safety) สำหรับการเรียนรู้ ข้อจำกัดเดียวที่มีคือการใช้ "ภาษาสุภาพ"
ซึ่งเป็นการสร้างกฎกติกาพื้นฐานในการอยู่ร่วมกันอย่างเคารพซึ่งกันและกัน บรรยากาศในห้องเรียน
เป็นแบบ "เฟรนด์ลี่" หรือเป็นกันเอง มีความสบาย ๆ เน้นการมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มและการนำเสนอ
ผลงานในด้านการจัดการสภาพกายภาพ โรงเรียนกำหนดนโยบายไม่ให้นำอาหารขึ้นไปรับประทาน
บนอาคารเรียนทุกอาคาร ซึ่งเป็นการแก้ปัญหายุหะและความไม่สะอาดที่เกิดขึ้นในพื้นที่การเรียนรู้
นโยบายนี้สะท้อนให้เห็นการบริหารจัดการเชิงป้องกันที่มุ่งรักษาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
นอกจากนี้ ยังมีการปรับรูปแบบการจัดชั้นเรียนให้เหมาะสมกับกิจกรรม เช่น การจัดให้นักเรียน
นั่งเป็นวงกลมเพื่อให้เห็นหน้ากัน ซึ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมและลดปัญหานักเรียนนั่งหลับ การจัด
บรรยากาศที่ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนถือเป็นหนึ่งในกรอบภารกิจหลักทั้ง 8 ข้อในด้านการจัดการ
เรียนรู้ที่ครูผู้สอนต้องดำเนินการตามมาตรฐานตำแหน่ง

...ห้องตัวเองจะใช้เชิงบวก ก็คือหมายความว่าเธอสามารถแสดงความคิดเห็นได้
เต็มที่เลย ใช้ภาษาสุภาพก็พอ อย่าใช้คำหยาบค่ะ เป็นกันเองแบบเฟรนด์ลี่ แบบสบาย ๆ ค่ะ
ขาดเก้ออ้ แต่เราให้เด็กมานั่งเป็นวงกลมเห็นหน้ากัน ดีกว่าเด็กนั่งหลับค่ะ

(ครูผู้สอนโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...เทอมนี้มีการกำหนดไม่ให้เอาอาหารขึ้นไปทานบนอาคารได้เลยทุกอาคารค่ะ
เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นคือขยะล้น ความไม่สะอาด

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...การจัดบรรยากาศแล้วก็การอบรมนักเรียน จริง ๆ แล้วมันเป็นกรอบหลักเลย

(ผู้อำนวยการโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

8. การอบรมและพัฒนาคุณลักษณะที่ดีของผู้เรียน

ผลการวิเคราะห์พบว่า กลยุทธ์ในการอบรมบ่มนิสัยประกอบด้วย การบูรณาการในรายวิชาและกิจกรรมเสริมอย่างเป็นระบบ โรงเรียนให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียน โดยยึดหลักสูตรเป็นกรอบในการกำหนดจุดมุ่งหมาย เป้าหมายหลักของการพัฒนาผู้เรียนถูกกำหนดไว้ใน 3 องค์ประกอบสำคัญ คือ นักเรียนต้องมีผลการเรียนในทุกรายวิชา นักเรียนต้องมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ซึ่งโรงเรียนกำหนดไว้ 9 ข้อ (เพิ่มข้อที่ 9 "สำนึกรักบ้านเกิด" จาก 8 ข้อตามหลักสูตรแกนกลาง) และนักเรียนต้องมีทักษะการอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียน การเพิ่มคุณลักษณะที่พึงประสงค์ข้อที่ 9 นี้สะท้อนให้เห็นการเชื่อมโยงกับหลักสูตรท้องถิ่นของโรงเรียนอย่างลงตัว การพัฒนาคุณลักษณะที่ดีของผู้เรียนถูกบูรณาการอยู่ในรายวิชาต่าง ๆ เช่น วิชาคณิตศาสตร์ จะเน้นการพัฒนาเรื่องวินัย ความมีระเบียบ และใฝ่เรียนรู้ นอกจากนี้ ยังมีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนผ่านโครงการคุณธรรมจริยธรรมเฉพาะ การฝึกวินัยและความรับผิดชอบผ่านกิจกรรมหน้าเสาธงในตอนเช้า โดยสถานักเรียนเป็นผู้นำในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ฝึกความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบอย่างเป็นรูปธรรม รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะในลักษณะนี้สะท้อนให้เห็นการผสมผสานระหว่างการบูรณาการในหลักสูตร (Curriculum Integration) และการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม (Activity-Based Learning)

...ถ้าเป็นคณิตศาสตร์ก็จะเป็นวินัย มีระเบียบ ใฝ่เรียนรู้ค่ะ เริ่มตั้งแต่เข้าแถวหน้าเสาธงตอนเช้าแล้วค่ะ เด็กจะต้องฝึกวินัย ความรับผิดชอบ โดยสถานักเรียนนำน้องทำกิจกรรมทุกอย่างเลย ข้อที่ 9 เป็นสำนึกรักบ้านเกิดค่ะ

(ครูผู้สอนโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...มี 9 ข้อค่ะ ที่เพิ่มข้อที่ 9 มา ข้อที่ 9 เป็นสำนึกรักบ้านเกิด กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนก็จะมีคุณธรรมจริยธรรม จะมีโครงการแบบนี้เลยค่ะ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...อันที่ 2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน อันนี้ก็ว่าไปด้วยครับ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง 8 ข้อ ส่วนของโรงเรียนจะมี 9 ข้อที่เพิ่มเข้าไป แล้วก็ทักษะการอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียน อันนี้เป็นแกนหลักของการพัฒนาครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

9. ภาพรวมด้านการจัดการเรียนรู้และบทบาทของผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้บริหารได้กำหนดแนวปฏิบัติ (คู่มือ) และข้อกำหนดที่ชัดเจนสำหรับครูทุกคนในการขับเคลื่อนงานด้านการจัดการเรียนรู้ทุกกระบวนการ ตั้งแต่การสร้างหลักสูตร การออกแบบหน่วยการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ไปจนถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การกำหนดกรอบการทำงานที่ชัดเจนนี้สะท้อนให้เห็นบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการ (Academic Leader) ที่มุ่งสร้างเอกภาพในแนวทางการปฏิบัติงานของครู ในด้านการสนับสนุน โรงเรียนมีการให้ขวัญและกำลังใจผ่านการให้งบประมาณหรือรางวัล "แลกเป้า" สำหรับกลุ่มสาระที่ทำผลงานได้โดดเด่น เช่น มีผลสัมฤทธิ์ O-NET 100 คะแนนเต็ม หรือมีผลงานนักเรียนระดับประเทศ จากการรื้อเอกสาร PA พบว่าครูส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานและประเมินผ่านตามแบบ PA โดยมี "ประสิทธิผล" เกิดขึ้นในระดับรายบุคคล อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบสำคัญเชิงบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้สะท้อนออกมา คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูเหล่านั้นไม่สัมพันธ์กับประสิทธิผลโดยรวมของโรงเรียน ส่งผลให้ประสิทธิผลของโรงเรียนไม่เกิดขึ้นตามที่ควรจะเป็น ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างการปฏิบัติงานรายบุคคลกับเป้าหมายองค์กรรวม ซึ่งอาจเกิดจากการขาดการเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของครูแต่ละคนกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน โรงเรียนจึงกำลังมุ่งเน้นการสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้การทำข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ของครูสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

...คิดว่าทุกอย่างที่เราดำเนินการ มีทุกอย่างเป็นแนวปฏิบัติมาหมดทุกข้อเลยคะ ตั้งแต่เรื่องหลักสูตรที่โรงเรียนจะมีการประชุมชี้แจง หรือเรื่องการออกแบบ เป็นข้อกำหนดว่าครูทุกคนต้องส่ง ท่าน ผอ. ก็มึงบแลกเป้าให้คะ อันนี้มันก็เหมือนในแง่ของการสนับสนุนในการที่จะให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

(ครูผู้สอนโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...เป็นแนวปฏิบัติมาหมดทุกข้อเลยคะ ตั้งแต่เรื่องหลักสูตรที่โรงเรียนจะมีการประชุมชี้แจง หรือเรื่องการออกแบบ เป็นข้อกำหนดว่าครูทุกคนต้องส่ง มึงบแลกเป้า หรือ O-NET 100 เต็ม กลุ่มไหนมี สอวน. วิทยาศาสตร์ หรือไปทำผลงานระดับประเทศก็จะมึงบตรงนั่นคะ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...ครูประเมินผ่าน ประสิทธิภาพเกิดขึ้นหมดเลย แต่ประสิทธิภาพของโรงเรียนไม่เกิดขึ้นไม่สัมพันธ์กันครับ ผอ. กำหนดภาพรวมของโรงเรียนให้โรงเรียนทำข้อตกลงในการพัฒนางานไปในทิศทางเดียวกันหรือเปล่าครับ สิ่งที่ยากให้โฟกัสที่สุดก็คือเรื่องของนักเรียน ศักยภาพผู้เรียนที่อย่างไรจะให้เด็กนักเรียนมีคุณลักษณะตรงตามที่หลักสูตรกำหนดครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้

1. การจัดทำข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียน

ผลการวิเคราะห์พบว่า ข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียนส่วนใหญ่ได้มาจากครูประจำชั้น ซึ่งเป็นผู้ที่อยู่กับเด็กตลอดปีการศึกษาและมีข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับครอบครัวและข้อมูลส่วนตัว บทบาทของครูประจำชั้นในการจัดเก็บข้อมูลนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากข้อมูลเหล่านี้จำเป็นต่อการติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างปีการศึกษา รวมถึงการทำความเข้าใจบริบทของผู้เรียนรายบุคคลเพื่อการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีและแพลตฟอร์มมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนักเรียนในหลาย ๆ ด้าน รวมถึงข้อมูลจากการเยี่ยมบ้าน ข้อมูลพื้นฐานที่กรอกผ่านระบบ DMC และข้อมูลทางวิชาการที่ส่งผ่านจากครูประจำรายวิชาเข้าสู่ระบบทะเบียนวัดผลประเมินผล อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบที่สำคัญคือ การจัดเก็บข้อมูลยังขาดความเป็นระบบในเชิงเอกสาร โดยไม่มีแฟ้มเอกสารทางการ (เช่น แฟ้มเหลือง เขียว ฟ้ำ ในอดีต) ทำให้ครูต้องสร้างเครื่องมือจัดเก็บข้อมูลเอง เช่น Google Form นอกจากนี้ ยังไม่มีการส่งต่อข้อมูลเชิงลึก (Insight Data) ระหว่างครูระดับชั้นเก่าและใหม่อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ครูที่ปรึกษาคนใหม่ต้องเริ่มต้นเก็บข้อมูลใหม่ทั้งหมด รวมถึงต้องเยี่ยมบ้านใหม่ทั้งหมด ช่องว่างนี้ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดูแลนักเรียน และอาจทำให้พลาดโอกาสในการใช้ข้อมูลที่เหมาะสมมาเพื่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

...ถ้าสารสนเทศของผู้เรียน สิ่งสำคัญเลยที่จะได้มาจากครูประจำชั้นค่ะ เพราะว่าครูประจำชั้นจะอยู่กับเด็กตลอดปีการศึกษา ไม่มีค่ะ เมื่อก่อนเห็นแฟ้มเหลือง เขียว ฟ้ำ เดียวนี้ไม่มีแล้ว ส่งต่อข้อมูลกันไม่มีค่ะ ยกเว้นว่ามีเด็กปัญหาบางเคส แล้วก็ถามว่าเด็กนี้เป็นอย่างไร แสดงว่าครูที่ปรึกษาคนใหม่ก็ต้องเริ่มต้นนับ 1 ใหม่

(ครูผู้สอนโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...ข้อมูลอินไซด์ไม่มีค่ะ" "เยี่ยมบ้านก็ต้องเยี่ยมใหม่หมดค่ะ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...จำเป็นจะต้องมีข้อมูลของนักเรียนเพื่อมาพัฒนานักเรียนในทุกมิติครับ ข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนรายชั้นเรียนที่มีครูที่ปรึกษาเป็นคนดูแล อันนี้ก็จะมีส่วนของครูที่ปรึกษาครับในทุกมิติ เป็นแพลตฟอร์มที่เก็บรวบรวมข้อมูลนักเรียนครับในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งก็สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้

(ผู้อำนวยการโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

2. การดำเนินการตามระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน

ผลการวิเคราะห์พบว่า โรงเรียนให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ครอบคลุมทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์อย่างครบถ้วน ซึ่งสะท้อนให้เห็นความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการสร้างระบบดูแลช่วยเหลือที่มีประสิทธิภาพ โรงเรียนมีการวางแผนให้เหมาะสมกับงาน โดยมีครูที่ปรึกษาเป็นกลไกสำคัญในการดูแลนักเรียนรายชั้นเรียน หากพบเด็กที่มีปัญหาเชิงพฤติกรรมหรือเคสรุนแรง เช่น เด็กที่มีภาวะซึมเศร้า จะมีการบันทึกข้อความและแจ้งตามลำดับเพื่อส่งต่อตามระบบ อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีเวที PLC ขนาดใหญ่เพื่อให้ครูทุกคนมาแลกเปลี่ยนและวางมาตรการป้องกันปัญหาอย่างเป็นระบบ

...ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน โรงเรียนซัพพอร์ตในเรื่องของคน เรื่องของงบประมาณ เรื่องของวัสดุอุปกรณ์ ครบเลยคะ ถ้าเป็นเคสรุนแรงว่าเด็กคนนี้ซึมเศร้า เด็กคนนี้มีปัญหาพฤติกรรม ก็จะขอให้บันทึกข้อความไว้ แล้วก็จะมีการแจ้งตามลำดับเพื่อส่งต่อโดยครูคะ

(ครูผู้สอนโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...จะมีเครื่องมือคัดกรองให้เราคะ เพื่อที่จะให้ครูประจำชั้นได้คัดกรอง SDQ แต่ไม่ได้มีเวทีใหญ่คะ เพราะบางเรื่องรายละเอียดอ่อน เด็กเคสที่รุนแรง ก็จะมีการทำเฉพาะกลุ่มของเขา

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

....เรานำเทคโนโลยีมาใช้ในเรื่องของการดูแลนักเรียนครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

3. การปฏิบัติงานวิชาการและงานอื่นของโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาระงานอื่นที่ไม่ใช่งานสอนส่วนใหญ่มักเกิดจาก "นโยบายส่วนกลาง" ซึ่งทำให้ครูต้องออกนอกห้องเรียนและมีภาระงานที่มากเกินไป ปัญหานี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการดูแลนักเรียน การบาลานซ์งานทั้งสองส่วน (งานสอนและงานระบบ)

เป็นเรื่องที่ยากมากและสร้างความกดดันให้ครูอยู่ตลอดเวลา ข้อค้นพบที่สำคัญคือ โรงเรียนไม่มีนโยบายหรือกรอบที่ชัดเจนในการลดคาบสอนสำหรับครูที่มีงานพิเศษหรือหัวหน้ากลุ่มสาระ ทุกคนต้องรับผิดชอบภาระการสอนอย่างเท่าเทียมกัน

...นโยบายส่วนกลางเยอะคະ ทำให้ครูออกนอกห้องเรียน ทำให้ครูมีภาระงานเยอะก็เลยทำให้ประสิทธิภาพประสิทธิผลในการที่จะลงไปดูแลเด็กไม่เต็มที่

(ครูผู้สอนโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...แต่การที่จะบาลานซ์ตรงนั้นมันเป็นเรื่องที่ยากมากคະ มันสร้างความกดดันให้ครูตลอดเวลา ต่อให้เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระ ต่อให้รับผิดชอบอะไรเยอะแค่นั้น ก็ต้องรับผิดชอบภาระการสอนอย่างเท่าเทียมกันคະ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...จะมอบนโยบายก็คือครูจะต้องมีงานอยู่ 2 ส่วนด้วยกันครับ ส่วนแรกก็คือหน้าที่หลักในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หน้าที่รองอีกงานหนึ่งก็คืองานที่มอบหมายเป็นพิเศษ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

4. การประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองหรือภาคีเครือข่าย

ผลการวิเคราะห์พบว่า การประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและภาคีเครือข่ายดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีความหลากหลาย โรงเรียนมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในหลายมิติ ได้แก่ เครือข่ายทางวิชาการ ซึ่งประกอบด้วยสถาบันการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยมหิดล และโรงเรียนมัธยมศึกษาอื่น ๆ และเครือข่ายสนับสนุน ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการสถานศึกษา เครือข่ายผู้ปกครอง มูลนิธิเพชรพิทยาคม สมาคมครูผู้ปกครอง และสมาคมนักเรียนเก่า โรงเรียนยังมีการดึงปราชญ์ชาวบ้านหรือปัญญาชนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ

...มีคະ คณะกรรมการสถานศึกษาแล้วก็ผู้ปกครองเครือข่ายด้วย มีหมดเลย มีอย่างเป็นระบบด้วยตัวอย่างของพี่ วิชาเลือกเสรี พี่ก็เอาผู้จัดรายการวิทยุ ผู้ประกาศข่าวโทรทัศน์ ซึ่งเป็นผู้ปกครองและคนในชุมชน ดึงเข้ามาคະ

(ครูผู้สอนโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...ถ้าเชิงวิชาการก็จะเป็นสถาบันทางการศึกษาที่จะมีส่วนเป็นเครือข่ายพัฒนา
ผู้เรียนครับ ไม่ว่าจะเป็นสถาบันอุดมศึกษา มหิดล แล้วก็โรงเรียนมัธยมด้วยกันเป็นเครือข่าย
(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...เครือข่ายในเรื่องของการซัพพอร์ตส่งเสริมสนับสนุนครับ ก็จะเป็นบอร์ดของ
คณะกรรมการสถานศึกษา เป็นเครือข่ายผู้ปกครอง มูลนิธิ สมาคมครูผู้ปกครอง สมาคม
นักเรียนเก่า

(ผู้อำนวยการโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

5. ภาพรวมด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้และบทบาทของผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้บริหารได้กำหนดแนวทางและนโยบายในการส่งเสริมและ
สนับสนุนการจัดการเรียนรู้อย่างชัดเจน โดยกิจกรรมเหล่านี้ถูกมองว่าเป็น "งานที่ต้องทำ" และ
ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ในด้านสิ่งที่ครูทำได้ดี ผลการวิเคราะห์พบว่าครูส่วนใหญ่สามารถ
ปฏิบัติงานตามแบบประเมิน PA และประเมินผ่านได้ แสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลในระดับการปฏิบัติงาน
ของแต่ละบุคคลได้เกิดขึ้นแล้ว อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ต้องพัฒนาคือประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู
รายบุคคลไม่สัมพันธ์กับประสิทธิผลโดยรวมของโรงเรียน ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็น
ในการสร้างกลไกเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายรายบุคคลกับเป้าหมายองค์กร โดยผู้บริหารจะต้องเป็นทั้ง
Leadership (ภาวะผู้นำ) และ Academic Leader (ผู้นำทางวิชาการ)

...ในภาพรวม ผู้บริหารก็ส่งเสริมสนับสนุนอยู่แล้ว พวกเรื่องของสารสนเทศนักเรียน
การเยี่ยมบ้าน มีนโยบายอะไรต่าง ๆ มันเป็นงานที่ต้องทำค่ะ

(ครูผู้สอนโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...ครูประเมินผ่าน ประสิทธิภาพเกิดขึ้นหมดเลย แต่ประสิทธิผลของโรงเรียนไม่เกิด
มันไม่สัมพันธ์กันครับ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...ผู้บริหารจะต้องเป็น Leadership ภาวะผู้นำ แล้วก็เป็นผู้นำทางวิชาการเป็นทั้ง
2 ส่วน เป็นผู้บริหารกับเป็นผู้นำครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพของครู

1. การพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ

ผลการวิเคราะห์พบว่า การพัฒนาตนเองของครูถูกจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยโรงเรียนเป็นผู้จัดให้ และดำเนินการตามข้อกำหนดของหน่วยงานต้นสังกัด ข้อค้นพบที่น่าสนใจคือ โรงเรียนได้กำหนดให้การพัฒนาตนเองของครูอยู่ในรูปแบบของบันทึกข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) แทนการทำ ID Plan แบบเดิม การปรับเปลี่ยนนี้มีเจตนาเพื่อลดภาระงานของครู โรงเรียนมีนโยบายที่ส่งเสริมการพัฒนาครูในทุกมิติอย่างครอบคลุม ทั้งการพัฒนาในด้านวิชาชีพครู การพัฒนาเพื่อขอ/เลื่อนวิทยฐานะ และการพัฒนาเทคนิคในการจัดการเรียนการสอน อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติพบว่า ครูไม่ค่อยมีโอกาสไปอบรมภายนอกตามที่ต้องการ เนื่องจากถูกจำกัดด้วยภาระงานสอนและงานพิเศษที่มีมาก

...ถ้าความเป็นครู ส่วนใหญ่จะได้รับการอบรมเป็นระบบเลยล่ะ คือโรงเรียนจัดให้ ส่วนตัวไม่มีโอกาสไปค่ะ เพราะว่าเราถูกจำกัดด้วยการสอน งานพิเศษ มันหมดเวลาไปกับตรงนั้นแล้ว

(ครูผู้สอนโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...ID Plan ของโรงเรียนเพชรไม่ได้ทำ แต่จะเปลี่ยนมาอยู่ในรูปแบบของ PA ค่ะ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...อันนี้เราส่งเสริมครูในทุกมิติในการพัฒนาครับ แม้กระทั่งการพัฒนาตนเองที่ครูสนใจ ครูก็จะเสนอขึ้นมา "ในทุกมิติครับ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการพัฒนาวิชาชีพครู พัฒนาในเรื่องของวิทยฐานะ พัฒนาในเรื่องของการจัดการเรียนการสอน

(ผู้อำนวยการโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ผลการวิเคราะห์พบว่า โรงเรียนมีการจัดตั้งกลไกชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) อย่างเป็นระบบ โดยแบ่งการรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็น 3 มิติหลัก ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน กลุ่มงาน และกลุ่มสนใจ อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติพบว่า ยังไม่มีการจัดเวที PLC ขนาดใหญ่ที่เป็นระบบทั้งโรงเรียนเพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือวางมาตรการป้องกันปัญหาในภาพรวม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงจำกัดอยู่เฉพาะกลุ่มย่อย

...จากที่สังเกตเห็นรอบด้านกับที่ตัวเองผ่านมา การที่เป็น PLC จะมีแค่ครูที่ปรึกษากับรอง หรือไม่ก็ครูที่ปรึกษากับหัวหน้าระดับนิดหน่อยค่ะ แต่ไม่ได้มีเวทีใหญ่ค่ะ

(ครูผู้สอนโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...มีครับ มีวง PLC จะเป็นกลุ่ม มีสัก 2-3 มิติ มิติแรกก็ถือเป็นกลุ่มของกลุ่มสาระเอง มิติที่ 3 ก็คือมิติกลุ่มสนใจ อาจจะไม่อยู่ในกลุ่มสาระเดียวกัน อาจจะเป็นกลุ่มงานเดียวกัน เพียงแต่ว่าจะมีเป้าหมายเดียวกันที่จะพัฒนาในเรื่องอะไรครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

3. การนำความรู้จากการพัฒนาตนเองไปใช้

ผลการวิเคราะห์พบว่า การตรวจสอบการนำความรู้จากการอบรมไปใช้จริงถูกบูรณาการเข้ากับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ โดยจะถูกส่งเคราะห์ผ่านผลการปฏิบัติงาน (PA) ที่ครูทุกคนต้องรายงาน 2 ภาคเรียนต่อปีงบประมาณ กระบวนการนี้ยังเทียบได้กับการทำวิจัยชั้นเรียนขนาดเล็กเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการสอน การติดตามและประเมินผลยังถูกบูรณาการเข้ากับกลไกการประเมินบุคลากรของโรงเรียน ได้แก่ การประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือน การประเมินเพื่อขอ/เลื่อนวิทยฐานะ และการประเมินความพร้อมอย่างเข้มของครูผู้ช่วย

...เมื่อผู้บริหารเห็นแล้วว่าเด็กทั้งที่ทำได้ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้กับเด็กที่ไม่ได้ตามเกณฑ์ ท่าน ผอ. ฟังปุ๊บก็จะมอบนโยบายว่าแล้วเราจะทำอย่างไรกับเด็กที่ยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ เราจะมีกระบวนการปรับพฤติกรรม ปรับเครื่องมือ ปรับกระบวนการค่ะ

(ครูผู้สอนโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...ถ้าเป็นโรงเรียนเพชรพิทยาคมจะให้มีการรายงาน 2 ภาคเรียนค่ะ เหมือนกับเราต้องทำวิจัยเล็ก ๆ ว่าเราเห็นปัญหาอะไร เราถึงเอารูปแบบการจัดการเรียนการสอนเชิงรุกแบบนี้มาใช้ค่ะ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...จะเห็นได้จากเวลาประเมินคุณครูครับ ประเมินเลื่อนเงินเดือน ประเมินเลื่อนวิทยฐานะ ประเมินความพร้อมอย่างเข้มของครูผู้ช่วย ก็จะเห็นมิติที่เขานำเสนอว่าไปอบรม แล้วนำผลองค์ความรู้มาใช้พัฒนางานได้อย่างไร

(ผู้อำนวยการโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

4. ภาพรวมด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพของครูและบทบาทของผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้บริหารได้กำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาตนเองและวิชาชีพของครู โดยใช้บันทึกข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) เป็นกรอบบังคับและเป็นเครื่องมือหลักในการติดตามผล โรงเรียนสนับสนุนการพัฒนาที่เป็นระบบโดยการจัดหลักสูตรอบรมให้ และสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากร ในด้านสิ่งที่ครูทำได้ดี ครูส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองจนเกิด "ประสิทธิผล" ในระดับรายบุคคล สิ่งที่ควรพัฒนาคือประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูรายบุคคลไม่สัมพันธ์กับประสิทธิผลโดยรวมของโรงเรียน

...เป็นแนวปฏิบัติมาหมดทุกข้อเลยคะ ตั้งแต่เรื่องหลักสูตรที่โรงเรียนจะมีการประชุมชี้แจง หรือเรื่องการออกแบบ เป็นข้อกำหนดว่าครูทุกคนต้องส่ง

(ครูผู้สอนโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...ครูประเมินผ่าน ประสิทธิภาพเกิดขึ้นหมดเลย แต่ประสิทธิภาพของโรงเรียนไม่เกิดขึ้นไม่สัมพันธ์กันครับ

(หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...สิ่งที่อยากให้โฟกัสที่สุดก็คือเรื่องของนักเรียน ศักยภาพผู้เรียนที่ทำอย่างไรจะให้เด็กนักเรียนมีคุณลักษณะตรงตามที่หลักสูตรกำหนดครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

ด้านการพัฒนางานที่เสนอเป็นประเด็นท้าทายในการพัฒนาผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน

1. วิธีการหรือแนวคิดในการพัฒนาประเด็นท้าทาย

ผลการวิเคราะห์พบว่า โรงเรียนกำหนดให้การพัฒนาประเด็นท้าทายต้องอยู่ภายใต้แนวคิดหลัก 3 ประการที่สะท้อนให้เห็นการมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและเกิดขึ้นจริง ประการแรก ต้องมุ่งเน้นการยกระดับผลสัมฤทธิ์หรือการพัฒนาผู้เรียน ประการที่สอง ต้องเป็นประเด็นที่สามารถแสดงผลได้ภายในภาคเรียน และประการที่สาม ต้องเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนจริงในชั้นเรียน การทำประเด็นท้าทายจึงมีลักษณะเป็น "วิจัยเล็ก ๆ" ที่เกิดขึ้นจากปัญหาที่ครูพบในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เล็ก ๆ คล้ายคลึงกับงานวิจัยในชั้นเรียน โดยต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน

...คอนเซ็ปต์แรกเลยก็คือต้องยกระดับผลสัมฤทธิ์ค่ะ หรือท่าน ผอ. ใช้คำว่า 'หรือ' ถ้าเป็นไปได้อยากให้ยกระดับผลสัมฤทธิ์กับสิ่งที่จะพัฒนาผู้เรียน ต้องเป็นภาคเรียน เพื่อให้เห็นภาพว่าเมื่อสิ้นภาคเรียนแล้วเด็กเกิดการพัฒนาอย่างไรค่ะ ต้องเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนด้วยค่ะ เหมือนกับเราต้องทำวิจัยเล็ก ๆ

(ครูผู้สอนโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...ประเด็นท้าทายจะให้คุณครูทำในสิ่งที่อยากจะพัฒนา แล้วให้พัฒนาตนเองได้ครับ จะเน้นไปที่เรื่องของการเรียนและการสร้างนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน โดยใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เล็ก ๆ เหมือนงานวิจัยในชั้นเรียนไปประกอบ แล้วกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนประมาณนี้ครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

2. ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนที่คาดหวัง

ผลการวิเคราะห์พบว่า ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนที่คาดหวังจากประเด็นท้าทาย จะถูกกำหนดทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในเชิงปริมาณมีการกำหนดค่าเป้าหมาย เช่น นักเรียน ร้อยละ 75 ต้องมีผลการเรียนไม่ต่ำกว่าระดับดีขึ้นไป ส่วนผลลัพธ์เชิงคุณภาพคาดหวังให้ผู้เรียนมีคุณธรรมอันพึงประสงค์และสมรรถนะการคิดไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนที่โรงเรียนคาดหวังในภาพรวมต้องเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ ผลการเรียนรู้ในทุกรายวิชา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ 9 ข้อ และทักษะการอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียน

...นักเรียนร้อยละ 75 ต้องมีผลการเรียนไม่ต่ำกว่าระดับดีขึ้นไปค่ะ แล้วก็มีคุณลักษณะพึงประสงค์กับสมรรถนะการคิดไม่น้อยกว่าร้อยละ 75

(ครูผู้สอนโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...ให้เด็กนักเรียนมีคุณลักษณะตรงตามที่หลักสูตรกำหนด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเรียนครับ แล้วก็ทักษะการอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียน อันนี้เป็นเมนของการพัฒนาครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

3. บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาประเด็นท้าทาย

ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้บริหารกำหนดนโยบายให้มีการทำประเด็นท้าทายอย่างชัดเจน และใช้กระบวนการ PA เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน โดยมีการกำหนดให้ครูทุกคนต้องรายงานผลการปฏิบัติงาน 2 ภาคเรียน เพื่อสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ผู้บริหารมีข้อค้นพบว่าในปัจจุบัน ผลลัพธ์จากการพัฒนาประเด็นท้าทายของครูแต่ละคนยังไม่สอดคล้องกัน ซึ่งสังเกตได้จากประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูรายบุคคลเกิดขึ้นแล้ว แต่ประสิทธิผลโดยรวมของโรงเรียนไม่เกิด เพื่อแก้ไขปัญหานี้ โรงเรียนกำลังพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีลำดับขั้น โดยผู้บริหารกำหนดประเด็นท้าทายเชิงนโยบาย ร้องผู้อำนวยการต้องนำประเด็นท้าทายมาทำให้สอดคล้อง และสร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อให้กลุ่มสาระและครูเป็นผู้ดำเนินการต่อไปตามลำดับขั้น

...ท่าน ผอ. วิเศษมองเห็นปัญหานี้ ก็เลยให้เราทำประเด็นท้าทายโดยการยกระดับผลสัมฤทธิ์เป็นภาคเรียนค่ะ ท่าน ผอ. ฟังปุ๊บ ผู้บริหารฟังปุ๊บ หัวหน้ากลุ่มสาระฟังปุ๊บ ก็จะมอบนโยบายว่าแล้วเราจะทำอย่างไรกับเด็กที่ยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ค่ะ

(ครูผู้สอนโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2568)

...ครูประเมินผ่าน ประสิทธิภาพเกิดขึ้นหมดเลย แต่ประสิทธิผลของโรงเรียนไม่เกิด มันไม่สัมพันธ์กันครับแล้วก็รองวิชาการจะต้องมาทำตัวประเด็นท้าทายให้สอดคล้องกับ ผอ. จะต้องไปครีเอทเป็นกิจกรรมเพื่อให้กลุ่มสาระเป็นคนทำ มันจะเป็นลำดับขั้นอย่างนี้ครับ เรามีแบบนี้ชัดเจน

(ผู้อำนวยการโรงเรียนเพชรพิทยาคม, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2568)

2. ผลการศึกษาพบทฤษฎีการศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู

ตาราง 6 แสดงผลการศึกษามุมมองการศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู

ประเด็น	กรณีที่ 1 โรงเรียนผาแดงวิทยาคม (ขนาดเล็ก)	กรณีที่ 2 โรงเรียนโคกปรังวิทยาคม (ขนาดกลาง)	กรณีที่ 3 โรงเรียนเพชรพิทยาคม (ขนาดใหญ่)	สรุปผลการศึกษา
ด้านที่ 1 การจัดการเรียนรู้				
1.1 การสร้างและพัฒนา หลักสูตร	โรงเรียนยึดหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 เป็น กรอบหลัก และมีการปรับปรุงหลักสูตร อย่างต่อเนื่องทุกปีการศึกษา มีการบูรณา การแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น เช่น ฝายเมือง และผาซ้อนแก้ว เข้าไปในเนื้อหาวิชา นอกจากนี้ยังเพิ่มหลักสูตรวิชาเพื่อ รองรับแนวโน้มการศึกษาต่อสายอาชีพ ของผู้เรียน เนื่องจากเป็นโรงเรียนบริบททั่วไป ที่ไม่มีโปรแกรมพิเศษเฉพาะทาง จึง จำเป็นต้องรับเลดระดับความคาดหวังให้ สอดคล้องกับศักยภาพแท้จริงของผู้เรียน	โรงเรียนยึดหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และมี รายวิชาเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัฒนธรรม ท้องถิ่นและภาษาถิ่นเพชรบูรณ์ รวมถึง รายวิชาพัฒนาทักษะการพูดและการเขียน หลักสูตรถูกพัฒนาให้สอดคล้องกับค่า เป้าหมายตามมาตรฐานการศึกษาของ โรงเรียน การเชื่อมโยงระหว่างหลักสูตร สถานศึกษากับค่าเป้าหมายมาตรฐาน การศึกษาต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากครู ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างจริงจัง	โรงเรียนยึดหลักสูตรแกนกลาง พ.ศ. 2551 เป็นกรอบหลักและมีการ พัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง จุดร่วมที่ สำคัญคือการบูรณาการหลักสูตรท้องถิ่น ตามบริบทของแต่ละโรงเรียน ทั้งแหล่ง ท่องเที่ยว วัฒนธรรม และอัตลักษณ์ท้องถิ่น ความแตกต่างอยู่ที่ขอบเขตการบูรณาการ โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีหลักสูตรท้องถิ่นที่ ครอบคลุมทุกระดับชั้น โรงเรียนขนาดเล็กต้องรับลดความ คาดหวังตามศักยภาพผู้เรียน การพัฒนา หลักสูตรต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากครูทุก กลุ่มสาระ และการบูรณาการหลักสูตร หลายส่วนต้องมี การวางแผนและ ประสานงานอย่างรอบคอบ	

ประเด็น	กรณีที่ 1 โรงเรียนผาแดงวิทยาคม (ขนาดเล็ก)	กรณีที่ 2 โรงเรียนโคกปรังวิทยาคม (ขนาดกลาง)	กรณีที่ 3 โรงเรียนเพชรพิทยาคม (ขนาดใหญ่)	สรุปผลการศึกษา
1.2 การออกแบบการจัดการเรียนรู้	โรงเรียนมีนโยบาย "ยึดผู้เรียนก่อนทุกปัจจัย" โดยไม่กำหนดรูปแบบการสอนแบบตายตัว แต่สนับสนุนให้ครูใช้รูปแบบที่หลากหลายตามความชำนาญและบริบทของรายวิชา เช่น วัฏจักรการเรียนรู้ 5E กระบวนการสืบเสาะหาความรู้ และ PBL ผู้เรียนอาจมีทักษะต่อยอดว่า มาตรฐานทั่วไป ครูจึงต้องปรับลดความคาดหวังในการสอนโดยยังคงครอบคลุมเนื้อหาหลักสูตร	โรงเรียนกำหนดนโยบาย Active Learning อย่างเป็นทางการ และส่งเสริมให้ครูใช้ G5 Step ร่วมกับ TBL มีการสร้าง Google Site บรรจุบทเรียนทั้งหมดเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง แบบห้องเรียนกลับด้าน ความพร้อมด้านเทคโนโลยีของผู้เรียนและครูอาจแตกต่างกัน การใช้เทคโนโลยีจึงต้องคำนึงถึงความพร้อมของทุกฝ่าย	กลุ่มบริหารงานวิชาการกำหนดรูปแบบมาตรฐานในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ที่ครูทุกคนต้องปฏิบัติ โดยใช้หลัก Backward Design วิเคราะห์ตัวชี้วัด และแจ้งโครงสร้างการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทราบตั้งแต่ต้นภาคเรียน กำหนดรูปแบบมาตรฐานอ้างอิงคิดความยืดหยุ่นในการปรับการสอนตามบริบทเฉพาะของแต่ละรายวิชาหรือห้องเรียน	ทุกโรงเรียนเน้น Active Learning เป็นแนวทางหลัก แต่มีความแตกต่างในระดับความเป็นทางการ โรงเรียนขนาดเล็กให้อิสระครู โรงเรียนขนาดกลางกำหนดนโยบายชัดเจนพร้อมสนับสนุนเทคโนโลยีโรงเรียนขนาดใหญ่มีรูปแบบมาตรฐานที่ครูทุกคนต้องปฏิบัติตาม ทุกแห่งคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน การปรับสมดุลระหว่างมาตรฐานวิชาการกับศักยภาพแท้จริงของผู้เรียน ความหลากหลายของรูปแบบการสอนอาจนำไปสู่ความไม่เอกภาพหากขาดกลไกการประสานงานและติดตามผล
1.3 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้	โรงเรียนเน้นการพัฒนาทักษะ Soft Skills ผ่านกิจกรรม IS2 ที่ให้นักเรียนทำสารคดีเกี่ยวกับอาชีพในท้องถิ่น เช่น ฟาร์มโคนม การทำนม และสวนอินทผลัม กิจกรรมนี้ส่งเสริมทักษะการมีปฏิสัมพันธ์กับคนในชุมชนและทักษะการสื่อสาร	โรงเรียนใช้ฟอรัมแผนการสอนมาตรฐานเดียวกัน แต่ให้อิสระครูในกระบวนการสอน มีการใช้ Game-based Learning ผ่าน App Kahoot! และ Word wall เพื่อสร้างความสนุกสนานและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียน	โรงเรียนใช้กระบวนการ GPAS 5 Step ที่เริ่มจากงานกลุ่มก่อนเพื่อสร้างความมั่นใจ แล้วจึงนำไปสู่งานเดี่ยว เน้นการปฏิบัติมากกว่าการจดเนื้อหา มีการเชิญปราชญ์ชาวบ้านที่กำหนดไว้ตามระดับชั้นมาร่วมจัดการเรียนรู้	ทุกโรงเรียนมุ่งเน้นการเรียนรู้เชิงรุก และการปฏิบัติจริง มีการใช้เทคโนโลยีและเกมในการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนขนาดเล็กเชื่อมโยงกับอาชีพในชุมชน โรงเรียนขนาดกลางเน้นความสนุกสนานผ่านเกมดิจิทัล โรงเรียนขนาดใหญ่มีกระบวนการที่เป็นระบบและใช้ปราชญ์ชาวบ้าน

ประเด็น	กรณีที่ 1 โรงเรียนผาแดงวิทยาคม (ขนาดเล็ก)	กรณีที่ 2 โรงเรียนโคกปรังวิทยาคม (ขนาดกลาง)	กรณีที่ 3 โรงเรียนเพชรพิทยาคม (ขนาดใหญ่)	สรุปผลการศึกษา
1.4 การสร้างและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้	โรงเรียนใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล อย่าง Quizizz, Canva และ Google Classroom อย่างสม่ำเสมอ จุดเด่นที่ สำคัญคือการสร้างนวัตกรรม "แล็บย่อ ส่วน" (Microscale Laboratory) เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนอุปกรณ์ ทดลองวิทยาศาสตร์ที่มีต้นทุนสูง โดย อาศัยการค้นคว้างานวิจัยจากต่างประเทศ มาประยุกต์ใช้ การขาดแคลนเครื่องมือและ อุปกรณ์เฉพาะทาง เช่น อุปกรณ์ทดลอง วิทยาศาสตร์ที่มีต้นทุนสูง แม้จะมีการ พัฒนานวัตกรรมทดแทนแต่ยังไม่สามารถ ทดแทนอุปกรณ์มาตรฐานได้ทั้งหมด	โรงเรียนมีภารกิจรวมและ กิจกรรมนอกห้องเรียนยังไม่เพียงพอต่อ ความต้องการ การใช้เกมดิจิทัลต้องอาศัยความ พร้อมด้านอุปกรณ์และอินเทอร์เน็ตที่ เสถียร โรงเรียนมีการจัดอบรมเกี่ยวกับ เทคโนโลยีใหม่ทุกปีการศึกษา และจัดสรร งบประมาณผ่านกิจกรรมส่งเสริมกลุ่ม สาระการเรียนรู้ ครูใช้เทคโนโลยี หลากหลาย เช่น Google Classroom และเครื่องมือดิจิทัลต่าง ๆ การพัฒนาทักษะเทคโนโลยีของครู ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องจาก เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว	การประสานงานกับปราชญ์ ชาวบ้านต้องอาศัยการวางแผนล่วงหน้า และความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน โรงเรียนมีนโยบายส่งเสริมให้ครูใช้ สื่อและเทคโนโลยีหลากหลาย มีการ อำนวยความสะดวกในการหยิบยืมสื่อ และสนับสนุนให้ครูสร้างนวัตกรรมผ่าน ประเด็นท้าทาย PA มีการติดตามการใช้ สื่อผ่านกรณียุทธศาสตร์และเขียนเรียน การติดตามการนำสื่อไปใช้จริงใน ห้องเรียนต้องอาศัยกลไกการนิเทศอย่าง สม่ำเสมอ ซึ่งอาจเป็นภาระเพิ่มเติม สำหรับผู้บริหาร	การจัดสรรเวลาและงบประมาณ สำหรับกิจกรรมนอกห้องเรียน โดยเฉพาะ โรงเรียนขนาดเล็กที่มีทรัพยากรจำกัด การ ประสานงานกับแหล่งเรียนรู้ในชุมชนต้อง อาศัยความสัมพันธ์ที่ดีและการวางแผน ล่วงหน้า ทุกโรงเรียนใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใน การจัดการเรียนการสอน แต่มีความ แตกต่างกันบริบทและทรัพยากร โรงเรียน ขนาดเล็กพัฒนานวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหา การขาดแคลน โรงเรียนขนาดกลางเน้นการ พัฒนาครูผ่านการอบรม โรงเรียนขนาดใหญ่ มีระบบสนับสนุนที่ครบวงจร โรงเรียนขนาดเล็กประสบปัญหา การขาดแคลนอุปกรณ์เฉพาะทาง การ พัฒนาทักษะเทคโนโลยีของครูต้อง ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และการติดตาม การใช้สื่อต้องอาศัยกลไกการนิเทศอย่าง สม่ำเสมอ

ประเด็น	กรณีที่ 1 โรงเรียนผาแดงวิทยาคม (ขนาดเล็ก)	กรณีที่ 2 โรงเรียนโคกปรังวิทยาคม (ขนาดกลาง)	กรณีที่ 3 โรงเรียนเพชรพิทยาคม (ขนาดใหญ่)	สรุปผลการศึกษา
1.5 การวัดและประเมินผล การเรียนรู้	โรงเรียนกำหนดตัวชี้วัดและน้ำหนักคะแนนไว้ในโครงสร้างรายวิชา และแผนการจัดการเรียนรู้ พร้อมแจ้งให้ผู้เรียนทราบตั้งแต่ต้นภาคเรียน มีการเพิ่มสัดส่วนการประเมินจากชิ้นงาน การนำเสนอ และการปฏิบัติมากขึ้น การกำหนดค่าเป้าหมายร้อยละที่เหมาะสมกับศักยภาพผู้เรียนต้องอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลังอย่างเป็นระบบ	โรงเรียนประเมินตามตัวชี้วัดปลายทางและระหว่างทาง ครอบคลุม KPA (Knowledge, Process, Attitude) และใช้ Rubric Score เป็นเครื่องมือหลักในการประเมินทักษะปฏิบัติ มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินให้นักเรียนทราบล่วงหน้า การออกแบบ Rubric ที่ครอบคลุมและเป็นธรรมสำหรับทักษะปฏิบัติต้องอาศัยความเชี่ยวชาญและผลในการพัฒนา	โรงเรียนกำหนดรูปแบบการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ที่ครูทุกคนต้องปฏิบัติ และเน้นให้ครูใช้วิธีการวัดที่หลากหลายตามความแตกต่างของผู้เรียน การประเมินถูกเชื่อมโยงกับ PA เพื่อให้เห็นผลลัพธ์การพัฒนาอย่างชัดเจน	ทุกโรงเรียนมีจุดร่วมในด้านความโปร่งใสและการสื่อสารเกณฑ์การประเมินกับผู้เรียนล่วงหน้า มีการใช้วิธีการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย ครอบคลุมทั้งความรู้ กระบวนการ และคุณลักษณะ โรงเรียนขนาดใหญ่มีการเชื่อมโยงการประเมินกับระบบ PA ความท้าทายในการออกแบบเครื่องมือประเมินที่ตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล และการสร้างความสมดุลระหว่างการประเมินตามสภาพจริงกับการประเมินเพื่อวัดความรู้ตามหลักสูตร
1.6 การศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อ พัฒนาการเรียนรู้	โรงเรียนกำหนดให้ครูทุกคนทำวิจัยในชั้นเรียนปีการศึกษาละ 1 เรื่อง มีการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์วิเคราะห์เพื่อกำหนดค่าเป้าหมายของสถานศึกษา รวมถึงการวิเคราะห์ SWOT เพื่อนำจุดอ่อนมาตั้งเป็นประเด็นท้าทาย	โรงเรียนบูรณาการงานวิจัยเข้ากับ PA โดยใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ คล้ายวิจัยในชั้นเรียน มีการนำเสนอสรุปประเด็นท้าทายในท้ายปีงบประมาณ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาต่อยอด การบูรณาการงานวิจัยกับ PA ต้องอาศัยความเข้าใจและการวิจัยของครู	โรงเรียนรับนวัตกรรม เครื่องมือ และกระบวนการตามผลการประเมิน โดยใช้แนวคิด Formative Assessment for Improvement มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง การวิเคราะห์เชิงลึกที่แยกเป็นรายบุคคลเพื่อทราบศักยภาพและทักษะ	ทุกโรงเรียนมีการทำวิจัยในชั้นเรียน และบูรณาการเข้ากับประเด็นท้าทาย PA โรงเรียนขนาดเล็กใช้ SWOT Analysis เป็นฐาน โรงเรียนขนาดกลางมีกระบวนการนำเสนอผลงานที่เป็นระบบ โรงเรียนขนาดใหญ่ใช้แนวคิดการประเมินเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ประเด็น	สรุปผลการศึกษา		
	กรณีที่ 1 โรงเรียนผาแดงวิทยาคม (ขนาดเล็ก)	กรณีที่ 2 โรงเรียนโคกปรังวิทยาคม (ขนาดกลาง)	กรณีที่ 3 โรงเรียนเพชรพิทยาคม (ขนาดใหญ่)
1.7 การจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน	ภาระงานของครูที่มีมากอยู่แล้ว ทำให้การทำวิจัยในชั้นเรียนอาจกลายเป็นเพียงการปฏิบัติตามข้อกำหนด	ภาระงานของครูที่มีมากอยู่แล้ว ทำให้การทำวิจัยในชั้นเรียนอาจกลายเป็นเพียงการปฏิบัติตามข้อกำหนด การวิเคราะห์เชิงลึกรายบุคคลยังไม่ดำเนินการอย่างสมบูรณ์ในบางโรงเรียน	ภาระงานของครูที่มีมาก ทำให้การทำวิจัยอาจกลายเป็นเพียงการปฏิบัติตามข้อกำหนด การวิเคราะห์เชิงลึกรายบุคคลยังไม่ดำเนินการอย่างสมบูรณ์ในบางโรงเรียน
1.8 การอบรมและพัฒนาคุณลักษณะที่ดีของผู้เรียน	โรงเรียนแบ่งความรับผิดชอบในการพัฒนาคุณลักษณะออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ งานกิจการนักเรียนที่ดูแลระเบียบวินัย	โรงเรียนมีค่ายพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์เป็นกิจกรรมหลัก มีการบูรณาการคุณลักษณะเข้ากับกิจกรรมการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง	ทุกโรงเรียนยึดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางเป็นกรอบหลัก แต่มีวิธีการดำเนินการที่แตกต่างกัน โรงเรียนขนาดเล็กเน้นการแบ่งความรับผิดชอบ

ประเด็น	กรณีที่ 1 โรงเรียนผาแดงวิทยาคม (ขนาดเล็ก)	กรณีที่ 2 โรงเรียนโคกปรังวิทยาคม (ขนาดกลาง)	กรณีที่ 3 โรงเรียนเพชรพิทยาคม (ขนาดใหญ่)	สรุปผลการศึกษา
	ผ่านแบบประเมิน SDQ ครูที่ปรึกษาในชั้นเรียน และการสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมในรายวิชาต่าง ๆ การประสานงานระหว่าง 3 ส่วนงานต้องมีความชัดเจนเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนหรือช่องว่าง	การจัดค่ายต้องอาศัยงบประมาณ และเวลาที่อาจกระทบต่อการเรียนการสอนปกติ โรงเรียนใช้แอปพลิเคชัน KPS School รวบรวมข้อมูลนักเรียน และใช้ Q Info จากโครงการ TSQMA เช็คชื่อรายวัน มีการติดตามการใช้งานระบบอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบัน การใช้ระบบหลายแพลตฟอร์มต้องอาศัยการเรียนรู้และปรับตัวของครู	มีการบูรณาการในรายวิชาต่าง ๆ และให้สภานักเรียนนำทำกิจกรรมหน้าเสาธง การวัดและประเมินคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมยากต่อการวัดอย่างเป็นรูปธรรม	ชัดเจน โรงเรียนขนาดกลางใช้ศักยภาพที่มีเป็นกลไกหลัก โรงเรียนขนาดใหญ่มีการเพิ่มคุณลักษณะท้องถิ่นและให้นักเรียนมีส่วนร่วม การวัดและประเมินคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมยากต่อการวัดอย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนาคุณลักษณะต้องอาศัยความต่อเนื่องและความร่วมมือจากทุกฝ่าย
ด้านที่ 2 การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้				
2.1 การจัดทำข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียน	โรงเรียนจัดทำข้อมูลเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ ข้อมูลพฤติกรรมที่ดูแลโดยงานกิจการนักเรียนผ่านแบบประเมิน SDQ และข้อมูลผลการเรียนที่จัดเก็บเป็นสถิติ มีแฟ้มสะสมผลงานรายบุคคลและใช้ระบบในการจัดกลุ่มผู้เรียน การจัดเก็บข้อมูลหลายระบบอาจทำให้เกิดความซ้ำซ้อนและยากต่อการบูรณาการ	โรงเรียนใช้แอปพลิเคชัน KPS School รวบรวมข้อมูลนักเรียน และใช้ Q Info จากโครงการ TSQMA เช็คชื่อรายวัน มีการติดตามการใช้งานระบบอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบัน การใช้ระบบหลายแพลตฟอร์มต้องอาศัยการเรียนรู้และปรับตัวของครู	ข้อมูลส่วนใหญ่มาจากครูประจำชั้น และใช้ระบบ DMC และทะเบียนประวัติประเมินผล มีการจัดเก็บข้อมูลผู้เรียนตามระบบที่กำหนด ไม่มีระบบส่งต่อข้อมูลเชิงลึก (Insight Data) ระหว่างครูที่ปรึกษาเก่าและใหม่อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ครูใหม่ต้องเริ่มเก็บข้อมูลและเยี่ยมบ้านใหม่ทั้งหมด	โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีระบบจัดเก็บข้อมูลที่ครบถ้วน ทั้งข้อมูลพฤติกรรมและผลการเรียน โรงเรียนขนาดกลางมีความโดดเด่นในการใช้แอปพลิเคชันเฉพาะทาง โรงเรียนขนาดใหญ่ใช้ระบบ DMC เป็นหลัก โรงเรียนขนาดใหญ่ขาดระบบส่งต่อข้อมูลเชิงลึกระหว่างครู ซึ่งส่งผลกระทบต่อการต่อเนื่องในการดูแลผู้เรียน การจัดเก็บข้อมูลหลายระบบอาจทำให้เกิดความซ้ำซ้อน

ประเด็น	กรณีที่ 1 โรงเรียนผาแดงวิทยาคม (ขนาดเล็ก)	กรณีที่ 2 โรงเรียนโคกปรังวิทยาคม (ขนาดกลาง)	กรณีที่ 3 โรงเรียนเพชรพิทยาคม (ขนาดใหญ่)	สรุปผลการศึกษา
2.2 การดำเนินการตามระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน	โรงเรียนมีการเยี่ยมบ้าน เช้าตรู่ เข้าเรียน และประเมินพฤติกรรมผ่าน SDQ โดยครูที่ปรึกษาและงานกิจการนักเรียนมีบทบาทหลัก มีการส่งต่อเคสนักเรียนที่มีปัญหาไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	โรงเรียนมีนโยบายให้ครูที่ปรึกษา เยี่ยมบ้านในทุกเดือน โดยเน้นกลุ่มนักเรียนที่มีความเสี่ยงสูง เช่น นักเรียนที่ติดศูนย์ ร.มส. และกลุ่มที่มีพฤติกรรมเสี่ยง ครูบางท่านปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนด โดยเยี่ยมบ้านทุกสัปดาห์	โรงเรียนมีการสนทนอย่างเต็มที่ทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ มีครูที่ปรึกษาเป็นกลไกสำคัญ และมีระบบส่งต่อเคสรุนแรงไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ทุกโรงเรียนดำเนินการตามระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนอย่างครบถ้วน โรงเรียนขนาดกลางมีความโดดเด่นในการเยี่ยมบ้านอย่างสม่ำเสมอและเข้มข้น โรงเรียนขนาดใหญ่มีทรัพยากรสนับสนุนครบถ้วน
2.3 การปฏิบัติงานวิชาการและงานอื่นของโรงเรียน	โรงเรียนจัดสรรภาระงานครูโดยเชื่อมโยง PA กับเป้าหมายองค์กร สร้างโครงสร้างที่ภาพความสำเร็จของครูทุกคนร่วมกันเป็นภาพรวมกัน และรวมกันเป็นภาพความสำเร็ของรองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ	โรงเรียนมีข้อจำกัดด้านบุคลากร ทำให้ครู 1 คนต้องรับผิดชอบงานหลายฝ่าย เช่น เป็นทั้งครูผู้สอน หัวหน้างานบุคคล และปฏิบัติงานบริหารและบัญชี มีระบบสอนแทนเมื่อครูติดธุระ	โรงเรียนมีแนวปฏิบัติ (คู่มือ) ครอบคลุมการ และมีงบประมาณ มีรางวัลกลุ่มสาระที่มีผลงานโดดเด่น มีการจัดสรรภาระงานตามโครงสร้างองค์กร	โรงเรียนขนาดเล็กมีระบบเชื่อมโยง PA กับเป้าหมายองค์กรที่ชัดเจน โรงเรียนขนาดกลางครูต้องทำหลายหน้าที่ โรงเรียนขนาดใหญ่มีระบบและคู่มือครบถ้วนพร้อมระบบให้รางวัลโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร โรงเรียนขนาดใหญ่มักเป็นเหตุสำคัญคือ PA รายบุคคลไม่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพโดยรวม ครูประเมินผ่านทุกคนแต่ประสิทธิภาพของโรงเรียนกลับไม่เกิด

ประเด็น	สรุปผลการศึกษา		
	กรณีที่ 1 โรงเรียนผาแดงวิทยาคม (ขนาดเล็ก)	กรณีที่ 2 โรงเรียนโคกปรังวิทยาคม (ขนาดกลาง)	กรณีที่ 3 โรงเรียนเพชรพิทยาคม (ขนาดใหญ่)
2.4 การประสานความร่วมมือกับผู้ใช้ปกครองหรือภาคีเครือข่าย	โรงเรียนใช้กิจกรรม IS ให้นักเรียนสำรวจชุมชน มี Line กลุ่มผู้ปกครอง และได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก เช่น สถานีตำรวจและโรงพยาบาล รวมถึงการบริการจากคณะกรรมการสถานศึกษา	โรงเรียนมีเครือข่ายผู้ปกครองที่เข้มแข็ง โดยผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการแจ้งเบาะแสพฤติกรรมนักเรียน มีปราชญ์ชาวบ้านมาสอนอาชีพ ผู้บริหารประสานงานโดยตรงกับหน่วยงานภายนอก รวมถึงมีศิษย์เก่าที่ยังคงกลับมาช่วยเหลือโรงเรียน	โรงเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญจากชุมชนมาสอน และมีปราชญ์ชาวบ้านกำหนดระดับชั้น เพื่อให้การบูรณาการความรู้ท้องถิ่นเป็นไปอย่างเป็นระบบ
	การประสานงานกับภาคีเครือข่ายต้องอาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคลของผู้บริหารและครู	การรักษาคำว่าร่วมมือต้องอาศัยการดูแลความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง	ทุกโรงเรียนมีการประสานความร่วมมือกับผู้ใช้ปกครองและภาคีเครือข่ายในหลายรูปแบบ โรงเรียนขนาดเล็กมีความโดดเด่นในด้านเครือข่ายผู้ปกครองที่มีส่วนร่วมสูง ทุกแห่งใช้ปราชญ์ชาวบ้านและผู้เชี่ยวชาญจากชุมชน
		การประสานงานกับหน่วยงานภายนอกต้องอาศัยเวลาและความพยายาม	การประสานงานกับภาคีเครือข่ายต้องอาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคล หากมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรอาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของความร่วมมือ
ด้านที่ 3 การพัฒนาตนเองและวิชาชีพของครู			
3.1 การพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ	โรงเรียนสนับสนุนงบประมาณในการอบรมตามความถนัดและความสนใจ โดยต้องสอดคล้องกับ ID Plan มีกรรมการพิจารณาความเหมาะสม และมีหลักสูตรบังคับ ได้แก่ เทคโนโลยี ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ	โรงเรียนส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อระดับปริญญาโท มีการอบรมทักษะภาษาอังกฤษกับศูนย์ SCMR และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรจาก ID Plan โดยรวบรวมความต้องการของครูมาบรรจุในแผน	ทุกโรงเรียนมีการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบแต่ใช้กลไกที่แตกต่างกัน โรงเรียนขนาดเล็กใช้ ID Plan และสนับสนุนการอบรมตามความสนใจ โรงเรียนขนาดเล็กกลางส่งเสริมการศึกษาต่อ โรงเรียนขนาดใหญ่บูรณาการ ID Plan เข้ากับ PA
	บางครั้งครูอาจเลือกหลักสูตรที่สนใจแต่ไม่ได้นำไปใช้จริงในชั้นเรียน	การศึกษาคือต้องอบรมต้องอาศัยเวลาออกเห็นจากภาระงานปกติ	ภาระงานประจำวันของครูที่มากเกินไปทำให้เวลาสำหรับการพัฒนาตนเองมีจำกัด บางครั้งครูอาจเลือกหลักสูตรที่สนใจแต่ไม่ได้นำไปใช้จริง ทำให้ขาดความคุ้มค่าในการลงทุนพัฒนา

ประเด็น	กรณีที่ 1	กรณีที่ 2	กรณีที่ 3	สรุปผลการศึกษา
	โรงเรียนผาแดงวิทยาคม (ขนาดเล็ก)	โรงเรียนโคกปรังวิทยาคม (ขนาดกลาง)	โรงเรียนเพชรพิทยาคม (ขนาดใหญ่)	
3.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)	โรงเรียนมีโครงสร้าง PLC ที่ชัดเจนที่สุด โดยกำหนดให้มี Open House ปีละ 2 คน แบ่งครูเป็น 2 วง วงละ 6-7 คน มีผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการเป็นแกนนำ และมี Model Teacher หมุนเวียน ผลลัพธ์จาก PLC ถูกนำไปใช้กับผู้เรียนทันที	โรงเรียนแบ่งกลุ่มครูที่ปรึกษาเป็นระดับ ม.ต้นและ ม.ปลาย มีการประชุมประจำเดือนแล้วผู้กำกับฯ และมีการแลกเปลี่ยนเทคนิคการสอนข้ามกลุ่มสาระ การแลกเปลี่ยนข้ามกลุ่มสาระต้องอาศัยการจัดการเวลาที่เหมาะสม	โรงเรียนมี PLC ใน 3 มิติ ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน กลุ่มงาน และกลุ่มสนใจ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มย่อยอย่างต่อเนื่อง	ทุกโรงเรียนมีการทำ PLC แต่รูปแบบแตกต่างกัน โรงเรียนขนาดเล็กมีโครงสร้างที่ชัดเจนและเป็นระบบมากที่สุด มี Model Teacher และ Open House โรงเรียนขนาดกลางเน้นการแลกเปลี่ยนข้ามกลุ่มสาระ โรงเรียนขนาดใหญ่มี PLC หลายมิติ
	การจัดเวลาสำหรับ PLC ท่ามกลางภาระงานที่มีอยู่เป็นความท้าทาย		ยังไม่มีเวที PLC ขนาดใหญ่ที่เป็นระบบทั้งโรงเรียน การแลกเปลี่ยนจึงจำกัดอยู่เฉพาะกลุ่มย่อย	โรงเรียนขนาดใหญ่ยังไม่มีเวที PLC ขนาดใหญ่ที่เป็นระบบทั้งโรงเรียน การจัดการสำหรับกิจกรรม PLC ท่ามกลางภาระงานที่มีอยู่เป็นความท้าทายสำหรับทุกโรงเรียน
3.3 การนำความรู้จากการพัฒนาตนเองไปใช้	โรงเรียนมีการตรวจสอบตั้งแต่ต้นวางแผนผ่าน ID Plan และมีการนำไปใช้จริงในชั้นเรียน เช่น การตีชิ้นเล็กย่อยส่วน รวมถึงมีการทบทวนและปรับปรุงตามวงจร PDCA	โรงเรียนมีการประยุกต์ใช้ความรู้ทั้งที่ในการจัดการเรียนรู้ แสร้งในวง PLC และใช้ในการพัฒนาประเด็นท้าทาย PA โดยมีการติดตามผ่านกรณีศึกษาและเยี่ยมชั้นเรียน	โรงเรียนมีการสังเคราะห์ผ่าน PA รายงาน 2 ภาคเรียนต่อปีงบประมาณ ซึ่งเทียบได้กับการทำวิจัยชั้นเรียนขนาดเล็ก และบูรณาการกับการประเมินเลื่อนเงินเดือน ขอเลื่อนวิทยฐานะ	ทุกโรงเรียนมีกลไกการนำความรู้ไปใช้และติดตามผล โรงเรียนขนาดเล็กใช้ PDCA และการประยุกต์ใช้จริงในชั้นเรียน โรงเรียนขนาดกลางเน้นการแชร์ใน PLC และการนิเทศ โรงเรียนขนาดใหญ่บูรณาการเข้ากับระบบประเมินและวิทยฐานะข
	การติดตามว่าครูนำความรู้ไปใช้จริงหรือไม่ต้องอาศัยกลไกการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ	การนิเทศและเยี่ยมชั้นเรียนต้องอาศัยเวลาและการวางแผน	การเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาตนเองกับการพัฒนาองค์กรต้องอาศัยการวางแผนและประสานงานอย่างเป็นระบบ	ต้องอาศัยกลไกการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งอาจเป็นการเพิ่มเติมสำหรับผู้บริหาร

ประเด็น	กรณีที่ 1 โรงเรียนผาแดงวิทยาคม (ขนาดเล็ก)	กรณีที่ 2 โรงเรียนโคกปรังวิทยาคม (ขนาดกลาง)	กรณีที่ 3 โรงเรียนเพชรพิทยาคม (ขนาดใหญ่)	สรุปผลการศึกษา
ด้านที่ 4 การพัฒนางานที่เสนอเป็นประเด็นท้าทาย (PA)				
4.1 วิธีการและแนวคิดในการพัฒนาประเด็นท้าทาย	โรงเรียนกำหนดให้ PA ของครูต้องเน้น PISA หรือยกระดับผลสัมฤทธิ์ โดยพื้นฐานปัญหาเดิมเป็นหลักและเชื่อมโยงกับ SWOT Analysis การกำหนดประเด็นท้าทายต้องสอดคล้องกับเป้าหมายใหญ่ขององค์กร	โรงเรียนกำหนดให้ครูเลือกทำประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ Active Learning หรือ PISA โดยต้องเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนจริงในชั้นเรียน และใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์คล้ายงานวิจัยในชั้นเรียน	โรงเรียนกำหนดให้ประเด็นท้าทายต้องมุ่งเน้นการยกระดับผลสัมฤทธิ์หรือการพัฒนาผู้เรียน ต้องแสดงผลได้ภายในภาคเรียน และต้องเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนจริง	ทุกโรงเรียนมีการกำหนดกรอบประเด็นท้าทายที่ชัดเจน โดยเน้น PISA และการยกระดับผลสัมฤทธิ์ จุดร่วมที่สำคัญคือประเด็นท้าทายต้องมาจากปัญหาจริงในชั้นเรียนและใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์
4.2 ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนที่คาดหวัง	โรงเรียนตั้งเป้าหมายให้นักเรียนร้อยละ 80 ผ่านเกณฑ์ โดยปฏิบัติตามศักยภาพผู้เรียนและสภาพจริง มีการกำหนดค่าเป้าหมายทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ	โรงเรียนตั้งเป้าหมายให้นักเรียนร้อยละ 60 มีทักษะการอ่านตามเกณฑ์ โดยครูร่วมกันหนดค่าเป้าหมายตามมาตรฐานการศึกษา และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	โรงเรียนตั้งเป้าหมายให้นักเรียนร้อยละ 75 มีผลการเรียนไม่ต่ำกว่าระดับดี และมีคุณลักษณะพึงประสงค์/สมรรถนะการคิดไม่น้อยกว่าร้อยละ 75	ทุกโรงเรียนกำหนดค่าเป้าหมายเป็นร้อยละที่ชัดเจน ตั้งแต่ร้อยละ 60 ถึง 80 ตามบริบทและศักยภาพผู้เรียน โรงเรียนขนาดใหญ่มีการกำหนดเป้าหมายที่ครอบคลุมหลายมิติที่สุด
	การปรับเป้าหมายตามศักยภาพต้องอาศัยข้อมูลที่แม่นยำและการวิเคราะห์อย่างรอบคอบ	การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องต้องอาศัยเครื่องมือและเวลา	การเรียน คุณลักษณะ และทักษะการคิด การประเมินหลายมิติพร้อมกัน	การกำหนดค่าเป้าหมายที่สมจริงและท้าทายต่อการวิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลัง เป้าหมายที่ต่ำเกินไปอาจไม่กระตุ้นการพัฒนา เป้าหมายที่สูงเกินไปอาจทำให้ท้อแท้

ประเด็น	กรณีที่ 1 โรงเรียนผาแดงวิทยาคม (ขนาดเล็ก)	กรณีที่ 2 โรงเรียนโคกปรังวิทยาคม (ขนาดกลาง)	กรณีที่ 3 โรงเรียนเพชรพิทยาคม (ขนาดใหญ่)	สรุปผลการศึกษา
4.3 บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาประเด็นท้าทาย	ผู้บริหารกำหนดนโยบายให้ทำ PA เกี่ยวกับ PISA และใช้ประเด็นท้าทายเป็นเครื่องมือขับเคลื่อน โดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายใหญ่ขององค์กร สร้างโครงสร้างที่เชื่อมโยง PA ทุกระดับเข้าด้วยกัน การสร้างโครงสร้างเชื่อมโยงต้องอาศัยการสื่อสารและทำความเข้าใจกับครูทุกคน	ผู้บริหารกำหนดกระบวนการที่เป็นระบบที่สุด โดยครูต้องนำเสนอหัวข้อในช่วงต้นปีงบประมาณและสรุปผลในช่วงท้ายปี ผู้บริหารระบุนโยบายดำเนินการในลักษณะนี้ถือเป็นจุดเด่นที่หลายโรงเรียนไม่ค่อยได้ทำ กระบวนการนำเสนอและสรุปผลต้องอาศัยเวลาและการจัดการที่ดี	ผู้บริหารกำหนดให้มีการรายงานผล 2 ภาคเรียน โรงเรียนกำลังพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีลำดับขั้น โดยผู้บริหารกำหนดประเด็นท้าทายเชิงนโยบาย ร้องผู้อำนวยการนำมาทำให้สอดคล้อง และสร้างสรรคักิจกรรมให้กลุ่มสาระและครูดำเนินการ ปัญหาสำคัญที่สุดที่พบในโรงเรียนขนาดใหญ่คือ ประสิทธิภาพ PA รายบุคคลไม่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียน ประเมินผ่านทุกคนแต่ประสิทธิภาพของโรงเรียนกลับไม่เกิด ทำให้เห็นช่องว่างในการเชื่อมโยงเป้าหมายครูกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน	ผู้บริหารทุกโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายและขับเคลื่อน PA โรงเรียนขนาดเล็กมีระบบเชื่อมโยง PA ทุกระดับที่ชัดเจน โรงเรียนขนาดกลางมีกระบวนการนำเสนอและสรุปผลที่เป็นระบบ โรงเรียนขนาดใหญ่กำลังพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบลำดับขั้น ปัญหาสำคัญที่สุดที่พบในโรงเรียนขนาดใหญ่คือ ประสิทธิภาพ PA รายบุคคลไม่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียน ประเมินผ่านทุกคนแต่ประสิทธิภาพของโรงเรียนกลับไม่เกิด ทำให้เห็นช่องว่างในการเชื่อมโยงเป้าหมายครูกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน ซึ่งต้องการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากตาราง 6 แสดงผลการศึกษาพหุกรณีศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน 3 แห่ง ซึ่งมีขนาดแตกต่างกัน ได้แก่ โรงเรียนผาแดงวิทยาคม (ขนาดเล็ก) โรงเรียนโคกปรังวิทยาคม (ขนาดกลาง) และโรงเรียนเพชรพิทยาคม (ขนาดใหญ่) สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ด้านที่ 1 การจัดการเรียนรู้ พบว่าทุกโรงเรียนยึดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 เป็นกรอบหลัก และมีการบูรณาการหลักสูตรท้องถิ่นตามบริบทเฉพาะ โดยโรงเรียนขนาดเล็กบูรณาการแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่นและเพิ่มหลักสูตรทวิศึกษา โรงเรียนขนาดกลางเพิ่มรายวิชาวัฒนธรรมและภาษาถิ่นเพชรบูรณ์ ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีหลักสูตรท้องถิ่น "เพชรบูรณ์เมืองสบาย" ครอบคลุมทุกระดับชั้นร่วมกับแนวคิด STEM และหลักสูตรด้านทุจริตในด้านการออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ทุกโรงเรียนเน้น Active Learning เป็นแนวทางหลัก แต่มีความแตกต่างในระดับความเป็นทางการ โรงเรียนขนาดเล็กให้อิสระครูในการใช้รูปแบบการสอนที่หลากหลาย เช่น 5E และ PBL โรงเรียนขนาดกลางส่งเสริม GPAS 5 Step ร่วมกับ PBL และ Game-based Learning โรงเรียนขนาดใหญ่นำมาดัดแปลงมาตรฐานโดยใช้หลัก Backward Design และกระบวนการ GPAS 5 Step พร้อมเชิญปราชญ์ชาวบ้านร่วมจัดการเรียนรู้ สำหรับการสร้างสื่อและนวัตกรรม ทุกโรงเรียนใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอน โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีจุดเด่นในการสร้างนวัตกรรม "เล็บบ่อยส่วน" เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนอุปกรณ์ โรงเรียนขนาดกลางเน้นการพัฒนาครูผ่านการอบรมเทคโนโลยีใหม่ทุกปี และโรงเรียนขนาดใหญ่มีระบบสนับสนุนที่ครบวงจรพร้อมการติดตามผ่านการนิเทศด้านการวัดและประเมินผล ทุกโรงเรียนเน้นความโปร่งใสและการสื่อสารเกณฑ์การประเมินกับผู้เรียนล่วงหน้า มีการใช้วิธีการวัดที่หลากหลายครอบคลุมทั้งความรู้ กระบวนการ และคุณลักษณะ โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีการเชื่อมโยงการประเมินกับระบบ PA สำหรับการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ทุกโรงเรียนมีการทำวิจัยในชั้นเรียนและบูรณาการเข้ากับ PA แต่ภาระงานที่มากทำให้การวิจัยอาจกลายเป็นเพียงการปฏิบัติตามข้อกำหนด ในส่วนการจัดบรรยากาศและการพัฒนาคุณลักษณะผู้เรียน แต่ละโรงเรียนมีกลยุทธ์ที่แตกต่างกันตามบริบท โรงเรียนขนาดเล็กใช้นวัตกรรม "ให้เด็กเดินเรียน" โรงเรียนขนาดกลางจัดห้องเรียนแบบกลุ่มเพื่อส่งเสริม Cooperative Learning โรงเรียนขนาดใหญ่จัดพื้นที่การเรียนรู้ที่หลากหลาย ทุกโรงเรียนยึดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางเป็นกรอบหลัก โดยโรงเรียนขนาดใหญ่เพิ่มคุณลักษณะ "สำนึกรักบ้านเกิด" ความท้าทายสำคัญของด้านนี้ ได้แก่ การขาดแคลนอุปกรณ์เฉพาะทางในโรงเรียนขนาดเล็ก การปรับสมดุลระหว่างมาตรฐานวิชาการกับศักยภาพผู้เรียน และการวัดคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมอย่างเป็นรูปธรรม

ด้านที่ 2 การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ พบว่าในด้านการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียน โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีระบบจัดเก็บข้อมูลที่ครบถ้วนทั้งข้อมูลพฤติกรรมและผลการเรียน โรงเรียนขนาดเล็กจัดทำข้อมูลเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ ข้อมูลพฤติกรรมที่ดูแลโดยงานกิจการนักเรียนผ่านแบบประเมิน SDQ และข้อมูลผลการเรียนที่จัดเก็บเป็นสถิติ มีแฟ้มสะสมผลงานรายบุคคลและใช้ระบบในการจัดกลุ่มผู้เรียน โรงเรียนขนาดกลางมีความโดดเด่นในการใช้แอปพลิเคชัน KPS School รวบรวมข้อมูลนักเรียนและใช้ Q Info จากโครงการ TSQMA เช็กรายวัน มีการติดตามการใช้งานระบบอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบัน โรงเรียนขนาดใหญ่ใช้ระบบ DMC และทะเบียนวัดผลประเมินผลเป็นหลัก มีการจัดเก็บข้อมูลผู้เรียนตามระบบที่กำหนด อย่างไรก็ตาม โรงเรียนขนาดใหญ่ขาดระบบส่งต่อข้อมูลเชิงลึก (Insight Data) ระหว่างครูที่ปรึกษาเก่าและใหม่อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ครูใหม่ต้องเริ่มเก็บข้อมูลและเยี่ยมบ้านใหม่ทั้งหมด ซึ่งส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดูแลผู้เรียน นอกจากนี้ การจัดเก็บข้อมูลหลายระบบอาจทำให้เกิดความซ้ำซ้อน ในด้านการดำเนินการตามระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน ทุกโรงเรียนดำเนินการตามระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนอย่างครบถ้วน โรงเรียนขนาดเล็กมีการเยี่ยมบ้าน เช็กรายวัน และการเข้าเรียน และประเมินพฤติกรรมผ่าน SDQ โดยครูที่ปรึกษาและงานกิจการนักเรียนมีบทบาทหลัก มีการส่งต่อครูที่ปรึกษาที่มีปัญหาไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โรงเรียนขนาดกลางมีความโดดเด่นในการเยี่ยมบ้านอย่างสม่ำเสมอและเข้มข้น มีนโยบายให้ครูที่ปรึกษาเยี่ยมบ้านในทุกเดือนโดยเน้นกลุ่มนักเรียนที่มีความเสี่ยงสูง เช่น นักเรียนที่ติดศูนย์ฯ มส. และกลุ่มที่มีพฤติกรรมเสี่ยง ครูบางท่านปฏิบัติเกินกว่าที่กำหนดโดยเยี่ยมบ้านทุกสัปดาห์ โรงเรียนขนาดใหญ่มีการสนับสนุนอย่างเต็มที่ทั้งด้านบุคลากรงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ มีครูที่ปรึกษาเป็นกลไกสำคัญและมีระบบส่งต่อครูที่ปรึกษาไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม โรงเรียนขนาดใหญ่ยังไม่มีเวที PLC ขนาดใหญ่เพื่อให้ครูทุกคนมาแลกเปลี่ยนและวางมาตรการป้องกันปัญหาอย่างเป็นระบบ ความท้าทายคือการเยี่ยมบ้านอย่างสม่ำเสมอเป็นการเพิ่มเติมสำหรับครูที่มีงานหลายอย่าง สำหรับการปฏิบัติงานวิชาการและงานอื่นของโรงเรียน พบว่าการปฏิบัติงานมีความแตกต่างตามขนาดโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็กมีระบบเชื่อมโยง PA กับเป้าหมายองค์กรที่ชัดเจน สร้างโครงสร้างที่ภาพความสำเร็จของครูทุกคนรวมกันเป็นภาพความสำเร็จของรองผู้อำนวยการและรวมกันเป็นภาพความสำเร็จของผู้อำนวยการ โรงเรียนขนาดกลางมีข้อจำกัดด้านบุคลากรทำให้ครู 1 คนต้องรับผิดชอบงานหลายฝ่าย เช่น เป็นทั้งครูผู้สอน หัวหน้างานบุคคล และปฏิบัติงานธุรการและบัญชี มีระบบสอนแทนเมื่อครูติดธุระ โรงเรียนขนาดใหญ่มีแนวปฏิบัติ (คู่มือ) ครอบคลุมกระบวนการและมีงบ "แลกเป้า" ให้รางวัลกลุ่มสาระที่มีผลงานโดดเด่น มีการจัดสรรภาระงานตามโครงสร้างองค์กร ความท้าทายสำคัญคือโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ขณะที่โรงเรียนขนาดใหญ่พบปัญหาสำคัญคือประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานของครูรายบุคคลไม่สัมพันธ์กับประสิทธิผลโดยรวมของโรงเรียน กล่าวคือครูประเมินผ่าน PA ทุกคนแต่ประสิทธิผลของโรงเรียนกลับไม่เกิด ในด้านการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองหรือภาคีเครือข่าย ทุกโรงเรียนมีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและภาคีเครือข่ายในหลายรูปแบบ โรงเรียนขนาดเล็กใช้กิจกรรม IS ให้นักเรียนสำรวจชุมชน มี Line กลุ่มผู้ปกครอง และได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก เช่น สถานีตำรวจและโรงพยาบาล รวมถึงการบริจาคจากคณะกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนขนาดกลางมีความโดดเด่นในด้านเครือข่ายผู้ปกครองที่เข้มแข็ง โดยผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการแจ้งเบาะแสพฤติกรรมนักเรียน มีปราชญ์ชาวบ้านมาสอนอาชีพ ผู้บริหารประสานงานโดยตรงกับหน่วยงานภายนอก รวมถึงมีศิษย์เก่าที่ยังคงกลับมาช่วยเหลือโรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่เชิญผู้เชี่ยวชาญจากชุมชนมาสอนและมีปราชญ์ชาวบ้านกำหนดตามระดับชั้นเพื่อให้การบูรณาการความรู้ท้องถิ่นเป็นไปอย่างเป็นระบบ ความท้าทายคือการประสานงานกับภาคีเครือข่ายต้องอาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคล หากมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรอาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของความร่วมมือ

ด้านที่ 3 การพัฒนาตนเองและวิชาชีพของครู พบว่าในด้านการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ ทุกโรงเรียนมีการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบแต่ใช้กลไกที่แตกต่างกัน โรงเรียนขนาดเล็กสนับสนุนงบประมาณในการอบรมตามความถนัดและความสนใจ โดยต้องสอดคล้องกับ ID Plan มีการพิจารณาความเหมาะสมและมีหลักสูตรบังคับ ได้แก่ เทคโนโลยี ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ โรงเรียนขนาดกลางส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อระดับปริญญาโท มีการอบรมทักษะภาษาอังกฤษกับศูนย์ SCMR และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรจาก ID Plan โดยรวบรวมความต้องการของครูมาบรรจุในแผน โรงเรียนขนาดใหญ่ใช้ PA เป็นกรอบบังคับและเครื่องมือติดตาม จัดหลักสูตรอบรมให้และสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากร โดย ID Plan ไม่ได้ทำแยกแต่รวมอยู่ในรูปแบบ PA ความท้าทายคือการระงับประจำวันของครูที่มีมากทำให้เวลาสำหรับการพัฒนาตนเองมีจำกัด และบางครั้งครูอาจเลือกหลักสูตรที่สนใจแต่ไม่ได้นำไปใช้จริงทำให้ขาดความคุ้มค่าในการลงทุนพัฒนา ในด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ทุกโรงเรียนมีการทำ PLC แต่รูปแบบแตกต่างกัน โรงเรียนขนาดเล็กมีโครงสร้าง PLC ที่ชัดเจนที่สุด โดยกำหนดให้มี Open House ปีละ 2 คน แบ่งครูเป็น 2 วง วงละ 6-7 คน มีผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการเป็นแกนนำ และมี Model Teacher หมุนเวียน ผลลัพธ์จาก PLC ถูกนำไปใช้กับผู้เรียนทันที โรงเรียนขนาดกลางแบ่งกลุ่มครูที่ปรึกษาเป็นระดับ ม.ต้นและ ม.ปลาย มีการประชุมประจำเดือนเล่าสู่กันฟังและการแลกเปลี่ยนเทคนิคการสอนข้ามกลุ่มสาระ โรงเรียนขนาดใหญ่มี PLC ใน 3 มิติ ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน กลุ่มงาน และกลุ่มสนใจ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มย่อยอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม โรงเรียนขนาดใหญ่ยังไม่มีเวที PLC ขนาดใหญ่ที่เป็นระบบทั้งโรงเรียน การแลกเปลี่ยนจึงจำกัดอยู่เฉพาะ

กลุ่มย่อย ความท้าทายสำคัญคือการจัดเวลาสำหรับกิจกรรม PLC ท่ามกลางภาระงานที่มีอยู่เป็น ความท้าทายสำหรับทุกโรงเรียนสำหรับการนำความรู้จากการพัฒนาตนเองไปใช้ ทุกโรงเรียนมีกลไก การนำความรู้ไปใช้และติดตามผล โรงเรียนขนาดเล็กมีการตรวจสอบตั้งแต่ชั้นวางแผนผ่าน ID Plan และมีการนำไปใช้จริงในชั้นเรียน เช่น การติวไลน์แล็บย่อยส่วน รวมถึงมีการทบทวนและปรับปรุง ตามวงจร PDCA โรงเรียนขนาดกลางมีการประยุกต์ใช้ความรู้ทันทีในการจัดการเรียนรู้ แชร่ในวง PLC และใช้ในการพัฒนาประเด็นท้าทายPA โดยมีการติดตามผ่านการนิเทศและเยี่ยมชั้นเรียน โรงเรียน ขนาดใหญ่มีการสังเคราะห์ผ่าน PAรายงาน 2 ภาคเรียนต่อปีงบประมาณ ซึ่งเทียบได้กับการทำวิจัย ชั้นเรียนขนาดเล็กและบูรณาการกับการประเมินเลื่อนเงินเดือน/เลื่อนวิทยฐานะ ความท้าทายคือ การติดตามว่าครูนำความรู้ไปใช้จริงหรือไม่ต้องอาศัยกลไกการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งอาจเป็นภาระ เพิ่มเติมสำหรับผู้บริหาร

ด้านที่ 4 การพัฒนางานที่เสนอเป็นประเด็นท้าทาย (PA) พบว่าในด้านวิธีการและ แนวคิดในการพัฒนาประเด็นท้าทาย ทุกโรงเรียนมีการกำหนดกรอบประเด็นท้าทายที่ชัดเจน โดยเน้น PISA และการยกระดับผลสัมฤทธิ์ จุดร่วมที่สำคัญคือประเด็นท้าทายต้องมาจากปัญหาจริงในชั้นเรียน และใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ในการแก้ปัญหา โรงเรียนขนาดเล็กกำหนดให้ PA ของครู ต้องเน้น PISA หรือยกระดับผลสัมฤทธิ์ โดยใช้ฐานปัญหาเดิมเป็นหลักและเชื่อมโยงกับ SWOT Analysis โรงเรียนขนาดกลางกำหนดให้ครูเลือกทำประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ Active Learning หรือ PISA โดยต้อง เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนจริงในชั้นเรียนและใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์คล้ายงานวิจัยในชั้นเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่กำหนดให้ประเด็นท้าทายต้องมุ่งเน้นการยกระดับผลสัมฤทธิ์หรือการพัฒนาผู้เรียน ต้องแสดงผลได้ภายในภาคเรียนและต้องเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนจริง ความท้าทายคือการกำหนด ประเด็นท้าทายที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการทำ ประเด็นท้าทายอาจเป็นภาระเพิ่มเติมสำหรับครูที่มีงานหลายอย่าง ในด้านผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน ที่คาดหวัง ทุกโรงเรียนกำหนดค่าเป้าหมายเป็นร้อยละที่ชัดเจน ตั้งแต่ร้อยละ 60 ถึง 80 ตามบริบท และศักยภาพผู้เรียน โรงเรียนขนาดเล็กตั้งเป้าหมายให้นักเรียนร้อยละ 80 ผ่านเกณฑ์ โดยปรับตาม ศักยภาพผู้เรียนและสภาพจริง มีการกำหนดค่าเป้าหมายทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ โรงเรียนขนาดกลาง ตั้งเป้าหมายให้นักเรียนร้อยละ 60 มีทักษะการอ่านตามเกณฑ์ โดยครูร่วมกำหนดค่าเป้าหมายตาม มาตรฐานการศึกษาและมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนขนาดใหญ่มีการกำหนดเป้าหมาย ที่ครอบคลุมหลายมิติที่สุด โดยตั้งเป้าหมายให้นักเรียนร้อยละ 75 มีผลการเรียนไม่ต่ำกว่าระดับดีและมีคุณลักษณะพึงประสงค์/สมรรถนะการคิดไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ครอบคลุม 3 องค์ประกอบหลักคือ ผลการเรียนรู้ คุณลักษณะ และทักษะการคิด ความท้าทายคือการกำหนดค่าเป้าหมายที่สมจริงและ ทำท้าทายต้องอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลัง เป้าหมายที่ต่ำเกินไปอาจไม่กระตุ้นการพัฒนาเป้าหมาย

ที่สูงเกินไปอาจทำให้ท้อแท้ สำหรับบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาประเด็นท้าทาย ผู้บริหารทุกโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายและขับเคลื่อน PA โรงเรียนขนาดเล็กกำหนดนโยบายให้ทำ PA เกี่ยวกับ PISA และใช้ประเด็นท้าทายเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนโดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายใหญ่ขององค์กร สร้างโครงสร้างที่เชื่อมโยง PA ทุกระดับเข้าด้วยกัน โรงเรียนขนาดกลางกำหนดกระบวนการที่เป็นระบบที่สุด โดยครูต้องนำเสนอหัวข้อในช่วงต้นปีงบประมาณและสรุปผลในช่วงท้ายปี ผู้บริหารระบุว่า การดำเนินการในลักษณะนี้ถือเป็นจุดเด่นที่หลายโรงเรียนไม่ค่อยได้ทำ โรงเรียนขนาดใหญ่กำหนดให้มีการรายงานผล 2 ภาคเรียน โรงเรียนกำลังพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีลำดับชั้น โดยผู้บริหารกำหนดประเด็นท้าทายเชิงนโยบาย รองผู้อำนวยการนำมาทำให้สอดคล้องและสร้างสรรค์กิจกรรมให้กลุ่มสาระและครูดำเนินการ อย่างไรก็ตาม ปัญหาสำคัญที่สุดที่พบในโรงเรียนขนาดใหญ่คือประสิทธิภาพ PA รายบุคคลไม่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรรวม กล่าวคือครูประเมินผ่านทุกคน แต่ประสิทธิผลของโรงเรียนกลับไม่เกิด ซึ่งชี้ให้เห็นถึงช่องว่างในการเชื่อมโยงเป้าหมายระดับบุคคลกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน และต้องอาศัยการพัฒนาารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

โดยสรุป จากการศึกษาพหุกรณีศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูใน 4 ด้านหลัก พบว่า โรงเรียนทั้ง 3 แห่งมีจุดร่วมสำคัญคือการยึดหลักสูตรแกนกลางเป็นฐาน การเน้น Active Learning การบูรณาการหลักสูตรท้องถิ่น และการใช้ PA เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการพัฒนา อย่างไรก็ตาม ขนาดของโรงเรียนส่งผลต่อรูปแบบและความเข้มข้นในการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีจุดเด่นด้านโครงสร้าง PLC ที่ชัดเจนและการเชื่อมโยง PA ทุกระดับ แต่เผชิญปัญหาการขาดแคลนบุคลากรและทรัพยากร โรงเรียนขนาดกลางมีจุดเด่นด้านเครือข่ายผู้ปกครองที่เข้มแข็งและกระบวนการนำเสนอ PA ที่เป็นระบบ แต่ครูต้องรับผิดชอบงานหลายหน้าที่ โรงเรียนขนาดใหญ่มีจุดเด่นด้านทรัพยากรและระบบที่ครบวงจร แต่เผชิญปัญหาสำคัญคือช่องว่างระหว่าง PA รายบุคคลกับประสิทธิผลองค์กรรวม รวมถึงขาดเวที PLC ขนาดใหญ่ที่เป็นระบบทั้งโรงเรียน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูต้องอาศัยรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายระดับบุคคลกับเป้าหมายระดับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงต้องคำนึงถึงบริบทและข้อจำกัดของโรงเรียนแต่ละขนาด ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในลำดับต่อไป

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู
กรณีศึกษาที่ 1 ราย ดร.ศุภธิดา พรหมพยัคฆ์ ตำแหน่ง CEO The S Curve Company
หน่วยงาน The S Curve Company

1. ทิศทางของรูปแบบ

1.1 สภาพปัญหาและความจำเป็น

จากการวิเคราะห์เชิงลึกในพหุกรณีศึกษา โดยเฉพาะปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเพชรพิทยาคม พบภาวะ "ประสิทธิภาพย้อนแย้ง" (Performance Paradox) กล่าวคือ บุคลากรครูมีสมรรถนะและการปฏิบัติงานรายบุคคลอยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยมตามมาตรฐาน PA แต่ประสิทธิภาพโดยรวมของสถานศึกษากลับไม่มีความก้าวหน้าอย่างมีนัยสำคัญ ปัญหานี้สะท้อนถึงการขาดเอกภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Fragmentation) และการทำงานแบบแยกส่วน (Silo Working) ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพการจัดการศึกษาที่ขาดความต่อเนื่องและไม่สามารถตอบโจทย์วิสัยทัศน์ใหญ่ของโรงเรียนได้ ทรัพยากรที่ลงทุนไปจึงไม่เกิดผลกระทบเชิงบวก (Impact) ต่อผู้เรียนในภาพรวม

...จริง ๆ แล้วปัญหาที่เจอชัดมากคือ 'ครูเก่งรายบุคคล แต่โรงเรียนไม่ขยับ' ค่ะ นึกออกไหมคะว่าครูแต่ละคนทำผลงานดีมาก ประเมินผ่านหมด แต่ทำไมภาพรวมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนยังไม่พุ่งเท่าที่ควร? นั่นเพราะเราขาด 'จุดเชื่อมโยง' ค่ะ ปัญหานี้ทำให้ทรัพยากรที่เราลงไปมันกระจายไปคนละทิศละทาง ผลกระทบคือเด็กอาจจะได้ความรู้เป็นส่วน ๆ แต่ไม่ได้ทักษะที่บูรณาการเพื่อเอาไปใช้ในชีวิตจริงได้จริง ๆ ค่ะ

(CEO The S Curve Company, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

1.2 หลักการสำคัญ

สรุปจากการถอดเทป: หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องปรับเปลี่ยนจากระบบควบคุม (Control-based) ไปสู่ระบบที่เน้นความสอดคล้อง (Alignment-based) โดยยึดถือแนวคิด SOAR Analysis (Strengths, Opportunities, Aspirations, Results) เป็นแกนกลางเพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวก และการแสวงหาโอกาสจากบริบทแวดล้อม แทนการมุ่งเน้นเพียงการแก้ไขจุดอ่อนแบบ SWOT เดิม ๆ ผสมกับแนวคิด OKRs ที่มุ่งเน้นการสร้างวัตถุประสงค์ที่ท้าทายและผลลัพธ์ที่วัดผลได้ชัดเจน เพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงขับเคลื่อนจากภายใน (Intrinsic Motivation) และความมุ่งมั่นที่จะยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้วยความสนใจ

...หลักการที่เราควรยึดเลยคือ 'Strengths-Based' และ 'Alignment' ค่ะ แทนที่จะมานั่งหาว่าเรา 'ห่วย' ตรงไหน เราเปลี่ยนมาใช้ SOAR Analysis มองหาจุดแข็งและโอกาสดีกว่าค่ะ แล้วใช้ OKRs มาสร้างความสอดคล้องประสานกัน เพราะ OKRs ไม่ใช่แค่การสั่งงานจากบนลงล่าง แต่มันคือการคุยกันว่า 'เป้าหมายที่ท้าทายของเราคืออะไร' เพื่อให้ทุกคนมีไฟในการทำงาน ไม่ใช่ทำเพราะถูกบังคับค่ะ

(CEO The S Curve Company, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

1.3 วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมายต้องมีลักษณะเป็น "ยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยง" (Nested Strategy) โดยกำหนดวัตถุประสงค์หลักที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student-Centric) และทำการถ่ายทอด (Cascade) เป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับบุคคลอย่างเป็นระบบ เป้าหมายรายบุคคล (PA/Individual OKRs) ต้องไม่ถูกมองว่าเป็นภาระงานแยกส่วน แต่ต้องเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้เป้าหมายใหญ่ของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ เพื่อให้เกิดความรู้สึกถึงพันธกิจร่วมกัน (Shared Mission) ของครูทุกคนในองค์กร

...เป้าหมายต้องมุ่งไปที่ 'คุณภาพผู้เรียน' เป็นลำดับแรกเลยค่ะ เหมือนที่โรงเรียนผาแดงวิทยาคมบอกว่า 'ยึดผู้เรียนก่อนทุกปัจจัย' ส่วนการเชื่อมโยงเป้าหมายรายบุคคลกับองค์กรเนี่ย เราต้องทำให้ PA ของครู ไม่ใช่แค่กระดาษแผ่นเดียวที่ส่งแล้วจบ แต่ต้องเป็นส่วนหนึ่งของ 'กุญแจความสำเร็จ' ของโรงเรียนค่ะ

(CEO The S Curve Company, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

2. ระบบและกลไกของรูปแบบ

2.1 โครงสร้างการบริหาร

สรุปจากการถอดเทป: โครงสร้างที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ยุคใหม่คือการปรับเปลี่ยนสู่ความคล่องตัว (Organizational Agility) ลดขั้นตอนสายบังคับบัญชาที่ซับซ้อน และเน้นการทำงานในลักษณะเครือข่ายความร่วมมือ โดยมีการแบ่งบทบาทแบบ Hierarchical Strategic Management: ผู้บริหารกำหนดทิศทางเชิงนโยบาย (Strategic OKRs), หัวหน้ากลุ่มสาระทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงและสนับสนุน (Tactical Facilitators), และครูผู้สอนเป็นผู้ขับเคลื่อนนวัตกรรมการเรียนรู้ในชั้นเรียน (Operational Drivers) ซึ่งโครงสร้างนี้จะช่วยให้การสื่อสารนโยบายมีความรวดเร็วและแม่นยำมากขึ้น

...โครงสร้างควรเป็นแบบ 'Flat & Agile' มากขึ้นค่ะ ไม่ต้องผ่านหลายขั้นตอนเกินไป
ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็น 'Coach' มากกว่า 'Commander' ส่วนหัวหน้ากลุ่มสาระคือ
'Facilitator' ที่คอยเชื่อมงานระหว่างนโยบายโรงเรียนกับความถนัดของครูแต่ละท่านค่ะ
(CEO The S Curve Company, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

2.2 กลไกการประสานงาน

กลไกการประสานงานต้องเปลี่ยนจากการรายงานผลตามลำดับขั้นแบบเดิม
มาเป็นการสื่อสารแบบ CFR (Conversation, Feedback, Recognition) ที่เน้นการพูดคุยอย่าง
ไม่เป็นทางการแต่มีเป้าหมาย (Dialogue) การให้ข้อมูลสะท้อนกลับที่ทันท่วงที (Real-time Feedback)
เพื่อการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และการยกย่องชมเชยผลงานที่สร้างสรรค์ เพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่ง
การเรียนรู้ร่วมกันและการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ในการปฏิบัติงาน

...หัวใจคือการสื่อสารแบบ CFR ค่ะ ต้องคุยกันบ่อย ๆ ไม่ใช่รอคุยกันตอนสิ้นปี
งบประมาณ มีการสะท้อนผลกันตรง ๆ ว่า 'ตอนนี้ติดขัดตรงไหนไหม?' หรือ 'ทำอะไรสำเร็จ
แล้วบ้าง?' เพื่อชื่นชมกัน สิ่งนี้จะสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่อบอุ่นและขับเคลื่อนได้เร็วขึ้น
เยอะเลยค่ะ
(CEO The S Curve Company, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

2.3 ระบบสนับสนุน

สรุปจากการถอดเทป: ระบบสนับสนุนต้องได้รับการปฏิรูปเพื่อรองรับการทำงาน
เชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะการนำระบบสารสนเทศดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูล (Data
Management) เพื่อลดภาระงานธุรการของครู การจัดสรรงบประมาณต้องเน้นความยืดหยุ่นและ
มุ่งเป้าไปที่ผลลัพธ์หลัก (Result-based Budgeting) ที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนโดยตรง
รวมถึงการสนับสนุนทรัพยากรที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ที่สอดคล้อง
กับบริบทเฉพาะของสถานศึกษา

...เราต้องสนับสนุนครูด้วย 'Data & Digital' ค่ะ ลดภาระงานเอกสารให้มากที่สุด
เอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยจัดการสารสนเทศ เหมือนที่โรงเรียนผาแดงฯ ใช้บริบทท้องถิ่นมาทำ
สื่อการสอน เราต้องมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนพอที่จะให้ครูไปลองทำโปรเจกต์ใหม่ ๆ ที่ตอบ
โจทย์เด็กด้วยนะคะ

(CEO The S Curve Company, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

3. กระบวนการของรูปแบบ

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมควรเปลี่ยนผ่านจากการวิเคราะห์เชิงปัญหา (Problem-based) ไปสู่การวิเคราะห์เชิงศักยภาพ (Appreciative-based) ด้วย SOAR Analysis โดยเน้นการสำรวจจุดแข็งภายในองค์กรและโอกาสเชิงบวกจากภายนอก เช่น ทักษะสังคมและภูมิปัญญาท้องถิ่น จากนั้นร่วมกันกำหนดความปรารถนา (Aspirations) ที่บุคลากรทุกคนอยากให้เกิดขึ้นจริง เพื่อสร้างเป็นพันธสัญญาใจและแรงจูงใจในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่มีความหมายต่อผู้ปฏิบัติงานทุกคน

...ลืม SWOT ที่หาแต่จุดอ่อนไปก่อนนะค่ะ ลองใช้ SOAR ค่ะ ชวนครูมาคุยว่า 'โรงเรียนเรามีอะไรดี' แล้ว 'โอกาสข้างหน้ามีอะไรบ้าง' จากนั้นตั้งเป้าว่า 'เราอยากเป็นโรงเรียนแบบไหน' และ 'จะวัดความสำเร็จนั้นยังไง' วิธีนี้จะทำให้ครูรู้สึกมีส่วนร่วมและมีพลังมากกว่าการถูกตำหนิเรื่องจุดอ่อนค่ะ

(CEO The S Curve Company, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

3.2 การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ต้องตั้งอยู่บนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-based) และมีความหลากหลายตามบริบทของกลุ่มสาระวิชา (Differentiated Strategy) โดยเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนร่วมกันออกแบบแนวทางการปฏิบัติที่สอดคล้องกับความถนัดของตนเอง เช่น การบูรณาการแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นเข้ากับวิชาการ กลยุทธ์ที่สำคัญต้องมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมการสอนที่สามารถแก้ปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างแท้จริงและมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

...กลยุทธ์ต้องมาจากหน้างานจริงค่ะ ไม่ใช่แค่เขียนให้สวยหรูในแผนปฏิบัติราชการ เราต้องเปิดโอกาสให้ครูออกแบบวิธีการสอนเองตามความถนัด โดยให้กลยุทธ์โรงเรียนเป็นตัว 'กรอบ' กว้าง ๆ ที่เน้นผลลัพธ์ที่ตัวเด็กเป็นหลักค่ะ

(CEO The S Curve Company, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

3.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หัวใจของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติคือการบูรณาการระบบ OKRs เข้ากับกระบวนการ PA ของครู โดยทำให้ประเด็นท้าทายในข้อตกลงพัฒนางานเป็นเครื่องมือในการบรรลุผลลัพธ์หลัก (Key Results) ขององค์กร กระบวนการนี้ต้องเน้นการมีส่วนร่วมอย่างลึกซึ้ง (Engagement) และการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน (Empowerment) เพื่อให้ครูรู้สึกว่าการขับเคลื่อนกลยุทธ์คือการพัฒนาคุณภาพชีวิตและวิชาชีพของตนเองไปพร้อม ๆ กัน

...จุดสำคัญคือการเชื่อม PA เข้ากับ OKRs ของโรงเรียน ค่ะ ครูไม่ต้องทำสองงาน งาน PA คือส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้โรงเรียนบรรลุ OKR ใหญ่ โดยเน้นการสร้างส่วนร่วมให้ครู รู้สึกว่า 'นี่คือเป้าหมายของฉันเหมือนกัน' ไม่ใช่งานของ ผอ. คนเดียว

(CEO The S Curve Company, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

3.4 การติดตามและประเมินผล

ระบบการติดตามและประเมินผลต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการตรวจสอบ เพื่อตัดสิน (Judgmental Evaluation) มาเป็นการนิเทศแบบสนับสนุน (Supportive Supervision) ผ่านวงจร PLC และการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน ผลการประเมินควรใช้เพื่อการสะท้อนผล เพื่อการพัฒนา (Formative Assessment) และเป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับปรุงยุทธศาสตร์ การจัดการเรียนรู้ให้มีความต่อเนื่องและยั่งยืน

...เปลี่ยนจากการ 'ตรวจการสอน' เป็นการ 'นิเทศแบบกัลยาณมิตร' ค่ะ เน้นการทำ วิจัยในชั้นเรียนเล็ก ๆ เพื่อแก้ปัญหาได้จริง ๆ ประเมินผลจาก 'พัฒนาการของเด็ก' ไม่ใช่ ประเมินจาก 'ความหนาของเอกสาร' นะคะ

(CEO The S Curve Company, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

4. ผลลัพธ์ของรูปแบบ

4.1 ผลลัพธ์ระดับครู

ผลลัพธ์ที่คาดหวังคือการยกระดับสมรรถนะครูใน 3 มิติหลัก ได้แก่ ด้านการจัดการ เรียนรู้เชิงรุกที่ทันสมัย, ด้านการสนับสนุนและดูแลช่วยเหลือผู้เรียนรายบุคคล, และด้านการพัฒนา วิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ครูจะมีทักษะในการสร้างนวัตกรรมการสอนที่ตอบโจทย์ความแตกต่างระหว่าง บุคคล และมีความพึงพอใจในงานที่เกิดจากความสำเร็จที่จับต้องได้จริง

...ครูจะเก่งขึ้นแบบมีทิศทางค่ะ มีสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัยขึ้น ตัวชี้วัด ไม่ใช่แค่จำนวนชั่วโมงสอน แต่คือครูสามารถแก้ปัญหาได้รายบุคคลได้จริง ๆ และมีความสุข กับการพัฒนาวิชาชีพของตัวเองค่ะ

(CEO The S Curve Company, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

4.2 ผลลัพธ์ระดับองค์กร

ในระดับสถานศึกษา ผลลัพธ์คือการเกิด "ประสิทธิผลแบบองค์รวม" (Holistic Effectiveness) ที่เกิดจากความสอดคล้องกันของเป้าหมายในทุกระดับ องค์กรจะมีความเข้มแข็ง มีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และมีภาพลักษณ์ความเป็นเลิศเชิงวิชาการที่เป็นเอกภาพ ซึ่งสะท้อนผ่านความสำเร็จของผู้เรียนและเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน

...โรงเรียนจะมี 'เอกลักษณ์' และ 'ทิศทาง' ที่ชัดเจนค่ะ เมื่อทุกคนเดินไปทางเดียวกัน โรงเรียนก็จะเกิดประสิทธิผลโดยรวม ไม่ใช่แค่เก่งเป็นจุด ๆ เหมือนเดิมอีกต่อไป

(CEO The S Curve Company, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

4.3 ผลลัพธ์ระดับผู้เรียน

ผลลัพธ์สุดท้ายคือคุณภาพผู้เรียนที่ครอบคลุมทั้งทักษะวิชาการ (Hard Skills) และทักษะชีวิต (Soft Skills) ตามสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 การกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนต้องสะท้อนถึงพัฒนาการตามศักยภาพรายบุคคล และความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข

...ตัวชี้วัดสุดท้ายคือ 'เด็กเก่งขึ้นและมีความสุข' ค่ะ ทั้งทักษะการอ่าน คิด วิเคราะห์ และทักษะอาชีพที่เขาเอาไปใช้ได้จริง เป้าหมายคือคุณภาพชีวิตเด็กที่ดีขึ้น ไม่ใช่แค่คะแนนสอบเฉลี่ยค่ะ

(CEO The S Curve Company, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

5. เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้

5.1 ปัจจัยความสำเร็จ

ปัจจัยความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์คือ "ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม" (Innovative Leadership) ของผู้บริหารที่ต้องทำหน้าที่เป็น Change Agent สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและปลอดภัย (Psychological Safety) และการปรับ Mindset ของครูให้มองเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรและเทคโนโลยีที่ตรงจุด

...Mindset ของผู้บริหาร คือกุญแจดอกแรกเลยค่ะ ต้องกล้าเปลี่ยนจากผู้ควบคุม มาเป็นผู้สนับสนุน และต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ให้ครูได้ลองผิดลองถูกได้ค่ะ

(CEO The S Curve Company, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

5.2 อุปสรรคและข้อระมัดระวัง

ข้อควรระวังที่สำคัญคือการนำแนวคิดไปใช้แบบผิวเผิน (Superficial Implementation) หรือการใช้เพียงเพื่อตอบโจทย์การประเมินภายนอกโดยขาดจิตวิญญาณของการพัฒนาที่แท้จริง รวมถึงความกังวลต่อการรายงานเอกสารซ้ำซ้อน ซึ่งอาจนำไปสู่ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

...ระวังเรื่อง 'การทำแบบเดิมในชื่อใหม่' ค่ะ คือเอา OKRs ไปครอบแต่ยังสั่งงานเหมือนเดิม อันนี้ล้มเหลวแน่นอนค่ะ และอย่าทำให้มันเป็นภาระเอกสารจนครูไม่มีเวลาสอนเด็ก ต้องทำให้มันเป็นเรื่อง 'ปกติ' ในชีวิตการทำงานค่ะ

(CEO The S Curve Company, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

5.3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายคือการยึดหลัก "Start Small, Scale Fast" โดยเริ่มจากจุดที่เห็นผลสำเร็จได้เร็ว (Quick Win) เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแพลตฟอร์มมาช่วยในการติดตามและรายงานผลแบบ Real-time เพื่อลดภาระและสร้างความโปร่งใสในการ

...อยากฝากไว้ว่า 'เริ่มเล็ก ๆ แต่ทำจริง' ค่ะ ไม่ต้องทำ OKRs ทุกเรื่องพร้อมกัน เลือกเรื่องที่สำคัญที่สุดมาทำก่อน ถ้าครูเห็นผลลัพธ์ว่ามันทำให้ชีวิตเขาง่ายขึ้นและเด็กดีขึ้นจริง เขาจะเป็นคนขับเคลื่อนรูปแบบนี้เองโดยที่เราไม่ต้องไปบังคับเลยค่ะ

(CEO The S Curve Company, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

กรณีศึกษาที่ 2 ราย ดร.สันติ สิงหาพรหม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ หน่วยงาน สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ

1. ทิศทางของรูปแบบ (Direction)

1.1 สภาพปัญหาและความจำเป็น

จากการวิเคราะห์ผลการศึกษาพหุกรณี พบว่าปัญหาที่เป็นอุปสรรคสำคัญที่สุดคือ "ภาวะความไม่สอดคล้องกัน (Mismatch)" ระหว่างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานรายบุคคลและประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะในกรณีของโรงเรียนขนาดใหญ่อย่างโรงเรียนเพชรพิทยาคม ที่ครูส่วนใหญ่ผ่านการประเมินข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ในระดับดีมาก แต่ภาพรวมคุณภาพการศึกษาหรือผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนกลับไม่ได้ยกระดับขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ครูยังเผชิญกับภาวะภาระงานล้นเกิน (Overload) จากงานที่ไม่ใช่งานสอนและภาระงานเอกสารที่ซ้ำซ้อน ส่งผล

ให้เกิดความเหนื่อยล้าทางอารมณ์และลดทอนเวลาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน ปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบลูกโซ่ทำให้คุณภาพการจัดการศึกษาขาดความต่อเนื่องและครูขาดแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ

...จากที่ผมได้อ่านผลงานวิจัยพหุกรณีทั้ง 3 โรงเรียนนะครับ ผมเห็นประเด็นที่น่าเป็นห่วงมากคือ ครูเราเก่งนะ ทำ PA ผ่านกันถ้วนหน้า แต่ทำไมภาพรวมโรงเรียนมันยังย่ำอยู่กับที่? นั่นเพราะเป้าหมายมันกระจายกระจายครับ ต่างคนต่างพายเรือไปคนละทิศละทาง แล้วยังต้องแบกงานเอกสารจนหลังแอ่น ไม่มีเวลาไปดูแลเด็กอย่างใกล้ชิด ผมมองว่านี่คือวิกฤตที่ต้องรีบแก้ เพื่อให้ครูได้กลับไปเป็น 'ครู' ในห้องเรียนจริง ๆ ครับ
(ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

1.2 หลักการสำคัญ

หลักการที่เป็นแกนกลางในการบริหารเชิงกลยุทธ์ควรเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นการแก้ไขจุดอ่อน (Deficit-based) มาเป็นการสร้างพลังจากจุดแข็ง (Asset-based) โดยใช้แนวคิด SOAR Analysis (Strengths, Opportunities, Aspirations, Results) ซึ่งเน้นการสำรวจต้นทุนทางปัญญาและโอกาสเชิงบวก ควบคู่กับการใช้แนวคิด OKRs (Objective and Key Results) ที่เน้นความยืดหยุ่นและการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (Stretch Goals) หลักการนี้ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) มากกว่าการบังคับด้วยตัวชี้วัด (KPIs) แบบเดิม ซึ่งจะช่วยลดบรรยากาศของการจับผิดและสร้างวัฒนธรรมแห่งการเติบโตและการเรียนรู้ร่วมกัน

...ผมอยากให้เราลองเปลี่ยนเลนการบริหารครับ จากเดิมที่ชอบมานั่งจับผิดว่าโรงเรียนเราแย่ตรงไหน (SWOT) ให้หันมาดูว่า 'เราเก่งเรื่องอะไร' และ 'มีโอกาอะไรบ้าง' โดยใช้ SOAR Analysis ครับ แล้วเอา OKRs เข้ามาช่วยตั้งเป้าหมายที่มันท้าทายหัวใจครู ไม่ต้องเอาผลประเมินมาชูกัน แต่ให้เรามาคุยกันว่าปีนี้เราจะสร้างความว้าวให้เด็ก ๆ ได้ยังไงบ้าง หลักการนี้แหละครับที่จะปลุกพลังครูให้กลับคืนมา
(ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

1.3 วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

วัตถุประสงค์หลักต้องมุ่งเน้นไปที่การยกระดับสมรรถนะผู้เรียนผ่านกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกัน (Alignment) การกำหนดเป้าหมายต้องมีลักษณะเป็น "ภาพรวมที่เชื่อมโยง" โดยเป้าหมายรายบุคคล (Individual OKRs) ต้องเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยผลักดันเป้าหมายระดับกลุ่มสาระ

และระดับสถานศึกษา การเชื่อมโยงนี้จะทำให้ครูเห็นคุณค่าของงานที่ตนเองทำว่ามีส่วนช่วยให้โรงเรียนบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างไร ส่งผลให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Accountability) และมุ่งมั่นที่จะบรรลุผลลัพธ์หลักที่ตกลงร่วมกัน

...เป้าหมายเราต้องชัดเจนและจับต้องได้ครับ ไม่ใช่แค่เขียนไว้ในแผนแล้วเก็บใส่ตู้ เราต้องทำให้ครูทุกคนเห็นภาพจิ๊กซอว์เดียวกันว่า 'ถ้าครูสอนเด็กห้องนี้ให้อ่านออกเขียนได้สำเร็จ มันคือหนึ่งคะแนนสำคัญที่ทำให้โรงเรียนเราบรรลุเป้าหมายใหญ่' การเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนตัวกับเป้าหมายโรงเรียนแบบนี้แหละครับ ที่จะทำให้ทุกคนเดินไปข้างหน้าพร้อม ๆ กันโดยไม่มีใครถูกทิ้งไว้ข้างหลัง
(ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

2. ระบบและกลไกของรูปแบบ (System & Mechanism)

2.1 โครงสร้างการบริหาร

โครงสร้างการบริหารควรปรับเปลี่ยนจากระบบลำดับชั้นที่แข็งตัว (Rigid Hierarchy) สู่ระบบที่มีความคล่องตัวสูง (Agile Organization) โดยแบ่งบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนแต่มีความยืดหยุ่น: ผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่กำหนด "ประเด็นท้าทายเชิงนโยบาย" (Strategic Challenge), ผู้บริหารระดับกลางหรือหัวหน้ากลุ่มสาระทำหน้าที่เป็น "ผู้อำนวยความสะดวก" (Facilitator) ที่ช่วยขจัดอุปสรรคและสนับสนุนทรัพยากร, ส่วนครูผู้สอนทำหน้าที่เป็น "เจ้าของนวัตกรรม" (Innovation Owner) ที่มีอิสระในการออกแบบกระบวนการเรียนรู้เพื่อไปสู่เป้าหมายตามบริบทของห้องเรียนตนเอง

...โครงสร้างการบริหารยุคใหม่ต้องไม่เป็นแบบสั่งการจากบนลงล่างอย่างเดียวนะครับ ผอ. ต้องทำหน้าที่เป็นคนชี้เป้าหมาย ๆ ไว้ (Policy Challenge) แล้วให้รองผู้อำนวยการกับหัวหน้ากลุ่มสาระเนี่ยเป็น 'กองหนุน' คอยช่วยเหลือ ส่วนครูคือ 'กองหน้า' ที่เก่งที่สุด มีสิทธิ์ตัดสินใจว่าจะใช้เทคนิคไหนสอนเด็กเพื่อให้ได้ Key Results ตามที่วางไว้ โครงสร้างแบบนี้จะทำให้โรงเรียนเราขยับตัวได้เร็วและแข็งแกร่งครับ
(ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

2.2 กลไกการประสานงาน

กลไกการประสานงานต้องเปลี่ยนจากการประชุมแบบเป็นทางการที่เน้นการแจ้งเพื่อทราบ มาเป็นกระบวนการ "Check-in" และการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ที่มีความถี่สม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ไขปัญหาระหว่างทางได้ทันที การสร้าง

บรรยากาศแห่งความไว้วางใจ (Psychological Safety) เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้ครูกล้าสะท้อนปัญหาจริงโดยไม่ต้องกังวลเรื่องผลกระทบต่อการประเมิน

...เราต้องคุยกันบ่อย ๆ แต่คุยกันสั้น ๆ ครับ ในระบบ OKRs เราเรียกว่าการ Check-in เจอกันจิบกาแฟคุยกันสัปดาห์ละครั้งก็ได้ว่า 'อาทิตย์ที่ผ่านมาเป็นไงบ้าง ดิดดิดอะไรไหม' 'มีเด็กคนไหนที่ครูเป็นห่วงเป็นพิเศษหรือเปล่า' การสื่อสารแบบกัลยาณมิตรแบบนี้ครับ จะช่วยลดกำแพงระหว่างห้องพักครูกับห้อง ผอ. ทำให้เราทำงานเป็นทีมเดียวกันจริง ๆ (ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

2.3 ระบบสนับสนุน

ระบบสนับสนุนควรบูรณาการ 3 ด้านหลัก คือ 1) ด้านงบประมาณ: จัดสรรตามความจำเป็นของประเด็นท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Priority-based Budgeting) 2) ด้านเทคโนโลยี: พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานของครูกับความก้าวหน้าของผู้เรียนแบบ Real-time เพื่อลดภาระการจัดทำเอกสาร และ 3) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ: สนับสนุนการเรียนรู้ที่หน้างาน (On-the-job Training) ผ่านกระบวนการ PLC ที่มีความเข้มข้น

...เรื่องทรัพยากรเราต้องแม่นยำครับ งบประมาณต้องวิ่งไปหาโครงการที่ช่วยให้เด็กเก่งขึ้นจริง ๆ และที่สำคัญโรงเรียนต้องมีระบบข้อมูลที่ดูง่าย ๆ ครูเปิดมือถือดูปั๊บรู้ว่าเด็กคนนี้ต้องเสริมตรงไหน ไม่ใช่ต้องไปรื้อแฟ้มกระดาษให้เสียเวลา ระบบสนับสนุนที่ดีต้องทำให้ครูทำงานง่ายขึ้น ไม่ใช่งานเยอะขึ้นครับ (ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

3. กระบวนการของรูปแบบ (Process)

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต้องใช้เทคนิค SOAR เพื่อดึงดูดการมีส่วนร่วมเชิงบวก โดยเริ่มจากการระบุจุดแข็ง (Strengths) ที่โรงเรียนมีอยู่จริง ทั้งด้านบุคลากร ภูมิปัญญา และวัฒนธรรม แล้วเชื่อมโยงกับโอกาส (Opportunities) จากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ความร่วมมือกับชุมชนหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อกำหนดทิศทางที่สร้างแรงบันดาลใจ (Aspirations) แทนการจมปลักอยู่กับปัญหาและข้อจำกัดที่ไม่สามารถแก้ไขได้ในระยะสั้น

...เวลาเราทำแผนโรงเรียน อย่าเริ่มด้วยการมานั่งด่ากันว่าเราไม่ดีตรงไหนนะครับ ลองชวนครูมาคุยว่า 'โรงเรียนเรามีอะไรดีที่คนอื่นไม่มี' (Strengths) แล้ว 'ข้างนอกเขามีอะไรที่จะช่วยเราได้บ้าง' (Opportunities) การมองโลกในแง่บวกแบบ SOAR จะทำให้ครูรู้สึกมีพลัง และอยากจะทำอะไรใหม่ๆ มากกว่าการมานั่งลิสต์จุดอ่อนตัวเองจนหมดไฟครับ (ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

3.2 การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ต้องมีลักษณะเฉพาะตัว (Context-Specific) โดยชวนครูทุกระดับมาร่วมกันออกแบบ OKRs ที่สอดคล้องกับสภาพจริงของโรงเรียน กลยุทธ์ที่ได้ต้องชัดเจน เรียบง่าย และมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สร้างความเปลี่ยนแปลงในห้องเรียน กระบวนการนี้ต้องเน้นความยืดหยุ่น โดยสามารถปรับเปลี่ยน Key Results ได้หากสถานการณ์หรือบริบทของผู้เรียนเปลี่ยนแปลงไป

...กลยุทธ์ที่ดีต้องไม่ใช่เสือโหลครับ แต่ต้องเป็น 'เสือตัดเฉพาะตัว' ของโรงเรียนเราเอง เราต้องชวนครูมาออกแบบร่วมกันว่า 'ในปีนี้จะทำอะไรให้ดีที่สุด' เพื่อให้กลยุทธ์มันใช้งานได้จริงในห้องเรียน ไม่ใช่แค่เขียนให้สวยหรูเพื่อส่งเขตพื้นที่ๆ เท่านั้นครับ (ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

3.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติคือจุดเชื่อมสำคัญระหว่าง "แผนกลยุทธ์ของโรงเรียน" กับ "ข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA)" ของครูรายบุคคล โรงเรียนต้องทำให้ PA ของครูเป็นส่วนหนึ่งของ Key Results ขององค์กร การขับเคลื่อนต้องสร้างพื้นที่ให้ครูได้แสดงศักยภาพ (Agency) และรู้สึกว่าการกระทำที่ทำอยู่นั้นคือการขับเคลื่อนเป้าหมายใหญ่ของโรงเรียนไปในตัว ซึ่งจะช่วยลดความรู้สึกว่างานนโยบายคือการงานส่วนเกิน

...ประเด็นท้าทายใน PA ของครูนี้แหละครับคือเครื่องมือชั้นยอด เราแค่ต้อง 'ปลัก' มันเข้ากับ OKRs ของโรงเรียนให้ได้ ถ้าครูทำ PA สำเร็จ ผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนก็ต้องดีขึ้นด้วย แบบนี้ครูจะแฮปปี้ครับ เพราะเขาทำครั้งเดียวได้ผลสามทาง คือได้ทั้งพัฒนาเด็ก ได้ทั้งเลื่อนวิทยฐานะ และโรงเรียนก็ได้บรรลุเป้าหมายด้วย (ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

3.4 การติดตามและประเมินผล

กระบวนการติดตามต้องใช้ระบบ CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) ซึ่งเน้นการพูดคุยเพื่อให้คำปรึกษามากกว่าการตรวจประเมินเพื่อตัดสิน การนิเทศต้องมีลักษณะเป็น "กัลยาณมิตรนิเทศ" ที่ให้ Feedback ในเชิงสร้างสรรค์และทันท่วงที (Real-time Feedback) มีการชื่นชมความสำเร็จในระดับย่อย (Small Wins) เพื่อรักษาขวัญและกำลังใจของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

...สัมภาษณ์การถือประเมินเข้าไปตรวจห้องเรียนแบบจับผิดไปได้เลยครับ เราจะใช้หลัก CFRs คือเน้นคุยกัน (Conversations) ให้คำแนะนำที่เอาไปใช้ได้ (Feedback) และที่สำคัญที่สุดคือต้องชื่นชม (Recognition) ความสำเร็จเล็ก ๆ ของครูด้วยครับ ครูจะมีกำลังใจพยายามทำสิ่งที่ยากขึ้นในวันต่อ ๆ ไป
(ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

4. ผลลัพธ์ของรูปแบบ (Outcomes)

4.1 ผลลัพธ์ระดับครู

ผลลัพธ์ที่คาดหวังคือครูมี "สมรรถนะนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้" ที่สูงขึ้น มีการพัฒนาตนเองและวิชาชีพอย่างต่อเนื่องผ่านการลงมือทำจริง ตัวชี้วัดความสำเร็จจะดูจากความก้าวหน้าใน 3 ด้านของ PA แต่จะเน้นหนักไปที่ "นวัตกรรมที่ส่งผลต่อผู้เรียน" และ "ระดับความพึงพอใจและความสุขในการทำงาน" (Teacher Well-being) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

...ผลลัพธ์ที่เราอยากเห็นที่สุดในตัวครูคือ 'ความเก่งและความสุข' ครับ ครูจะมีวิธีสอนใหม่ ๆ ที่ว้าวขึ้น เด็กสนใจเรียนมากขึ้น และครูเองก็จะรู้สึกภูมิใจในตัวเองที่ทำเป้าหมายยาก ๆ ได้สำเร็จ ตัวชี้วัดไม่ใช่กระดาษแผ่นเดียวครับ แต่คือแววตาของครูที่ยังอยากสอนเด็ก ๆ อยู่ทุกวัน
(ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

4.2 ผลลัพธ์ระดับองค์กร

เกิดวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (High-Performance Culture) ที่มีความโปร่งใสและการประสานงานที่ไร้รอยต่อ โรงเรียนจะมีภาพลักษณ์ของการเป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้" (Learning Organization) ทรัพยากรถูกใช้คุ้มค่า และเกิดความยั่งยืนในการบริหารจัดการเนื่องจากทุกคนมีเป้าหมายที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

...ในระดับโรงเรียน เราจะเห็นการทำงานที่เป็นทีมมากขึ้นครับ ไม่มีการทำงานแยกส่วนแบบกลุ่มใครกลุ่มมัน ทุกคนจะหันหน้าไปทิศทางเดียวกันเหมือนพายเรือลำเดียวกัน และโรงเรียนเราจะเป็นต้นแบบที่ใคร ๆ ก็อยากมาเรียนรู้ครับ
(ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

4.3 ผลลัพธ์ระดับผู้เรียน

ผลลัพธ์สุดท้ายคือคุณภาพผู้เรียนที่ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (Competency-based) การกำหนดค่าเป้าหมายจะเปลี่ยนจากการดูเพียงคะแนนเฉลี่ย (GPA) มาเป็นการวัด "อัตราการเติบโตรายบุคคล" (Individual Growth Rate) เพื่อให้สะท้อนความเป็นจริงของศักยภาพเด็กที่แตกต่างกัน และเพื่อให้เด็กทุกคนได้รับการพัฒนาตามความถนัดของตนเองอย่างแท้จริง

...สุดท้ายผลประโยชน์ต้องตกที่ตัวเด็กครับ เด็กต้องอ่านออกเขียนได้ คิดวิเคราะห์เป็น และมีใจรักการเรียนรู้ เราจะไม่วัดแค่ใครได้เกรด 4 แต่เราจะวัดว่าเด็กแต่ละคนพัฒนาขึ้นจากวันแรกที่เข้ามาแค่ไหน นั่นแหละคือคุณภาพแท้จริงที่เราต้องการครับ
(ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

5. เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้ (Conditions)

5.1 ปัจจัยความสำเร็จ

ปัจจัยความสำเร็จสูงสุดคือ "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร" ที่ต้องทำหน้าที่เป็น Change Agent เปิดใจรับสิ่งใหม่และสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรต้องเอื้อต่อการลองผิดลองถูก (Growth Mindset) และครูต้องมีความพร้อมในการเรียนรู้เทคโนโลยีและกระบวนการทำงานแบบใหม่ไปพร้อม ๆ กัน

...หัวใจสำคัญคือ ผอ. ครับ ผอ.ต้องเปิดใจและกล้าเปลี่ยนวัฒนธรรมโรงเรียนให้เป็นพื้นที่ที่ปลอดภัยสำหรับครู ต้องทำให้เขารู้สึกว่า 'ลองผิดลองถูกได้นะ ผอ.ซัพพอร์ตอยู่' ถ้าเราสร้างความไว้วางใจนี้ได้ ความสำเร็จก็ตามมาไม่ยากครับ
(ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

5.2 อุปสรรคและข้อระมัดระวัง

ข้อระมัดระวังคือการนำ OKRs ไปใช้ในลักษณะการควบคุมแบบ KPIs แบบดั้งเดิม (Command and Control) ซึ่งจะทำให้ครูเกิดความกดดันและตั้งเป้าหมายที่ง่ายเกินไปเพื่อความปลอดภัย รวมถึงอุปสรรคจากระบบราชการที่ยังไม่เอื้อต่อความยืดหยุ่น และภาวะการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อยครั้งที่อาจทำให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง

...ระวังอย่างเดียวครับ อย่าเอา OKRs ไปทำเป็น KPI แบบบังคับเด็ดขาด เพราะถ้าครูกลัวโดนประเมินตก เขาจะตั้งเป้าหมาย ง่ายๆ ไว้มาก่อน ซึ่งมันจะไม่เกิดการพัฒนา และต้องระวังเรื่องงานเอกสารด้วยครับ อะไรที่ลดได้ต้องตัดทิ้งไปเลย อย่าเพิ่มภาระให้ครูโดยไม่จำเป็นครับ (ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

5.3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การนำรูปแบบนี้ไปใช้ควรดำเนินการในลักษณะ "ค่อยเป็นค่อยไปแต่สม่ำเสมอ" โดยเริ่มจากพื้นที่ทดลอง (Sandbox) หรือกลุ่มครูที่มีความพร้อมสูงเพื่อสร้าง Success Story ให้เห็นเป็นรูปธรรมก่อน แล้วค่อยขยายผลสู่คนส่วนใหญ่ นอกจากนี้ควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรและองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง

...สุดท้ายที่ผมอยากฝากไว้คือ 'ทำแต่น้อย แต่ได้มาก' ครับ อย่าเพิ่งตั้งเป้าหมายเป็นสิบ ๆ อย่าง เลือกแค่ 3 เรื่องที่สำคัญที่สุดแล้วลุยให้สุดทาง เริ่มจากกลุ่มเล็ก ๆ ก่อนก็ได้ พอคนอื่นเห็นว่าทำได้มันดีนะ เด็กเก่งขึ้นจริง ครูหายเหนื่อยจริง เดี่ยวเขาก็จะอยากมาร่วม ขวบนไปกับเราเองครับ การพัฒนาโรงเรียนคือการวิ่งมาราธอนครับ เราต้องใจเย็นและก้าวไปพร้อมกันครับ (ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2568)

กรณีศึกษาที่ 3 ราย ดร.วรวิทย์ สิทธิโสภณ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ หน่วยงาน โรงเรียนโกสุมพิทยากร

1. ทิศทางของรูปแบบ (Direction)

1.1 สภาพปัญหาและความจำเป็น

จากการวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันผ่านพหุกรณีศึกษา พบว่าอุปสรรคสำคัญที่ขัดขวางประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูคือ "ภาวะความกระจัดกระจายของเป้าหมาย" (Strategic Fragmentation) และการติดขัดกับระบบการประเมินเชิงปริมาณที่เน้นภาระงานเอกสารมากกว่า

ผลลัพธ์เชิงประจักษ์ ครูส่วนใหญ่เผชิญกับภาวะงานล้นมือ (Work Overload) จากโครงการที่ซ้ำซ้อน ซึ่งส่งผลให้ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้เรียนลดลงเนื่องจากต้องใช้เวลาไปกับการตอบสนองต่อตัวชี้วัดที่ไม่ได้สะท้อนคุณภาพการเรียนรู้อย่างแท้จริง ปัญหานี้สร้างผลกระทบเป็นลูกโซ่ ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างความสำเร็จรายบุคคลและความสำเร็จขององค์กร กล่าวคือ ครูอาจผ่านเกณฑ์ประเมิน PA แต่คุณภาพโดยรวมของโรงเรียนหรือสมรรถนะผู้เรียนในภาพรวมกลับไม่ได้รับการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญ

...ปัญหาที่ผมเจอมากับตัวและจากที่ศึกษามา คือครูเราเหนื่อยมากครับ งานล้นมือไปหมด แต่ปัญหาคือ 'ความเหนื่อยนั้นมันตอบโจทย์โรงเรียนหรือเปล่า' บางทีครูทำ PA ผ่านประเมินได้ดีเยี่ยมรายบุคคล แต่พอมาดูภาพรวมโรงเรียน ทำไมผลสัมฤทธิ์ได้ก็ยังไม่ขยับ? นั่นเพราะเราขาดทิศทางที่เชื่อมโยงกันครับ ถ้าเราไม่แก้ตรงนี้ ครูจะทำงานแบบไร้จุดหมายและสุดท้ายคุณภาพเด็กก็ไปไม่ถึงไหนครับ
(ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญโรงเรียนโกสุมพิทยวิทยา, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

1.2 หลักการสำคัญ

หลักการแกนกลางที่สถานศึกษาควรยึดถือคือ "การบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งผลสัมฤทธิ์เชิงบวก" (Positive Results-Oriented Management) โดยการบูรณาการแนวคิด SOAR Analysis เพื่อสร้างแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic Motivation) ผ่านการระบุจุดแข็งและโอกาส มากกว่าการเน้นย้ำที่จุดอ่อน ผสมผสานกับระบบ OKRs (Objective and Key Results) เพื่อสร้างความชัดเจน ความโปร่งใส และความยืดหยุ่น หลักการนี้ให้ความสำคัญกับ "กระบวนการสร้างความตระหนักร่วม" (Collective Mindfulness) เพื่อให้บุคลากรเห็นภาพความสำเร็จเดียวกัน และเชื่อมั่นว่าตนเองมีศักยภาพจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมความรับผิดชอบโดยสมัครใจ (Accountability culture)

...หลักการของผมสั้น ๆ เลยคือ 'เน้นจุดแข็งและตั้งเป้าให้ท้าทาย' ครับ เราใช้ SOAR เพราะเราไม่อยากจะเริ่มจากการจับผิดว่าใครทำอะไรไม่ดี แต่เราเริ่มจากว่า 'เรามีดีอะไร' แล้วใช้ OKRs มาช่วยขีดเส้นให้ชัดว่าไตรมาสนี้เราจะเดินไปถึงไหนกัน หลักการนี้นั้นช่วยให้ครูรู้สึกว่าเขามีอำนาจในการตัดสินใจงานของตัวเอง ไม่ใช่แค่ทำตามคำสั่ง ผอ. อย่างเดียวครับ

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญโรงเรียนโกสุมพิทยวิทยา, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

1.3 วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์รูปแบบนี้คือการสร้าง "ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์" (Strategic Alignment) ระหว่างความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูและคุณภาพผู้เรียน โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เน้นการสร้างคุณค่าและแรงบันดาลใจ และผลลัพธ์หลัก (Key Results) ที่วัดผลได้เชิงพฤติกรรมหรือเชิงสมรรถนะ การเชื่อมโยงเป้าหมายรายบุคคลกับเป้าหมายองค์กรต้องดำเนินการผ่านกระบวนการ "เป้าหมายแบบถ่ายทอดและเกี่ยวกล" (Cascading & Bi-directional goals) ซึ่งไม่ใช่การบังคับจากบนลงล่าง แต่เป็นการออกแบบเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้ครูเห็นว่า "ความสำเร็จของเขาคือความสำเร็จของโรงเรียน" และในทางกลับกัน ความสำเร็จของโรงเรียนจะส่งเสริมวิชาชีพของเขาด้วย

...วัตถุประสงค์เราไม่ได้ต้องการแค่กระดาษรายงานครับ แต่เราต้องการให้เป้าหมายของครูคนหนึ่ง ไปช่วยเติมเต็มเป้าหมายของโรงเรียนให้ได้ เช่น ถ้าโรงเรียนอยากเห็นเด็กมีทักษะอาชีพ ครูแต่ละคนก็ต้องไปตั้งเป้าว่าจะสอนวิชาตัวเองยังไงให้เด็กได้ทักษะนั้นๆ มั่นใจการเชื่อมโยงจิ๊กซอว์ให้เป็นภาพใหญ่เดียวกันครับ

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญโรงเรียนโกสุมพิทยวิทยา, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

2. ระบบและกลไกของรูปแบบ (System & Mechanism)

2.1 โครงสร้างการบริหาร

โครงสร้างที่เหมาะสมต้องเปลี่ยนผ่านจากแนวคิดที่เน้นอำนาจสั่งการ (Command and Control) ไปสู่โครงสร้างแนวราบที่เน้นการสนับสนุน (Flat & Support Structure) โดยกำหนดบทบาทใหม่ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็น "Chief Facilitator" ที่คอยจัดอุปสรรคและสนับสนุนทรัพยากร หัวหน้ากลุ่มสาระเปลี่ยนบทบาทเป็น "Lead Coaches" ที่ช่วยให้คำปรึกษาและประสานงานความร่วมมือระหว่างครู และครูผู้สอนเป็น "Self-Directed Owners" ที่มีอำนาจในการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทผู้เรียน โครงสร้างนี้จะช่วยลดภาวะคอขวดของการตัดสินใจและสร้างความคล่องตัว (Agility) ในการตอบสนองต่อปัญหาหน้างานได้อย่างทันท่วงที

...ผมมองว่าโรงเรียนยุคใหม่ ผอ. ไม่ใช่จุดสูงสุดของสามเหลี่ยมนะครับ แต่เราต้องอยู่ฐานเพื่อดันครูขึ้นไป โครงสร้างต้องเอื้อให้ครูคุยกับหัวหน้ากลุ่มสาระได้แบบที่สอนน้อง ไม่ใช่เจ้านายกับลูกน้อง เพื่อให้เขาช่วยกันดูว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้มันเวิร์กไหม บทบาทหน้าที่ต้องชัดแต่ยืดหยุ่นครับ

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญโรงเรียนโกสุมพิทยวิทยา, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

2.2 กลไกการประสานงาน

กลไกการประสานงานที่มีประสิทธิภาพคือระบบ CFR (Conversations, Feedback, and Recognition) ซึ่งเป็นหัวใจของ OKRs โดยกำหนดให้มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Communication) แทนการประเมินผลรายปีเพียงครั้งเดียว การสร้าง "พื้นที่ปลอดภัยในการพูดคุย" (Safe Space for Dialogue) จะช่วยให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ (Constructive Feedback) และมีการชื่นชมความสำเร็จในระดับย่อย (Micro-Recognition) เพื่อรักษาขวัญและกำลังใจ กลไกนี้ต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการสื่อสารที่โปร่งใส เพื่อให้ทุกคนเห็นความก้าวหน้าของเพื่อนร่วมงานและพร้อมที่จะยื่นมือเข้าช่วยเหลือกันในลักษณะของเครือข่ายวิชาชีพ

...เราต้องเลิกประชุมแบบทางการที่นั่งฟังอย่างเดียวครับ แต่เปลี่ยนมาใช้การ 'คุยกัน' ให้มากขึ้น ผอ. ต้องลงไปเดินดู ไปฟังครูสะท้อนปัญหาและที่สำคัญที่สุดคือต้อง 'ชม' ครับ เมื่อครูทำอะไรสำเร็จแม้จะนิดเดียว การชมกันในที่สาธารณะหรือในไลน์กลุ่มเนี่ยแหละครับ คือกลไกขับเคลื่อนที่ทรงพลังที่สุด
(ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญโรงเรียนโกสัมพีนวิทยา, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

2.3 ระบบสนับสนุน

ระบบสนับสนุนต้องได้รับการออกแบบเชิงบูรณาการประกอบด้วย 3 เสาหลัก: 1) ระบบทรัพยากรและงบประมาณที่ยืดหยุ่น (Responsive Budgeting) ที่จัดสรรตามความต้องการที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละไตรมาสของ OKRs 2) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System: MIS) ที่สามารถแสดงผล Dashboard ความก้าวหน้าของงานได้แบบ Real-time เพื่อลดภาระการจัดทำเอกสารรายงาน และ 3) ระบบการพัฒนาสมรรถนะ (Competency Development) ที่เน้นทักษะการโค้ชและการคิดเชิงนวัตกรรม ระบบเหล่านี้ต้องทำหน้าที่เป็น "ตัวทวีคูณ" (Multiplier) ที่ช่วยให้การทำงานของครูมีประสิทธิภาพสูงขึ้นโดยใช้แรงพยายามที่เหมาะสม

...ระบบสนับสนุนที่ดีคือ 'อย่าให้ครูต้องวิ่งหาเงินหรือวิ่งหาข้อมูล' ครับ โรงเรียนต้องจัดสรรงบประมาณไว้รองรับไอเดียใหม่ ๆ ของครู และต้องมีระบบออนไลน์ง่าย ๆ ที่ครูไม่ต้องกรอกเอกสารซ้ำซ้อน แคกดัปเดตความก้าวหน้านิดเดียวก็พอ ระบบสารสนเทศตรงนี้สำคัญมากครับ มันช่วยให้เราเห็นภาพรวมโดยไม่ต้องเรียกครูมาสอบถามบ่อย ๆ
(ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญโรงเรียนโกสัมพีนวิทยา, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

3. กระบวนการของรูปแบบ (Process)

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต้องก้าวข้ามการมองหาแต่ปัญหาและอุปสรรค โดยนำแนวคิด SOAR Analysis มาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการดึงเอา "ทุนทางปัญญา" (Intellectual Capital) และ "ความภาคภูมิใจในอดีต" ออกมาเป็นฐานพลังในการขับเคลื่อน กระบวนการนี้ต้องเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อค้นหาโอกาสภายนอก (Opportunities) และกำหนดความปรารถนาร่วมกัน (Aspirations) ปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษคือ "สมรรถนะเด่น" (Core Competencies) ของครูและวัฒนธรรมการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในโรงเรียน ซึ่งจะถูกนำมาใช้เป็นค่านิยมในการสร้างผลลัพธ์หลักที่จับต้องได้

...เราใช้ SOAR เพราะเราอยากให้ครูมีพลังครับ แทนที่จะมานั่งเศร้ากับจุดอ่อนที่เราแก้ไขไม่ได้ เรามามองดีกว่าว่า 'เราเก่งอะไร' เช่น ครูโรงเรียนเราสันทักกับชุมชนมาก นั่นคือจุดแข็งครับ แล้วเราจะเอาโอกาสนี้มาทำอะไรให้เด็กเราเก่งขึ้นได้บ้าง การวิเคราะห์แบบนี้มันสร้างความหวังและความฝันร่วมกัน (Aspirations) ซึ่งมันมีพลังกว่าการมองแต่ปัญหาเยอะเลยครับ

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญโรงเรียนโกสุมพิทยวิทยา, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

3.2 การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ภายใต้กรอบ OKRs ต้องมีความเป็น "พลวัต" (Dynamic Strategy) โดยผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) ที่ท้าทายแต่สร้างแรงบันดาลใจ จากนั้นเปิดพื้นที่ให้ครูในระดับปฏิบัติการร่วมกันกำหนดผลลัพธ์หลัก (Key Results) ที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของกลุ่มสาระหรือวิชาที่ตนสอน กระบวนการนี้ช่วยให้กลยุทธ์มีความยืดหยุ่น (Agility) ไม่เป็นทางการจนเกินไป และสามารถปรับปรุงได้ทุกรอบไตรมาสเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้เรียนและเทคโนโลยีทางการศึกษา

...กลยุทธ์ที่โรงเรียนโกสุมพิทยวิทยาใช้คือเราไม่ได้สั่งจากข้างบน 100% ครับ ผมจะบอกแค่ว่า 'ปีนี้เราจะเน้นเรื่องนั้นะ' แล้วครูไปช่วยกันคิดหน่อยว่าในวิชาภาษาไทย วิชาคณิตศาสตร์ จะทำยังไงให้ได้ตามนั้น กระบวนการนี้ทำให้กลยุทธ์มันใช้งานได้จริง เพราะคนทำคือคนที่เห็นปัญหาหน้างานจริง ๆ ครับ

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญโรงเรียนโกสุมพิทยวิทยา, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

3.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

กระบวนการนำไปปฏิบัติที่ทรงพลังที่สุดคือการหลอมรวม (Integration) ระหว่างแผนกลยุทธ์สถานศึกษากับข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) โดยใช้ OKRs เป็น "สะพานเชื่อม" ครูจะนำ Key Results ที่ท้าทายมาใช้เป็นประเด็นท้าทายใน PA ซึ่งจะช่วยให้การทำงานในห้องเรียนและการประเมินผลงานทางวิชาชีพเป็นเรื่องเดียวกัน (Synchronized Workflow) การส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจจะดำเนินการผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่เน้นการลงมือปฏิบัติจริงและการแบ่งปันนวัตกรรมการสอน ซึ่งจะช่วยลดภาระด้านเอกสารและเพิ่มความจดจ่อ (Focus) ไปที่การพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ

...หลายคนกังวลเรื่อง PA ใช่มั้ยครับ? ผมบอกเลยว่า OKRs นี่แหละคือตัวช่วยชั้นดี เราเอาเป้าหมายท้าทายใน OKRs มาเขียนเป็นประเด็นท้าทายใน PA ชะเลย พอครูลงมือทำตาม OKRs ทุกสัปดาห์ ทุกเดือน มันก็คือการเก็บรวบรวมหลักฐานไปในตัว พอถึงเวลาประเมิน PA ครูไม่ต้องมานั่งทำเอกสารใหม่ เพราะมันอยู่ในเนื้องานที่เราทำทุกวันอยู่แล้วครับ (ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญโรงเรียนโกสุมพิทยวิทยา, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

3.4 การติดตามและประเมินผล

ระบบการติดตามและประเมินผลต้องเปลี่ยนผ่านจากรูปแบบการตรวจสอบ (Inspection) ไปสู่รูปแบบโค้ชเพื่อการพัฒนา (Developmental Coaching) โดยเน้นกระบวนการ "สะท้อนคิด" (Reflective Thinking) อย่างสม่ำเสมอ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของ OKRs จะถูกนำมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อการปรับปรุงการสอน (Formative Feedback) มากกว่าการใช้เพื่อตัดสินความผิดพลาด ผลลัพธ์หลักที่สำเร็จจะถูกนำมาวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ส่วนที่ยังไม่สำเร็จจะถูกมองว่าเป็น "การเรียนรู้" (Learning Opportunity) เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายในรอบถัดไป ที่แม่นยำยิ่งขึ้น ระบบนี้จะสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ได้อย่างแท้จริง

...การประเมินผลของผมไม่ใช่การเดินถือสมุดไปตรวจหน้าห้องนะครับ แต่มันคือการที่เรามานั่งดู Dashboard ร่วมกันว่า 'เป้าหมายที่ตั้งไว้ถึงไหนแล้ว' ถ้าไม่ถึง 'ไม่เป็นไรครับ เรามาช่วยกันดูว่าอุปสรรคคืออะไร ต้องเติมความรู้ตรงไหน การนิเทศแบบนี้ครูจะไม่เกร็ง และกล้าพูดความจริง ซึ่งนั่นแหละครับคือจุดเริ่มต้นของการพัฒนาที่แท้จริง (ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญโรงเรียนโกสุมพิทยวิทยา, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

4. ผลลัพธ์ของรูปแบบ (Outcomes)

4.1 ผลลัพธ์ระดับครู

ในระดับครู ผลลัพธ์ที่คาดหวังคือการยกระดับสมรรถนะวิชาชีพสู่การเป็น "ครูนวัตกรรม" (Teacher as an Innovator) ที่มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเชี่ยวชาญ ตัวชี้วัดความสำเร็จจะสะท้อนผ่าน 3 ด้านหลัก ตามมาตรฐานตำแหน่ง ได้แก่ 1) ด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผลสัมฤทธิ์ตาม Key Results 2) ด้านการส่งเสริมที่ช่วยลดช่องว่างการเรียนรู้ของเด็ก และ 3) ด้านการพัฒนาตนเองที่มีทิศทางสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ครูจะมีความภาคภูมิใจในวิชาชีพ (Professional Pride) และมีสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิตที่ดีขึ้นเนื่องจากระบบการประเมินที่ชัดเจนและไม่เป็นภาระ

...เราอยากเห็นครูที่ 'เก่งขึ้นและมีความสุขขึ้น' ครับ ตัวชี้วัดคือดูเลยว่าห้องเรียนเปลี่ยนไหม เด็กตื่นเต้นกับวิชาที่ครูสอนมากขึ้นหรือเปล่า ถ้าครูมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ออกมา และเขาสามารถอธิบายได้ว่าเขาสอนแบบนี้เพราะเป้าหมาย OKRs คืออะไร นั่นคือความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่ากระดาษแผ่นไหน ๆ ครับ
(ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญโรงเรียนโกสุมพิทยวิทยา, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

4.2 ผลลัพธ์ระดับองค์กร

ผลลัพธ์ในระดับองค์กรคือการสร้าง "องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ว่องไว" (Agile Learning Organization) โรงเรียนจะมีวัฒนธรรมการทำงานที่โปร่งใส มีระบบฐานข้อมูลที่สนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายที่แม่นยำ และเกิดความยั่งยืนของนวัตกรรมทางการศึกษา กลไกการเชื่อมโยงประสิทธิผลรายบุคคลสู่องค์กรจะเห็นได้จาก "พลังทวีคูณ" (Synergy) เมื่อเป้าหมายย่อยของครูทุกคนส่งแรงขับเคลื่อนไปยังเป้าหมายใหญ่ของโรงเรียน ทำให้โรงเรียนสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้รวดเร็วขึ้น และได้รับการยอมรับจากสังคมในฐานะสถานศึกษาที่มีคุณภาพสูง

...โรงเรียนเราจะเป็นเหมือน 'เครื่องจักรที่ทุกเฟืองทำงานสอดประสานกัน' ครับ เราจะไม่ใช้แค่กลุ่มคนที่มาทำงานในที่เดียวกัน แต่เราจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทุกคนรู้ว่าเรากำลังสู้เพื่ออะไร ผลลัพธ์คือความน่าเชื่อถือที่ผู้ปกครองและชุมชนมีต่อโรงเรียนโกสุมพิทยวิทยาครับ
(ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญโรงเรียนโกสุมพิทยวิทยา, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

4.3 ผลลัพธ์ระดับผู้เรียน

ผลลัพธ์สูงสุดคือผู้เรียนมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ ได้แก่ การเป็นผู้เรียนรู้ (Learner Person) ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Co-creator) และพลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen) การกำหนดค่าเป้าหมายจะเปลี่ยนจากความคาดหวังเพียงคะแนนสอบ ไปสู่การวัดทักษะในศตวรรษที่ 21 ที่จับต้องได้ เช่น ความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ การสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม ซึ่งผลลัพธ์เหล่านี้จะเกิดจากการที่ครูได้ปรับเปลี่ยนวิธีการสอนอย่างต่อเนื่องตามรอบการพัฒนาของ OKRs ทำให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาตามศักยภาพเป็นรายบุคคล (Personalized Learning)

...สุดท้ายทุกอย่างต้องจบที่เด็กครับ เด็กเราต้องไม่ใช่แค่สอบผ่าน แต่ต้อง 'เก่ง คิดเป็น และทำเป็น' เป้าหมายที่เราตั้งต้องสะท้อนตัวตนเด็กจริง ๆ เช่น 'เด็กห้องนี้ทุกคนต้องอ่านคล่อง 100%' หรือ 'เด็กสายอาชีพต้องมีชิ้นงานนวัตกรรมของตัวเอง' ถ้าครูทำได้แบบนี้ เด็กเราจะคุณภาพคับแก้วแน่นอนครับ
(ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญโรงเรียนโกสุมพิทยวิทยา, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

5. เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้ (Conditions)

5.1 ปัจจัยความสำเร็จ

ปัจจัยความสำเร็จ (Critical Success Factors) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก: 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (Transformational Leadership) ที่ต้องมีความเข้าใจลึกซึ้งในแนวคิด OKRs และ SOAR 2) วัฒนธรรมความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าที่จะริเริ่ม ทดลอง และยอมรับความล้มเหลวเพื่อเป็นบทเรียน และ 3) ความพร้อมของระบบนิเวศในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการทำงานเชิงรุก หากขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง การนำรูปแบบไปใช้จะกลายเป็นเพียงกิจกรรมเสริมที่สร้างภาระมากกว่าการสร้างคามยั่งยืน

...ปัจจัยแรกเลยคือ ผอ. ต้อง 'เอาด้วย' และต้อง 'เอาจริง' ครับ แต่คำว่าเอาจริงไม่ใช่การไปสั่งนะ แต่คือการไปนั่งข้าง ๆ ครู ร่วมทุกข์ร่วมสุขกับเขา ปัจจัยที่สองคือวัฒนธรรมที่พี่น้องคุ้ยกันได้ทุกเรื่อง และสามคือความสม่ำเสมอครับ อย่าทำแบบไฟไหม้ฟาง ต้องทำให้ OKRs และ SOAR เป็นลมหายใจของโรงเรียนครับ
(ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญโรงเรียนโกสุมพิทยวิทยา, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

5.2 อุปสรรคและข้อระมัดระวัง

ข้อระมัดระวังที่สำคัญที่สุดคือการใช้ OKRs ในทางที่ผิด (Misalignment) โดยนำไปผูกโยงกับการประเมินดีชั่วเพื่อการลงโทษ ซึ่งจะทำลายความไว้วางใจและทำให้ครูไม่กล้าตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย นอกจากนี้ควรระวัง "ความเหนื่อยล้าจากการตั้งเป้าหมาย" (Goal Fatigue) หากมีการตั้ง OKRs มากเกินไป ผู้บริหารต้องคอยถ่วงน้ำหนักให้เหลือเพียง 2-3 วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดจริง ๆ (The Vital Few) เพื่อรักษาโฟกัสและพลังของบุคลากร และต้องระวังการยึดติดกับรูปแบบจนลืมความหมายที่แท้จริงของการพัฒนาผู้เรียน

...ระวังอย่าให้ OKRs กลายเป็น 'ภาระ' ครับ ถ้าครูเริ่มบ่นว่าต้องเขียนรายงานเพิ่ม แสดงว่าเราทำผิดพลาดแล้ว และที่สำคัญที่สุด อย่าเอา OKRs ไปผูกกับการให้คุณให้โทษแบบตรงไปตรงมาจนครูไม่กล้าฝันใหญ่ ถ้าเขาทำไม่ได้ตามเป้าท้าทาย เราต้องให้กำลังใจ ไม่ใช่ตำหนิ (ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญโรงเรียนโกสุมพิทยวิทยา, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

5.3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนคือการสร้าง "ชุมชนนักปฏิบัติ" (Community of Practice) ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือและแลกเปลี่ยนความรู้ การเริ่มต้นควรใช้กลยุทธ์ "ก้าวอย่างทีมนั่ง" (Phased Approach) โดยเริ่มจากกลุ่มที่มีแรงบันดาลใจสูง (Early Adopters) เพื่อสร้างตัวอย่างความสำเร็จเชิงประจักษ์ แล้วจึงขยายผลไปสู่บุคลากรกลุ่มอื่น การพัฒนารูปแบบควรมีการทำวิจัยและพัฒนา (R&D) อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงเครื่องมือให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป และควรให้ความสำคัญกับการชื่นชมและฉลองความสำเร็จในทุกระดับ เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจร่วมกัน

...คำแนะนำสุดท้ายของผมคือ 'เริ่มจากจุดเล็ก ๆ' ครับ อย่าเพิ่งประกาศใช้ทั้งโรงเรียนแบบหักดิบ ลองกับกลุ่มครูแกนนำก่อน ให้เห็นผลสำเร็จ (Success Story) แล้วที่เหลือจะตามมาเอง และอยากให้เน้นเรื่อง 'ความสุขของครู' เป็นตัวตั้งด้วยครับ เพราะถ้าครูมีความสุขในการตั้งเป้าหมายและทำงาน เด็ก ๆ ก็จะได้รับความสุขนั้นไปด้วยอย่างแน่นอนครับ (ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญโรงเรียนโกสุมพิทยวิทยา, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

กรณีศึกษาที่ 4 ราย ดร.วีรชาติ มาตรหลูบลำ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หน่วยงาน โรงเรียนบ้านหนองบัว

1. ทิศทางของรูปแบบ

1.1 สภาพปัญหาและความจำเป็น

จากการวิเคราะห์ผลการศึกษาค้นคว้า พบข้อค้นพบที่สำคัญ (Key Finding) คือ "ความไม่สอดคล้องกันของประสิทธิผล" (Misalignment of Effectiveness) แม้ว่าครูรายบุคคลจะสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายในข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) และได้รับผลการประเมินในระดับดี แต่ประสิทธิผลโดยรวมในระดับสถานศึกษากลับไม่มีความก้าวหน้าชัดเจน ซึ่งเกิดจากการที่ครูต่างคนต่างกำหนดประเด็นท้าทายตามความสนใจเฉพาะตนโดยขาดทิศทางร่วม (Silo Effect) ส่งผลให้ทรัพยากรและพลังในการขับเคลื่อนถูกกระจายไปคนละทิศทาง ปัญหาหลักจึงไม่ใช่การที่ครูไม่ทำงาน แต่เป็นการทำงานที่ขาด "จุดเน้น" ที่จะส่งผลต่อภาพรวมของโรงเรียน ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพการจัดการศึกษาที่ย่ำอยู่กับที่และไม่สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ

...จากที่ผมได้ศึกษาค้นคว้ามานะครับ ปัญหาไม่ใช่ครูไม่เก่งนะครับ ครูเราเก่งและขยันมาก แต่ปัญหามันอยู่ที่ความไม่สอดคล้องกันครับ คือครูแต่ละคนทำประเด็นท้าทาย PA ของตัวเองสำเร็จ แต่พอรวมกันแล้วทำไมโรงเรียนไม่ก้าวหน้า? นั่นเพราะเราพายเรือกันคนละทิศครับ ผลกระทบคือเราเสียแรงไปเยอะแต่คุณภาพเด็กยังไม่ขยับอย่างที่ตั้งใจไว้ครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองบัว, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

1.2 หลักการสำคัญ

หลักการที่เป็นแกนกลางในการแก้ไขปัญหาคือการนำแนวคิด OKRs (Objective and Key Results) มาใช้เพื่อสร้างความสอดคล้องประสาน (Alignment) ตั้งแต่ระดับนโยบายลงสู่ห้องเรียน ผสานกับแนวคิด SOAR Analysis ที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์ศักยภาพในเชิงบวก โดยเน้นที่จุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) ที่โรงเรียนมีอยู่จริง แทนการมุ่งเน้นที่จุดอ่อน ซึ่งจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจ (Aspiration) ให้แก่ครู หลักการนี้ให้ความสำคัญกับการ "สร้างจุดร่วม" ระหว่างความต้องการขององค์กรและเป้าหมายรายบุคคล เพื่อให้ครูรู้สึกว่าการทำงานของเขามีความหมายต่อภาพรวมและได้รับแรงสนับสนุนจากพลังบวกในองค์กร

...เราจึงต้องยึดหลักการสร้าง 'จุดเน้นร่วมกัน' ครับ โดยใช้ SOAR มาช่วยดูว่าเรามีดีอะไร มีโอกาสตรงไหน แทนที่จะมานั่งจับผิดจุดอ่อนกัน และใช้ OKRs มาช่วยให้เรามองเห็นเป้าหมายเดียวกันทั้งโรงเรียน เพราะถ้าครูเห็นว่าสิ่งที่เขาทำมันไปช่วยให้เป้าหมายใหญ่สำเร็จได้ เขาจะเกิดแรงบันดาลใจจากข้างใน และทำงานได้อย่างมีพลังมากกว่าการถูกสั่งครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองบัว, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

1.3 วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

วัตถุประสงค์หลักคือการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ท้าทาย (Stretch Goals) และสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมในระดับ Key Results โดยต้องมีการเชื่อมโยงเป้าหมายระดับโรงเรียน (Corporate OKRs) ลงสู่ระดับกลุ่มงาน และระดับบุคคล (Individual OKRs) อย่างเป็นระบบปิด (Closed-loop Alignment) เป้าหมายที่กำหนดต้องไม่มุ่งเน้นเพียงปริมาณ แต่ต้องเน้นคุณภาพเกิดขึ้นกับผู้เรียน เช่น ทักษะการอ่าน การคิดวิเคราะห์ และการเขียน ซึ่งเป็นแกนหลักที่พบจากการศึกษาพหุกรณี เพื่อให้การปฏิบัติงานของครูทุกคนมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตัวผู้เรียนเป็นสำคัญ

...เป้าหมายเราต้องชัดเจนและท้าทายครับ เราจะเอามาตรฐานการศึกษาชาติมาตั้งเป็น Objective ใหญ่ แล้วซอยย่อยลงมาเป็นผลลัพธ์ที่วัดได้จริง โดยเราจะเชื่อมเป้าหมายโรงเรียนเข้ากับ PA ของครูแบบไร้รอยต่อครับ เพื่อให้ทุกวินาทีที่ครูสอนในห้องเรียน คือการเดินนำไปสู่ความสำเร็จที่โรงเรียนวางไว้ร่วมกันจริง ๆ ครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองบัว, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

2. ระบบและกลไกของรูปแบบ

2.1 โครงสร้างการบริหาร

ผลการศึกษาพหุกรณีเสนอแนะรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีลำดับชั้น แต่มีความยืดหยุ่น (Hierarchical but Flexible Strategy) โดยผู้บริหารสถานศึกษากำหนดประเด็นท้าทายเชิงนโยบาย (Policy-level Objectives) รองผู้อำนวยการนำประเด็นเหล่านั้นมาทำให้สอดคล้องกับฝ่ายงาน และหัวหน้ากลุ่มสาระทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในการเชื่อมโยงเป้าหมายลงสู่ครูผู้สอน โครงสร้างนี้เปลี่ยนบทบาทผู้บริหารจากผู้ควบคุมมาเป็น "ผู้ขับเคลื่อนระบบ" (System Driver) ที่เน้นการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและเพิ่มอิสระในการออกแบบวิธีการสอนของครู (Autonomy) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในระดับปฏิบัติการ

...โครงสร้างที่เราใช้จะเป็นแบบช่วยกันหนุนครับ ผมจะวางนโยบายกว้าง ๆ แล้วให้ทีมบริหารกับหัวหน้ากลุ่มสาระช่วยกันแตกยอดไปสู่ครู เราลดลำดับชั้นที่ยุงยากออกไป เพื่อให้ครูมีอิสระในการตัดสินใจเลือกวิธีสอนที่เขาถนัดที่สุด แต่ต้องอยู่ภายใต้เป้าหมายที่เราตกลงกันไว้ ผมทำหน้าที่แค่คอยอำนวยความสะดวกและปลดล็อกปัญหาให้ทีมครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองบัว, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

2.2 กลไกการประสานงาน

กลไกสำคัญที่พบในพหุกรณีคือการสื่อสารและการติดตามผลที่สม่ำเสมอ โดยใช้กระบวนการ CFRs (Conversation, Feedback, Recognition) การสนทนาต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เพียงปีละครั้ง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) ต้องเน้นที่การแก้ปัญหาผู้เรียนเป็นรายบุคคล และการชื่นชม (Recognition) ต้องกระทำอย่างทั่วถึง เมื่อเกิด Small Wins ในห้องเรียน เพื่อรักษาระดับความมุ่งมั่นของครูในการขับเคลื่อนกลยุทธ์

...การคุยกันคือหัวใจเลยครับ เราจะไม่รอคุยกันตอนประเมินสิ้นปี แต่เราจะมีการพูดคุยสะท้อนผลกันบ่อย ๆ แบบเป็นพี่เป็นน้อง มีปัญหาตรงไหนผมและทีมบริหารจะเข้าไปช่วยทันที และที่สำคัญเราต้องไม่ลืมชื่นชมความสำเร็จเล็ก ๆ ของครูในห้องเรียนครับ เพื่อให้เขารู้สึกว่าสิ่งที่เขาทำมีคนเห็นค่าและพร้อมสนับสนุนเสมอครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองบัว, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

2.3 ระบบสนับสนุน

ระบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพต้องครอบคลุมทั้งด้านทรัพยากร งบประมาณ ที่เน้นจุดเน้นสำคัญ และระบบสารสนเทศที่เข้าถึงง่าย จากพหุกรณีพบว่าโรงเรียนควรจัดให้มีระบบรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างน้อย 2 ภาคเรียน เพื่อสะท้อนผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการจัดหาผู้เชี่ยวชาญหรือการสร้างเครือข่าย PLC ภายในเพื่อเป็นระบบประคอง (Support System) ให้ครูสามารถพัฒนาประเด็นท้าทายได้อย่างราบรื่นโดยไม่รู้สึกโดดเดี่ยว

...ระบบซัพพอร์ตเราต้องแน่นครับ ทั้งงบประมาณที่เราจะลงไปในจุดที่สำคัญจริง ๆ และระบบข้อมูลที่ไม่ซับซ้อน ครูจะได้ไม่ต้องเสียเวลาทำเอกสารเยอะ เราเน้นการรายงานผลที่ต่อเนื่องเพื่อพัฒนาการเด็ก และเรายังมีทีมพี่เลี้ยงที่จะคอยช่วยครูทำประเด็นท้าทายให้สำเร็จ เพื่อให้ครูโฟกัสไปที่เด็กได้อย่างเต็มที่ครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองบัว, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

3. กระบวนการของรูปแบบ

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

กระบวนการวิเคราะห์ต้องใช้ SOAR Analysis ในการระดมสมองจากบุคลากรทุกภาคส่วน เพื่อสำรวจ Strengths (จุดแข็งของครูและบริบทโรงเรียน) และ Opportunities (โอกาสจากภายนอก) ซึ่งกระบวนการนี้จะนำไปสู่การกำหนด Aspiration (สิ่งที่โรงเรียนอยากเป็น) ที่มีพลังจากฐานข้อมูลจริง การศึกษาพหุกรณีชี้ให้เห็นว่าการวิเคราะห์แบบนี้ช่วยลดแรงต้านและสร้างทัศนคติเชิงบวกได้ดีกว่าการวิเคราะห์ที่มุ่งเน้นแต่จุดอ่อนหรืออุปสรรคเพียงอย่างเดียว

...ก่อนจะเริ่มทำอะไร เราต้องมาดูของดีในบ้านเราก่อนครับว่าครูเราเก่งอะไร โรงเรียนเรามีจุดเด่นตรงไหน แล้วชุมชนจะช่วยอะไรเราได้บ้าง การวิเคราะห์แบบ SOAR จะทำให้เราเห็นโอกาสมากกว่าอุปสรรคครับ พอครูเห็นจุดแข็งของตัวเอง เขาก็จะมีใจอยากจะทำสิ่งดีๆ ให้เด็ก ๆ ของเราไปด้วยกันครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองบัว, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

3.2 การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ในรูปแบบ OKRs จะเน้นการสร้าง "จุดคานงัด" โดยเลือกประเด็นสำคัญเพียงไม่กี่เรื่อง (Focus) เช่น การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาหลัก หรือ การพัฒนาทักษะสมรรถนะผู้เรียน กลยุทธ์เหล่านี้ต้องสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนประถมศึกษา และต้องกำหนดผลลัพธ์หลัก (Key Results) ที่เป็นเชิงพฤติกรรมผู้เรียนที่เห็นเด่นชัด เพื่อให้ครูนำไปแปลงเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่จับต้องได้จริง

...กลยุทธ์เราจะไม่ทำเยอะครับ เราจะเลือกเฉพาะเรื่องที่จะส่งผลต่อเด็กจริง ๆ มาทำเป็น OKRs โดยให้ครูช่วยกันกำหนดว่าผลลัพธ์หน้าตาควรเป็นยังไง พอทุกคนเห็นภาพชัดเจนเหมือนกัน การเลือกกิจกรรมการสอนหรือการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ก็จะทำให้ตรงจุดและไม่หลงทางครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองบัว, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

3.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หัวใจของการนำไปปฏิบัติคือ "การเชื่อมโยงเชิงโครงสร้าง" ระหว่างแผนกลยุทธ์โรงเรียนกับข้อตกลง PA ของครูรายบุคคล พหุกรณีระบุชัดเจนว่าผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายให้ประเด็นท้าทายของครูเป็นตัวขับเคลื่อนกลยุทธ์โรงเรียน โดยสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมผ่านการทำ PLC และการนิเทศเชิงโค้ช เพื่อให้ครูรู้สึกว่าการทำนั้นมีคุณค่าต่อทั้งความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนเองและความสำเร็จขององค์กรในเวลาเดียวกัน

...ตอนเอาไปทำจริง ผมจะเชื่อมประเด็นท้าทายใน PA ของครูแต่ละคนเข้ากับ OKRs โรงเรียนครับ งานเดียวแต่ได้ผลสองต่อ ครูได้พัฒนาวิชาชีพของตัวเอง และโรงเรียนก็ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายด้วย เราจะทำผ่าน PLC คุยกัน ช่วยกันออกแบบนวัตกรรม เพื่อให้ครู รู้สึกว่าเขาไม่ได้สู้คนเดียวแต่เราเดินไปพร้อมกันครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองบัว, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

3.4 การติดตามและประเมินผล

กระบวนการติดตามต้องเน้นการนิเทศเพื่อการพัฒนามากกว่าการประเมินเพื่อตัดสิน โดยใช้รอบการติดตามที่สั้นและกระชับ (เช่น รายไตรมาสหรือรายภาคเรียน) เพื่อให้เห็นพัฒนาการของ Key Results อย่างต่อเนื่อง ผลจากพหุกรณีระบุว่าควรมีการรายงานผลเพื่อสะท้อนประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูที่เชื่อมโยงกับคุณภาพผู้เรียนอย่างแท้จริง ซึ่งข้อมูลจากการติดตามนี้จะถูกนำมาใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์ในรอบถัดไป (Feedforward)

...เราจะติดตามผลกันแบบใกล้ชิดและเป็นกัลยาณมิตรครับ ไม่รอตรวจทีเดียวตอนจบภาคเรียน แต่เราจะมาคุยกันบ่อย ๆ ว่าที่ทำได้ไปไหนแล้ว เด็กเปลี่ยนไปอย่างไรบ้าง ถ้าตรงไหนไม่เวิร์กเราก็ปรับแผนทันทีครับ การทำแบบนี้จะทำให้เราเห็นประสิทธิผลของครูจริง ๆ และช่วยให้เกิดการพัฒนาแบบต่อเนื่องตลอดทั้งปีครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองบัว, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

4. ผลลัพธ์ของรูปแบบ

4.1 ผลลัพธ์ระดับครู

คาดหวังประสิทธิผลใน 3 ด้านหลักตามเกณฑ์ PA คือ การจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ การส่งเสริมสนับสนุนที่เห็นผล และการพัฒนาตนเองที่เป็นระบบ โดยมีตัวชี้วัดคือระดับความสำเร็จของ Key Results ที่ครูกำหนดขึ้นเองซึ่งต้องส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน พหุกรณีชี้ให้เห็นว่าผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดคือครูต้องมี "นวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่ดี" (Best Practice) ในการแก้ปัญหาผู้เรียนที่สามารถพิสูจน์ได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

...ผมอยากเห็นครูมีความเชี่ยวชาญขึ้นครับ มีนวัตกรรมการสอนที่ภูมิใจนำเสนอได้ และที่สำคัญคือผลสัมฤทธิ์ของเด็กในห้องเรียนต้องดีขึ้นชัดเจน ตัวชี้วัดเราไม่ใช่แค่กระดาษนะครับ แต่เป็นความสุขและความเก่งของเด็กที่ครูสร้างขึ้นมามีด้วยมือของเขาเองครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองบัว, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

4.2 ผลลัพธ์ระดับองค์กร

ผลลัพธ์ระดับองค์กรคือการบรรลุประสิทธิผลโดยรวมตามที่ตั้งไว้ใน OKRs โรงเรียนเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นเป้าหมายร่วมกัน (Shared Purpose) และเกิดความสอดคล้องประสานพลัง (Synergy) พหุภรณ์สรุปว่าเมื่อประสิทธิผลรายบุคคลของครูถูกนำมาทำให้อยู่ในทิศทางเดียวกัน โรงเรียนจะสามารถยกระดับมาตรฐานการศึกษาได้อย่างก้าวกระโดดและเกิดความยั่งยืนในเชิงระบบ

...โรงเรียนเราจะเปลี่ยนไปเป็นองค์กรที่มีทิศทางชัดเจนมากครับ ทุกคนจะเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความสำเร็จของครูหนึ่งคนคือความสำเร็จของโรงเรียน และเมื่อเราเอาประสิทธิผลของทุกคนมารวมกัน โรงเรียนบ้านหนองบัวเราก็จะโดดเด่นและเป็นที่ยอมรับของชุมชนอย่างแน่นอนครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองบัว, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

4.3 ผลลัพธ์ระดับผู้เรียน

ผู้เรียนต้องมีสมรรถนะตามมาตรฐานการศึกษาชาติ (3 ด้าน: ผู้เรียนรู้, ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม, พลเมืองที่เข้มแข็ง) โดยเฉพาะทักษะการอ่าน การคิดวิเคราะห์ และการเขียนที่ต้องดีขึ้นอย่างชัดเจน การกำหนดค่าเป้าหมายต้องมีความท้าทายแต่สอดคล้องกับพื้นฐานของเด็กแต่ละคน เพื่อให้สะท้อนคุณภาพผู้เรียนที่เป็น "ผลลัพธ์ที่แท้จริง" จากกระบวนการจัดการเรียนรู้ของครูที่มีประสิทธิภาพ

...ท้ายที่สุดทุกอย่างต้องไปลงที่ตัวเด็กครับ เด็ก ๆ ของเราต้องเก่งขึ้น คิดวิเคราะห์เป็น และเป็นคนดีของสังคม เราตั้งเป้าหมายที่ท้าทายไว้เพื่อดึงศักยภาพเด็กออกมาให้ได้มากที่สุด และนั่นแหละครับคือภาพสะท้อนคุณภาพแท้จริงของโรงเรียนบ้านหนองบัวของเราครับ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองบัว, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

5. เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้

5.1 ปัจจัยความสำเร็จ

ปัจจัยชี้ขาดคือ "บทบาทของผู้บริหาร" ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้สร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจ (Psychological Safety) นอกจากนี้ความพร้อมและการยอมรับของครูในระบบ OKRs ก็เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้และการร่วมมือกัน (Collaboration over Competition) จะเป็นตัวหล่อลื่นให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลตามที่ระบุไว้ในพหุภรณ์

...ความสำเร็จอยู่ที่ 'ใจ' ครับ ผมต้องกล้าเปลี่ยน ครูต้องกล้าเปิดใจ และเราต้อง
 เชื่อมใจกันครับ ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นน้ำหล่อเลี้ยง ไม่ใช่คนสั่งการเพียงอย่างเดียว ถ้าเราสร้าง
 วัฒนธรรมที่ทุกคนกล้าคิดกล้าทำและช่วยกันแบบนี้ ไม่ว่ารูปแบบไหนก็สำเร็จแน่นอนครับ
 (ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองบัว, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

5.2 อุปสรรคและข้อระมัดระวัง

ข้อระมัดระวังที่สำคัญคือการป้องกันไม่ให้ OKRs กลายเป็นเครื่องมือในการจับผิด
 หรือทำโทษครู เพราะจะทำให้ครูไม่กล้าตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (Sandbagging) นอกจากนี้อุปสรรค
 เรื่องภาระงานแทรกซ้อนและความซับซ้อนของตัวชี้วัดอาจทำให้ครูเกิดความสับสน จึงต้องมีการสื่อสาร
 ที่เรียบง่ายและเน้นไปที่การลดภาระงานที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อผู้เรียน

...ระวังอย่าเอา OKRs ไปขู่หรือจับผิดครูนะครับ เพราะมันจะทำให้ครูตั้งเป้าหมายง่าย ๆ
 แคให้รอดตัว ซึ่งไม่ช่วยพัฒนาเด็กเลย และเราต้องระวังอย่าเพิ่มงานเอกสารให้ครูเกินจำเป็น
 ต้องทำให้เขารู้สึกว่าระบบนี้มาช่วยลดงานและเพิ่มความสุขในการสอนของเขาครับ
 (ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองบัว, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

5.3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การนำรูปแบบไปใช้ควรเริ่มจาก "จุดเล็ก ๆ ที่เข้มแข็ง" (Start Small) เลือกรุ่น
 นำร่องที่มีความพร้อมเพื่อสร้าง Quick Win ให้เห็นเป็นรูปธรรม แล้วค่อยขยายผลไปทั่วทั้งสถานศึกษา
 สิ่งสำคัญคือความต่อเนื่องและความสม่ำเสมอในการสื่อสารเจตนารมณ์ เพื่อให้การบริหารเชิงกลยุทธ์
 กลายเป็นวิถีปฏิบัติ (Way of Life) ของโรงเรียนสืบไป

...คำแนะนำสุดท้ายคือ 'เริ่มเลยครับ' ไม่ต้องรอให้สมบูรณ์ร้อยเปอร์เซ็นต์ ลองทำ
 จากจุดที่เราพร้อมก่อน พอเห็นผลสำเร็จเล็ก ๆ เพื่อนครูคนอื่นเขาจะอยากทำตามเองครับ
 ความสม่ำเสมอคือหัวใจที่จะทำให้โรงเรียนเราพัฒนาไปได้อย่างยั่งยืนครับ
 (ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองบัว, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2568)

2. ผลการศึกษาพหุกรณีศึกษาแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู

ตาราง 7 แสดงผลการศึกษาพหุกรณีศึกษาแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู

ประเด็น	กรณีที่ 1	กรณีที่ 2	กรณีที่ 3	กรณีที่ 4	สรุปสังเคราะห์
	ดร.ศุภธิดา พรหมพยัคฆ์ CEO The S Curve Company	ดร.สันติ สิงหาพรหม ผอ.สำนักเลขาธิการ สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ	ดร.วรวิทย์ ลิขธิโสภณ ผอ.สถานศึกษาเชี่ยวชาญ รร.โกสุมพิริวิทยา	ดร.วีรชาติ มาตรหลบลูเลา ผอ.สถานศึกษา รร.บ้านหนองบัว	
องค์ประกอบที่ 1: ทิศทางของรูปแบบ					
1.1 สภาพปัญหาและ ความจำเป็น	พบ “ประสิทธิภาพย้อนแย้ง” (Performance Paradox) กล่าว คือ ครูมีสมรรถนะรายบุคคลดีเยี่ยมเป็นไป ตามมาตรฐาน PA แต่ประสิทธิภาพ โดยรวมของสถานศึกษากลับไม่ ก้าวหน้า สะท้อนถึงการขาดเอกภาพ เชิงกลยุทธ์ (Strategic Fragmentation) และการทำงานแบบแยกส่วน (Silo Working) ควรทำการสร้าง “จุดเชื่อมโยง” ระหว่างประสิทธิภาพรายบุคคลกับ เป้าหมายองค์กร เพื่อให้ทรัพยากรที่ ลงทุนไปเกิดผลกระทบบ้าง (Impact) ต่อผู้เรียนในภาพรวม อย่างแท้จริง	พบถึงความไม่สอดคล้องกัน (Mismatch) ระหว่างประสิทธิภาพ รายบุคคลและองค์กร ครูส่วนใหญ่ ผ่านการประเมิน PA ระดับดีมาก แต่ผลสัมฤทธิ์โรงเรียนไม่ยกระดับ นอกจากนี้ครูยังเผชิญภาวะภาระ งานล้นเกิน (Overload) จากงานที่ ไม่ใช่งานสอน ควรแก้ไขปัญหาระงับ เพื่อให้ครูได้กลับไปเป็น “ครู” ใน ห้องเรียนจริงๆ โดยลดภาระงาน เอกสารและสร้างทิศทางร่วมที่ ชัดเจน	อุปสรรคสำคัญคือ “ภาวะ ความกระจัดกระจายของเป้าหมาย” (Strategic Fragmentation) และ การติดยึดกับระบบประเมินเชิง ปริมาณที่เน้นเอกสารมากกว่า ผลลัพธ์เชิงประจักษ์ ครูเผชิญภาวะ งานล้นเกิน (Overload) จากการเข้าสอน ส่งผลให้ความมุ่งมั่นในการพัฒนา ส่งผลให้ครูไม่ทำงาน แต่เป็นการทำงานที่ขาด “จุดเน้น” ควรสร้างทิศทางร่วมเพื่อให้ ทรัพยากรและพลังขับเคลื่อนไม่ กระจัดกระจาย	พบความไม่สัมพันธ์กัน ของประสิทธิภาพ ครูสามารถ ปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวัง ของ PA แต่ประสิทธิภาพโดยรวม ไม่ก้าวหน้า เกิดจากครูกำหนด ประเด็นที่ท้าทายตามความสนใจ เฉพาะตนโดยขาดทิศทางร่วม (Silo Effect) ปัญหาไม่ใช่ครูไม่ทำงาน แต่เป็นการทำงานที่ขาด “จุดเน้น” ควรสร้างทิศทางร่วมเพื่อให้ ทรัพยากรและพลังขับเคลื่อนไม่ กระจัดกระจาย	ทุกกรณีศึกษาชี้ให้เห็น ปัญหาว่าคือ “ภาวะประสิทธิภาพ ย้อนแย้ง” ที่ครูมีผลการประเมิน รายบุคคลดีแต่ประสิทธิภาพองค์กร ไม่ก้าวหน้า สาเหตุหลักมาจากการ ขาดเอกภาพเชิงกลยุทธ์ การ ทำงานแบบแยกส่วน และการะ งานเอกสารที่ล้นเกิน ข้อเสนอแนะเชิงสังเคราะห์: ควรพัฒนารูปแบบการบริหารที่สร้าง ความสอดคล้องประสาน (Alignment) ระหว่างเป้าหมายรายบุคคลและ องค์กร พร้อมทั้งลดภาระงานที่ไม่ ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนโดยตรง

ประเด็น	กรณีที่ 1	กรณีที่ 2	กรณีที่ 3	กรณีที่ 4	สรุปสังเคราะห์
	ดร.ศุภธิดา พรหมพิชัย CEO The S Curve Company	ดร.สันติ สิงหพรหม ผอ.สำนักเลขาธิการ สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ	ดร.วรวิทย์ ลิขธิโสภณ ผอ.สถานศึกษาเชี่ยวชาญ ร.โกสุมพิวิทย	ดร.วิรัชชาติ มาตรหลูเลา ผอ.สถานศึกษา ร.บ้านหนองบัว	
1.2 หลักการสำคัญ	หลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องปรับจากระบบควบคุม (Control-based) ไปสู่ระบบที่เน้นความสอดคล้อง (Alignment-based) โดยยึดแนวคิด SOAR Analysis เป็นแกนกลางเพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวก ผสมผสานกับ OKRs ที่มุ่งเน้นเป้าหมายและการวัดผลได้	หลักการแกนกลางควรเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นแก้ไขจุดอ่อน (Deficit-based) มาเป็น การสร้างพลังจากจุดแข็ง (Asset-based) โดยใช้ SOAR Analysis ควบคู่กับ OKRs ที่เน้นความยืดหยุ่นและการตั้งเป้าหมายท้าทาย (Stretch Goals) ควรให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างความสำเร็จร่วมกัน เพื่อให้มีความสอดคล้องกับแรงจูงใจภายใน มากกว่าการบังคับด้วย KPIs เพื่อลดบรรยากาศการจับผิดและสร้างวัฒนธรรมแห่งการเติบโต	หลักการ คือ "การบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งผลสัมฤทธิ์เชิงบวก" โดยบูรณาการ SOAR Analysis เพื่อสร้างแรงจูงใจจากภายใน ผสมผสานกับ OKRs เพื่อสร้างความชัดเจน โปร่งใส และยืดหยุ่น ควรให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างความตระหนักร่วมเพื่อให้บุคลากรเห็นภาพความสำเร็จเดียวกันและเชื่อมั่นในศักยภาพตนเอง	หลักการหลักคือการนำ OKRs มาใช้สร้างสอดคล้องกับประเด็น (Alignment) SOAR Analysis ที่มุ่งเน้นจุดแข็งและโอกาส แทนการเน้นจุดอ่อน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ครู "สร้างจุดรวม" ระหว่างความต้องการองค์กรและเป้าหมายรายบุคคล เพื่อให้ครูรู้สึกว่าการทำงานมีความหมายต่อภาพรวมโรงเรียนมีความสอดคล้องกับการจัดทิศทาง และลดความกดดัน	ทุกกรณีศึกษาเห็นพ้องในหลักการเปลี่ยนผ่านจากระบบควบคุม/เน้นจุดอ่อน มาสู่ระบบที่เน้นความสอดคล้อง ประสานและ SOAR Analysis กัย OKRs เป็นเครื่องมือหลัก
1.3 วัตถุประสงค์และเป้าหมาย	การกำหนดเป้าหมายต้อง มีลักษณะเป็น "ยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยง" (Nested Strategy) โดยมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student-Centric)	วัตถุประสงค์หลักต้อง มุ่งเน้นยกระดับสมรรถนะผู้เรียน ผ่านกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกัน (Alignment) โดยเป้าหมายรายบุคคล (Individual	วัตถุประสงค์หลักคือสร้าง "ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์" (Strategic Alignment) ระหว่างความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู และคุณภาพผู้เรียน โดยกำหนด	วัตถุประสงค์หลักคือ กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Nested/ Cascading) ที่ยึดคุณภาพผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยเป้าหมายรายบุคคลต้องเป็น	ทุกกรณีศึกษาเน้นการกำหนดเป้าหมาย แบบเชื่อมโยง (Nested/ Cascading) ที่ยึดคุณภาพผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยเป้าหมายรายบุคคลต้องเป็น

ประเด็น	กรณีที่ 1		กรณีที่ 2		กรณีที่ 3		กรณีที่ 4		สรุปสังเคราะห์
	ดร.ศุภिता พรหมพยัคฆ์ CEO The S Curve Company	ดร.สันติ สิงหาพรหม ผอ.สำนักเลขาธิการ สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ	ดร.สันติ สิงหาพรหม ผอ.สถานศึกษาเชี่ยวชาญ รร.โกสุมพิทยวิทยา	ดร.วรวิทย์ ลิขธิโสภณ ผอ.สถานศึกษาเชี่ยวชาญ รร.บ้านหนองบัว	ดร.วรวิทย์ ลิขธิโสภณ ผอ.สถานศึกษาเชี่ยวชาญ รร.บ้านหนองบัว	ดร.วรวิทย์ ลิขธิโสภณ ผอ.สถานศึกษาเชี่ยวชาญ รร.บ้านหนองบัว	ดร.วรวิทย์ ลิขธิโสภณ ผอ.สถานศึกษาเชี่ยวชาญ รร.บ้านหนองบัว	ดร.วรวิทย์ ลิขธิโสภณ ผอ.สถานศึกษาเชี่ยวชาญ รร.บ้านหนองบัว	
องค์ประกอบที่ 2: ระบบและกลไกของรูปแบบ	และถ่ายทอด (Cascade) เป้าหมายระยะต่อองค์กรลงสู่ระดับบุคคลอย่างเป็นระบบ	OKRs) ต้องช่วยผลักดันเป้าหมายระดับกลุ่มสาระและสถานศึกษา	Objective ที่สร้างคุณค่าและแรงบันดาลใจ และ Key Results ที่วัดผลได้เชิงพฤติกรรม	วัดผลได้เชิงพฤติกรรม	วัดผลได้เชิงพฤติกรรม	วัดผลได้เชิงพฤติกรรม	วัดผลได้เชิงพฤติกรรม	วัดผลได้เชิงพฤติกรรม	ส่วนหนึ่งของเป้าหมายองค์กร การพัฒนา
	บุคคลอย่างที่เป็นระบบ	ควรทำให้ PA ของครูไม่ใช่แค่กระดาษส่งแล้วจบ แต่ต้องเป็นส่วนหนึ่งของ "ปัญญาและความสำนึก" ของโรงเรียน เพื่อสร้างความรู้สึกถึงพันธกิจร่วมกัน (Shared Mission)	ควรทำให้ครูทุกคนเห็นภาพก็ขอไว้ด้วยกัน สร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของ (Accountability) และมุ่งมั่นบรรลุผลลัพธ์หลักที่ตกลงร่วมกัน	ควรใช้กระบวนการ "เป้าหมายแบบถ่ายทอดและเก็บ" (Cascading & Bi-directional) ไม่ใช่บังคับจากบนลงล่าง แต่ออกแบบเป้าหมายร่วมกัน	ควรใช้กระบวนการ "เป้าหมายแบบถ่ายทอดและเก็บ" (Cascading & Bi-directional) ไม่ใช่บังคับจากบนลงล่าง แต่ออกแบบเป้าหมายร่วมกัน	ควรใช้กระบวนการ "เป้าหมายแบบถ่ายทอดและเก็บ" (Cascading & Bi-directional) ไม่ใช่บังคับจากบนลงล่าง แต่ออกแบบเป้าหมายร่วมกัน	ควรใช้กระบวนการ "เป้าหมายแบบถ่ายทอดและเก็บ" (Cascading & Bi-directional) ไม่ใช่บังคับจากบนลงล่าง แต่ออกแบบเป้าหมายร่วมกัน	ควรใช้กระบวนการ "เป้าหมายแบบถ่ายทอดและเก็บ" (Cascading & Bi-directional) ไม่ใช่บังคับจากบนลงล่าง แต่ออกแบบเป้าหมายร่วมกัน	กระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายแบบสองทาง (Bi-directional) ที่สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน และกำหนด Key Results ที่วัดผลได้จริงในระดับพฤติกรรมผู้เรียน
องค์ประกอบที่ 2: ระบบและกลไกของรูปแบบ									
2.1 โครงสร้างการบริหาร	โครงสร้างที่เอื้อต่อการบริหารยุคใหม่คือการปรับสู่ความคล่องตัว (Organizational Agility) ลดขั้นตอนสายบังคับบัญชาที่ซับซ้อน โดยแบ่งบทบาท: ผู้บริหารกำหนดทิศทางเชิงนโยบาย (Strategic OKRs), หัวหน้ากลุ่มสาระเป็น ผู้เชื่อมโยง (Tactical Facilitators), ครูผู้สอนเป็นผู้ขับเคลื่อนนวัตกรรม (Operational Drivers)	โครงสร้างควรปรับจากระบบลำดับขั้นที่แข็งตัว (Rigid Hierarchy) สู่ระบบที่มีความคล่องตัวสูง (Agile Organization) ผู้บริหารกำหนด "ประเด็นท้าทายเชิงนโยบาย" หัวหน้ากลุ่มสาระเป็น "ผู้อำนวยความสะดวก" ครูผู้สอนเป็น "เจ้าของนวัตกรรม" ในกรณีที่ท้าทาย (Policy Challenge)	โครงสร้างต้องเปลี่ยนจากแนวคิดที่เน้นอำนาจสั่งการ (Command and Control) นำไปสู่โครงสร้างแนวราบที่เน้นการสนับสนุน (Flat & Support Structure) โดยผู้บริหารเป็น "Chief Facilitator" หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็น "Lead Coaches" ครูเป็น "Self-Directed Owners"	รูปแบบการบริหารควรเป็นแบบลำดับขั้นแต่ยืดหยุ่น (Hierarchical but Flexible Strategy) โดยผู้บริหารกำหนดประเด็นท้าทายเชิงนโยบาย รองผู้อำนวยการทำให้สอดคล้องกับฝ่ายงาน หัวหน้ากลุ่มสาระเป็นผู้เชื่อมโยงเป้าหมายสู่ครู	รูปแบบการบริหารควรเป็นแบบลำดับขั้นแต่ยืดหยุ่น (Hierarchical but Flexible Strategy) โดยผู้บริหารกำหนดประเด็นท้าทายเชิงนโยบาย รองผู้อำนวยการทำให้สอดคล้องกับฝ่ายงาน หัวหน้ากลุ่มสาระเป็นผู้เชื่อมโยงเป้าหมายสู่ครู	รูปแบบการบริหารควรเป็นแบบลำดับขั้นแต่ยืดหยุ่น (Hierarchical but Flexible Strategy) โดยผู้บริหารกำหนดประเด็นท้าทายเชิงนโยบาย รองผู้อำนวยการทำให้สอดคล้องกับฝ่ายงาน หัวหน้ากลุ่มสาระเป็นผู้เชื่อมโยงเป้าหมายสู่ครู	รูปแบบการบริหารควรเป็นแบบลำดับขั้นแต่ยืดหยุ่น (Hierarchical but Flexible Strategy) โดยผู้บริหารกำหนดประเด็นท้าทายเชิงนโยบาย รองผู้อำนวยการทำให้สอดคล้องกับฝ่ายงาน หัวหน้ากลุ่มสาระเป็นผู้เชื่อมโยงเป้าหมายสู่ครู	รูปแบบการบริหารควรเป็นแบบลำดับขั้นแต่ยืดหยุ่น (Hierarchical but Flexible Strategy) โดยผู้บริหารกำหนดประเด็นท้าทายเชิงนโยบาย รองผู้อำนวยการทำให้สอดคล้องกับฝ่ายงาน หัวหน้ากลุ่มสาระเป็นผู้เชื่อมโยงเป้าหมายสู่ครู	ทุกกรณีศึกษาเห็นพ้องว่าโครงสร้างต้องปรับจากแนวตั้งเน้นควบคุมมาสู่แนวราบเน้นสนับสนุน มีความคล่องตัวสูง โดยกำหนดบทบาทใหม่ให้ผู้บริหารเป็น Facilitator /Coach หัวหน้ากลุ่มสาระเป็น Coordinator ครูเป็น Innovation Owner

ประเด็น	กรณีที่ 1	กรณีที่ 2	กรณีที่ 3	กรณีที่ 4	สรุปสังเคราะห์
	ดร.ศุภธิดา พรหมพยัคฆ์ CEO The S Curve Company	ดร.สันติ ลิงหาพรหม ผอ.สำนักเลขาธิการ สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ	ดร.วรวิทย์ ลิขธิโสภณ ผอ.สถานศึกษาเชี่ยวชาญ รร.โกสุมพิทยวิทยา	ดร.วีรชาติ มาตรหลูเลา ผอ.สถานศึกษา รร.บ้านหนองบัว	
	ควรปรับโครงสร้างเป็นแบบ "Flat & Agile" ผู้บริหารทำหน้าที่เป็น Coach มากกว่า Commander หัวหน้ากลุ่มสาระเป็น Facilitator เชื่อมนโยบายกับความถนัดของครู	ให้กับบรรองผู้อำนวยการและหัวหน้ากลุ่มสาระเป็น "กองหนุน" ครู คือ "กองหน้า" ที่มีสิทธิ์ตัดสินใจเลือกเทคนิคการสอน	ผอ. ไม่ใช่จุดสูงสุดของสามเหลี่ยม แต่ต้องอยู่ฐานเพื่อดันครูขึ้นไป โครงสร้างต้องเอื้อให้ครูคุยกับหัวหน้ากลุ่มสาระได้แบบพี่สอนน้อง	(System Driver) ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพิ่มอิสระให้ครูในการออกแบบวิธีการสอน (Autonomy)	สายบังคับบัญชา เพิ่มอิสระในการตัดสินใจของครู และสร้างกลไกการสนับสนุนที่คล่องตัว
2.2 กลไกการประสานงาน	กลไกสำคัญในการประสานงานต้องเปลี่ยนจากการรายงานผลตามลำดับขั้นมาเป็น การสื่อสารแบบ CFR (Conversation, Feedback, Recognition) ที่เน้นการพูดคุยอย่างมีเป้าหมาย การให้ข้อมูลสะท้อนกลับทันที (Real-time Feedback) และการยกย่องชมเชยผลงาน	กลไกสำคัญในการประสานงานต้องเปลี่ยนจากการประชุมแบบเป็นทางการที่เน้นแจ้งเพื่อบอทราบ มาเป็นกระบวนการ "Check-in" และ การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ที่สม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ไข	กลไกสำคัญในการประสานงานที่มีประสิทธิภาพคือ ระบบ CFR (Conversations, Feedback, and Recognition) โดยกำหนดให้มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Communication) แทนการประเมินผลรายปีครั้งเดียว	กลไกสำคัญคือการสื่อสารและติดตามผลสม่ำเสมอโดยใช้กระบวนการ CFRs (Conversation, Feedback, Recognition) การสนทนาต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง Feedback ต้องเน้นแก้ปัญหา ผู้เรียนรายบุคคล Recognition ต้องกระทำเมื่อเกิด Small Wins	ทุกกรณีศึกษาเน้นการใช้กระบวนการ CFR (Conversation, Feedback, Recognition) เป็นกลไกหลักในการประสานงาน โดยเปลี่ยนจากการประชุมแบบทางกายภาพไปสู่การสื่อสารสองทางสม่ำเสมอ
	ควรคุยกันบ่อย ๆ ไม่รอคอยตอนสิ้นปีงบประมาณ มีการสะท้อนผลตรง ๆ ว่าดีตรงไหน ทำอะไรสำเร็จแล้วบ้าง เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่อบอุ่น	ควรคุยกันบ่อย ๆ แต่หากการฟังอย่างเดียวเปลี่ยนมาใช้การ "คุยกัน" ผอ. ต้องลงไปเดินดูฟังครูสะท้อนปัญหา และที่เพื่อลดกำแพงระหว่างห้องพักครู กับห้อง ผอ.	ควรเดินดูกระบวนการเรียนการสอน การคุยกันคือหัวใจ ไม่รอคอยตอนประเมินสิ้นปี มีการพูดคุยสะท้อนผลบ่อย ๆ แบบพี่น้อง ปัญหาตรงไหนทีมบริหารจะเข้าช่วยทันที	ควรกำหนดให้มีการ Check-in อย่างสม่ำเสมอ (สัปดาห์ละครั้ง/เดือนละครั้ง) เน้นการให้ Feedback เชิงสร้างสรรค์ทันทีที่สังเกตเห็นพฤติกรรมที่ชื่นชม	Small Wins

ประเด็น	กรณีที่ 1	กรณีที่ 2	กรณีที่ 3	กรณีที่ 4	สรุปสังเคราะห์
	ดร.ศุภธิดา พรหมพิชัย CEO The S Curve Company	ดร.สันติ สิงหาพรหม ผอ.สำนักเลขาธิการ สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ	ดร.วรวิทย์ ลิทธิโสภณ ผอ.สถานศึกษาเชี่ยวชาญ รร.โกสุมพิวิทย	ดร.วิรัชดา มาตรหลูเลา ผอ.สถานศึกษา รร.บ้านหนองบัว	
2.3 ระบบสนับสนุน	ระบบสนับสนุนต้องได้รับการปรับปรุงเพื่อรองรับการทำงานเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะการนำระบบสารสนเทศดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management) เพื่อลดภาระงานธุรการของครู และจัดสรรงบประมาณแบบยืดหยุ่นมุ่งเป้าที่ผลลัพธ์หลัก (Result-based Budgeting)	ระบบสนับสนุนควรบูรณาการ 3 ด้านหลัก คือ 1) งบประมาณจัดสรร หลัก คือ 1) ระบบทรัพยากรและงบประมาณที่ยืดหยุ่น (Responsive Budgeting) 2) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) แสดง Dashboard ความก้าวหน้า Real-time 3) ระบบพัฒนาสมรรถนะที่เน้นทักษะการโค้ช และคิดเชิงนวัตกรรม	ระบบสนับสนุนต้องออกแบบเชิงบูรณาการ 3 ด้านหลัก คือ 1) ระบบทรัพยากรและงบประมาณที่ยืดหยุ่น (Responsive Budgeting) 2) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) แสดง Dashboard ความก้าวหน้า Real-time 3) ระบบพัฒนาสมรรถนะที่เน้นทักษะการโค้ช และคิดเชิงนวัตกรรม	ระบบสนับสนุนต้องครอบคลุมทั้งด้านทรัพยากร งบประมาณที่เน้นจุดเน้นสำคัญ และระบบสารสนเทศที่เข้าถึงง่าย ควรจัดให้มีระบบรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างน้อย 2 ภาคเรียน และสร้างเครือข่าย PLC ภายใน เพื่อเป็น Support System ระบบซอฟต์แวร์ต้องเน้นงบประมาณลงในจุดสำคัญจริงๆ ระบบข้อมูลไม่ซับซ้อน มีทีมที่เชี่ยวชาญครูที่ประเมินทำได้ทันที	ทุกกรณีศึกษาเห็นพ้องว่าระบบสนับสนุนต้องครอบคลุม 3 ด้านหลัก คือ งบประมาณที่ยืดหยุ่นมุ่งเป้า ระบบสารสนเทศที่ลดภาระเอกสารและแสดงผลแบบ Real-time และระบบพัฒนาวิชาชีพผ่าน PLC
องค์ประกอบที่ 3: กระบวนการของรูปแบบ					
3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมควรเปลี่ยนจากการวิเคราะห์เชิงปัญหา	กระบวนการวิเคราะห์ต้องใช้เทคนิค SOAR เพื่อตั้งคำถามร่วมกัน	กระบวนการวิเคราะห์ต้องพิจารณาถึง SOAR Analysis ในการระดมสมองจากบุคลากรทุกภาคส่วน	กระบวนการวิเคราะห์ต้องใช้ SOAR Analysis ในการระดมสมองจากบุคลากรทุกภาคส่วน	ทุกกรณีศึกษาเสนอให้ใช้ SOAR Analysis แทน SWOT ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดย

ประเด็น	กรณีที่ 1	กรณีที่ 2	กรณีที่ 3	กรณีที่ 4	สรุปสังเคราะห์
	ดร.ศุภธิดา พรหมพิริยะ CEO The S Curve Company	ดร.สันติ สิงหาพรหม ผอ.สำนักเลขาธิการ สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ	ดร.วรวิทย์ ลิทธิโสภณ ผอ.สถานศึกษาเชี่ยวชาญ รร.โกสุมพิริยพา	ดร.วิรัชดา มาตรหลูเลา ผอ.สถานศึกษา รร.บ้านหนองบัว	
	(Problem-based) ไปสู่ การ วิเคราะห์เชิงศักยภาพ Appreciative-based) ด้วย SOAR Analysis โดยเน้นสำรวจ จุดแข็งภายในและโอกาสเชิงบวก จากภายนอก	จุดแข็ง (Strengths) ทั้งด้าน บุคลากร ภูมิปัญญา และ วัฒนธรรม แล้วเชื่อมโยงกับ โอกาส (Opportunities) จาก ภายนอก	มาตั้ง "ทุนทางปัญญา" (Intellectual Capital) และ "ความภาคภูมิใจในอดีต" ออกมา เป็นฐานพลังในการขับเคลื่อน ใช้ SOAR เพราะอยากให้ ครูมีพลัง แทนที่จะมานั่งคร่ำกับ จุดอ่อนที่แก้ไม่ได้ มามองดีกว่าว่า เราเก่งอะไร การวิเคราะห์แบบนี้ สร้างความหวังและความฝัน ร่วมกัน	เพื่อสำรวจ Strengths และ Opportunities ซึ่งจะนำไปสู่การ กำหนด Aspiration ที่มีพลังจาก ฐานข้อมูลจริง ก่อนเริ่มทำอะไรต้องมาดู ของดีในบ้านเราก่อนว่าครูเก่ง อะไร โรงเรียนมีจุดเด่นตรงไหน ชุมชนจะช่วยเหลืออะไรได้บ้าง พอครู เห็นจุดแข็งของตัวเอง จะมีใจ อยากสร้างฝันใหญ่ให้เด็ก ๆ	เน้นการค้นหาจุดแข็งและโอกาส แทนการจมปลักกับจุดอ่อนและ อุปสรรค เพื่อสร้างแรงจูงใจและ พลังในการขับเคลื่อน ควรกำหนดให้ SOAR Analysis เป็นเครื่องมือหลักใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดย เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของ ครูในการค้นหาหนทางปัญญา และโอกาส เพื่อสร้าง Aspiration ที่ทุกคนมีส่วนร่วม
3.2 การกำหนดกลยุทธ์	การกำหนดกลยุทธ์ต้อง ตั้งอยู่บนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-based) และมีความ หลากหลายตามบริบทของกลุ่ม สาระวิชา (Differentiated Strategy) โดยเปิดโอกาสให้ครูร่วมออกแบบ แนวทางการปฏิบัติที่สอดคล้อง กับความเป็นของตนเอง	การกำหนดกลยุทธ์ต้องมี ลักษณะเฉพาะตัว (Context- Specific) โดยชวนครูทุกระดับ มาร่วมออกแบบ OKRs ที่ สอดคล้องกับสภาพจริงของ โรงเรียน กลยุทธ์ต้องชัดเจน เรียบง่าย และมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สร้าง ความเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน	การกำหนดกลยุทธ์ภายใต้ กรอบ OKRs ต้องมีความเป็น "พลวัต" (Dynamic Strategy) โดยผู้บริหารกำหนด Strategic Objectives ที่ท้าทายแต่สร้าง แรงบันดาลใจ จากนั้นเปิดพื้นที่ ให้ครูร่วมกำหนด Key Results ที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะ	การกำหนดกลยุทธ์ใน รูปแบบ OKRs จะเน้นการสร้าง "จุดคานาติด" โดยเลือกประเด็น สำคัญเพียงไม่กี่เรื่อง (Focus) กล ยุทธ์ต้องสอดคล้องกับบริบท โรงเรียนและต้องกำหนด Key Results ที่เป็นเชิงพฤติกรรม ผู้เรียนที่เห็นเด่นชัด	ทุกกรณีศึกษานับการ กำหนดกลยุทธ์ที่มีลักษณะเฉพาะ ตามบริบท (Context-Specific) มีความยืดหยุ่น (Dynamic) และ เน้นการมีส่วนร่วมของครูในการ ออกแบบ โดยเลือกประเด็น สำคัญเพียงไม่กี่เรื่อง (Focus)

ประเด็น	กรณีที่ 1	กรณีที่ 2	กรณีที่ 3	กรณีที่ 4	สรุปสังเคราะห์
	ดร.ศุภธิดา พรหมพยัคฆ์ CEO The S Curve Company	ดร.สันติ สิงหาพรหม ผอ.สำนักเลขาธิการ สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ	ดร.วรวิทย์ ลิทธิโสภณ ผอ.สถานศึกษาเชี่ยวชาญ รร.โกลัมพิริวิทยา	ดร.วิรัชชาติ มาตรหลูเลา ผอ.สถานศึกษา รร.บ้านหนองบัว	
	กลยุทธ์ต้องมาจากหน้า งานจริง ไม่ใช่แค่เขียนให้สวยหรู ในแผนปฏิบัติการ เป็โอกาส ให้ครูออกแบบวิธีการสอนเอง ตามความถนัด โดยให้กลยุทธ์ โรงเรียนเป็น "กรอบ" กว้าง ๆ ที่ เน้นผลลัพธ์ที่ตัวเด็ก	กลยุทธ์ที่ดีต้องไม่ใช่เลือก โหล แต่ต้องเป็น "เลือกดี เฉพาะตัว" ของโรงเรียนเราเอง ชวนครูมาออกแบบร่วมกันว่าปีนี้ จะทำเรื่องอะไรให้ดีที่สุด	กลยุทธ์ที่ดีต้องไม่ลอก ผู้บริหรบอกแคว่ปีนี้จะเน้น เรื่องอะไร แล้วครูไปช่วยกันคิดว่า ในวิชาของตนจะทำยังไงให้ได้ ตามนั้น กระบวนการนี้ทำให้กล ยุทธ์ใช้งานได้จริง	กลยุทธ์จะไม่ทำเยาะ เลือกเฉพาะเรื่องที่ส่งผลต่อเด็ก จริง ๆ มาทำเป็น OKRs โดยให้ครู ช่วยกันกำหนดว่าผลลัพธ์หน้าตา ควรเป็นยังไง เพื่อให้การเลือก กิจกรรมการสอนตรงจุด	ควรใช้กระบวนการ กำหนดกลยุทธ์แบบ Top-down กำหนดทิศทาง และ Bottom-up กำหนดวิธีการ โดยเลือกประเด็น ท้าทายหลักเพียง 2-3 เรื่อง และ กำหนด Key Results ที่วัดได้จริง ในระดับพฤติกรรมผู้เรียน
3.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	หัวใจของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติคือการบูรณาการระบบ OKRs เข้ากับกระบวนการ PA ของครู โดยทำให้ประเด็นท้าทายในข้อตกลงพัฒนางานเป็นเครื่องมือในการบรรลุ Key Results ขององค์กร เน้นการสร้างมีส่วนร่วม (Engagement) และ ะ ก ำ ร ให้อำนาจ (Empowerment)	ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ คือจุดเชื่อมสำคัญระหว่าง "แผน กลยุทธ์ของโรงเรียน" กับ "PA" ของครูรายบุคคล โรงเรียนต้องทำให้ PA ของครูเป็นส่วนหนึ่งของ Key Results ขององค์กร การขับเคลื่อนต้องสร้างพื้นที่ให้ครู แสดงศักยภาพ (Agency) ประเด็นท้าทายใน PA ของครูคือเรื่องมีข้อเสนอแนะที่ต้อง "บ๊ัก" มั่นใจกับ OKRs ของโรงเรียนให้ได้ ถ้าครูทำ PA สำเร็จ ผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนก็ต้องดีขึ้นด้วย	กระบวนการนำไปปฏิบัติ ที่ทรงพลังที่สุดคือการหลอมรวม (Integration) ระหว่างแผนกล ยุทธ์สถานศึกษากับ PA โดยใช้ OKRs เป็น "สะพานเชื่อม" ครูจะนำ Key Results ที่ท้าทายมาใช้ เป็นประเด็นท้าทายใน PA OKRs คือตัวช่วยชี้วัด เอาเป้าหมายท้าทายใน OKRs มาเขียนเป็นประเด็นท้าทายใน PA ของครูแต่ละคนเข้ากับ OKRs โรงเรียนงานเดียวกันแต่ได้ผลต่างกัน ครูได้พัฒนาวิชาชีพ และโรงเรียนก็ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายด้วย	หัวใจของการนำไปปฏิบัติ คือ "การเชื่อมโยงซึ่งโครงสร้าง" ระหว่างแผนกลยุทธ์โรงเรียนกับ PA ของครูรายบุคคล ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายให้ประเด็นท้าทายของครูเป็นตัวขับเคลื่อน ทำลายของครูเป็นตัวขับเคลื่อน กลยุทธ์โรงเรียน ผ่านการทำ PLC และการนิเทศเชิงโต้ตอบ จะเชื่อมโยงประเด็นท้าทายใน PA ของครูแต่ละคนเข้ากับ OKRs โรงเรียนงานเดียวกันแต่ได้ผลต่างกัน ครูได้พัฒนาวิชาชีพ และโรงเรียนก็ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายด้วย	ทุกกรณีศึกษาเห็นพ้องว่าหัวใจของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือการบูรณาการ OKRs เข้ากับระบบ PA ของครู โดยใช้ OKRs เป็นสะพานเชื่อม ทำให้ประเด็นท้าทายใน PA ขับเคลื่อน Key Results ขององค์กร

ประเด็น	กรณีที่ 1	กรณีที่ 2	กรณีที่ 3	กรณีที่ 4	สรุปสังเคราะห์
	ดร.ศุภธิดา พรหมพิชัย CEO The S Curve Company	ดร.สันติ สิงหาพรหม ผอ.สำนักเลขาธิการ สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ	ดร.วรวิทย์ ลิขธิโสภณ ผอ.สถานศึกษาเชี่ยวชาญ รร.โกลัมพิวิทย	ดร.วีรชาติ มาตรหลูเลา ผอ.สถานศึกษา รร.บ้านหนองบัว	
	หน้าที่จะช่วยให้โรงเรียนบรรลุ OKR ใหญ่ โดยเน้นสร้างส่วนร่วม ให้ครูรู้สึก ว่า "นี่คือเป้าหมายของ ฉันเหมือนกัน"				สอดคล้องทั้งพัฒนาวิชาชีพครูและ บรรลุเป้าหมายองค์กร
3.4 การติดตามและ ประเมินผล	ระบบการติดตามและ ประเมินผลต้องปรับเปลี่ยนจาก การตรวจสอบเพื่อตัดสิน (Judgmental Evaluation) มา เป็นการนิเทศแบบสนับสนุน (Supportive Supervision) ผ่าน วงจร PLC และการวิจัยเชิง ปฏิบัติการในชั้นเรียน ผลการ ประเมินใช้เพื่อ Formative Assessment เปลี่ยนจากการ "ตรวจการสอน" เป็นการ "นิเทศ แบบกัลยาณมิตร" เน้นการทำ วิจัยในชั้นเรียนเล็ก ๆ เพื่อ แก้ปัญหาเด็กจริง ๆ ประเมินผล จาก "พัฒนาการของเด็ก" ไม่ใช่ "ความหนาของเอกสาร"	กระบวนการติดตามและ ใช้ระบบ CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) ซึ่ง เน้นการพูดคุยเพื่อให้คำปรึกษา มากกว่าการตรวจประเมินเพื่อ ตัดสิน การนิเทศต้องเป็น "กัลยาณมิตรนิเทศ" ที่ให้ Feedback ในเชิงสร้างสรรค์และ ทันทีที่ สังเกตพบการถือประเมิน เข้าไปตรวจห้องเรียนแบบจับผิด ไปเลย ใช้หลัก CFRs ด้วยกัน ให้ คำแนะนำที่เอาไปใช้ได้ และที่ สำคัญที่สุดคือต้องชื่นชม ความสำเร็จเล็ก ๆ ของครู	ระบบการติดตามและ ประเมินผลต้องเปลี่ยนผ่านจาก รูปแบบการตรวจสอบ (Inspection) ไปสู่รูปแบบเพื่อการพัฒนา (Developmental Coaching) โดย เน้นกระบวนการ "สะท้อนคิด" ในกระบวนการ "สะท้อนคิด" (Reflective Thinking) อย่าง สม่ำเสมอ การประเมินผลไม่ใช้การ เดินถือสมุดไปตรวจหน้าห้อง แต่ คือการนั่งดู Dashboard ร่วมกัน ว่าเป้าหมายถึงไหนแล้ว ถ้าไม่ถึงก็ มาช่วยกันดูว่าอุปสรรคคืออะไร	กระบวนการติดตามต้อง เน้นการนิเทศเพื่อการพัฒนา มากกว่าการประเมินเพื่อตัดสิน โดยใช้รอบการติดตามที่สั้นและ กระชับ (รายไตรมาสหรือรายภาค เรียน) เพื่อให้เห็นพัฒนาการของ Key Results อย่างต่อเนื่อง ควรรำทำหดรอบการ ติดตามที่สั้นและกระชับ (ราย เดือน/รายไตรมาส) เน้นการ นิเทศแบบกัลยาณมิตร ใช้ระบบ Dashboard แสดงความก้าวหน้า แบบ Real-time และเน้นชื่นชม Small Wins อย่างสม่ำเสมอ	ทุกกรณีศึกษาเน้นการ ปรับเปลี่ยนจากการประเมินเพื่อ ตัดสินมาสู่การนิเทศเพื่อพัฒนา (Developmental Supervision) โดยใช้หลัก CFRs และการ Check- in อย่างสม่ำเสมอ เน้นการสะท้อน คิดและ Formative Assessment ควรรำทำหดรอบการ ติดตามที่สั้นและกระชับ (ราย เดือน/รายไตรมาส) เน้นการ นิเทศแบบกัลยาณมิตร ใช้ระบบ Dashboard แสดงความก้าวหน้า แบบ Real-time และเน้นชื่นชม Small Wins อย่างสม่ำเสมอ

ประเด็น	กรณีที่ 1	กรณีที่ 2	กรณีที่ 3	กรณีที่ 4	สรุปสังเคราะห์
	ดร.ศุภธิดา พรหมพยัคฆ์ CEO The S Curve Company	ดร.สันติ สิงหาพรหม ผอ.สำนักเลขานุการ สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ	ดร.วรวิทย์ ลิทธิโสภณ ผอ.สถานศึกษาเชี่ยวชาญ รร.โกสุมพิวิทยบ	ดร.วิรัชดา มาตรหลูเลา ผอ.สถานศึกษา รร.บ้านหนองบัว	
องค์ประกอบที่ 4: ผลลัพธ์ของรูปแบบ					
4.1 ผลลัพธ์ระดับครู	ผลลัพธ์ที่คาดหวังคือการยกระดับสมรรถนะครูใน 3 มิติหลัก ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ เชิงรุกที่ทันสมัย ด้านการสนับสนุนและดูแลช่วยเหลือผู้เรียนรายบุคคล และด้านการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ครูพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ครูจะมีทักษะสร้างนวัตกรรมการสอนและมีความพึงพอใจในงาน	ผลลัพธ์ที่คาดหวังคือการ "สมรรถนะ" ที่สูงขึ้น มีการพัฒนาตนเองและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ผ่านการลงมือทำจริง ตัวชี้วัดจะดูจากความก้าวหน้าใน 3 ด้านของ PA แต่จะเน้นหนักไปที่ "นวัตกรรมที่ส่งผลต่อผู้เรียน" และ "ระดับความพึงพอใจในการทำงาน" (Teacher Well-being)	ในระดับครู ผลลัพธ์ที่คาดหวังคือ การยกระดับสมรรถนะวิชาชีพสู่การเป็น "ครู นวัตกรรม" (Teacher as an Innovator) ที่มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเชี่ยวชาญ ครูจะมี ความภาคภูมิใจในวิชาชีพ (Professional Pride) และมีสมรรถนะการทำงานที่ดีขึ้น	ความคาดหวังประสิทธิผลใน 3 ด้านหลักตามเกณฑ์ PA คือ การจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ การส่งเสริมสนับสนุนที่เห็นผล และการพัฒนาตนเองที่เป็นระบบ โดยมีตัวชี้วัดคือระดับความสำเร็จของ Key Results ที่ส่งผลไปยังพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน	ทุกกรณีศึกษาคาดหวังผลลัพธ์ระดับครูใน 3 มิติหลัก คือ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการสนับสนุนผู้เรียน และด้านการพัฒนาวิชาชีพ โดยเน้นการสร้างนวัตกรรมและความพึงพอใจในงาน (Teacher Well-being)
	ครูจะเก่งขึ้นแบบมีทิศทาง มีสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัย ตัวชี้วัดไม่ใช่แค่จำนวนชั่วโมงสอน แต่คือครูสามารถแก้ปัญหาเด็กรายบุคคลได้จริง ๆ และมีความสุขกับการพัฒนาวิชาชีพ	ผลลัพธ์ที่อยากเห็นที่สุดในตัวครูคือ "ความเก่งและความสุข" ครูจะมีวิธีสอนใหม่ ๆ ที่ตัวชี้วัดตัวชี้วัดไม่ใช่กระดาษแผ่นเดียว แต่คือแววตาของครูที่ยังยกสอนเด็ก ๆ อยู่ทุกวัน	อยากเห็นครูที่ "เก่งขึ้น และมีความสุขขึ้น" ตัวชี้วัดคือดูเลยว่าต้องเรียนเปลี่ยนใหม่ เด็กค้นคว้ากับวิชาที่ครูสอนมากขึ้น หรือเปล่า	อยากเห็นครูมีความเชี่ยวชาญขึ้น มีนวัตกรรมการสอนที่ภูมิใจนำเสนอได้ และผลลัพธ์ของเด็กในห้องเรียนดีขึ้นชัดเจน ตัวชี้วัดไม่ใช่แค่กระดาษ แต่เป็นความสุขและความเก่งของเด็ก	ความเก่งและความสุข" โดยเน้นนวัตกรรมที่ส่งผลต่อผู้เรียนจริง และสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิต
4.2 ผลลัพธ์ระดับองค์กร	ในระดับสถานศึกษา ผลลัพธ์คือการเกิด "ประสิทธิผลแบบองค์รวม" (Holistic Effectiveness)	เกิดวัฒนธรรมองค์กรแบบ มุ่งเน้นผลลัพธ์ (High-Performance Culture) ที่มีความโปร่งใสและ	ผลลัพธ์ในระดับองค์กรคือการสร้าง "องค์กรแห่งการเรียนรู้" (Agile Learning Organization) อย่างเป็นระบบ	ผลลัพธ์ระดับองค์กรคือ การบรรลุประสิทธิผลโดยรวมตามที่ตั้งไว้ใน OKRs โรงเรียน	ทุกกรณีศึกษาคาดหวังผลลัพธ์ระดับองค์กรคือการเกิด "ประสิทธิผลแบบองค์รวม" และ

ประเด็น	กรณีที่ 1	กรณีที่ 2	กรณีที่ 3	กรณีที่ 4	สรุปสังเคราะห์
	ดร.ศุภธิดา พรหมพยัคฆ์ CEO The S Curve Company	ดร.สันติ ลิงหาพรหม ผอ.สำนักเลขาธิการ สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ	ดร.วรวิทย์ ลิทธิโสภณ ผอ.สถานศึกษาเชี่ยวชาญ รร.โกสุมพิริวิทยา	ดร.วีรัชชาติ มาตรหลุบเลา ผอ.สถานศึกษา รร.บ้านหนองบัว	
	ที่เกิดจากความสอดคล้องประสานกันของเป้าหมายในทุกระดับ องค์กร จะมีความเข้มแข็ง มีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และมีภาพลักษณ์ความเป็นเลิศเชิงวิชาการที่เป็นเอกภาพ	การประสานงานที่ไร้รอยต่อ โรงเรียนจะมีภาพลักษณ์ของการเป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้" (Learning Organization) ที่มีการใช้ข้อมูล ในระดับโรงเรียน จะเห็นการทำงานที่เป็นทีมมากขึ้น ไม่มี การทำงานแยกส่วนแบบกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ทุกคนจะหันหน้าไปทิศทางเดียวกันเหมือนพายเรือลำเดียวกัน	โรงเรียนจะมีวัฒนธรรมการทำงานที่โปร่งใส มีระบบฐานข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายที่แม่นยำ และเกิดความยั่งยืนของนวัตกรรมทางการศึกษา	เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นเป้าหมายร่วมกัน (Shared Purpose) และเกิดความสอดคล้อง (Synergy) ประสานพลัง (Synergy) องค์กรที่เน้น Shared Purpose และ Synergy โดยสร้างระบบที่ทำให้ความสำเร็จขององค์กรอย่าง เป็นระบบ	"องค์กรแห่งการเรียนรู้" ที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีความโปร่งใส และเกิดความสอดคล้อง (Synergy) ความสำเร็จขององค์กรอย่าง เป็นระบบ
4.3 ผลลัพธ์ระดับผู้เรียน	ผลลัพธ์สุดท้ายคือคุณภาพผู้เรียนที่ครอบคลุมทั้งทักษะวิชาการ (Hard Skills) และทักษะชีวิต (Soft Skills) ตามสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 การกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนต้องสะท้อนถึงพัฒนาการตามศักยภาพรายบุคคล และความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง	ผลลัพธ์สุดท้ายคือคุณภาพผู้เรียนที่ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (Competency-based) การกำหนดเป้าหมายจะเปลี่ยนจากการดูเพียงคะแนนเฉลี่ย (GPA) มาเป็นการวัด "อัตราการเติบโตรายบุคคล" (Individual Growth Rate)	ผลลัพธ์สูงสุดคือผู้เรียนมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ ได้แก่ การเป็นผู้เรียนรู้ (Learner Person) ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Co-creator) และพลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen)	ผู้เรียนต้องมีส่วนร่วมตามมาตรฐานการศึกษาชาติ (3 ด้าน) ผู้เรียนรู้ ผู้ร่วมสร้างสรรค์ นวัตกรรม, พลเมืองที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะทักษะการอ่าน การคิด วิเคราะห์ และการเขียนที่ดียิ่งขึ้นอย่างชัดเจน	ทุกกรณีศึกษาคาดหวังผลลัพธ์ระดับผู้เรียนที่ครอบคลุมทั้งความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะตามสมรรถนะศตวรรษที่ 21 และมาตรฐานการศึกษาชาติ โดยเน้นการวัด "อัตราการเติบโตรายบุคคล" มากกว่าคะแนนเฉลี่ย

ประเด็น	กรณีที่ 1	กรณีที่ 2	กรณีที่ 3	กรณีที่ 4	สรุปสังเคราะห์
	ดร.ศุภธิดา พรหมพิพย์ CEO The S Curve Company	ดร.สันติ สิงหาพรหม ผอ.สำนักเลขาธิการ สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ	ดร.วรวิทย์ ลิทธิโสภณ ผอ.สถานศึกษาเชี่ยวชาญ รร.โกสุมพิวิทย	ดร.วีรชาติ มาตรหลูเลา ผอ.สถานศึกษา รร.บ้านหนองบัว	
	ตัวชี้วัดสุดท้ายคือ "เด็ก เก่งขึ้นและมีความสุข" ทั้งทักษะ การอ่าน คิด วิเคราะห์ และทักษะ อาชีพที่เขาไปใช้ได้จริง เป้าหมาย คือคุณภาพชีวิตเด็กที่ดีขึ้น ไม่ใช่ แค่คะแนนสอบเฉลี่ย	ผลประโยชน์สุดท้ายต้อง ตกที่ตัวนักเรียนต้องอ่านออก เขียนได้ คิดวิเคราะห์เป็น และมี ใจรักการเรียนรู้ เราจะวัดว่าเด็ก แต่ละคนพัฒนาขึ้นจากวันแรกแค่ ไหน นั่นแหละคือคุณภาพแท้จริง	สุดท้ายทุกอย่างต้องจบที่ เด็ก เด็กเราต้องไม่ได้อะไรผ่าน แต่ต้อง "เก่ง คิดเป็น และทำเป็น" เป้าหมายที่ตั้งต้องสะท้อนตัวตน เด็กจริง ๆ	เก่งขึ้น คิดวิเคราะห์เป็น และเป็น คนดีของสังคม เราตั้งเป้าหมายที่ ท้าทายไว้เพื่อดีดศักยภาพเด็ก ออกมาให้ได้มากที่สุด	พัฒนาการตามศักยภาพรายบุคคล (Personalized Learning) และ ความสามารถในการนำความรู้ไป ประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง ไม่ใช่แค่คะแนนสอบ
องค์ประกอบที่ 5: เส้นใยของการนำรูปแบบไปใช้					
5.1 ปัจจัยความสำเร็จ	ปัจจัยความสำเร็จเชิง ยุทธศาสตร์ คือ "ภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรม" (Innovative Leadership) ของผู้บริหารที่ต้องทำหน้าที่เป็น Change Agent สร้างวัฒนธรรม องค์กรที่เปิดกว้างและปลอดภัย (Psychological Safety) และการ ปรับ Mindset ของครูให้มองเห็น คุณค่าของการเปลี่ยนแปลง Mindset ของผู้บริหารคือกฎเกณฑ์ ดัดแปลง ต้องกล้าเปลี่ยนจาก ผู้ควบคุมมาเป็นผู้สนับสนุน และ	ปัจจัยความสำเร็จสูงสุดคือ "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร" ที่ต้องทำหน้าที่เป็น Change Agent เปิดใจรับสิ่งใหม่และสร้าง พื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรต้องเอื้อต่อการ ลองผิดลองถูก (Growth Mindset) หัวใจสำคัญคือ ผอ. ต้องเปิดใจ และกล้าเปลี่ยนวัฒนธรรม โรงเรียนให้เป็นพื้นที่ที่ปลอดภัย สำหรับครู ต้องทำให้เขารู้สึกว่า	ปัจจัยความสำเร็จ (Critical Success Factors) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก: 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร (Transformational Leadership) 2) วัฒนธรรมความปลอดภัย ทางจิตวิทยา (Psychological Safety) 3) ความพร้อมของระบบ นิเทศในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการ ทำงานเชิงรุก	ปัจจัยชี้ขาดคือ "บทบาท ของผู้บริหาร" ในการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงและสร้างวัฒนธรรม ความไว้วางใจ (Psychological Safety) นอกจากรับรู้ความพร้อม และการยอมรับของครูในระบบ OKRs ก็เป็นสิ่งสำคัญ ความสำเร็จอยู่ที่ "ใจ" ผู้บริหารต้องกล้าเปลี่ยน ครูต้อง กล้าเปิดใจ และเราต้องเข้าใจกัน ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นน้ำหล่อเลี้ยง ไม่ใช่คนสั่งการเพียงอย่างเดียว	ทุกกรณีศึกษาเห็นพ้องว่า ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุดคือ "ภาวะผู้นำของผู้บริหาร" ที่ต้องทำ หน้าที่เป็น Change Agent และ สร้าง Psychological Safety รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อ ต่อ Growth Mindset และความ พร้อมของครู ควรพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้บริหารให้เป็น Transformational Leader ที่สร้าง Psychological Safety สร้างวัฒนธรรมที่เปิดโอกาส ให้ลองผิดลองถูก และพัฒนาความ

ประเด็น	กรณีที่ 1	กรณีที่ 2	กรณีที่ 3	กรณีที่ 4	สรุปสังเคราะห์
	ดร.ศุภธิดา พรหมพยัคฆ์ CEO The S Curve Company	ดร.สันติ สิงหาพรหม ผอ.สำนักเลขานุการ สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ	ดร.วรวิทย์ ลิทธิโสภณ ผอ.สถานศึกษาเชี่ยวชาญ รร.โกสุมพิริวิทยา	ดร.วิรัชดา มาตรหลูเลา ผอ.สถานศึกษา รร.บ้านหนองบัว	
	ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ให้ครูได้ลองผิดลองถูกได้	"ลองผิดลองถูกได้นะ ผอ.ฯพ.ฯ พอร์ตอยู่"	"เออด้วย" และต้อง "เอาจริง" คือการไปนั่งข้าง ๆ ครู ร่วมทุกข์ร่วมสุข วัฒนธรรมที่พี่น้องคุยกันได้ทุกเรื่อง และความสม่ำเสมอ		พร้อมของครูในการทำงานแบบ OKRs
5.2 อุปสรรคและข้อจำกัด	ข้อควรระวังที่สำคัญคือการนำแนวคิดไปใช้แบบผิวเผิน (Superficial Implementation) หรือการใช้เพียงเพื่อตอบโจทย์การประเมินภายนอกโดยขาดจิตวิญญาณของการพัฒนาที่แท้จริง รวมถึงความกังวลต่อการรายงานเอกสารซ้ำซ้อน	ข้อควรระวังคือการนำ OKRs ไปใช้"ในลักษณะการควบคุมแบบ KPIs แบบดั้งเดิม (Command and Control) ซึ่งจะทำให้ครูเกิดความกดดันและตั้งเป้าหมายที่ยากเกินไปเพื่อความสอดคล้อง รวมถึงอุปสรรคจากระบบราชการที่ยังไม่เอื้อต่อความยืดหยุ่น	ข้อควรระวังที่สำคัญที่สุดคือการใช้ OKRs ในทางที่ผิด (Misalignment) โดยนำไปผูกโยงกับการประเมินเงินเดือน ซึ่งจะทำให้ครูเกิดความกดดันและตั้งเป้าหมายที่ยากเกินไปเพื่อความสอดคล้อง รวมถึงอุปสรรคจากความเหนื่อยล้าจากการตั้งเป้าหมาย" (Goal Fatigue) หากมี OKRs มากเกินไป	ข้อควรระวังที่สำคัญคือการป้องกันไม่ให้ OKRs กลายเป็นเครื่องมือในการจับผิดหรือทำโทษครู เพราะจะทำให้ครูไม่กล้าตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (Sandbagging) นอกจากนี้ อุปสรรคเรื่องภาระงานแทรกซ้อนและความซับซ้อนของตัวชี้วัดอาจทำให้ครูสับสน	ทุกกรณีศึกษาเตือนถึงอุปสรรคร่วมคือการนำ OKRs ไปใช้แบบผิดวิธี ได้แก่ การใช้เป็นเครื่องมือควบคุม/จับผิดแบบ KPIs, การทำแบบเดิมในชื่อใหม่, การเพิ่มภาระเอกสาร, และความเหนื่อยล้าจากการตั้งเป้าหมายมากเกินไป
	ระวังเรื่อง "การทำแบบเดิมในชื่อใหม่" คือเอา OKRs ไปครอบแต่ยังสั่งงานเหมือนเดิม อันนี้ล้มเหลวแน่นอน และอย่าทำให้มันเป็นการเอกสารจนครูไม่มีเวลาสอนเด็ก ต้องทำให้มันเป็นเป็นเรื่อง "ปกติ" ในชีวิตการทำงาน	ระวังอย่าเอา OKRs ไปทำเป็น KPI แบบบังคับเด็ดขาด เพราะถ้าครูกลัวโดนประเมินตก เขาจะตั้งเป้าหมาย ๆ ไร้ก่อน และต้องระวังเรื่องงานเอกสาร อะไรที่ลดได้ต้องตัดทิ้งไปเลย	ระวังอย่าให้ OKRs กลายเป็น "ภาระ" ถ้าครูเริ่มบอกว่าต้องเขียนรายงานเพิ่ม แสดงว่าทำผิดทางแล้ว และที่สำคัญที่สุด อย่าเอา OKRs ไปผูกกับการให้ครูให้โทษแบบตรงไปตรงมาจนครูไม่กล้าฝันใหญ่	ระวังอย่าเอา OKRs ไปขู่หรือบีบผิดครู เพราะมันจะทำให้ครูตั้งเป้าหมายง่าย ๆ แค่ว่ารอดตัว และต้องระวังอย่าเพิ่มงานเอกสารให้ครูเกินจำเป็น ต้องทำให้เขารู้สึกว่าระบบนี้มาช่วยการทำงานปกติ	ข้อ เสน อ นะ เจริ งสังเคราะห์: ควรกำหนดนโยบายชัดเจนว่า OKRs ไม่ใช่เครื่องมือลงโทษ ลดภาระเอกสารให้มากที่สุด เลือกเป้าหมายเพียง 2-3 เรื่อง (The Vital Few) และทำให้ระบบเป็นส่วนหนึ่งของวิถีการทำงานปกติ

จากตาราง 7 ผลการศึกษาพหุกรณีศึกษาแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 กรณีศึกษา มีความเห็นสอดคล้องกันในประเด็นหลักทั้ง 5 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ทิศทางของรูปแบบ ผู้ให้ข้อมูลพหุกรณีศึกษาชี้ให้เห็นปัญหาร่วมคือ “ภาวะประสิทธิผลย้อนแย้ง” (Performance Paradox) ที่ครูมีผลการประเมินรายบุคคลดีแต่ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 กรณีศึกษา มีความเห็นสอดคล้องกันในประเด็นหลักทั้ง 5 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ทิศทางของรูปแบบ ผู้ให้ข้อมูลพหุกรณีศึกษาชี้ให้เห็นปัญหาร่วมคือ “ภาวะประสิทธิผลย้อนแย้ง” (Performance Paradox) ที่ครูมีผลการประเมินรายบุคคลดีแต่ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 กรณีศึกษา มีความเห็นสอดคล้องกันในประเด็นหลักทั้ง 5 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ทิศทางของรูปแบบ ผู้ให้ข้อมูลพหุกรณีศึกษาชี้ให้เห็นปัญหาร่วมคือ “ภาวะประสิทธิผลย้อนแย้ง” (Performance Paradox) ที่ครูมีผลการประเมินรายบุคคลดีแต่ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 กรณีศึกษา มีความเห็นสอดคล้องกันในประเด็นหลักทั้ง 5 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ทิศทางของรูปแบบ ผู้ให้ข้อมูลพหุกรณีศึกษาชี้ให้เห็นปัญหาร่วมคือ “ภาวะประสิทธิผลย้อนแย้ง” (Performance Paradox) ที่ครูมีผลการประเมินรายบุคคลดีแต่ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 กรณีศึกษา มีความเห็นสอดคล้องกันในประเด็นหลักทั้ง 5 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 2 ระบบและกลไกของรูปแบบ ทุกกรณีศึกษาเห็นพ้องว่าโครงสร้างการบริหารต้องปรับจากแนวตั้งเน้นควบคุมมาสู่แนวราบเน้นสนับสนุน มีความคล่องตัวสูง โดยกำหนดบทบาทใหม่ให้ผู้บริหารเป็น Facilitator/Coach หัวหน้ากลุ่มสาระเป็น Coordinator และครูเป็น Innovation Owner พร้อมทั้งลดขั้นตอนสายบังคับบัญชา เพิ่มอิสระในการตัดสินใจของครู และสร้างกลไกการสนับสนุนที่คล่องตัว สำหรับระบบสนับสนุนนั้นต้องครอบคลุม 3 ด้านหลัก ได้แก่ งบประมาณที่ยืดหยุ่นมุ่งเป้า ระบบสารสนเทศที่ลดภาระเอกสารและแสดงผลแบบ Real-time และระบบพัฒนาวิชาชีพผ่าน PLC ที่เข้มแข็ง

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการของรูปแบบ ผู้ให้ข้อมูลพหุกรณีศึกษาเสนอให้ใช้ SOAR Analysis แทน SWOT ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเน้นการค้นหาจุดแข็งและโอกาสแทนการจมปลักกับจุดอ่อนและอุปสรรค เพื่อสร้างแรงจูงใจและพลังในการขับเคลื่อน กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ควรมีลักษณะเฉพาะตามบริบท (Context-Specific) มีความยืดหยุ่น (Dynamic) และเน้นการมีส่วนร่วมของครูในการออกแบบ โดยเลือกประเด็นสำคัญเพียง 2-3 เรื่อง (Focus) และกำหนด Key Results ที่วัดได้จริงในระดับพฤติกรรมผู้เรียน หัวใจของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติคือการบูรณาการ OKRs เข้ากับระบบ PA ของครูอย่างไร้รอยต่อ (Seamless Integration) โดยงานเดียวได้ผลสองต่อ ทั้งพัฒนาวิชาชีพครูและบรรลุเป้าหมายองค์กร สำหรับการติดตามและประเมินผลนั้นต้องปรับเปลี่ยนจากการประเมินเพื่อตัดสินมาสู่การนิเทศเพื่อพัฒนา (Developmental Supervision) โดยใช้หลัก CFRs และ Check-in อย่างสม่ำเสมอ เน้นการสะท้อนคิดและ Formative Assessment พร้อมทั้ง

กำหนดรอบการติดตามที่สั้นและกระชับ เน้นการนิเทศแบบกัลยาณมิตร และใช้ระบบ Dashboard แสดงความก้าวหน้าแบบ Real-time

องค์ประกอบที่ 4 ผลลัพธ์ของรูปแบบ ทุกกรณีศึกษาคาดหวังผลลัพธ์ระดับครูใน 3 มิติหลัก ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการสนับสนุนผู้เรียน และด้านการพัฒนาวิชาชีพ โดยเน้นการสร้างนวัตกรรมและความพึงพอใจในงาน (Teacher Well-being) ตัวชี้วัดความสำเร็จระดับครูต้องสะท้อนทั้ง “ความเก่งและความสุข” โดยเน้นนวัตกรรมที่ส่งผลต่อผู้เรียนจริงและสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิต ในระดับองค์กรคาดหวังการเกิด “ประสิทธิผลแบบองค์รวม” และ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีความโปร่งใส และเกิดความสอดคล้องประสานพลัง (Synergy) สำหรับผลลัพธ์ระดับผู้เรียนนั้นต้องครอบคลุมทั้งความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะตามสมรรถนะศตวรรษที่ 21 และมาตรฐานการศึกษาชาติ โดยเน้นการวัด “อัตราการเติบโตรายบุคคล” มากกว่าคะแนนเฉลี่ย และความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง

องค์ประกอบที่ 5 เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้ ผู้ให้ข้อมูลทุกกรณีศึกษาเห็นพ้องว่า ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุดคือ “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร” ที่ต้องทำหน้าที่เป็น Change Agent และสร้าง Psychological Safety รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อ Growth Mindset และความพร้อมของครู ในส่วนของอุปสรรคและข้อระมัดระวังนั้น ทุกกรณีศึกษาเตือนถึงอุปสรรคร่วมคือการนำ OKRs ไปใช้แบบผิดวิธี ได้แก่ การใช้เป็นเครื่องมือควบคุม/จับผิดแบบ KPIs การทำแบบเดิมในชื่อใหม่ การเพิ่มภาระเอกสาร และความเหนื่อยล้าจากการตั้งเป้าหมายมากเกินไป จึงควรกำหนดนโยบายชัดเจนว่า OKRs ไม่ใช่เครื่องมือลงโทษ ลดภาระเอกสารให้มากที่สุด เลือกเป้าหมายเพียง 2-3 เรื่อง (The Vital Few) และทำให้ระบบเป็นส่วนหนึ่งของวิถีการทำงานปกติ สำหรับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมนั้น ทุกกรณีศึกษาเสนอให้ใช้กลยุทธ์ “Start Small, Scale Fast” โดยเริ่มจากกลุ่มนำร่องที่มีความพร้อม (Early Adopters) สร้าง Quick Win/Success Story ให้เห็นเป็นรูปธรรมแล้วค่อยขยายผล โดยเน้นความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ควรกำหนดกลยุทธ์การนำไปใช้แบบ Phased Approach โดยเริ่มจากกลุ่มแกนนำ (2-3 กลุ่มสาระ) สร้าง Success Story แล้วขยายผลเป็นคลื่น สร้าง Community of Practice และสื่อสารความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ

โดยสรุป ผลการศึกษาพบทุกกรณีศึกษาทั้ง 4 กรณี มีความสอดคล้องกันอย่างมีนัยสำคัญ ในประเด็นหลัก อันได้แก่ การยึดหลักการ Strengths-Based และ Alignment-Based การบูรณาการ SOAR Analysis กับ OKRs การปรับโครงสร้างสู่ความคล่องตัว การบูรณาการ OKRs กับระบบ PA อย่างไร้รอยต่อ การเน้นผลลัพธ์ทั้งระดับครู องค์กร และผู้เรียน รวมถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ และการนำไปใช้แบบค่อยเป็นค่อยไป ข้อค้นพบเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงกรอบแนวคิดและแนวปฏิบัติ

ที่สามารถนำไปพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูได้อย่างเป็นระบบ

ขั้นที่ 1.2 ผลการออกแบบ สร้าง และตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ผู้วิจัยได้นำผลของการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง และผลการศึกษาข้อมูล จากขั้นตอนที่ 1.1 มาสร้างและตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู แบ่งขั้นตอนออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. ผลการออกแบบและสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

สำหรับการออกแบบ (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูนั้น ผู้วิจัยทำการออกแบบโดยนำผลการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 เป็นหลัก ประกอบด้วย ผลการศึกษาแนวคิดรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิด Objective and Key Results: OKRs แนวคิด SOAR Analysis แนวคิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ทฤษฎีเป้าหมายและการรับรู้ความสามารถของตนเอง และแนวคิดพฤติกรรมองค์กร มาสังเคราะห์เพื่อออกแบบแนวทางในเบื้องต้น โดยที่ผลการสังเคราะห์เป็นไปตามลำดับ คือ สังเคราะห์แนวคิดรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ ทำให้ได้องค์ประกอบของรูปแบบและการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์สังเคราะห์ร่วมกับแนวคิด SOAR Analysis ในกระบวนการวิเคราะห์องค์กรและนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยแนวคิด Objectives and Key Results (OKRs) โดยใช้ทฤษฎีเป้าหมายและการรับรู้ความสามารถของตนเอง และแนวคิดพฤติกรรมองค์กรเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู อีกส่วนหนึ่ง คือ ผลการศึกษานวัตกรรมศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู จากโรงเรียน 3 ขนาด คือ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ และผลการศึกษาแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูจากผู้เชี่ยวชาญ 4 ราย ทำให้ได้ประเด็นสำคัญของรูปแบบและได้รายละเอียดในบางประเด็นย่อย

สำหรับผลการวิจัยทั้ง 2 ส่วน ถูกลำมาสังเคราะห์และเติมเต็มในส่วนขององค์ประกอบของรูปแบบที่สังเคราะห์ได้ 5 องค์ประกอบ คือ 1) ทิศทางของรูปแบบ 2) ระบบและกลไกของรูปแบบ 3) กระบวนการของรูปแบบ 4) ผลลัพธ์ของรูปแบบ และ 5) เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้เข้ากับกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่สัมพันธ์กับข้อมูลสำคัญข้างต้น เพื่อนำไปสู่การออกแบบและสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู แสดงดังตาราง 8

ตาราง 8 แสดงการสังเคราะห์และเพิ่มเติมในส่วนของการประกอบของรูปแบบที่สังเคราะห์ได้ 5 องค์ประกอบ

องค์ประกอบ ของรูปแบบ	ผลการศึกษาด้านการวิจัยที่เกี่ยวข้อง				ขั้นตอน การดำเนินการวิจัย
	ผลการศึกษารูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ผสมผสานกับแนวคิด SOAR Analysis และ Objectives and Key Results (OKRs) (1)	ผลการศึกษา แนวคิดประสิทธิภาพ และการปฏิบัติงานของครู (2)	ผลการศึกษานวัตกรรม เทคโนโลยีกับเป้าหมาย และการรับรู้ความสามารถ ของตนเองด้วยตนเอง และพฤติกรรมองค์กร (3)	ผลการศึกษาพฤติกรรมศึกษา แนวทางการบริหาร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของครู (5)	
1. ทิศทาง (Direction) 1.1 ความเป็นมาและ หลักการ 1.2 วัตถุประสงค์และ เป้าหมาย	• การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Wheelen & Hunger, 2012; Certo & Peter, 1991) • การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SOAR Analysis เน้นจุดแข็งและโอกาส (Stavros, Cooperider & Kelly, 2009) • การกำหนด Aspirations ที่สร้างพลังให้องค์กรเป้าหมาย	• ครูต้องเข้าใจวิสัยทัศน์และทิศทางของโรงเรียน • การกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนไว้ได้ตาม PA 3 ด้าน: - ด้านการจัดการเรียนรู้ - ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ - ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ • ความสอดคล้องระหว่าง การปฏิบัติงานของครูกับเป้าหมายองค์กร	• ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Locke & Latham, 1990): เป้าหมายที่ชัดเจนท้าทาย เฉพาะเจาะจง นำไปสู่ผลงานที่ดี • หลักการ SMART: Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound • Commitment: ความมุ่งมั่นเกิดจากการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย	• ผู้บริหารต้องกำหนด "ประเด็นท้าทายเชิงนโยบาย" ที่ชัดเจน • ใช้ SOAR Analysis แทน SWOT เพื่อสร้างพลังเชิงบวก • เชื่อมโยง PA ของครูเข้ากับ OKRs ขององค์กร (Nested Strategy) • กำหนดกรอบประเด็นท้าทาย เช่น Active Learning, PISA • สร้างความสอดคล้อง (Alignment) ระหว่าง เป้าหมายทุกระดับ	• วารสารที่ 1 • ขั้นตอนที่ 1.1: ศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการบริหาร • พหุกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ขนาดเล็ก กลาง ใหญ่) • สัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู ผู้รับผิดชอบแผนงาน ครูผู้สอน • สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ OKRs/SOAR 4 ท่าน • วิเคราะห์ข้อมูล: Triangulation,

องค์ประกอบ ของรูปแบบ	ผลการศึกษาด้านงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง				ผลการศึกษาด้านทฤษฎีการศึกษา	ขั้นตอน การดำเนินการวิจัย
	ผลการศึกษารูปแบบ	ผลการศึกษา	ผลการศึกษาแนวคิด	ผลการศึกษา	ผลการศึกษาด้านทฤษฎีการศึกษา	
	การบริหารเชิงกลยุทธ์ ผสมผสานกับแนวคิด SOAR Analysis และ Objectives and Key Results (OKRs) (1)	แนวคิดประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของครู (2)	ทฤษฎีเกี่ยวกับเป้าหมาย และการรับรู้ความสามารถ ของตนเอง และพฤติกรรมการมององค์กร (3)	พฤติกรรมศึกษา พหุกรณีศึกษาสภาพ ปัจจุบันเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานของครู (4)	แนวทางการบริหาร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของครู (5)	
	• การตั้ง Objectives ที่ชัดเจน ทำลาย และสอดคล้องทุกระดับ (Doerr, 2018) • การสร้าง Alignment ระหว่างเป้าหมายบุคคลและองค์กร • หลักการ Strengths-Based และ Alignment-Based	• การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของในความสำคัญขององค์กร • Self-efficacy สูงส่งผลต่อการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (Bandura, 1997) • Intrinsic Motivation: แรงจูงใจภายในจากการบรรลุเป้าหมาย	• ปัญหา: การทำงานแบบแยกส่วน (Silo Working) ขาดเอกภาพเชิงกลยุทธ์	• ใช้การถ่ายทอดเป้าหมายแบบสองทาง (Bi-directional)	Content Analysis, Coding, Analytic Induction ขั้นตอนที่ 1.2: ออกแบบและสร้างรูปแบบ • สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเพื่อขยายรูปแบบ • ผู้ทรงคุณวุฒิ 6 ท่าน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้	
2. ระบบและกลไก (System & Mechanism)	• โครงสร้างการบริหารที่ยืดหยุ่นรองรับการเปลี่ยนแปลง	• ระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศผู้เรียน	• พหุวิธีการองค์กร: สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทำงาน	• โรงเรียนมีระบบ DMC และทะเบียนวัดผลในการจัดเก็บข้อมูล	• ปรับโครงสร้างจาก Rigid Hierarchy สู่ Agile Organization	ขั้นตอนที่ 1.3: เตรียมการวางแผนพัฒนาร่วมกัน
2.1 โครงสร้างการบริหาร		• ระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศผู้เรียน			• ผู้บริหาร: กำหนดนโยบาย/Coach	• อบรมเชิงปฏิบัติการ 1 วัน
2.2 กลไกการประสานงาน	• ระบบการจัดสรรทรัพยากรตามความจำเป็นเชิงกลยุทธ์	• ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน	• ระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อย่างต่อเนื่อง	• มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน		เนื้อหา: การบริหารเชิงกลยุทธ์ SOAR Analysis OKRs และการกำหนด Tasks ตาม PA
2.3 ระบบสนับสนุน						

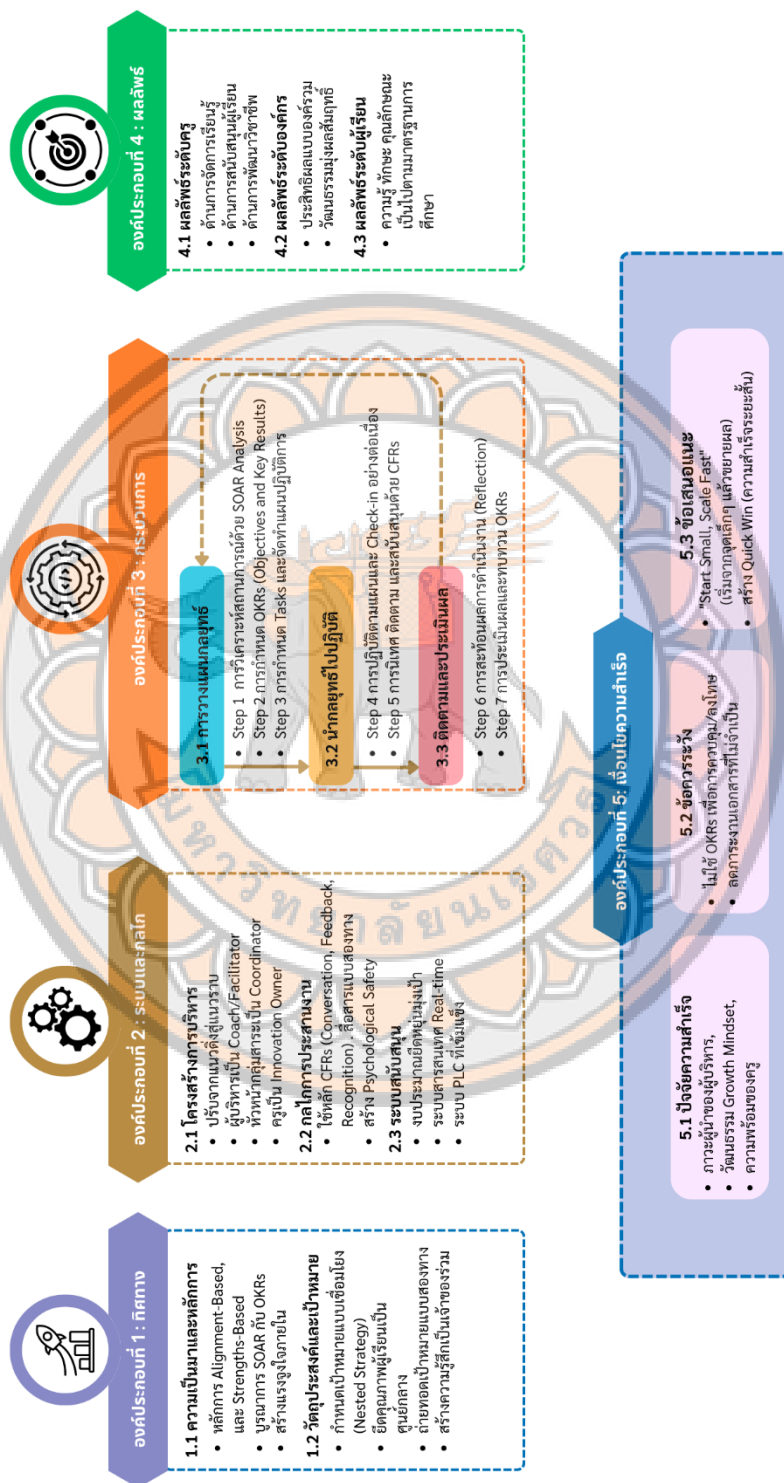
ผลการศึกษาด้านงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง					ผลการศึกษาด้านทฤษฎีการศึกษา		ขั้นตอน
องค์ประกอบ ของรูปแบบ	ผลการศึกษารูปแบบ	ผลการศึกษา	ผลการศึกษาแนวคิด	ผลการศึกษา	ผลการศึกษาด้านทฤษฎีการศึกษา	การดำเนินการวิจัย	
การบริหารเชิงกลยุทธ์	แนวคิดประสิทธิผล	แนวความคิดประสิทธิผล	ทฤษฎีเกี่ยวกับเป้าหมาย	พหุกรณีศึกษาสภาพ	แนวทางการบริหาร		
ผสมผสานกับแนวคิด SOAR	การปฏิบัติงานของครู	การปฏิบัติงานของครู	และการรับรู้ความสามารถ	ปัจจุบันเกี่ยวกับ	ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล		
Analysis และ Objectives	(2)	(2)	ของตนเอง	การปฏิบัติงานของครู	การปฏิบัติงานของครู		
and Key Results (OKRs)			และพฤติกรรมองค์กร	(4)	(5)		
(1)	(3)	(3)	(3)	(4)	(5)		
	- กลไกการสื่อสารสองทาง และ Check-in อย่างสม่ำเสมอ - ระบบ OKRs ที่เชื่อมโยงทุกระดับ: องค์กร-ทีม-บุคคล - ระบบสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและฐานข้อมูล - กลไก CFRs (Conversation, Feedback, Recognition)	- กลไกการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง - ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA) - ระบบ PLC (Professional Learning Community)	- การสร้างความรู้ไว้ข้างใจ (Psychological Safety) - การแบ่งงานและความรับผิดชอบที่ชัดเจน - ระบบการสนับสนุนที่ช่วยลดอุปสรรคในการทำงาน - สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา	- โรงเรียนขนาดกลางใช้แอปพลิเคชัน KPS School ได้ผลดี - ครูมีการรายงานเอกสารสำคัญ - ระบบ PLC มีโรงเรียนขนาดเล็ก-กลาง แต่ขาดในขนาดใหญ่ - โรงเรียนขนาดใหญ่ใช้ PLC ระดับโรงเรียน	- ครู: Innovation Owner/เจ้าของนวัตกรรม - สร้างระบบ Check-in สื่อสารสั้น ๆ บ่อย ๆ แทนการประชุมทางการ - พัฒนาระบบฐานข้อมูล Real-time ลดการเอกสาร - จัดสรรงบประมาณตาม Priority-based Budgeting	- กลุ่มเป้าหมาย: ผู้บริหาร ครู บุคลากร รร. นำมหาวิทยาลัย 30 คน - ประเมินความรู้ความเข้าใจหลังการอบรม - ขั้นตอนที่ 2: การวางแผนกลยุทธ์ - ประชุมระดมสมองใช้ SOAR Analysis - กำหนด KRA, Objective, KRIs, Tasks - กำหนดรายละเอียด Tasks ของผู้รับผิดชอบตาม PA	
3. กระบวนการ (Process)	จากบทที่ 2:	จากบทที่ 2:	จากบทที่ 2:	จากบทที่ 4:	จากบทที่ 4 ผู้เชี่ยวชาญ 4 ท่าน:	ขั้นตอนที่ 3: การนำ	
3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	กระบวนการวิเคราะห์ SOAR: Strengths- Opportunities-	กระบวนการจัดการเรียนรู้: หลักสูตร ออกแบบการสอน	Task Complexity: การกระจายความซับซ้อนของงาน	ครูใช้รูปแบบการสอนที่หลากหลาย: 5E, PBL, เวที PLC ระดับโรงเรียน		กลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
3.2 การกำหนดกลยุทธ์						นำ Tasks ไปทดลองใช้ในโรงเรียน	

องค์ประกอบ ของรูปแบบ	ผลการศึกษาด้านงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง				ผลการศึกษายุทธศาสตร์ศึกษา		ขั้นตอน การดำเนินการวิจัย
	ผลการศึกษารูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ผสมผสานกับแนวคิด SOAR Analysis และ Objectives and Key Results (OKRs) (1)	ผลการศึกษา แนวคิดประสิทธิผล การปฏิบัติงานของครู (2)	ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับเป้าหมาย และการรับรู้ความสามารถ ของตนเองด้วยตนเอง และพฤติกรรมองค์กร (3)	ผลการศึกษา พฤติกรรมศึกษา ทุกกรณีศึกษาสภาพ ปัจจุบันเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานของครู (4)	ผลการศึกษาพฤติกรรมศึกษา แนวทางการบริหาร ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล การปฏิบัติงานของครู (5)		
3.3 การนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ	Aspirations-Results (Stavros et al., 2009)	การวัดผล	แหล่งที่มาของ Self- efficacy: ประสบการณ์ ความสำเร็จ การเรียนรู้ ทางสังคม การชักจูง สภาวะอารมณ์ (Bandura, 1997)	Active Learning, G5 Step, GPAS 5 Step	ใช้ SOAR ตั้งดูการมีส่วน ร่วมเชิงบวก: เริ่มจากจุดแข็ง และโอกาส	สังเกตการณ์ปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง	
3.4 การติดตามและ ประเมินผล	- SOAR Matrix 2x2: มิติ เวลา (ปัจจุบัน-อนาคต) x ปัจจัย (ภายใน-ภายนอก) - การกำหนดกลยุทธ์แบบ มีส่วนร่วม (Participative Strategy) - การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผ่าน OKRs รายไตรมาส - การติดตามด้วย CFRs (Conversations- Feedback-Recognition) - วงจร PDCA ในการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	- กระบวนการส่งเสริมและ สนับสนุนการเรียนรู้ - กระบวนการพัฒนา ตนเองและวิชาชีพ - การพัฒนางานที่เสนอ เป็นประเด็นท้าทาย (PA) - การสร้างนวัตกรรมและ วิจัยในชั้นเรียน - กระบวนการนิเทศและ เยี่ยมชั้นเรียน	- การตั้งเป้าหมาย PLC - กระบวนการตั้งเป้าหมาย PLC - มีการนิเทศและเยี่ยมชั้น เรียนอย่างสม่ำเสมอ - โรงเรียนขนาดใหญ่ใช้ Backward Design วิเคราะห์จุดดีจุดด้อย - โรงเรียนขนาดกลางมี กระบวนการนำเสนอสรุป ประเด็นท้าทาย PA	- มีการบูรณาการ PA กับ วิจัยในชั้นเรียนเพื่อลด ขั้นตอน - ครูพัฒนาตนเองผ่าน ID Plan และนำมาใช้ใน PLC - มีการนิเทศและเยี่ยมชั้น เรียน - เชื่อม PA เข้ากับ Key Results ขององค์กร (Seamless Integration) - ใช้ CFRs: สนทนา ให้อายุ ย้อนกลับ ชื่นชมความสำเร็จ - นิเทศแบบกัลยาณมิตร ประเมินจาก "พัฒนาการ ของเด็ก" - เลือกเพียง 2-3 ประเด็น สำคัญ (The Vital Few)	- สะท้อนผล (Reflection) ประสิทธิภาพ Tasks - ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของครูตาม PA - ใช้ CFRs ในการติดตาม: Check-in สัปดาห์ละครั้ง - บันทึกผลการ ดำเนินงานและอุปสรรค วงรอบที่ 2 - ขั้นตอนที่ 3 (ซ้ำ): ปรับปรุงแผนจาก วงรอบที่ 1 - ทบทวน KRA, Objective, KR		

องค์ประกอบ ของรูปแบบ	ผลการศึกษากelasและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง				ผลการศึกษาพหุกรณีศึกษา		ขั้นตอน การดำเนินการวิจัย
	ผลการศึกษารูปแบบ	ผลการศึกษา	ผลการศึกษาแนวคิด	ผลการศึกษา	ผลการศึกษาพหุกรณีศึกษา	ผลการศึกษาพหุกรณีศึกษา	
ของรูปแบบ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ ผสมผสานกับแนวคิด SOAR Analysis และ Objectives and Key Results (OKRs)	แนวคิดประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของครู (2)	ทฤษฎีเกี่ยวกับเป้าหมาย และการรับรู้ความสามารถ ของตนเองด้วยตนเอง และพฤติกรรมองค์กร (3)	พหุกรณีศึกษาสภาพ ปัจจุบันเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานของครู (4)	แนวทางการบริหาร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของครู (5)		
	(1)						
5. เงื่อนไขการนำรูปแบบ ไปใช้ (Implementation Conditions)	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหาร	การสนับสนุน การพัฒนา ตนเอง	การสร้าง Self-efficacy: ประสบการณ์ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ การได้รับกำลังใจ	ปัญหา: ประสิทธิภาพ รายบุคคลไม่สัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพโดยรวม	เน้น "อัตราการใช้ใบ รายบุคคล" มากกว่าคะแนน เฉลี่ย		Rating Scale 5 ระดับ, Mean, S.D. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง: • ครูมีประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานสูงขึ้น • ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน สูงขึ้น • โรงเรียนบรรลุเป้าหมาย เชิงกลยุทธ์
	5.1 ปัจจัยความสำเร็จ 5.2 ข้อระมัดระวัง 5.3 ข้อเสนอแนะ	• ประสิทธิภาพ (Effectiveness): บรรลุ เป้าหมาย • คุณค่า (Value): ประโยชน์ต่อการและ ผู้รับบริการ	• การสร้าง Self-efficacy: ประสบการณ์ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ การได้รับกำลังใจ • การลดอุปสรรคและ ความขัดแย้ง • การทำงานที่เหมาะสมไม่ ล้นเกิน • บรรยากาศการทำงาน ที่ดี	• โรงเรียนขนาดเล็ก: ทรัพยากรจำกัดแต่มีความ ยืดหยุ่นสูง • โรงเรียนขนาดกลาง: สมดุลระหว่างทรัพยากร และความคล่องตัว	จากบทที่ 4 (ผู้เชี่ยวชาญ 4 ท่าน): • ปัจจัยสำเร็จ: ภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม • ครูมีความพร้อมและ มุ่งมั่นในการพัฒนา • ผู้บริหารต้องเป็น Change Agent สร้าง Psychological Safety		

องค์ประกอบของรูปแบบ		ผลการศึกษากุณยธรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง				ผลการศึกษาพบการศึกษา		ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	
ผลการศึกษารูปแบบ		ผลการศึกษา		ผลการศึกษาแนวคิด		ผลการศึกษา		ผลการศึกษากุณยธรรมการศึกษา	
การบริหารเชิงกลยุทธ์ผสมผสานกับแนวคิด SOAR Analysis และ Objectives and Key Results (OKRs)		แนวคิดประสิทธิผล การปฏิบัติงานของครู (2)		ทฤษฎีเกี่ยวกับเป้าหมาย และการรู้ความสามารถของตนเอง และพฤติกรรมองค์กร (3)		พหุกรณีศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานของครู (4)		แนวทางการบริหาร ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล การปฏิบัติงานของครู (5)	
• ความต่อเนื่องในการดำเนินการ		• ระบบการพัฒนาวิชาชีพที่ต่อเนื่อง		• Psychological Safety: ความปลอดภัยทางจิตวิทยา		• โรงเรียนขนาดใหญ่: ทรัพยากรครบถ้วนแต่ขาดความเป็นเอกภาพ		• หลัก "Start Small, Scale Fast" เริ่มจาก Quick Win	
• การปรับใช้ตามบริบทขององค์กร		• ความร่วมมือจากชุมชนและผู้ปกครอง		• การเรียนรู้จากความผิดพลาดโดยไม่ถูกลงโทษ		• ทุกขนาดต้องการ: ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ครูมุ่งมั่น ระบบสนับสนุน		• ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแพลตฟอร์มในการติดตาม Real-time	
• การตรวจสอบรูปแบบ: ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์				• Growth Mindset: กรอบความคิดแบบเติบโต		• การลดภาระงานเอกสารซ้ำซ้อนเป็นสิ่งสำคัญ		• อุปสรรค: การนำไปใช้แบบผิวเผิน การเอกสารซ้ำซ้อน	
ความถูกต้อง								• ทำให้เป็นเรื่อง "ปกติ" ในชีวิตการทำงาน	
								• เลือกเพียง 2-3 เป้าหมาย (The Vital Few)	
								• สร้าง Community of Practice และ Success Story	
								• ปรับใช้ตามบริบทของโรงเรียน	

(ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู
(Strategic Management Model for Enhancing Teacher Performance Effectiveness)



ภาพ 28 แสดง (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู

จากตาราง 8 และภาพ 28 (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการยกร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดและแหล่งที่มาของข้อมูลในแต่ละส่วน ดังนี้

- (1) หมายถึง ข้อมูลจากผลการศึกษาแนวคิดรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผสมผสานกับแนวคิด SOAR Analysis และ Objectives and Key Results (OKRs)
- (2) หมายถึง ข้อมูลจากผลการศึกษาแนวคิด แนวคิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู
- (3) หมายถึง ข้อมูลจากผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับเป้าหมายและการรับรู้ความสามารถของตนเองด้วยตนเอง และพฤติกรรมองค์กร
- (4) หมายถึง ข้อมูลจากผลการศึกษาพหุกรณีศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู
- (5) หมายถึง ข้อมูลจากผลการศึกษาพหุกรณีศึกษาแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

(ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู
องค์ประกอบที่ 1: ทิศทาง

องค์ประกอบด้านทิศทางเป็นองค์ประกอบแรกที่วางรากฐานให้กับรูปแบบทั้งหมด ทำหน้าที่กำหนดกรอบความคิด หลักการ และเป้าหมายที่จะชี้นำการดำเนินงานขององค์ประกอบอื่น ๆ องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยสององค์ประกอบย่อยที่สัมพันธ์กัน

1. ความเป็นมาและหลักการ

องค์ประกอบย่อยนี้อธิบายฐานคิดและหลักการสำคัญที่เป็นแกนกลางของรูปแบบ ประกอบด้วยสาระสำคัญสามประการ

ประการแรก หลักการ Alignment-Based และ Strengths-Based เป็นหลักการพื้นฐานสองประการที่หนุนเสริมซึ่งกันและกัน⁽¹⁾⁽³⁾⁽⁵⁾ หลักการ Alignment-Based หมายถึงการสร้างเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างเป้าหมายในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับกลุ่มงาน จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน⁽¹⁾⁽⁵⁾ หลักการนี้ช่วยแก้ปัญหาที่พบในหลายสถานศึกษาที่ครูแต่ละคนทำงานแยกส่วนโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าหมายรวมขององค์กร⁽⁴⁾ ส่วนหลักการ Strengths-Based เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการค้นหาและต่อยอดจุดแข็งที่มีอยู่แทนการแก้ไขจุดอ่อน แนวคิดนี้มีรากฐานจากจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) ที่เชื่อว่าการพัฒนาบนฐานของจุดแข็งจะสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนและสร้างความรู้สึเชิงบวกมากกว่าการพยายามแก้ไขจุดอ่อนเพียงอย่างเดียว⁽¹⁾⁽³⁾⁽⁵⁾ การนำหลักการทั้งสองมาใช้ร่วมกันทำให้รูปแบบนี้มีลักษณะที่แตกต่างจากการบริหารแบบดั้งเดิมที่มักเน้นการควบคุมและแก้ไขปัญหา⁽⁴⁾⁽⁵⁾

ประการที่สอง การบูรณาการ SOAR Analysis กับ OKRs เป็นจุดเด่นสำคัญของรูปแบบนี้⁽¹⁾⁽⁵⁾ SOAR Analysis เป็นเครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่พัฒนาขึ้นโดย Stavros และ Hinrichs ในปี 2009 โดยปรับจาก SWOT Analysis มาเน้นมุมมองเชิงบวก ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) โอกาส (Opportunities) ความใฝ่ฝัน (Aspirations) และผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Results)⁽¹⁾ การใช้ SOAR Analysis ช่วยให้บุคลากรมองเห็นศักยภาพและโอกาสมากกว่าอุปสรรคและข้อจำกัด⁽¹⁾⁽⁵⁾ ส่วน OKRs (Objectives and Key Results) เป็นระบบการตั้งเป้าหมายและติดตามผลที่พัฒนาโดย Andy Grove แห่ง Intel และได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายหลังจาก John Doerr นำไปใช้ที่ Google⁽¹⁾ การบูรณาการเครื่องมือทั้งสองเข้าด้วยกันทำให้เกิดพลังผสานระหว่างการวิเคราะห์เชิงบวกกับการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและวัดได้ กล่าวคือ SOAR Analysis ช่วยค้นหาจุดแข็งและโอกาสที่จะนำไปกำหนดเป็น Objectives ที่มีความหมาย ส่วน OKRs ช่วยแปลงความใฝ่ฝันจาก SOAR ให้เป็นเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมและติดตามได้⁽¹⁾⁽⁵⁾

ประการที่สาม การมุ่งสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นเจตนารมณ์สำคัญของรูปแบบ⁽³⁾ แนวคิดนี้มีรากฐานจากทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory) ของ Deci และ Ryan ที่เสนอว่าแรงจูงใจภายในเกิดจากการตอบสนองความต้องการพื้นฐานสามประการ คือความต้องการความสามารถ (Competence) ความต้องการความเป็นอิสระ (Autonomy) และความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness)⁽³⁾ รูปแบบนี้ออกแบบให้ตอบสนองความต้องการทั้งสามประการ กล่าวคือการใช้ Strengths-Based ช่วยให้ครูรู้สึกถึงความสามารถของตนเอง⁽¹⁾⁽³⁾ การให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายช่วยตอบสนองความต้องการความเป็นอิสระ⁽¹⁾⁽³⁾⁽⁵⁾ และการทำงานร่วมกันผ่าน PLC และ CFRs ช่วยตอบสนองความต้องการความสัมพันธ์⁽¹⁾⁽³⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾ การสร้างแรงจูงใจภายในมีความสำคัญเนื่องจากงานวิจัยจำนวนมากพบว่าแรงจูงใจภายในนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า ความคิดสร้างสรรค์ที่สูงกว่า และความพึงพอใจในงานที่มากกว่าเมื่อเทียบกับแรงจูงใจภายนอก⁽³⁾

2. วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

องค์ประกอบย่อยนี้กำหนดแนวทางการตั้งเป้าหมายที่จะนำพาการดำเนินงานของรูปแบบ ประกอบด้วยสาระสำคัญสี่ประการ

ประการแรก การกำหนดเป้าหมายแบบเชื่อมโยง (Nested Strategy) เป็นแนวทางที่ทำให้เป้าหมายในระดับต่าง ๆ ซ้อนกันเหมือนตุ๊กตาแม่ลูกดก (Matryoshka Doll) กล่าวคือ เป้าหมายระดับบุคคลอยู่ภายในและสนับสนุนเป้าหมายระดับกลุ่ม เป้าหมายระดับกลุ่มอยู่ภายในและสนับสนุนเป้าหมายระดับองค์กร⁽¹⁾⁽⁵⁾ แนวทางนี้ช่วยให้ทุกคนเข้าใจว่าเป้าหมายของตนเองมีความหมายอย่างไรในภาพรวม และความสำเร็จของแต่ละคนส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

อย่างไร ⁽¹⁾⁽³⁾⁽⁵⁾ ในบริบทสถานศึกษา การกำหนดเป้าหมายแบบ Nested Strategy อาจเริ่มจากเป้าหมายระดับโรงเรียน เช่น การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน จากนั้นถ่ายทอดสู่เป้าหมายระดับกลุ่มสาระ เช่น การพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ของนักเรียนในกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ และถ่ายทอดต่อสู่เป้าหมายระดับครูแต่ละคน เช่น การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ในรายวิชาที่รับผิดชอบ ⁽⁴⁾⁽⁵⁾

ประการที่สอง การยึดคุณภาพผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเป็นหลักการที่กำหนดให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นเป้าหมายสูงสุดของทุกกิจกรรม ⁽¹⁾⁽²⁾⁽⁵⁾ แนวคิดนี้สอดคล้องกับปรัชญาการจัดการศึกษาที่ว่าผู้เรียนคือหัวใจของการศึกษา ⁽²⁾ การยึดคุณภาพผู้เรียนเป็นศูนย์กลางช่วยให้การกำหนดเป้าหมายและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ มีความชัดเจนและมีทิศทาง ทุกครั้งที่กำหนด OKRs หรือวางแผนกลยุทธ์จะต้องถามตนเองว่ากิจกรรมนี้ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนอย่างไร ⁽¹⁾⁽²⁾⁽⁵⁾ หลักการนี้ยังช่วยป้องกันไม่ให้เป้าหมายของครูและโรงเรียนหลุดออกจากเจตนารมณ์ที่แท้จริงของการศึกษา ⁽²⁾

ประการที่สาม การถ่ายทอดเป้าหมายแบบสองทางเป็นแนวทางที่แตกต่างจากการบริหารแบบดั้งเดิมที่มักถ่ายทอดเป้าหมายจากบนลงล่างเพียงทางเดียว (Top-down) ⁽¹⁾⁽⁵⁾ รูปแบบนี้เสนอให้มีการถ่ายทอดเป้าหมายทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน (Bottom-up) กล่าวคือผู้บริหารกำหนดกรอบทิศทางและเป้าหมายหลักขององค์กร จากนั้นครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตนเองที่สอดคล้องกับทิศทางนั้น ขณะเดียวกันครูสามารถเสนอเป้าหมายหรือความต้องการจากระดับปฏิบัติการขึ้นไปสู่ระดับบริหารได้ ⁽¹⁾⁽⁵⁾ การถ่ายทอดแบบสองทางช่วยให้เป้าหมายมีความสมจริงและสอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงานจริง อีกทั้งยังช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันให้กับครู ⁽³⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾

ประการที่สี่ การสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของร่วม (Shared Ownership) เป็นผลลัพธ์ที่คาดหวังจากกระบวนการกำหนดเป้าหมายแบบมีส่วนร่วม ⁽³⁾⁽⁵⁾ เมื่อครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตนเองและเห็นความเชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร ครูจะรู้สึกว่าเป็นของตนเอง ไม่ใช่สิ่งที่ถูกบังคับจากผู้บริหาร ⁽³⁾⁽⁵⁾ ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่น (Commitment) และความเพียรพยายาม (Persistence) ในการทำงาน ⁽³⁾ งานวิจัยด้านพฤติกรรมองค์กรพบว่าบุคลากรที่รู้สึกเป็นเจ้าของเป้าหมายมีแนวโน้มที่จะทุ่มเทความพยายามมากกว่าและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคได้ง่าย ⁽³⁾

องค์ประกอบที่ 2: ระบบและกลไก

องค์ประกอบด้านระบบและกลไกเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับการดำเนินงานตามรูปแบบ ทำหน้าที่เป็นตัวกลางที่เชื่อมโยงทิศทางกับกระบวนการปฏิบัติ องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยสามองค์ประกอบย่อยที่หนุนเสริมกัน

1. โครงสร้างการบริหาร

องค์ประกอบย่อยนี้กำหนดรูปแบบความสัมพันธ์เชิงอำนาจและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในระดับต่าง ๆ ประกอบด้วยสาระสำคัญสี่ประการ

ประการแรก การปรับโครงสร้างจากแนวดิ่งสู่แนวราบเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่สำคัญ⁽¹⁾⁽⁵⁾ โครงสร้างแนวดิ่ง (Vertical Structure) หรือโครงสร้างแบบลำดับชั้นดั้งเดิมมีลักษณะการสั่งการจากบนลงล่างผ่านหลายระดับชั้น ทำให้การตัดสินใจล่าช้าและขาดความยืดหยุ่น⁽⁴⁾⁽⁵⁾ รูปแบบนี้เสนอให้ปรับสู่โครงสร้างแนวราบ (Flat Structure) ที่ลดระดับชั้นการบังคับบัญชา เพิ่มความคล่องตัวในการตัดสินใจ และส่งเสริมการสื่อสารโดยตรงระหว่างระดับ⁽¹⁾⁽⁵⁾ โครงสร้างแนวราบเหมาะสมกับการใช้ OKRs ที่ต้องการความรวดเร็วในการปรับตัวและการสื่อสารที่เปิดกว้าง⁽¹⁾ อย่างไรก็ตาม การปรับโครงสร้างนี้ไม่ได้หมายความว่า จะยกเลิกระดับชั้นการบริหารทั้งหมด แต่เป็นการลดความเข้มงวดของลำดับชั้นและเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงานข้ามสายงาน⁽⁵⁾

ประการที่สอง การกำหนดบทบาทผู้บริหารเป็น Coach และ Facilitator เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงบทบาทที่สำคัญ⁽¹⁾⁽³⁾⁽⁵⁾ บทบาท Coach หมายถึงการทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและพัฒนาศักยภาพของครู โดยใช้การตั้งคำถาม การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการสนับสนุนให้ครูค้นพบคำตอบด้วยตนเอง แทนการสั่งการหรือบอกคำตอบโดยตรง⁽⁵⁾ บทบาท Facilitator หมายถึงการทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่ช่วยจัดอุปสรรค จัดหาทรัพยากร และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานของครู⁽³⁾⁽⁵⁾ บทบาททั้งสองนี้แตกต่างจากบทบาทผู้บริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นการสั่งการควบคุม และตัดสินใจแทนผู้ใต้บังคับบัญชา⁽⁴⁾⁽⁵⁾ การเปลี่ยนแปลงบทบาทนี้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leadership) ที่เชื่อว่าผู้นำที่ดีคือผู้ที่รับใช้และสนับสนุนผู้ตามให้เติบโต⁽³⁾

ประการที่สาม การกำหนดบทบาทหัวหน้ากลุ่มสาระเป็น Coordinator เป็นการปรับบทบาทของผู้บริหารระดับกลางให้เหมาะสมกับโครงสร้างใหม่⁽¹⁾⁽⁵⁾ บทบาท Coordinator หมายถึงการทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานที่เชื่อมโยงการทำงานระหว่างครูในกลุ่มสาระ ประสานเป้าหมายระหว่างระดับองค์กรกับระดับบุคคล และอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม⁽⁵⁾ หัวหน้ากลุ่มสาระในบทบาทนี้ไม่ใช่ผู้ควบคุมหรือตรวจสอบการทำงานของครู แต่เป็นผู้ช่วยให้ครูทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน⁽⁴⁾⁽⁵⁾

ประการที่สี่ การกำหนดบทบาทครูเป็น Innovation Owner เป็นการยกระดับบทบาทของครูจากผู้ปฏิบัติตามคำสั่งสู่ผู้เป็นเจ้าของนวัตกรรม⁽¹⁾⁽²⁾⁽⁵⁾ บทบาทนี้หมายความว่าครูมีอิสระและความรับผิดชอบในการคิดริเริ่ม ทดลอง และพัฒนานวัตกรรมจัดการการเรียนรู้ของตนเอง⁽²⁾⁽⁵⁾ ครูไม่ใช่เพียงผู้รับนโยบายมาปฏิบัติ แต่เป็นผู้สร้างสรรค์และพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ด้วยตนเอง⁽⁵⁾ บทบาทนี้สอดคล้องกับแนวคิดความเป็นอิสระของครู (Teacher Autonomy) ที่เชื่อว่าครูต้องมีอิสระ

ในการตัดสินใจเชิงวิชาชีพจึงจะสามารถพัฒนาการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพ ⁽²⁾⁽³⁾ การเป็น Innovation Owner ยังช่วยสร้างความรู้สึกรับผิดชอบงานและความภาคภูมิใจในวิชาชีพ ⁽³⁾

2. กลไกการประสานงาน

องค์ประกอบย่อยนี้กำหนดวิธีการและเครื่องมือในการประสานงานและติดตามผล ประกอบด้วยสาระสำคัญสามประการ

ประการแรก การใช้หลัก CFRs (Conversation, Feedback, Recognition) เป็นกลไกหลักในการติดตามและพัฒนา ⁽¹⁾⁽⁵⁾ CFRs เป็นแนวคิดที่ John Doerr เสนอว่าควรใช้ควบคู่กับ OKRs เพื่อให้ระบบการตั้งเป้าหมายมีประสิทธิภาพ ⁽¹⁾ องค์ประกอบ Conversation หมายถึงการสนทนาอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้บริหารกับครู ไม่ใช่การพูดคุยเพียงปีละครั้งในช่วงประเมินผล แต่เป็นการพูดคุยสม่ำเสมอเพื่อติดตามความก้าวหน้า หรือปัญหา และปรับทิศทางตามความจำเป็น ⁽¹⁾⁽⁵⁾ องค์ประกอบ Feedback หมายถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับที่สร้างสรรค์และทันเวลา โดยเน้นข้อมูลย้อนกลับแบบสองทางที่ทั้งผู้บริหารและครูสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกันได้ ⁽¹⁾⁽³⁾⁽⁵⁾ องค์ประกอบ Recognition หมายถึงการยกย่องชื่นชมเมื่อครูทำได้ดีหรือมีความก้าวหน้า การ Recognition ไม่จำเป็นต้องเป็นรางวัลที่เป็นตัวเงิน แต่อาจเป็นการชื่นชมในที่ประชุม การแบ่งปันความสำเร็จให้เพื่อนร่วมงานรับรู้ หรือการให้โอกาสในการพัฒนาต่อยอด ⁽¹⁾⁽³⁾⁽⁵⁾

ประการที่สอง การสื่อสารแบบสองทางเป็นหลักการพื้นฐานของการประสานงานในรูปแบบนี้ ⁽¹⁾⁽³⁾⁽⁵⁾ การสื่อสารแบบสองทางหมายถึงการสื่อสารที่เปิดโอกาสให้ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะซึ่งกันและกันได้ ⁽³⁾ ในบริบทของรูปแบบนี้ การสื่อสารแบบสองทางหมายความว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่สื่อสารนโยบายและคำสั่งลงไปยังครู แต่ยังต้องรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และปัญหาจากครูด้วย ⁽⁴⁾⁽⁵⁾ การสื่อสารแบบสองทางช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสภาพการปฏิบัติงานจริง สามารถปรับนโยบายให้เหมาะสม และสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับครู ⁽³⁾⁽⁵⁾

ประการที่สาม การสร้าง Psychological Safety เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้กลไกการประสานงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ⁽³⁾⁽⁵⁾ Psychological Safety เป็นแนวคิดที่ Amy Edmondson แห่ง Harvard Business School นำเสนอ หมายถึงสภาพแวดล้อมที่บุคคลรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็น ถามคำถาม ยอมรับความผิดพลาด และเสนอไอเดียใหม่ ๆ โดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตำหนิ ล้อเลียน หรือลงโทษ ⁽³⁾ ในบริบทของรูปแบบนี้ Psychological Safety มีความสำคัญเนื่องจากการใช้ OKRs ต้องการให้ครูตั้งเป้าหมายที่ท้าทายซึ่งอาจไม่บรรลุผลสำเร็จทั้งหมด ⁽¹⁾⁽³⁾ หากครูรู้สึกว่าการล้มเหลวจะถูกลงโทษ ครูจะไม่กล้าตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและจะเลือกเป้าหมายที่ปลอดภัยแทน ⁽³⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾ การสร้าง Psychological Safety ต้องอาศัยการกระทำที่สม่ำเสมอของผู้บริหาร

เช่น การยอมรับความผิดพลาดของตนเอง การชื่นชมผู้ที่กล้าทดลองสิ่งใหม่แม้จะล้มเหลว และการไม่ลงโทษผู้ที่รายงานปัญหา ⁽³⁾⁽⁵⁾

3. ระบบสนับสนุน

องค์ประกอบย่อยนี้กำหนดทรัพยากรและระบบที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน ประกอบด้วยสาระสำคัญสามประการ

ประการแรก งบประมาณยืดหยุ่นมุ่งเป้าเป็นแนวทางการจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้องกับหลักการของ OKRs ⁽¹⁾⁽⁵⁾ แนวทางนี้หมายความว่า การจัดสรรงบประมาณควรมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความจำเป็นและควรเชื่อมโยงกับเป้าหมายที่กำหนด ไม่ใช่การจัดสรรงบประมาณแบบตายตัวตามรายการที่กำหนดไว้ล่วงหน้าโดยไม่คำนึงถึงเป้าหมาย ⁽⁵⁾ ในทางปฏิบัติแนวทางนี้อาจหมายถึงการจัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งให้ครูหรือกลุ่มสาระสามารถใช้ตามดุลพินิจเพื่อสนับสนุนการบรรลุ OKRs ของตนเอง โดยมีกรอบกว้าง ๆ และความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ⁽¹⁾⁽⁵⁾

ประการที่สอง ระบบสารสนเทศแบบ Real-time เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ⁽¹⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾ ระบบนี้ควรสามารถแสดงสถานะของ OKRs ในระดับต่าง ๆ ได้แบบเรียลไทม์ ทำให้ทุกคนเห็นภาพรวมว่าองค์กร กลุ่ม และตนเองกำลังก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายอย่างไร ⁽¹⁾ ระบบสารสนเทศที่ดีควรมีลักษณะเป็น Dashboard ที่แสดงข้อมูลเป็นภาพรวมที่เข้าใจง่ายสามารถเจาะลึกรายละเอียดได้เมื่อต้องการ และอัปเดตข้อมูลได้อย่างทันเวลา ⁽¹⁾⁽⁵⁾ ระบบนี้ช่วยลดภาระการรายงานด้วยเอกสารและทำให้การติดตามผลมีประสิทธิภาพมากขึ้น ⁽⁴⁾⁽⁵⁾

ประการที่สาม ระบบ PLC (Professional Learning Community) ที่เข้มแข็งเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพของครู ⁽²⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾ PLC เป็นแนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ครูมาร่วมกันเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ วิเคราะห์ปัญหา และพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน ⁽²⁾ ในบริบทของรูปแบบนี้ PLC ทำหน้าที่เป็นพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี การร่วมกันแก้ปัญหา และการสนับสนุนซึ่งกันและกันในการบรรลุ OKRs ⁽¹⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾ ระบบ PLC ที่เข้มแข็งหมายถึง PLC ที่มีการพบปะสม่ำเสมอ มีวาระการประชุมที่ชัดเจน มีบรรยากาศที่เปิดกว้างและปลอดภัย และมีการนำผลการเรียนรู้ไปใช้จริง ⁽⁴⁾⁽⁵⁾

องค์ประกอบที่ 3: กระบวนการ

องค์ประกอบด้านกระบวนการเป็นหัวใจของรูปแบบที่อธิบายขั้นตอนการดำเนินงานตามวงจรการบริหารเชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยสามองค์ประกอบย่อยที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร

1. การวางแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบย่อยนี้เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่บูรณาการการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและเชื่อมโยงระหว่างการทำความเข้าใจสภาพปัจจุบันกับการแปลงผลการวิเคราะห์สู่แผนปฏิบัติ ประกอบด้วยสาระสำคัญหกประการ

ประการแรก การใช้ SOAR Analysis แทน SWOT เป็นทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของรูปแบบ ⁽¹⁾⁽⁵⁾ SWOT Analysis ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายประกอบด้วยการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) แม้จะมีประโยชน์แต่ก็มีข้อจำกัดคือการเน้นจุดอ่อนและอุปสรรคอาจสร้างบรรยากาศเชิงลบและลดแรงจูงใจ ⁽¹⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾ SOAR Analysis แทนที่จุดอ่อนและอุปสรรคด้วยความใฝ่ฝัน (Aspirations) และผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Results) ทำให้การวิเคราะห์มีลักษณะเชิงบวกและมุ่งไปข้างหน้ามากขึ้น ⁽¹⁾ การใช้ SOAR ไม่ได้หมายความว่าจะไม่สนใจปัญหาหรืออุปสรรค แต่เลือกที่จะมุ่งเน้นไปที่การสร้างอนาคตที่ต้องการมากกว่าการแก้ไขปัญหาในอดีต ⁽¹⁾⁽⁵⁾

ประการที่สอง การค้นหาจุดแข็งและโอกาสเป็นกิจกรรมหลักของการวิเคราะห์ SOAR ⁽¹⁾ ในขั้นตอนนี้ ทีมงานร่วมกันค้นหาว่าองค์กรและบุคลากรมีจุดแข็งอะไรบ้าง ทั้งจุดแข็งที่เป็นที่ประจักษ์และจุดแข็งที่ซ่อนอยู่ จากนั้นวิเคราะห์ว่ามีโอกาสอะไรบ้างที่สามารถต่อยอดจากจุดแข็งเหล่านั้น ⁽¹⁾⁽⁵⁾ กระบวนการค้นหานี้ควรเป็นกระบวนการมีส่วนร่วมที่ให้ครูทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ไม่ใช่การวิเคราะห์โดยผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว ⁽⁵⁾ การมีส่วนร่วมนี้ช่วยให้การวิเคราะห์ครอบคลุมมุมมองที่หลากหลายและช่วยสร้างความเป็นเจ้าของในผลการวิเคราะห์ ⁽³⁾⁽⁵⁾

ประการที่สาม การสร้างแรงจูงใจเชิงบวกเป็นผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการใช้ SOAR Analysis ⁽¹⁾⁽³⁾ เมื่อครูได้ร่วมกันค้นหาและตระหนักถึงจุดแข็งของตนเองและโรงเรียน จะเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและมั่นใจในศักยภาพ ⁽³⁾⁽⁵⁾ ความรู้สึกเหล่านี้เป็นพื้นฐานของแรงจูงใจเชิงบวกที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป ⁽³⁾ ตรงข้ามกับ SWOT ที่อาจทำให้รู้สึกหดหู่เมื่อต้องเผชิญกับรายการจุดอ่อนและอุปสรรคจำนวนมาก ⁽⁴⁾⁽⁵⁾

ประการที่สี่ การกำหนดกลยุทธ์แบบ Context-Specific และยืดหยุ่นเป็นหลักการสำคัญที่แตกต่างจากการวางแผนแบบดั้งเดิม ⁽¹⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾ Context-Specific หมายความว่ากลยุทธ์ต้องเหมาะสมกับบริบทเฉพาะของแต่ละโรงเรียน ไม่ใช่การนำกลยุทธ์สำเร็จรูปมาใช้โดยไม่พิจารณาความแตกต่างของบริบท ⁽⁴⁾⁽⁵⁾ โรงเรียนขนาดเล็กในชนบทย่อมต้องการกลยุทธ์ที่แตกต่างจากโรงเรียนขนาดใหญ่ในเมือง ⁽⁴⁾ ความยืดหยุ่นหมายความว่ากลยุทธ์ไม่ใช่สิ่งตายตัวที่ต้องยึดมั่นจนกว่าจะสิ้นปี แต่สามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงหรือเมื่อพบว่าแนวทางเดิมไม่ได้ผล ความยืดหยุ่นนี้สอดคล้องกับวงจร OKRs ที่มักกำหนดเป็นรายไตรมาสและทบทวนปรับปรุงเป็นระยะ ⁽¹⁾

ประการที่ห้า การให้ครูมีส่วนร่วมในการออกแบบกลยุทธ์เป็นหลักการที่สอดคล้องกับการถ่ายทอดเป้าหมายแบบสองทาง ⁽¹⁾⁽³⁾⁽⁵⁾ การมีส่วนร่วมนี้ไม่ได้หมายความว่าครูทุกคนต้องเข้าร่วมทุกขั้นตอนของการวางแผน แต่หมายความว่าครูมีโอกาสดูแลความคิดเห็น เสนอแนวทาง และมีส่วนตัดสินใจในกลยุทธ์ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของตนเอง ⁽⁵⁾ การมีส่วนร่วมอาจอยู่ในรูปแบบการประชุมกลุ่มย่อยตามกลุ่มสาระ การสำรวจความคิดเห็น หรือการส่งตัวแทนเข้าร่วมคณะทำงานวางแผน ⁽⁴⁾⁽⁵⁾ กระบวนการมีส่วนร่วมช่วยให้กลยุทธ์มีความสมจริงและได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติ ⁽³⁾⁽⁵⁾

ประการที่หก การเลือกเพียง 2-3 ประเด็นสำคัญเป็นหลักการโฟกัสที่สำคัญของ OKRs ⁽¹⁾⁽⁵⁾ ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการวางแผนกลยุทธ์คือการพยายามทำทุกอย่างในเวลาเดียวกัน ส่งผลให้ทรัพยากรและความพยายามกระจัดกระจายและไม่มีเรื่องใดบรรลุผลจริง ⁽⁴⁾⁽⁵⁾ หลักการของ OKRs เสนอให้เลือกโฟกัสเพียงไม่กี่ประเด็นที่สำคัญที่สุดในแต่ละช่วงเวลา จำนวน 2-3 ประเด็นเป็นจำนวนที่เหมาะสมเพราะมากพอที่จะสร้างผลกระทบแต่ไม่มากจนเกินไปจนไม่สามารถทุ่มเทความพยายามได้อย่างเต็มที่ ⁽¹⁾⁽⁵⁾ การเลือกประเด็นควรพิจารณาจากผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียน ความเป็นไปได้ในการบรรลุผล และความเชื่อมโยงกับจุดแข็งและโอกาสที่ค้นพบจาก SOAR Analysis ⁽¹⁾⁽²⁾⁽⁵⁾

2. นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

องค์ประกอบย่อยนี้เป็นขั้นตอนการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจริง ประกอบด้วยสาระสำคัญสองประการ

ประการแรก การบูรณาการ OKRs กับ PA (Performance Agreement) เป็นนวัตกรรมสำคัญของรูปแบบที่ช่วยแก้ปัญหาที่พบในการศึกษาพหุกรณีศึกษา ⁽¹⁾⁽²⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾ PA หรือข้อตกลงในการพัฒนางานเป็นระบบที่ข้าราชการครูต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์ ว PA ⁽²⁾ ปัญหาที่พบคือครูมักทำ PA แยกส่วนจากงานประจำทำให้เป็นภาระงานเพิ่มเติม และ PA มักเน้นการทำผ่านรายบุคคลโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร ⁽⁴⁾ การบูรณาการ OKRs กับ PA หมายความว่า OKRs ที่ครูกำหนดจะถูกออกแบบให้สอดคล้องและครอบคลุมสิ่งที่ต้องรายงานใน PA กล่าวคือเมื่อครูบรรลุ Key Results ที่กำหนดก็จะมีหลักฐานสำหรับ PA ไปพร้อมกัน ⁽¹⁾⁽⁵⁾ การบูรณาการนี้ลดภาระงานซ้ำซ้อนและทำให้ PA มีความหมายมากขึ้นเพราะเชื่อมโยงกับเป้าหมายที่ใหญ่กว่า ⁽¹⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾

ประการที่สอง แนวคิด "งานเดียวได้ผลสองต่อ" เป็นผลลัพธ์ของการบูรณาการข้างต้น ⁽¹⁾⁽⁵⁾ แนวคิดนี้หมายความว่าเมื่อครูทำงานเพื่อบรรลุ OKRs จะได้ผลทั้งในแง่ความก้าวหน้าตาม OKRs และได้หลักฐานสำหรับ PA ไปพร้อมกัน ไม่ต้องทำงานสองชุดแยกกัน ⁽¹⁾⁽⁵⁾ ตัวอย่างเช่น หากครูกำหนด Key Result ว่า "นักเรียนร้อยละ 80 สามารถเขียนเรียงความตามโครงสร้างได้" เมื่อครูออกแบบและดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อบรรลุ KR นี้ ผลงานและหลักฐานที่ได้ก็สามารถใช้รายงานใน PA ได้ทันที ⁽¹⁾⁽²⁾⁽⁵⁾ แนวคิดนี้ช่วยลดภาระงานเอกสารที่เป็นปัญหาใหญ่ในระบบราชการครูและทำให้ครูมีเวลามากขึ้นสำหรับการจัดการเรียนรู้ ⁽⁴⁾⁽⁵⁾

3. ติดตามและประเมินผล

องค์ประกอบย่อยนี้เป็นขั้นตอนการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลลัพธ์ ประกอบด้วยสาระสำคัญสามประการ

ประการแรก การนิเทศเพื่อพัฒนาผ่าน CFRs เป็นแนวทางการติดตามที่แตกต่างจากการนิเทศแบบตรวจสอบ⁽¹⁾⁽⁵⁾ การนิเทศแบบดั้งเดิมมักมีลักษณะเป็นการตรวจสอบว่าครูทำตามที่กำหนดหรือไม่ ส่งผลให้ครูรู้สึกถูกจับผิดและเกิดความเครียด⁽⁴⁾ การนิเทศเพื่อพัฒนาผ่าน CFRs มีลักษณะเป็นการสนทนาที่มุ่งช่วยให้ครูประสบความสำเร็จ โดยผู้นิเทศทำหน้าที่เป็น Coach ที่ช่วยครูวิเคราะห์ความก้าวหน้า ค้นหาทางเลือก และตัดสินใจแนวทางต่อไป⁽¹⁾⁽³⁾⁽⁵⁾ การนิเทศลักษณะนี้สร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้บริหารกับครูและช่วยให้ครูพัฒนาได้อย่างแท้จริง⁽³⁾⁽⁵⁾

ประการที่สอง การ Check-in สม่ำเสมอเป็นกลไกสำคัญของระบบ OKRs⁽¹⁾⁽⁵⁾ การ Check-in หมายถึงการทบทวนความก้าวหน้าของ OKRs เป็นระยะ โดยทั่วไปมักทำทุกสัปดาห์หรือทุกสองสัปดาห์⁽¹⁾ การ Check-in ไม่จำเป็นต้องใช้เวลานาน อาจเพียง 15-30 นาที แต่ต้องทำอย่างสม่ำเสมอ⁽¹⁾⁽⁵⁾ เนื้อหาของการ Check-in ได้แก่ การทบทวนว่า Key Results แต่ละตัวก้าวหน้าไปอย่างไร มีอุปสรรคอะไรบ้าง และจะดำเนินการอย่างไรต่อไป⁽¹⁾ การ Check-in สม่ำเสมอช่วยให้ปัญหาถูกค้นพบและแก้ไขได้รวดเร็ว ไม่ต้องรอนจนสิ้นปีจึงรู้ว่าไม่บรรลุเป้าหมาย⁽¹⁾⁽³⁾⁽⁵⁾

ประการที่สาม การใช้ Dashboard แบบ Real-time เป็นเครื่องมือที่สนับสนุนการติดตามอย่างต่อเนื่อง⁽¹⁾⁽⁵⁾ Dashboard เป็นหน้าจอแสดงผลที่รวบรวมข้อมูลสำคัญและแสดงเป็นภาพรวมที่เข้าใจง่าย ในบริบทของรูปแบบนี้ Dashboard ควรแสดงสถานะของ OKRs ในระดับต่าง ๆ ว่ากำลังก้าวหน้าตามเป้า ล่าช้า หรือมีปัญหา⁽¹⁾⁽⁵⁾ ลักษณะ Real-time หมายความว่าข้อมูลถูกอัปเดตอย่างต่อเนื่องหรือใกล้เคียงทันที ไม่ใช่ข้อมูลที่ล่าช้าหลายสัปดาห์หรือหลายเดือน⁽¹⁾⁽⁵⁾ Dashboard ที่ดีช่วยให้ทุกคนเห็นภาพรวมได้รวดเร็วและสามารถตัดสินใจได้อย่างทันเวลา⁽¹⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾

องค์ประกอบที่ 4: ผลลัพธ์

องค์ประกอบด้านผลลัพธ์กำหนดเป้าหมายปลายทางที่คาดหวังจากการดำเนินงานตามรูปแบบ ผลลัพธ์ถูกกำหนดในสามระดับที่เชื่อมโยงกันตามหลักการ Alignment-Based

1. ผลลัพธ์ระดับครู

องค์ประกอบย่อยนี้กำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังในระดับครูผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วยสาระสำคัญสี่ประการ

ประการแรก ผลลัพธ์ด้านการจัดการเรียนรู้หมายถึงความสามารถของครูในการออกแบบและดำเนินการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ครอบคลุมการวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรและความต้องการของผู้เรียน การใช้เทคนิคและวิธีการสอนที่หลากหลายและเหมาะสมการจัดกิจกรรม

ที่ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก และการวัดและประเมินผลที่สอดคล้องกับเป้าหมายการเรียนรู้⁽²⁾⁽⁴⁾ ผลลัพธ์ด้านนี้เป็นภารกิจหลักของครูและเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพผู้เรียน⁽²⁾

ประการที่สอง ผลลัพธ์ด้านการสนับสนุนผู้เรียนหมายถึงความสามารถของครูในการดูแลช่วยเหลือผู้เรียนนอกเหนือจากการสอน ครอบคลุมการให้คำปรึกษาและแนะแนว การดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่มีปัญหา การส่งเสริมผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษ และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้⁽²⁾⁽⁴⁾ ผลลัพธ์ด้านนี้สะท้อนบทบาทของครูในฐานะผู้ดูแลพัฒนาการรอบด้านของผู้เรียน ไม่ใช่เพียงผู้ถ่ายทอดความรู้⁽²⁾

ประการที่สาม ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาวิชาชีพหมายถึงความก้าวหน้าของครูในการพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาชีพ ครอบคลุมการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม การเข้าร่วมอบรม พัฒนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมวิชาชีพ และการทำวิจัยในชั้นเรียน⁽²⁾⁽⁴⁾ ผลลัพธ์ด้านนี้สะท้อนการเติบโตอย่างต่อเนื่องของครูซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในระยะยาว⁽²⁾⁽³⁾

ประการที่สี่ ผลลัพธ์ด้านการสร้างนวัตกรรมและความสุขหมายถึงความสามารถของครูในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่และความพึงพอใจในการทำงาน⁽²⁾⁽³⁾⁽⁵⁾ การสร้างนวัตกรรมครอบคลุมการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ใหม่ การทดลองวิธีการสอนใหม่ และการแก้ปัญหาด้วยวิธีการสร้างสรรค์⁽²⁾⁽⁵⁾ ความสุขในการทำงานหมายถึงความรู้สึกรู้สึกพึงพอใจ มีความหมาย และมีความสุขในการเป็นครู⁽³⁾⁽⁵⁾ ผลลัพธ์ทั้งสองนี้มีความสัมพันธ์กันเพราะครูที่มีความสุขมักมีพลังในการสร้างสรรค์ และการได้สร้างสรรค์นวัตกรรมก็ช่วยเพิ่มความสุขในการทำงาน⁽³⁾

2. ผลลัพธ์ระดับองค์กร

องค์ประกอบย่อยนี้กำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังในระดับโรงเรียน ประกอบด้วยสาระสำคัญสามประการ

ประการแรก ประสิทธิภาพแบบองค์รวมหมายถึงความสำเร็จของโรงเรียนในภาพรวมที่เกิดจากการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย⁽¹⁾⁽³⁾⁽⁵⁾ ประสิทธิภาพแบบองค์รวมแตกต่างจากการรวมผลงานรายบุคคลเพราะมีมิติของการทำงานร่วมกันที่สร้างพลังผสาน (Synergy) กล่าวคือผลลัพธ์รวมมากกว่าผลรวมของส่วนประกอบ⁽³⁾ รูปแบบนี้ออกแบบมาเพื่อแก้ปัญหา Performance Paradox ที่พบว่าครูแต่ละคนผ่านการประเมินแต่ผลลัพธ์รวมของโรงเรียนไม่ดีขึ้น โดยการสร้างการเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายบุคคลกับเป้าหมายองค์กร⁽¹⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾

ประการที่สอง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึงการที่โรงเรียนมีลักษณะขององค์กรที่เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง⁽³⁾⁽⁵⁾ ตามแนวคิดของ Peter Senge องค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะห้าประการคือการคิดเชิงระบบ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล

รูปแบบความคิด วิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้เป็นทีม ⁽³⁾ ระบบ PLC และ CFRs ในรูปแบบนี้ช่วยสนับสนุนให้โรงเรียนพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ⁽¹⁾⁽³⁾⁽⁵⁾

ประการที่สาม วัฒนธรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์หมายถึงค่านิยมและวิถีปฏิบัติร่วมกันขององค์กรที่เน้นการบรรลุผลลัพธ์ที่ดี ⁽¹⁾⁽³⁾⁽⁵⁾ วัฒนธรรมนี้ไม่ได้หมายถึงการกดดันหรือบังคับให้ทำงานหนักโดยไม่คำนึงถึงสุขภาพ แต่หมายถึงการมีเป้าหมายชัดเจน มุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และเฉลิมฉลองเมื่อประสบความสำเร็จ ⁽¹⁾⁽³⁾⁽⁵⁾ วัฒนธรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในรูปแบบนี้ผสมผสานกับ Psychological Safety ทำให้เป็นวัฒนธรรมที่ทั้งมุ่งมั่นและเกื้อกูลกัน ⁽³⁾⁽⁵⁾

3. ผลลัพธ์ระดับผู้เรียน

องค์ประกอบย่อยนี้กำหนดผลลัพธ์สูงสุดที่คาดหวังจากรูปแบบคือการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ประกอบด้วยสาระสำคัญสองประการ

ประการแรก การพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเป็นผลลัพธ์พื้นฐานของการจัดการศึกษา ⁽²⁾ ความรู้หมายถึงเนื้อหาสาระที่ผู้เรียนเข้าใจและจดจำได้ ทักษะหมายถึงความสามารถในการทำสิ่งต่าง ๆ ได้จริง และคุณลักษณะหมายถึงคุณธรรม จริยธรรม และเจตคติที่พึงประสงค์ ⁽²⁾ ทั้งสามด้านนี้สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดให้ผู้เรียนต้องได้รับการพัฒนาอย่างรอบด้าน ⁽²⁾

ประการที่สอง การพัฒนาสมรรถนะแห่งศตวรรษที่ 21 เป็นผลลัพธ์ที่ตอบสนองความต้องการของโลกยุคปัจจุบัน ⁽²⁾⁽⁵⁾ สมรรถนะเหล่านี้ได้แก่การคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ⁽²⁾ สมรรถนะเหล่านี้มีความสำคัญเนื่องจากเป็นทักษะที่ผู้เรียนต้องใช้ในการดำรงชีวิตและทำงานในอนาคตที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลง ⁽²⁾⁽⁵⁾

องค์ประกอบที่ 5: เจื่อนใจ

องค์ประกอบด้านเจื่อนใจกำหนดปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำรูปแบบไปใช้ องค์ประกอบนี้ช่วยให้ผู้นำไปใช้ตระหนักถึงสิ่งที่ต้องเตรียมและสิ่งที่ต้องระวัง

1. ปัจจัยความสำเร็จ

องค์ประกอบย่อยนี้ระบุปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของรูปแบบ ประกอบด้วยสาระสำคัญสามประการ

ประการแรก ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของรูปแบบ ⁽³⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้าใจและเชื่อมั่นในหลักการของรูปแบบ สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับ และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ ⁽³⁾⁽⁵⁾ ผู้บริหาร

ยังต้องมีความอดทนเพราะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต้องใช้เวลา และต้องสามารถรักษาแรงขับเคลื่อนไว้ได้แม้จะเผชิญอุปสรรค ⁽³⁾⁽⁵⁾

ประการที่สอง วัฒนธรรม Growth Mindset เป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้รูปแบบทำงานได้ ⁽³⁾⁽⁵⁾ Growth Mindset เป็นแนวคิดของ Carol Dweck ที่หมายถึงความเชื่อว่าความสามารถสามารถพัฒนาได้ผ่านความพยายามและการเรียนรู้ ตรงข้ามกับ Fixed Mindset ที่เชื่อว่าความสามารถเป็นสิ่งตายตัว ⁽³⁾ ในองค์กรที่มีวัฒนธรรม Growth Mindset บุคลากรจะกล้าตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ยอมรับความผิดพลาดเป็นโอกาสเรียนรู้ และมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ OKRs ที่ต้องการให้ตั้งเป้าหมายที่ยืดเยื้อ (Stretch Goals) ⁽¹⁾⁽³⁾

ประการที่สาม ความพร้อมของครูหมายถึงความพร้อมทั้งในด้านความรู้ความเข้าใจในรูปแบบ ทักษะที่จำเป็น และทัศนคติที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง ⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾ ความพร้อมนี้ต้องได้รับการเตรียมการผ่านการสื่อสารอธิบาย การอบรมพัฒนา และการให้เวลาปรับตัว ⁽³⁾⁽⁵⁾ ครูที่ไม่เข้าใจหรือไม่เห็นด้วยกับรูปแบบอาจเป็นอุปสรรคต่อการนำไปปฏิบัติ ⁽⁴⁾⁽⁵⁾

2. ข้อระมัดระวัง

องค์ประกอบย่อยนี้ระบุสิ่งที่ต้องระวังเพื่อไม่ให้รูปแบบถูกนำไปใช้อย่างผิดเจตนารมณ์ ประกอบด้วยสาระสำคัญสามประการ

ประการแรก การไม่ใช้ OKRs ในลักษณะการควบคุมเป็นข้อระวังที่สำคัญที่สุด ⁽¹⁾⁽⁵⁾ OKRs ถูกออกแบบมาเป็นเครื่องมือสำหรับการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและติดตามความก้าวหน้า ไม่ใช่เครื่องมือสำหรับการควบคุมหรือลงโทษ ⁽¹⁾ หากผู้บริหารนำ OKRs ไปใช้ในลักษณะการควบคุม เช่น การลงโทษครูที่ไม่บรรลุ KRs หรือการผูก OKRs กับการพิจารณาเงินเดือนโดยตรง จะทำให้ครูเลือกตั้งเป้าหมายที่ต่ำเพื่อความปลอดภัยและสูญเสียประโยชน์ของ OKRs ไป ⁽¹⁾⁽³⁾⁽⁵⁾

ประการที่สอง การลดภาระเอกสารเป็นสิ่งที่ต้องใส่ใจในการนำรูปแบบไปใช้ ⁽⁴⁾⁽⁵⁾ ภาระงานเอกสารเป็นปัญหาใหญ่ในระบบราชการครูที่ทำให้ครูมีเวลาน้อยลงสำหรับการจัดการเรียนรู้ ⁽⁴⁾ การนำรูปแบบใหม่มาใช้ไม่ควรเพิ่มภาระเอกสาร ตรงกันข้าม ควรออกแบบให้ลดภาระเอกสารลงผ่านการบูรณาการกับ PA และการใช้ระบบสารสนเทศแทนการรายงานด้วยกระดาษ ⁽¹⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾

ประการที่สาม การเลือกเพียง 2-3 เป้าหมายเป็นหลักการที่ต้องยึดมั่นเพื่อรักษาโฟกัส ⁽¹⁾⁽⁵⁾ ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยคือการพยายามทำทุกอย่างในคราวเดียวจนไม่มีเรื่องใดบรรลุผลจริง ⁽⁴⁾⁽⁵⁾ การจำกัดจำนวนเป้าหมายช่วยให้ทุ่มเทความพยายามได้อย่างเต็มที่และมีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น ⁽¹⁾⁽³⁾⁽⁵⁾

3. ข้อเสนอแนะ

องค์ประกอบย่อยนี้ให้คำแนะนำในการนำรูปแบบไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยสาระสำคัญสามประการ

ประการแรก หลักการ "Start Small, Scale Fast" หมายถึงการเริ่มต้นด้วยขอบเขตเล็ก ๆ ก่อนแล้วค่อยขยายผลอย่างรวดเร็วเมื่อเห็นผลสำเร็จ ⁽¹⁾⁽⁵⁾ หลักการนี้ช่วยลดความเสี่ยงจากการนำรูปแบบใหม่มาใช้ทั้งองค์กรในคราวเดียว และช่วยให้มีโอกาสเรียนรู้และปรับปรุงก่อนขยายผล ⁽⁵⁾

ประการที่สอง การเริ่มจากกลุ่มนำร่องเป็นการประยุกต์หลักการข้างต้น โดยเลือกกลุ่มที่มีความพร้อมและสมัครใจมาทดลองใช้รูปแบบก่อน ⁽⁵⁾ กลุ่มนำร่องอาจเป็นกลุ่มสาระหนึ่งหรือครูกลุ่มหนึ่งที่สนใจ ⁽⁵⁾ การเริ่มจากกลุ่มที่สมัครใจทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงกว่าและสร้างแบบอย่างให้กลุ่มอื่นได้เห็น ⁽³⁾⁽⁵⁾

ประการที่สาม การสร้าง Quick Win หมายถึงการหาโอกาสสร้างความสำเร็จเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้เกิดขึ้นในระยะแรก ⁽³⁾⁽⁵⁾ Quick Win ช่วยสร้างความเชื่อมั่นว่ารูปแบบนี้ได้ผลจริง เพิ่มแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติ และสร้างโมเมนตัมสำหรับการเปลี่ยนแปลงระยะยาว ⁽³⁾⁽⁵⁾ Quick Win ไม่จำเป็นต้องเป็นความสำเร็จยิ่งใหญ่ แต่ต้องเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดและทำให้ผู้เกี่ยวข้องรู้สึกดี ⁽³⁾

คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู

เมื่อได้ (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยได้นำข้อมูลสารสนเทศจากการออกแบบและสร้างร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู มาสร้าง (ร่าง) คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ฯ ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1: ทิศทางการดำเนินการ

ส่วนนี้นำเสนอภาพรวมและกรอบแนวคิดของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู โดยอธิบายความเป็นมาและหลักการพื้นฐานที่สำคัญ ได้แก่ หลักการ Alignment-Based ในการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายระดับองค์กร กลุ่มงาน และบุคคล หลักการ Strengths-Based ในการพัฒนาพื้นฐานจุดแข็ง และการบูรณาการ SOAR Analysis กับ OKRs เพื่อมุ่งสร้างแรงจูงใจภายใน นอกจากนี้ยังกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการใช้รูปแบบ โดยยึดหลักการกำหนดเป้าหมายแบบเชื่อมโยง (Nested Strategy) ที่มีคุณภาพผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การถ่ายทอดเป้าหมายแบบสองทาง และการสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของในเป้าหมายองค์กร ส่วนนี้ยังรวมถึงการอธิบายองค์ประกอบทั้งห้าของรูปแบบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ เพื่อให้ผู้ใช้คู่มือเข้าใจภาพรวมก่อนลงมือปฏิบัติ

ส่วนที่ 2: วิธีดำเนินการ

ส่วนนี้อธิบายขั้นตอนการดำเนินงานอย่างละเอียดตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยแบ่งออกเป็นสี่ขั้นตอนหลัก ขั้นตอนแรกคือการศึกษา ออกแบบ และเตรียมการ ซึ่งครอบคลุม การศึกษาสภาพปัจจุบัน การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบ และการอบรมเชิงปฏิบัติการ พัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้เชิงบวก ขั้นตอนที่สองคือการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้ SOAR Analysis การกำหนด KRA, Objective และ Key Results รวมถึงการกำหนดรายละเอียด Tasks ตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ขั้นตอนที่สามคือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเน้นการบูรณาการ OKRs กับ PA การสังเกตการณ์และเก็บข้อมูล และการสะท้อนผลเพื่อทบทวนปรับปรุง ขั้นตอนที่สี่คือการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ซึ่งดำเนินการผ่านกลไก CFRs (Conversation, Feedback, Recognition) การ Check-in สม่ำเสมอ และการใช้ Dashboard แบบ Real-time ส่วนนี้ยังรวมถึงแบบฟอร์มและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน

ส่วนที่ 3: การวัดประเมินผล

ส่วนนี้นำเสนอแนวทางการวัดและประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผลลัพธ์สามระดับ ระดับแรกคือผลลัพธ์ระดับครู ซึ่งประเมินจากด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการสนับสนุนผู้เรียน ด้านการพัฒนาวิชาชีพ และด้านการสร้างนวัตกรรม ระดับที่สองคือผลลัพธ์ระดับองค์กร ซึ่งประเมินจากประสิทธิผลแบบองค์รวม และวัฒนธรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับที่สามคือผลลัพธ์ระดับผู้เรียน ซึ่งประเมินจากการพัฒนาความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ตามค่าเป้าหมายของสถานศึกษา และสมรรถนะแห่งศตวรรษที่ 21 ส่วนนี้ยังรวมถึง เครื่องมือการวัดและประเมินผล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เกณฑ์การตัดสินระดับความสำเร็จ และ แนวทางการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. ผลการตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

2.1 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

เมื่อผู้วิจัยได้ (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู จากนั้นจึงนำรูปแบบฉบับร่าง และแบบประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู สำหรับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 ท่าน ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ 1) เป็นผู้บริหารการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และมีประสบการณ์ในการบริหาร 2) เป็นอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร

และการวิจัย 3) เป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวคิด Objective and Key Results: OKRs และแนวคิด SOAR Analysis และ 4) เป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้รูปแบบ โดยมีผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อ (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ดังแสดงในตาราง 9

ตาราง 9 แสดงผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ที่มีต่อ (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
องค์ประกอบที่ 1: ทิศทาง		4.75	0.43	มากที่สุด	4.38	0.48	มาก
1	1.1 ความเป็นมาและหลักการ	4.75	0.43	มากที่สุด	4.38	0.48	มาก
2	1.2 วัตถุประสงค์และเป้าหมาย	4.75	0.43	มากที่สุด	4.38	0.48	มาก
องค์ประกอบที่ 2 ระบบและกลไก		4.58	0.49	มากที่สุด	4.25	0.43	มาก
3	2.1 โครงสร้างการบริหาร	4.50	0.50	มาก	4.13	0.33	มาก
4	2.2 กลไกการประสานงาน	4.75	0.43	มากที่สุด	4.50	0.50	มาก
5	2.3 ระบบสนับสนุน	4.50	0.50	มาก	4.13	0.33	มาก
องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการ		4.79	0.41	มากที่สุด	4.38	0.48	มาก
6	3.1 การวางแผนกลยุทธ์	4.88	0.33	มากที่สุด	4.50	0.50	มาก
7	3.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.75	0.43	มากที่สุด	4.38	0.48	มาก
8	3.3 การติดตามและประเมินผล	4.75	0.43	มากที่สุด	4.25	0.43	มาก
องค์ประกอบที่ 4 ผลลัพธ์		4.79	0.41	มากที่สุด	4.54	0.50	มากที่สุด
9	4.1 ผลลัพธ์ระดับครู	4.88	0.33	มากที่สุด	4.63	0.48	มากที่สุด
10	4.2 ผลลัพธ์ระดับองค์กร	4.75	0.43	มากที่สุด	4.50	0.50	มาก
11	4.3 ผลลัพธ์ระดับผู้เรียน	4.75	0.43	มากที่สุด	4.50	0.50	มาก
องค์ประกอบที่ 5 เงื่อนไข		4.75	0.43	มากที่สุด	4.38	0.48	มาก
12	5.1 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้	4.75	0.43	มากที่สุด	4.38	0.48	มาก
ภาพรวมการประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ฯ		4.73	0.44	มากที่สุด	4.39	0.49	มาก
ภาพรวมผลการประเมินการบริหารเชิงกลยุทธ์ฯ ทั้ง 2 ด้าน					4.56	0.50	มากที่สุด

จากตาราง 9 พบว่า ผลการประเมิน (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.50) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.44) และด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.49)

เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า ผลการประเมิน (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการ และองค์ประกอบที่ 4 ผลลัพธ์ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.49) เท่ากัน ส่วนด้านความเป็นไปได้ องค์ประกอบที่อยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบที่ 4 ผลลัพธ์ ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.50) องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์ประกอบที่ 2 ระบบและกลไก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.43)

เมื่อผู้วิจัยได้นำ (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาประเมินและได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผลการประเมิน (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ร พบว่า มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ ทั้งภาพรวม และในแต่ละส่วน โดยผลการประเมิน (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ฯ ที่ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 8 ท่าน มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมให้ปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ทิศทาง

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นว่าหลักการ Alignment-Based และ Strengths-Based มีความเหมาะสมอย่างยิ่งในการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายระดับต่าง ๆ และการพัฒนาบนฐานจุดแข็ง อย่างไรก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้เพิ่มรายละเอียดเกี่ยวกับกลไกการถ่ายทอดเป้าหมายจากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการสร้างความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารและครู นอกจากนี้ ควรเน้นย้ำความสำคัญของการสื่อสารเป้าหมายแบบสองทาง และการสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของร่วมอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้ครูทุกคนเข้าใจและยอมรับเป้าหมายร่วมกันอย่างแท้จริง

...หลักการ Nested Strategy ดีมากครับ แต่ควรอธิบายเพิ่มว่าจะทำอย่างไรให้ครูเห็นภาพว่างานของตัวเองเชื่อมโยงกับเป้าหมายใหญ่ของโรงเรียนอย่างไร ไม่ใช่แค่บอกว่าต้องเชื่อมโยง แต่ต้องมีตัวอย่างให้เห็นด้วยครับ

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1)

...SOAR กับ OKRs เป็นแนวคิดที่ดี แต่ต้องระวังเรื่องการสร้างความเข้าใจให้ครูก่อนนะครับ เพราะครูบางคนอาจไม่คุ้นเคยกับศัพท์เทคนิคพวกนี้ ควรมีการอบรมหรือ workshop ก่อนเริ่มใช้จริงครับ

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3)

...การถ่ายทอดเป้าหมายแบบสองทางเป็นจุดเด่นของรูปแบบนี้เลยละ ทำให้ครูรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วม ไม่ใช่ถูกสั่งมาจากข้างบนอย่างเดียว

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5)

...ชอบที่เน้นการยึดคุณภาพผู้เรียนเป็นศูนย์กลางครับ ทำให้ทุกอย่างมีเป้าหมายชัดเจน ไม่ใช่ทำเพื่อทำ แต่ทำเพื่อเด็ก

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7)

องค์ประกอบที่ 2 ระบบและกลไก

ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าการปรับโครงสร้างจากแนวดิ่งสู่แนวราบเป็นแนวคิดที่ดี แต่ต้องพิจารณาบริบทของแต่ละโรงเรียนด้วย เนื่องจากโรงเรียนบางแห่งอาจยังไม่พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในระดับนี้ การเปลี่ยนบทบาทผู้บริหารเป็น Coach และครูเป็น Innovation Owner ต้องอาศัยเวลาและการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง สำหรับระบบสนับสนุน ผู้เชี่ยวชาญเน้นย้ำความสำคัญของระบบ PLC ว่าเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนรูปแบบ และควรมีแนวทางการสร้าง Psychological Safety ที่ชัดเจน เนื่องจากเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานร่วมกัน

...การทำให้ผู้บริหารเป็น Coach ไม่ใช่เรื่องง่ายนะครับ ต้องมีการพัฒนาทักษะการโค้ชให้ผู้บริหารก่อน ไม่งั้นก็จะกลายเป็นแค่เปลี่ยนชื่อตำแหน่ง แต่พฤติกรรมยังเหมือนเดิม

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2)

...CFRs เป็นเครื่องมือที่ดีมากค่ะ โดยเฉพาะ Recognition ถ้าทำได้จริงจะช่วยสร้างแรงจูงใจให้ครูได้เยอะ แต่ต้องทำอย่างจริงจัง ไม่ใช่แค่พิธีกรรม

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4)

...Psychological Safety สำคัญมากครับ ถ้าครูไม่กล้าพูด ไม่กล้าเสนอความเห็น ระบบอื่น ๆ ก็จะไม่ทำงาน ควรเขียนวิธีการสร้างให้ชัดเจนกว่านี้

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6)

...ระบบ PLC ต้องเป็น PLC จริง ๆ นะครับ ไม่ใช่แค่ประชุมกลุ่มสาระ ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการสะท้อนคิด ถึงจะเรียกว่า PLC ได้

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8)

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการ

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นตรงกันว่าการใช้ SOAR Analysis แทน SWOT เป็นจุดเด่นสำคัญของรูปแบบ เนื่องจากช่วยสร้างบรรยากาศเชิงบวกและแรงจูงใจให้ครู สำหรับการบูรณาการ OKRs กับ PA ตามแนวคิด "งานเดียวได้ผลสองต่อ" ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นแนวทางที่ตอบโจทย์ปัญหาภาระงานซ้ำซ้อนของครูได้ดี แต่ควรมีตัวอย่างการเขียน OKRs ที่สอดคล้องกับ PA ให้ชัดเจน นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้เพิ่มรายละเอียดเกี่ยวกับความถี่และรูปแบบของการ Check-in รวมถึงลักษณะของ Dashboard ที่เหมาะสมกับบริบทโรงเรียนไทย

...SOAR ดีกว่า SWOT ตรงที่ไม่ต้องมานั่งจับผิดกันครับ ครูจะรู้สึกดีกว่าเวลาคุยกัน เรื่องจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1)

...งานเดียวได้ผลสองต่อ ชอบมากค่ะ ครูจะได้ไม่ต้องทำงานซ้ำซ้อน เขียน PA ที่ก็ได้ OKRs ไปด้วย ประหยัดเวลามาก

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4)

...ควรมีตัวอย่างการเขียน OKRs ที่ align กับ PA ให้ดูนะค่ะ ครูจะได้เข้าใจว่าต้องเขียน ยังไง ไม่ใช่แค่บอกว่าต้องบูรณาการ

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5)

...Check-in ควรบอกให้ชัดว่าทำบ่อยแค่ไหนครับ สัปดาห์ละครั้ง เดือนละครั้ง หรือ ยังไง และใครต้องมาร่วม Check-in บ้าง

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6)

...Dashboard Real-time ดีครับ แต่ต้องดูว่าโรงเรียนมีโครงสร้างพื้นฐานด้าน IT พร้อมไหม บางโรงเรียนอาจต้องใช้แบบ manual ก่อน

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8)

องค์ประกอบที่ 4 ผลลัพธ์

ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับการกำหนดผลลัพธ์ 3 ระดับ ทั้งระดับครู ระดับองค์กร และระดับผู้เรียน โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับความสุขในการทำงานของครูซึ่งมักถูกมองข้าม อย่างไรก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้กำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนและวัดได้จริงสำหรับแต่ละผลลัพธ์ โดยเฉพาะผลลัพธ์เชิงคุณภาพ เช่น ความสุขในการทำงาน หรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ ควรมีการเชื่อมโยงผลลัพธ์ทั้ง 3 ระดับให้เห็นความสัมพันธ์ที่ชัดเจน เพื่อแสดงให้เห็นว่าผลลัพธ์ระดับครู ส่งผลต่อผลลัพธ์ระดับผู้เรียนอย่างไร

...ชอบที่ใส่เรื่องความสุขในการทำงานของครูเข้ามาด้วยครับ เพราะถ้าครูไม่มีความสุข จะไปสอนเด็กให้มีความสุขได้อย่างไร

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2)

...ผลลัพธ์ครบถ้วนดีค่ะ แต่ควรมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนด้วยว่าจะวัดอย่างไร เช่น ความสุขในการทำงานจะวัดจากอะไร ใช้แบบสอบถามหรือสังเกตพฤติกรรม

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4)

...สมรรถนะศตวรรษที่ 21 สำคัญมากครับ ดีที่ใส่ไว้ในผลลัพธ์ระดับผู้เรียน ตรงกับทิศทางการศึกษาปัจจุบัน

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7)

...ควรแสดงให้เห็นว่าผลลัพธ์แต่ละระดับเชื่อมโยงกันอย่างไรครับ เช่น ถ้าครูพัฒนาการจัดการเรียนรู้ได้ดี นักเรียนจะได้รับผลอย่างไร

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8)

องค์ประกอบที่ 5 เงื่อนไข

ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยอย่างยิ่งกับปัจจัยความสำเร็จที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะภาวะผู้นำของผู้บริหารและวัฒนธรรม Growth Mindset ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการเปลี่ยนแปลง สำหรับข้อระมัดระวัง ผู้เชี่ยวชาญเน้นย้ำว่าการลดภาระเอกสารเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ เนื่องจากครูมักมีภาระงานเอกสารมากอยู่แล้ว หากรูปแบบใหม่เพิ่มภาระเอกสาร จะทำให้ครูต่อต้าน ส่วนหลักการ "Start Small, Scale Fast" ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม แต่ควรกำหนดระยะเวลาและขั้นตอนการขยายผลให้ชัดเจน

...ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำคัญที่สุดเลยครับ ถ้าผู้บริหารไม่ขับเคลื่อน ไม่เป็นตัวอย่าง รูปแบบดีแค่ไหนก็ไม่สำเร็จ

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1)

...Growth Mindset ต้องปลูกฝังทั้งโรงเรียนนะครับ ไม่ใช่แค่ครู ผู้บริหารก็ต้องมี Growth Mindset ด้วย ต้องเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลง

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3)

...เรื่องลดภาระเอกสารสำคัญมากนะ ครูกลัวเอกสารที่สุด ถ้ารูปแบบนี้ทำให้เอกสารเยอะขึ้น ครูจะไม่อยากทำเลย

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5)

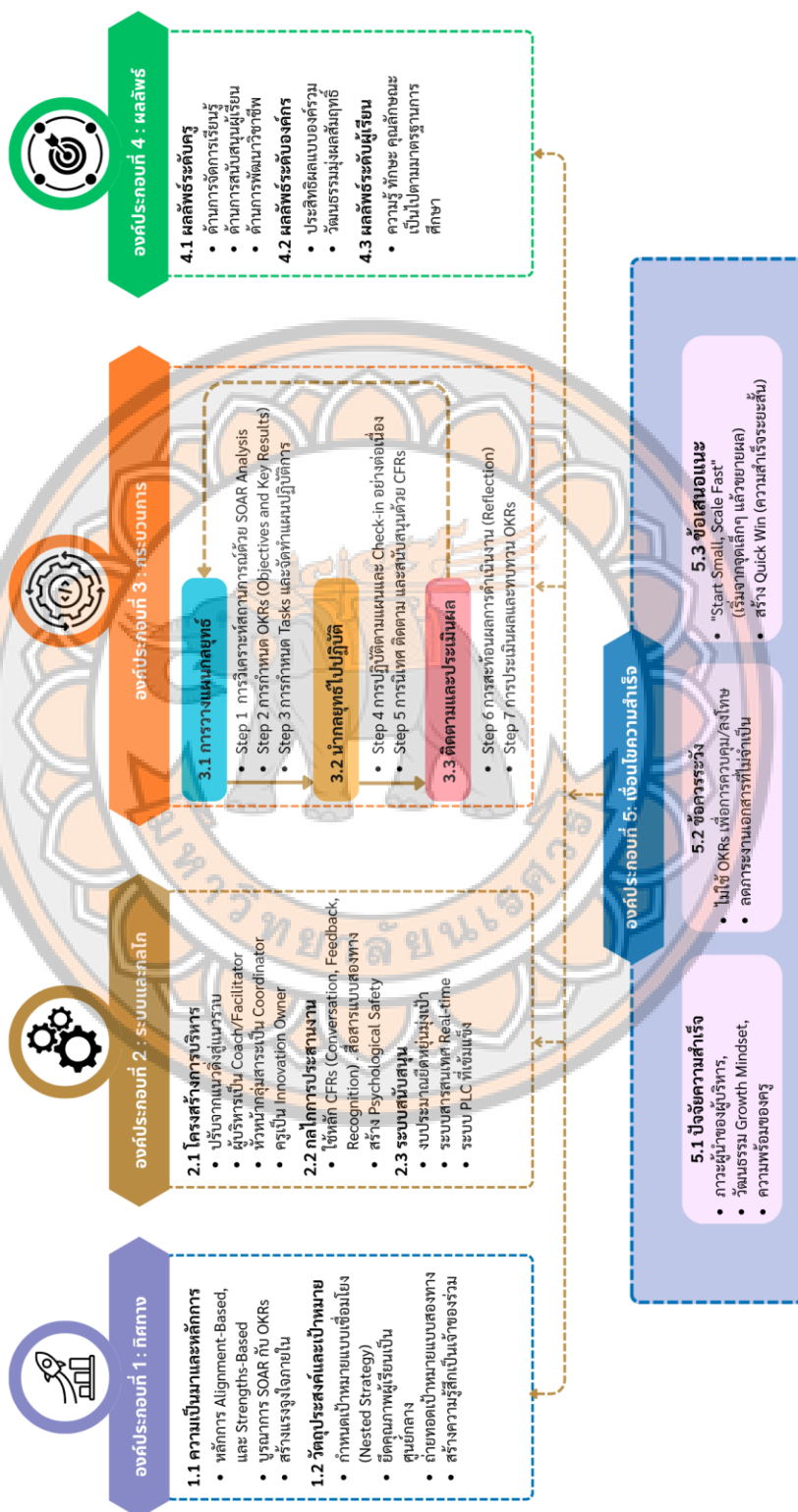
...2-3 เป้าหมายเหมาะสมครับ อย่าให้เยอะ ไม่งั้นครูจะโฟกัสไม่ถูก ทำอะไรก็ไม่สำเร็จสักอย่าง

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6)

...Start Small, Scale Fast ดีครับ แต่ควรบอกด้วยว่า Small คือแค่ไหน Fast คือเร็วแค่ไหน ไม่งั้นแต่ละโรงเรียนจะตีความไม่เหมือนกัน

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7)

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู (Strategic Management Model for Enhancing Teacher Performance Effectiveness)



ภาพ 29 แสดง (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู

ระยะที่ 2 การศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ระยะที่ 2 เป็นการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านการพัฒนาและตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระยะที่ 1 ไปทดลองใช้จริงกับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ จำนวน 30 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 คน และครูผู้สอน 20 คน โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) จำนวน 2 วงรอบ แต่ละวงรอบใช้เวลา 18 สัปดาห์ รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 36 สัปดาห์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยนำบทเรียนจากวงรอบที่ 1 มาปรับปรุงการดำเนินงานในวงรอบที่ 2 ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การดำเนินงานในแต่ละวงรอบใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน 7 Steps พร้อมเครื่องมือ 10 ชุด ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ที่ใช้ SOAR Analysis ในการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนด OKRs (Objectives and Key Results) ตาม KRA 3 ด้าน ของมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 และการกำหนด Tasks ที่บูรณาการกับข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) ที่ประกอบด้วย การ Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์ และการนิเทศด้วย CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) บนพื้นฐานของ Psychological Safety และขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) ที่ใช้กระบวนการ After Action Review (AAR) การวิเคราะห์ Gap และการประเมินคะแนน OKRs เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานและทบทวน OKRs สำหรับวงรอบถัดไป ผลการศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในแต่ละวงรอบมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

วงรอบที่ 1 (Cycle 1)

การดำเนินงานในวงรอบที่ 1 เป็นการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปทดลองใช้เป็นครั้งแรกกับผู้บริหารและครูโรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม จำนวน 30 คน ในช่วงสัปดาห์ที่ 1-18 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดความเข้าใจในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น และสามารถดำเนินการตาม Tasks ที่บูรณาการกับข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ได้ครบถ้วน โดยมีค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs ไม่ต่ำกว่า 0.60 จากคะแนนเต็ม 1.0 และค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ไม่ต่ำกว่า 3.51 จากคะแนนเต็ม 5.00 ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในการวิเคราะห์ SOAR ระดับโรงเรียน ผลการดำเนินงานในวงรอบที่ 1 ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอน 7 Steps ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) วงรอบที่ 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ในวงรอบที่ 1 เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ โดยมีผู้เข้าร่วมดำเนินการ จำนวน 30 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน และครูผู้สอน จำนวน 20 คน ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ Steps ดังนี้

Step 1 ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ด้วย SOAR Analysis

ผลการดำเนินการ Step 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ด้วย SOAR Analysis ในสัปดาห์ที่ 1-2 ของวงรอบที่ 1 ผู้วิจัยจัดประชุมระดมสมองร่วมกับผู้บริหารและครู จำนวน 30 คน โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็น Facilitator ในการดำเนินการประชุม เพื่อวิเคราะห์แนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูกับค่าเป้าหมายมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนน้ำหนาววิทยาคมโดยใช้ SOAR Analysis ซึ่งเป็นเครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นมุมมองเชิงบวก (Strengths-Based Strategic Thinking) พัฒนาโดย Stavros, & Hinrichs (2009) แตกต่างจาก SWOT Analysis แบบดั้งเดิมตรงที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการค้นหาจุดแข็งและโอกาส แทนที่จะมุ่งเน้นจุดอ่อนและอุปสรรค การดำเนินการแบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ การวิเคราะห์ SOAR ระดับโรงเรียน และการวิเคราะห์ SOAR ระดับบุคคล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ SOAR ระดับโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ SOAR ระดับโรงเรียน ได้จากการประชุมระดมสมองร่วมกันของผู้บริหารและครู จำนวน 30 คน โดยผู้วิจัยใช้คำถามชี้นำ (Strategic Inquiry) ในการกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมกันวิเคราะห์ใน 4 มิติ ได้แก่ Strengths (จุดแข็ง) ได้แก่ ทรัพยากร ความสามารถ และสิ่งที่โรงเรียนทำได้ดีที่สุด Opportunities (โอกาส) ได้แก่ ปัจจัยภายในและภายนอกที่เอื้อต่อความสำเร็จ Aspirations (แรงบันดาลใจ) ได้แก่ สิ่งดี ๆ ที่อยากเห็นในอนาคต และ Results (ผลลัพธ์ที่คาดหวัง) ได้แก่ ผลลัพธ์ที่วัดได้เป็นรูปธรรม แล้วจัดทำเป็น SOAR Matrix ระดับโรงเรียน โดยแบ่งเป็น 2 มิติหลัก ได้แก่ Strategic Inquiry (จุดแข็ง + โอกาส) และ Appreciative Intent (แรงบันดาลใจ + ผลลัพธ์) ดังปรากฏในตาราง 10

ตาราง 10 แสดง SOAR Matrix ระดับโรงเรียน โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม

Strategic Inquiry (การตั้งคำถามเชิงกลยุทธ์)	
S - Strengths (จุดแข็ง)	O - Opportunities (โอกาส)
1. ครูมีประสบการณ์สอนเฉลี่ย 5 ปีขึ้นไป มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้	1. หลักเกณฑ์ ก.ค.ศ. ว19/2567 สนับสนุนการพัฒนาครูเป็นระบบตามมาตรฐานตำแหน่ง
2. มีครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ จำนวน 3 คน ที่สามารถเป็นที่เลี้ยงให้ครูท่านอื่นได้	2. สพม. เพชรบูรณ์ จัดอบรมพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง
3. ชุมชนมีทุนทางวัฒนธรรมท้องถิ่นที่หลากหลาย สามารถนำมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้	3. มีแพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัลที่หลากหลาย เช่น OBEC Content Center
4. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสนับสนุนการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ	4. แนวโน้มการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ (Area-Based Education) ที่เปิดโอกาสให้โรงเรียนบูรณาการบริบทท้องถิ่น
5. มีระบบ ICT พื้นฐานพร้อมสำหรับการจัดการเรียนรู้	5. เครือข่าย PLC ระหว่างสถานศึกษาเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้
6. มีเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและปราชญ์ท้องถิ่นที่เข้มแข็ง	6. นโยบายลดภาระงานครูเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
Appreciative Intent (เจตนาและสิ่งดี ๆ ที่อยากเห็นเพื่อองค์กร)	
A - Aspirations (แรงบันดาลใจ)	R - Results (ผลลัพธ์ที่คาดหวัง)
1. ครูทุกคนพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ครอบคลุม KRA ทั้ง 3 ด้าน ตามมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567	1. ค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู ไม่ต่ำกว่า 3.51 จากคะแนนเต็ม 5
2. ครูทุกคนสามารถบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นในการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน	2. ครูทุกคนสามารถกำหนด OKRs ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรได้
3. โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีวัฒนธรรม PLC เข้มแข็ง	3. ค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs ของครูไม่ต่ำกว่า 0.60 จากคะแนนเต็ม 1.0
4. เป้าหมายระดับบุคคล ระดับกลุ่มสาระ และระดับโรงเรียนสอดคล้องเป็นทิศทางเดียวกัน (Alignment-Based)	4. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น
5. เกิดหลักการ "งานเดียวได้ผลสองต่อ" บูรณาการ OKRs กับ PA อย่างเป็นระบบ	5. ครูมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับมากขึ้นไป

จากตาราง 10 พบว่า ผลการวิเคราะห์ SOAR Matrix ระดับโรงเรียน ในส่วน Strategic Inquiry ซึ่งประกอบด้วย Strengths (จุดแข็ง) และ Opportunities (โอกาส) แสดงให้เห็นว่าโรงเรียน น้ำหนาววิทยาคมมีจุดแข็งสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ ครูมีประสบการณ์สอนเฉลี่ย 15 ปีขึ้นไป มี ครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษที่สามารถเป็นพี่เลี้ยง ชุมชนมีทุนทางวัฒนธรรมท้องถิ่นที่หลากหลาย ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสนับสนุนการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ มีระบบ ICT พื้นฐานพร้อมใช้งาน และมีเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและปราชญ์ท้องถิ่นที่เข้มแข็ง ส่วนโอกาสสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ หลักสูตร ก.ค.ศ. ว19/2567 ที่สนับสนุนการพัฒนาครูเป็นระบบ การจัดอบรมอย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานต้นสังกัด แพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัลที่หลากหลาย แนวโน้มการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ (Area-Based Education) เครือข่าย PLC ระหว่างสถานศึกษา และนโยบายลดภาระงานครู

ในส่วน Appreciative Intent ซึ่งประกอบด้วย Aspirations (แรงบันดาลใจ) และ Results (ผลลัพธ์ที่คาดหวัง) แสดงให้เห็นแรงบันดาลใจสำคัญ 5 ประการ โดยมุ่งเน้นให้ครูทุกคนพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ สามารถบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นในการจัดการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรม PLC ที่เข้มแข็ง และมีเป้าหมายที่สอดคล้องกันในทุกระดับตามหลักการ Alignment-Based ส่วนผลลัพธ์ที่คาดหวัง 5 ประการ กำหนดเป็นตัวเลขที่วัดได้ว่าเป็นรูปธรรม เช่น ค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่า 3.51 จากคะแนนเต็ม 5 ค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs ไม่ต่ำกว่า 0.60 จากคะแนนเต็ม 1.0 เป็นต้น

นอกจากนี้ ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ SOAR Matrix มาสังเคราะห์เป็นคำถามเชิงกลยุทธ์ (Strategic Inquiry) 3 คำถาม เพื่อเชื่อมโยงระหว่างจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ที่คาดหวัง ดังปรากฏในตาราง 11

ตาราง 11 แสดงสรุปคำถามเชิงกลยุทธ์ (Strategic Inquiry) และแนวทางจากการวิเคราะห์ SOAR ระดับโรงเรียน

คำถามเชิงกลยุทธ์	แนวทาง/คำตอบจากการวิเคราะห์ร่วมกัน
1. เราจะใช้จุดแข็งอย่างไรเพื่อคว้าโอกาส?	ใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของครู ร่วมกับ ทุนทางวัฒนธรรมท้องถิ่นและเครือข่ายปราชญ์ชาวบ้าน ในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ตาม แนวคิดการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ (Area-Based Education) โดยบูรณาการกับมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 และใช้ประโยชน์จากแพลตฟอร์มดิจิทัลในการพัฒนาสื่อและนวัตกรรม

คำถามเชิงกลยุทธ์	แนวทาง/คำตอบจากการวิเคราะห์ร่วมกัน
2. เราจะใช้โอกาสอย่างไรเพื่อบรรลุแรงบันดาลใจ?	ใช้กรอบ ก.ค.ศ. ว19/2567 เป็นโครงสร้างในการกำหนด KRA 3 ด้าน กำหนด OKRs ที่เชื่อมโยงการบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นกับมาตรฐานตำแหน่ง สร้าง PLC ที่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการเรียนรู้เชิงพื้นที่ บูรณาการ Tasks กับ PA ตามหลักการ "งานเดียวได้ผลสองต่อ" และใช้ระบบ OKRs ในการจัดเรียงเป้าหมายให้สอดคล้องกันทุกระดับ (Nested Strategy)
3. ผลลัพธ์ที่เราคาดหวังคืออะไร?	ครูทุกคนมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นจากค่าเฉลี่ยเดิม โดยกำหนดค่าเป้าหมายประสิทธิผลไม่ต่ำกว่า 3.51 จากคะแนนเต็ม 5 ครูทุกคนสามารถกำหนด OKRs ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรได้ มีค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs ไม่ต่ำกว่า 0.60 จากคะแนนเต็ม 1.0 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น และครูมีความพึงพอใจต่อรูปแบบในระดับมากขึ้นไป

จากตาราง 11 พบว่า คำถามเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 คำถามมีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ คำถามแรกเชื่อมโยงจุดแข็งกับโอกาส โดยเน้นการใช้ประสบการณ์ครู ทักษะวัฒนธรรม และเครือข่ายปราชญ์ท้องถิ่น บูรณาการกับมาตรฐาน ก.ค.ศ. ว19/2567 คำถามที่สองเชื่อมโยงโอกาสกับแรงบันดาลใจ โดยใช้กรอบ ก.ค.ศ. ว19/2567 เป็นโครงสร้าง กำหนด OKRs บูรณาการกับ PA และสร้าง PLC ที่เข้มแข็ง และคำถามที่สามกำหนดผลลัพธ์ที่วัดได้เป็นรูปธรรม ทั้งในมิติของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน คะแนน OKRs ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความพึงพอใจ

2. ผลการวิเคราะห์ SOAR ระดับบุคคล

ภายหลังการวิเคราะห์ SOAR ระดับโรงเรียนเสร็จสิ้น ผู้วิจัยให้ครูแต่ละคน จำนวน 28 คน (ไม่รวมผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ) วิเคราะห์ SOAR ในระดับบุคคล โดยใช้แบบวิเคราะห์ SOAR Analysis (เครื่องมือที่ 1) เพื่อให้ครูแต่ละคนวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ที่คาดหวังเฉพาะของตนเอง ภายในบริบทกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ตนสังกัด ผลการวิเคราะห์ SOAR ระดับบุคคลสรุปได้ดังนี้

ด้าน Strengths (จุดแข็ง) ครูแต่ละคนระบุจุดแข็งของตนเองในด้านประสบการณ์ การสอน ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชา ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย

และความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน จุดแข็งที่พบมากที่สุด ได้แก่ ครูมีประสบการณ์การสอนที่ยาวนาน และมีความรู้ในเนื้อหาสาระวิชาที่สอนเป็นอย่างดี มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียนและผู้ปกครอง และมีความรู้เกี่ยวกับบริบทชุมชนท้องถิ่นที่สามารถนำมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ได้

ด้าน Opportunities (โอกาส) ครูแต่ละคนระบุโอกาสที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง ได้แก่ หลักเกณฑ์ ก.ค.ศ. ว19/2567 ที่กำหนดตัวชี้วัดการพัฒนาอย่างชัดเจน การสนับสนุนจากผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ครูพัฒนานวัตกรรม การมีแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลที่เข้าถึงได้สะดวก และความร่วมมือจากปราชญ์ท้องถิ่นที่พร้อมให้การสนับสนุน

ด้าน Aspirations (แรงบันดาลใจ) ครูแต่ละคนกำหนดแรงบันดาลใจที่สอดคล้องกับบริบทกลุ่มสาระที่ตนสังกัด โดยมุ่งเน้นการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่น การสร้างนวัตกรรมการสอนที่เป็นเอกลักษณ์ การพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญสูงขึ้น และการเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่เข้มแข็ง

ด้าน Results (ผลลัพธ์ที่คาดหวัง) ครูแต่ละคนกำหนดผลลัพธ์ที่วัดได้เป็นรูปธรรมในแต่ละ KRA ทั้ง 3 ด้าน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเพิ่มขึ้นตามเกณฑ์ที่กำหนด จำนวนผลงานนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น และจำนวนชั่วโมงการพัฒนาตนเอง โดยครูทั้ง 28 คนสามารถวิเคราะห์ SOAR ระดับบุคคลได้ครบถ้วนทุกมิติ คิดเป็นร้อยละ 100

สรุปผลการวิเคราะห์ SOAR ระดับบุคคล พบว่า ครูทั้ง 28 คนสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ที่คาดหวังของตนเองได้ครอบคลุมทั้ง 4 มิติของ SOAR Analysis โดยมีลักษณะสำคัญร่วมกัน คือ จุดแข็งส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์การสอนและความรู้เฉพาะสาขา โอกาสหลักมาจากนโยบาย ก.ค.ศ. ว19/2567 และการสนับสนุนจากผู้บริหาร แรงบันดาลใจเน้นการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม และผลลัพธ์ที่คาดหวังสอดคล้องกับ KRA 3 ด้านตามมาตรฐานตำแหน่ง

Step 2 ผลการกำหนด OKRs (Objectives and Key Results)

ผลการดำเนินการ Step 2 การกำหนด OKRs ในสัปดาห์ที่ 3-4 ของวงรอบที่ 1 ผู้วิจัยจัดประชุมระดมสมองเพื่อนำผลการวิเคราะห์ SOAR โดยเฉพาะส่วน Aspirations (แรงบันดาลใจ) และ Results (ผลลัพธ์ที่คาดหวัง) มาใช้ในการกำหนด OKRs ตามแนวคิด Objectives and Key Results ที่พัฒนาจากหลักการ Management by Objectives (MBO) ของ Peter Drucker โดย Andy Grove แห่ง Intel และเผยแพร่โดย John Doerr ผ่านหนังสือ Measure What Matters โดยดำเนินการกำหนด KRA (Key Result Areas) 3 ด้าน Objective (วัตถุประสงค์) และ Key Results (ผลลัพธ์หลัก) ตามหลักการ Alignment-Based ที่เน้นความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายระดับบุคคล ระดับกลุ่มสาระ และระดับโรงเรียน (Nested Strategy) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการกำหนด KRA และ Objective

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ SOAR มากำหนด KRA (Key Result Areas) 3 ด้านตามมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 และให้ครูแต่ละคนกำหนด Objective ที่มีลักษณะท้าทาย (Challenging) เฉพาะเจาะจง (Specific and Measurable) ปฏิบัติให้บรรลุได้ (Attainable) เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน (Relevant and Result Oriented) และมีกรอบเวลา (Time Limited) สำหรับแต่ละ KRA ผลการกำหนด KRA และ Objective ของครูทั้ง 28 คน สรุปได้ดังตาราง 12

ตาราง 12 แสดงสรุปผลการกำหนด KRA และ Objective ของครู จำนวน 28 คน

KRA	ขอบเขตตามมาตรฐาน ก.ค.ศ. ว19/2567	ลักษณะ Objective ที่ครูกำหนด
KRA 1: ด้านการจัดการ เรียนรู้	การออกแบบการจัดการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ การใช้สื่อและเทคโนโลยี การวัดและประเมินผล และ การบริหารจัดการชั้นเรียน	ครูทุกคน (28 คน คิดเป็นร้อยละ 100) กำหนด Objective ที่มุ่งเน้นการพัฒนา การจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการบริบทท้องถิ่น ให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น เช่น การออกแบบ แผนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการวัฒนธรรม ท้องถิ่น การจัดกิจกรรมเชิงรุก (Active Learning) ที่เชื่อมโยงกับชุมชน
KRA 2: ด้านการส่งเสริมและ สนับสนุนการจัดการ เรียนรู้	การส่งเสริมผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะตามหลักสูตร การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ตามมาตรฐาน	ครูทุกคน (28 คน คิดเป็นร้อยละ 100) กำหนด Objective ที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียน มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และความ ภาคภูมิใจในท้องถิ่น เช่น การส่งเสริมนิสัย รักการเรียนรู้ การจัดระบบดูแลช่วยเหลือ ที่ตอบสนองความต้องการรายบุคคล
KRA 3: ด้านการพัฒนา ตนเองและวิชาชีพ	การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การสร้างและพัฒนานวัตกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการเป็นแบบอย่างที่ดี	ครูทุกคน (28 คน คิดเป็นร้อยละ 100) กำหนด Objective ที่มุ่งพัฒนาตนเองให้ เป็นครูที่มีความเชี่ยวชาญ สร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ และเข้าร่วม PLC เช่น การพัฒนานวัตกรรมสื่อการสอน การเข้าร่วม อบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

จากตาราง 12 พบว่า ครูทั้ง 28 คน คิดเป็นร้อยละ 100 สามารถกำหนด Objective ได้ครอบคลุม KRA ทั้ง 3 ด้านตามมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 โดย Objective ที่กำหนดมีลักษณะท้าทาย (Stretch Goals) สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ SOAR โดยเฉพาะส่วน Aspirations ที่เน้นการบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นในการจัดการเรียนรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ (Area-Based Education) ที่เป็นโอกาสสำคัญที่ค้นพบจากการวิเคราะห์ SOAR ทั้งนี้ Objective ทุกข้อมีการตรวจสอบ Alignment กับ OKRs ระดับกลุ่มสาระและระดับโรงเรียน เพื่อให้สอดคล้องกันตามหลักการ Nested Strategy

2. ผลการกำหนด Key Results

ผู้วิจัยให้ครูแต่ละคนกำหนด Key Results จำนวน 2-4 ข้อต่อ Objective ที่วัดได้เชิงปริมาณ โดยระบุค่าปัจจุบัน ค่าเป้าหมาย ระยะเวลา และหลักฐาน/ตัวชี้วัดที่ใช้วัดผล เป็นไปตามหลัก SMART ได้แก่ Specific (เฉพาะเจาะจง) Measurable (วัดได้) Achievable (บรรลุได้) Relevant (เกี่ยวข้อง) และ Time-bound (มีกรอบเวลา) ผลการกำหนด Key Results สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 13

ตาราง 13 แสดงสรุปจำนวน Key Results ที่ครูกำหนด จำแนกตาม KRA

KRA	จำนวน Key Results รวม (ข้อ)	ค่าเฉลี่ย Key Results ต่อคน (ข้อ)	ตัวอย่าง Key Results ที่พบมาก
KRA 1: ด้านการจัดการ เรียนรู้	95	3.4	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเพิ่มขึ้น, จำนวนแผนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการท้องถิ่น, คะแนนเฉลี่ยการทดสอบเพิ่มขึ้นตามเกณฑ์
KRA 2: ด้านการส่งเสริมฯ	68	2.4	นักเรียนมีสถิติการยืมหนังสือเพิ่มขึ้น, จำนวนนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้, ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์
KRA 3: ด้านการพัฒนา ตนเองฯ	75	2.7	จำนวนชั่วโมงอบรมพัฒนาตนเอง, จำนวนผลงานนวัตกรรม, จำนวนครั้งการเข้าร่วม PLC กลุ่มสาระ
รวมทั้งหมด	238	8.5	(เฉลี่ย 8.5 Key Results ต่อคน จาก 28 คน)

จากตาราง 13 พบว่า ครูทั้ง 28 คนกำหนด Key Results รวมทั้งสิ้น 238 ข้อ เฉลี่ยคนละ 8.5 ข้อ โดยจำแนกตาม KRA ได้ดังนี้ KRA 1 ด้านการจัดการเรียนรู้ มี Key Results รวม 95 ข้อ เฉลี่ยคนละ 3.4 ข้อ ซึ่งมีสัดส่วนสูงที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าครูให้ความสำคัญกับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้เป็นอันดับแรก สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ SOAR ที่กำหนดแรงบันดาลใจหลักในการบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นในการจัดการเรียนรู้ KRA 3 ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ มี Key Results รวม 75 ข้อ เฉลี่ยคนละ 2.7 ข้อ และ KRA 2 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ มี Key Results รวม 68 ข้อ เฉลี่ยคนละ 2.4 ข้อ

ผลการตรวจสอบ Alignment ระหว่าง OKRs ระดับบุคคล ระดับกลุ่มสาระ และระดับโรงเรียน พบว่า OKRs ของครูทุกคนมีความสอดคล้องกันตามหลักการ Nested Strategy กล่าวคือ เมื่อครูแต่ละคนบรรลุ OKRs ส่วนบุคคล ก็ส่งผลให้กลุ่มสาระบรรลุ OKRs ของทีม และเมื่อกลุ่มสาระทุกกลุ่มบรรลุ OKRs ก็ส่งผลให้โรงเรียนบรรลุ OKRs ระดับองค์กร นอกจากนี้ Key Results ทุกข้อครอบคลุมตัวชี้วัดตาม PA ทั้ง 3 ด้าน โดยผ่านการหารือกับหัวหน้ากลุ่มสาระเพื่อยืนยันความเหมาะสม

Step 3 ผลการกำหนด Tasks และจัดทำแผนปฏิบัติการ

ผลการดำเนินการ Step 3 การกำหนด Tasks และจัดทำแผนปฏิบัติการ ในสัปดาห์ที่ 5-6 ของวงรอบที่ 1 ผู้วิจัยจัดประชุมระดมสมองเพื่อนำ Key Results ที่กำหนดไว้ใน Step 2 มากำหนด Tasks โดยบูรณาการกับข้อตกลงในการพัฒนางาน (Performance Agreement: PA) สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามหลักการ "งานเดียวได้ผลสองต่อ" กล่าวคือ เมื่อครูปฏิบัติงานเพื่อบรรลุ OKRs จะได้ทั้งความก้าวหน้าตาม OKRs และได้หลักฐานสำหรับ PA ไปพร้อมกัน ไม่ต้องทำงานสองชุดแยกกัน โดยดำเนินการ 2 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ การกำหนด Tasks และบูรณาการกับ PA และการจัดทำแผนปฏิบัติการที่มี Timeline ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการกำหนด Tasks และบูรณาการกับ PA

ผู้วิจัยให้ครูแต่ละคนกำหนด Tasks ที่เชื่อมโยงกับแต่ละ Key Result โดยใช้แบบวิเคราะห์ Tasks และบูรณาการกับ PA (เครื่องมือที่ 3) ผู้วิจัยให้ครูระบุหลักฐานผลงานที่คาดว่าจะได้รับ ระดับคุณภาพ กำหนดเสร็จ และความสอดคล้องกับตัวชี้วัดตาม PA โดย Tasks ที่กำหนดแบ่งเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ งานกำกับตัวชี้วัด (Monitoring Tasks) เช่น การทดสอบ Pre-test/Post-test การวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียน การปรับปรุงการสอน และกิจกรรม/โครงการ (Activity/Project Tasks) เช่น โครงการส่งเสริมการอ่าน กิจกรรมประกวดเขียนเรียงความ โครงการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ ผลการกำหนด Tasks สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 14

ตาราง 14 แสดงสรุปจำนวน Tasks ที่ครูกำหนด จำแนกตาม KRA และความสอดคล้องกับ PA

KRA	จำนวน Tasks รวม (งาน)	ค่าเฉลี่ย Tasks ต่อคน (งาน)	บูรณาการ กับ PA (ร้อยละ)	ตัวอย่าง Tasks ที่พบมาก
KRA 1: ด้านการจัด การเรียนรู้	168	6.0	100	ทดสอบ Pre-test, จัดทำแผนการจัด การเรียนรู้บูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่น, จัดการเรียนรู้ตามแผน, ทดสอบ Post-test
KRA 2: ด้านการ ส่งเสริมฯ	108	3.9	100	จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้, จัดระบบ ดูแลช่วยเหลือผู้เรียน, ส่งเสริมผู้เรียน เข้าร่วมกิจกรรม/แข่งขัน
KRA 3: ด้านการพัฒนา ตนเองฯ	120	4.3	100	ศึกษาข้อมูลวัฒนธรรมท้องถิ่น, ออกแบบ และพัฒนานวัตกรรม, เข้าร่วม PLC กลุ่มสาระ, เข้ารับการอบรม
รวมทั้งหมด	396	14.1	100	(เฉลี่ย 14.1 Tasks ต่อคน จาก 28 คน)

จากตาราง 14 พบว่า ครูทั้ง 28 คนกำหนด Tasks รวมทั้งสิ้น 396 งาน เฉลี่ยคนละ 14.1 งาน โดยจำแนกตาม KRA ได้ดังนี้ KRA 1 ด้านการจัดการเรียนรู้ มี Tasks มากที่สุด จำนวน 168 งาน เฉลี่ยคนละ 6.0 งาน สอดคล้องกับจำนวน Key Results ที่มีมากที่สุดใน KRA นี้เช่นกัน KRA 3 ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ มี 120 งาน เฉลี่ยคนละ 4.3 งาน และ KRA 2 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ มี 108 งาน เฉลี่ยคนละ 3.9 งาน ทั้งนี้ Tasks ทุกงาน คิดเป็นร้อยละ 100 มีการบูรณาการกับข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) โดยระบุความสอดคล้องกับตัวชี้วัด PA อย่างชัดเจน สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของหลักการ "งานเดียวได้ผลสองต่อ" ที่ช่วยลดภาระงานซ้ำซ้อนของครู

2. ผลการจัดทำแผนปฏิบัติการและ Timeline

ผู้วิจัยให้ครูแต่ละคนจัดทำแผนปฏิบัติการที่มี Timeline รายเดือน โดยใช้แบบจัดทำแผนปฏิบัติการและ Timeline (เครื่องมือที่ 4) กำหนด Milestones (หลักหมาย) ซึ่งเป็นจุดสำคัญที่แสดงความสำเร็จของงานระยะหนึ่ง Checkpoints (จุดตรวจสอบ) สำหรับการติดตามความก้าวหน้า และ Deliverables (ผลงานส่งมอบ) ที่ชัดเจนในแต่ละช่วงเวลา โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานในรอบที่ 1 จำนวน 4 เดือน (18 สัปดาห์) แบ่งเป็น 3 ระยะ ดังปรากฏในตาราง 15

ตาราง 15 แสดงสรุปภาพรวม Timeline แผนปฏิบัติการวงรอบที่ 1

ระยะ	ช่วงเวลา	กิจกรรมหลัก	Milestones / Deliverables
ระยะที่ 1 การวางแผน	เดือนที่ 1 (สัปดาห์ที่ 1-6)	- วิเคราะห์ SOAR ระดับโรงเรียน และระดับบุคคล (สัปดาห์ที่ 1-2) - กำหนด OKRs: KRA, Objective, Key Results (สัปดาห์ที่ 3-4) - กำหนด Tasks บูรณาการ PA และจัดทำ Timeline (สัปดาห์ที่ 5-6) - ทดสอบ Pre-test ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	★ เอกสาร SOAR Analysis ระดับโรงเรียนและบุคคล ★ เอกสาร OKRs ของครูแต่ละคน (28 ฉบับ) ★ เอกสาร Tasks บูรณาการ PA พร้อม Timeline ★ ผลการทดสอบ Pre-test
ระยะที่ 2 การปฏิบัติ	เดือนที่ 2-3 (สัปดาห์ที่ 7-14)	- ครุดำเนินการตาม Tasks ที่กำหนด - Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์ - ผู้บริหารนิเทศ กำกับ ติดตาม ด้วยระบบ CFRs - ประเมินสถานะด้วยระบบ 3 สี (On Track/At Risk/Off Track) - บันทึกข้อมูลใน Dashboard	◆ รายงานความก้าวหน้า Check-in ทุก 2 สัปดาห์ ◆ บันทึกการนิเทศ CFRs ◆ ผลงาน/หลักฐานตาม Tasks ◆ Dashboard สรุปสถานะ OKRs
ระยะที่ 3 การประเมิน	เดือนที่ 3-4 (สัปดาห์ที่ 15-18)	- ทดสอบ Post-test ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน - ทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) - วิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) - ทบทวน KRA และ Key Results - ให้คะแนน OKRs (มาตราส่วน 0.0-1.0)	★ ผลการทดสอบ Post-test ★ เอกสาร AAR ของครูแต่ละคน ★ เอกสาร Gap Analysis ★ รายงานผลคะแนน OKRs ★ สรุปบทเรียนสำหรับวงรอบที่ 2

จากตาราง 15 พบว่า ครูทั้ง 28 คน คิดเป็นร้อยละ 100 สามารถจัดทำแผนปฏิบัติการที่มี Timeline ครบถ้วนสมบูรณ์ ครอบคลุมระยะเวลา 4 เดือน (18 สัปดาห์) โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การวางแผน (เดือนที่ 1 สัปดาห์ที่ 1-6) ประกอบด้วยกิจกรรม SOAR Analysis การกำหนด OKRs การกำหนด Tasks บูรณาการ PA การจัดทำ Timeline และการทดสอบ Pre-test

ระยะที่ 2 การปฏิบัติ (เดือนที่ 2-3 สัปดาห์ที่ 7-14) เป็นช่วงที่ครูดำเนินการตาม Tasks พร้อม Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์ และรับการนิเทศ กำกับ ติดตามด้วยระบบ CFRs จากผู้บริหาร และ ระยะที่ 3 การประเมิน (เดือนที่ 3-4 สัปดาห์ที่ 15-18) ประกอบด้วย การทดสอบ Post-test การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) การทบทวน KRA และ Key Results และการให้คะแนน OKRs

ทั้งนี้ แผนปฏิบัติการทุกฉบับมีการกำหนด Milestones ที่ชัดเจน เช่น การส่งเอกสาร SOAR Analysis การส่งเอกสาร OKRs การทดสอบ Pre-test และ Post-test การส่งผลงานนวัตกรรม มี Checkpoints สำหรับการ Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์ และมี Deliverables ที่ระบุชัดเจน ในแต่ละช่วงเวลา สอดคล้องกับปฏิทินการศึกษาและกำหนดการประเมิน PA ของโรงเรียน

ตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) วงรอบที่ 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) วงรอบที่ 1 เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการนำ Tasks ของผู้รับผิดชอบตามข้อตกลง ในการพัฒนางาน (PA) สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปทดลองใช้ พร้อมทั้ง การติดตาม Check-in และการนิเทศด้วย CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) ณ โรงเรียน นำหน้าวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ ในช่วงเดือนที่ 2-3 ของวงรอบ ที่ 1 (สัปดาห์ที่ 7-14) โดยมีผู้เข้าร่วมดำเนินการ จำนวน 30 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน และครูผู้สอน จำนวน 20 คน ประกอบด้วย 2 Steps ได้แก่ Step 4 การปฏิบัติตามแผนและ Check-in อย่างต่อเนื่อง และ Step 5 การนิเทศ ติดตาม และสนับสนุนด้วย CFRs ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ ข้อมูลตามลำดับ Steps ดังนี้

Step 4 ผลการปฏิบัติตามแผนและ Check-in อย่างต่อเนื่อง

ผลการดำเนินการ Step 4 การปฏิบัติตามแผนและ Check-in อย่างต่อเนื่อง ในช่วงเดือนที่ 2-3 ของวงรอบที่ 1 (สัปดาห์ที่ 7-14) ผู้วิจัยให้ครูดำเนินการตาม Tasks ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ และจัด Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์ โดยใช้แบบบันทึก Check-in OKRs (เครื่องมือที่ 5) เพื่อติดตามความก้าวหน้าด้วยคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ "ความก้าวหน้าในการดำเนินงานเป็นอย่างไร?" "อุปสรรคหรือความท้าทายที่พบคืออะไร?" และ "ต้องการความช่วยเหลือหรือสนับสนุนอะไร?" พร้อมทั้งประเมินสถานะ OKRs ด้วยระบบ 3 สี ได้แก่ On Track (สีเขียว) หมายถึงดำเนินการได้ ตามแผน At Risk (สีเหลือง) หมายถึงมีความเสี่ยง ต้องเฝ้าระวัง และ Off Track (สีแดง) หมายถึง ไม่เป็นไปตามแผน ต้องปรับปรุง และบันทึกข้อมูลใน Dashboard ติดตาม OKRs (เครื่องมือที่ 10)

เพื่อแสดงภาพรวมความก้าวหน้า ผลการดำเนินการแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานตาม Tasks และผลการ Check-in OKRs ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการปฏิบัติงานตาม Tasks

ผลการปฏิบัติงานตาม Tasks ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตการปฏิบัติงานของครู โดยใช้แบบบันทึกการสังเกตการปฏิบัติงาน และแบบตรวจสอบการดำเนินงานตาม Tasks เพื่อตรวจสอบสถานะการดำเนินงานตาม Tasks โดยระบุเปอร์เซ็นต์ความก้าวหน้า สถานะ หลักฐาน/ผลงาน และหมายเหตุ จากจำนวน Tasks ทั้งหมด 396 งาน ที่ครูทั้ง 28 คน กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 ผลการปฏิบัติงานตาม Tasks ณ สิ้นสุดสัปดาห์ที่ 14 สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 16

ตาราง 16 แสดงสรุปผลการปฏิบัติงานตาม Tasks จำแนกตาม KRA ณ สิ้นสุดสัปดาห์ที่ 14

KRA	จำนวน Tasks ทั้งหมด (งาน)	ดำเนินการแล้วเสร็จ (งาน)	อยู่ระหว่างดำเนินการ (งาน)	ยังไม่ดำเนินการ (งาน)	ร้อยละความก้าวหน้าเฉลี่ย
KRA 1: ด้านการจัดการเรียนรู้	168	98	62	8	71.4
KRA 2: ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้	108	59	41	8	67.6
KRA 3: ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ	120	72	42	6	72.5
รวมทั้งรวม	396	229	145	22	70.5

จากตาราง 16 พบว่า จากจำนวน Tasks ทั้งหมด 396 งาน ครูสามารถดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน 229 งาน คิดเป็นร้อยละ 57.8 อยู่ระหว่างดำเนินการ จำนวน 145 งาน คิดเป็นร้อยละ 36.6 และยังไม่ดำเนินการ จำนวน 22 งาน คิดเป็นร้อยละ 5.6 โดยมีค่าเฉลี่ยความก้าวหน้าโดยรวมร้อยละ 70.5 เมื่อพิจารณาจำแนกตาม KRA พบว่า KRA 3 ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยความก้าวหน้าสูงสุด ร้อยละ 72.5 รองลงมาคือ KRA 1 ด้านการจัดการเรียนรู้ ร้อยละ 71.4 และ KRA 2 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ ร้อยละ 67.6 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากแบบบันทึกการสังเกตการปฏิบัติงานพบว่า Tasks ที่ดำเนินการแล้วเสร็จส่วนใหญ่เป็น Tasks ประเภทงานกำกับตัวชี้วัด (Monitoring Tasks) เช่น การทดสอบ Pre-test การวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียน การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ และการเข้าร่วมประชุม PLC กลุ่มสาระ ส่วน Tasks ที่อยู่ระหว่างดำเนินการส่วนใหญ่เป็น Tasks ประเภทกิจกรรม/โครงการ (Activity/Project Tasks) ที่ต้องใช้ระยะเวลาดำเนินการต่อเนื่อง เช่น การจัดการเรียนรู้ตามแผนที่บูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่น การพัฒนานวัตกรรมสื่อการสอน และการดำเนินโครงการส่งเสริมการเรียนรู้

สำหรับ Tasks จำนวน 22 งาน ที่ยังไม่ดำเนินการ พบว่าเป็น Tasks ที่มีกำหนดเวลาดำเนินการในช่วงท้ายของวงรอบ (สัปดาห์ที่ 15-18) เช่น การทดสอบ Post-test การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และการจัดทำรายงานผลการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับ Timeline ที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์หลักฐานผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติตาม Tasks พบว่าครูทุกคนสามารถจัดทำหลักฐานผลงานได้สอดคล้องกับที่กำหนดไว้ในแบบวิเคราะห์ Tasks และบูรณาการกับ PA โดยหลักฐานผลงานที่พบมากที่สุด ได้แก่ แผนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่น สื่อและนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ บันทึกการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียน และบันทึกการเข้าร่วม PLC กลุ่มสาระ

2. ผลการ Check-in OKRs

ผลการ Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์ ในช่วงเดือนที่ 2-3 ของวงรอบที่ 1 (สัปดาห์ที่ 7-14) ผู้วิจัยจัด Check-in OKRs รวม 4 ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่ 1 สัปดาห์ที่ 7-8 ครั้งที่ 2 สัปดาห์ที่ 9-10 ครั้งที่ 3 สัปดาห์ที่ 11-12 และครั้งที่ 4 สัปดาห์ที่ 13-14 โดยใช้แบบบันทึก Check-in OKRs (เครื่องมือที่ 5) ประเมินสถานะด้วยระบบ 3 สี และสรุปประเด็นจากคำถาม Check-in 3 ข้อ ผลการ Check-in OKRs สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 17

ตาราง 17 แสดงสรุปผลการ Check-in OKRs จำนวน 4 ครั้ง จำแนกตามสถานะ 3 สี

ครั้งที่ Check-in	สัปดาห์ ที่	On Track (สีเขียว)	At Risk (สีเหลือง)	Off Track (สีแดง)	รวม (คน)
ครั้งที่ 1	7-8	18 (64.3%)	8 (28.6%)	2 (7.1%)	28
ครั้งที่ 2	9-10	20 (71.4%)	6 (21.4%)	2 (7.1%)	28
ครั้งที่ 3	11-12	22 (78.6%)	5 (17.9%)	1 (3.6%)	28
ครั้งที่ 4	13-14	24 (85.7%)	4 (14.3%)	0 (0.0%)	28

จากตาราง 17 พบว่า ผลการ Check-in OKRs มีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอด 4 ครั้ง โดยครั้งที่ 1 (สัปดาห์ที่ 7-8) มีครูที่มีสถานะ On Track จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 64.3 At Risk จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 28.6 และ Off Track จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 และครั้งที่ 4 (สัปดาห์ที่ 13-14) มีครูที่มีสถานะ On Track เพิ่มขึ้นเป็น 24 คน คิดเป็นร้อยละ 85.7 At Risk ลดลงเหลือ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3 และไม่มีครูที่มีสถานะ Off Track แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลของกระบวนการ Check-in และการนิเทศด้วย CFRs ที่ช่วยให้ครูสามารถปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

ผลการ Check-in OKRs จำแนกตาม KRA 3 ด้าน ณ การ Check-in ครั้งที่ 4 สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 18

ตาราง 18 แสดงสรุปผลการ Check-in OKRs ครั้งที่ 4 จำแนกตาม KRA 3 ด้าน

KRA	จำนวน Key Results ทั้งหมด (ข้อ)	On Track (ข้อ)	At Risk (ข้อ)	Off Track (ข้อ)	ร้อยละ On Track
KRA 1: ด้านการจัดการเรียนรู้	95	78	15	2	82.1
KRA 2: ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้	68	54	12	2	79.4
KRA 3: ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ	75	65	9	1	86.7
รวมทั้งหมด	238	197	36	5	82.8

จากตาราง 18 พบว่า ณ การ Check-in ครั้งที่ 4 (สัปดาห์ที่ 13-14) จากจำนวน Key Results ทั้งหมด 238 ข้อ มี Key Results ที่มีสถานะ On Track จำนวน 197 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 82.8 At Risk จำนวน 36 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 15.1 และ Off Track จำนวน 5 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 2.1 เมื่อพิจารณาจำแนกตาม KRA พบว่า KRA 3 ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ มีร้อยละ On Track สูงสุด ร้อยละ 86.7 รองลงมาคือ KRA 1 ด้านการจัดการเรียนรู้ ร้อยละ 82.1 และ KRA 2 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ ร้อยละ 79.4 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์นี้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานตาม Tasks ในตาราง 14

ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากคำถาม Check-in 3 ข้อ สรุปประเด็นสำคัญได้ดังปรากฏในตาราง 19

ตาราง 19 แสดงสรุปประเด็นสำคัญจากคำถาม Check-in 3 ข้อ

คำถาม Check-in	ประเด็นที่พบจากการวิเคราะห์เนื้อหา
1. ความก้าวหน้า ในการดำเนินงาน เป็นอย่างไร?	ครูส่วนใหญ่รายงานว่าสามารถดำเนินการตาม Tasks ได้ตามแผน โดยเฉพาะ การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่น การเข้าร่วม PLC กลุ่มสาระ และการพัฒนาสื่อนวัตกรรม ครูบางส่วนรายงานว่าสามารถ ดำเนินการได้เร็วกว่าแผนที่กำหนด โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาตนเอง
2. อุปสรรคหรือ ความท้าทายที่พบ คืออะไร?	อุปสรรคหลักที่พบ ได้แก่ ภาระงานอื่นที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับ Tasks ตามแผน การประสานงานกับปราชญ์ท้องถิ่นที่ต้องใช้เวลา ข้อจำกัดด้าน งบประมาณสำหรับการพัฒนาสื่อบางรายการ และความท้าทายในการออกแบบ กิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา
3. ต้องการความ ช่วยเหลือหรือ สนับสนุนอะไร?	ความต้องการหลักที่พบ ได้แก่ การสนับสนุนด้านสื่อและวัสดุอุปกรณ์ การจัดสรรเวลาให้ครูได้ประสานงานกับปราชญ์ท้องถิ่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตัวอย่างการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นจากครูท่านอื่น และ การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน

จากตาราง 19 พบว่า ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากคำถาม Check-in 3 ข้อ สะท้อนให้เห็นว่า กระบวนการ Check-in ช่วยให้ครูและผู้บริหารสามารถรับรู้สถานะความก้าวหน้า อุปสรรค และความต้องการการสนับสนุนได้อย่างทันท่วงที ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงและแก้ไขปัญหาได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวโน้มที่ดีขึ้นของสถานะ OKRs ตลอด 4 ครั้งของการ Check-in

Step 5 ผลการนิเทศ ติดตาม และสนับสนุนด้วย CFRs

ผลการดำเนินการ Step 5 การนิเทศ ติดตาม และสนับสนุนด้วย CFRs ในช่วงเดือนที่ 2-3 ของวงรอบที่ 1 (สัปดาห์ที่ 7-14) ผู้วิจัยร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการนิเทศด้วย CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) ตามหลักการของ John Doerr โดยใช้แบบบันทึกการนิเทศด้วย CFRs (เครื่องมือที่ 6) ซึ่งประกอบด้วย C - Conversations (การสนทนา) โดยใช้คำถามที่ทรงพลัง (Powerful Questions) และการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) แบบ Coaching F - Feedback (ข้อมูลย้อนกลับ) โดยให้ข้อมูลย้อนกลับแบบสองทาง (Two-way Feedback) ทั้งจากผู้นิเทศถึงครูและจากครูถึงผู้นิเทศ โดยเน้นการพัฒนาไม่ใช้การตัดสิน และ R - Recognition (การยกย่องชื่นชม) โดยยกย่องชื่นชมความพยายามและความก้าวหน้าของครู ผู้วิจัยสร้างบรรยากาศ Psychological Safety เพื่อให้ครูรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นและขอความช่วยเหลือ ผลการนิเทศด้วย CFRs สรุปได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการนิเทศด้วย CFRs

ผลการนิเทศด้วย CFRs ผู้วิจัยร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการนิเทศครูทั้ง 28 คน รวม 4 รอบ สอดคล้องกับการ Check-in OKRs 4 ครั้ง ผลการนิเทศด้วย CFRs แยกตามองค์ประกอบ 3 ด้าน สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 20

ตาราง 20 แสดงผลการนิเทศด้วย CFRs

องค์ประกอบ CFRs	รายละเอียดการดำเนินการ	ประเด็นสำคัญที่พบจากการวิเคราะห์เนื้อหา
C - Conversations (การสนทนา)	ผู้วิจัยร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำถามที่ทรงพลัง (Powerful Questions) เช่น "อะไรคือสิ่งที่ท่านภูมิใจที่สุดในการดำเนินงานที่ผ่านมา?" "อะไรคือความท้าทายที่ท่านกำลังเผชิญ?" "ท่านคิดว่าจะแก้ไขปัญหาอย่างไร?" และใช้การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) เพื่อทำความเข้าใจความรู้สึกและความต้องการของครู	ครูส่วนใหญ่รู้สึกว่าการสนทนาแบบ Coaching ช่วยให้ค้นพบแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ครูรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการรับฟังอย่างแท้จริง การสนทนาช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างครูและผู้บริหาร
F - Feedback (ข้อมูลย้อนกลับ)	ผู้วิจัยร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อมูลย้อนกลับแบบสองทาง (Two-way Feedback) โดยเน้นการพัฒนาไม่ใช่การตัดสิน ใช้หลักการ "สิ่งที่ทำได้ดี + สิ่งที่ต้องพัฒนา + แนวทางพัฒนา" และเปิดโอกาสให้ครูให้ข้อมูลย้อนกลับต่อผู้นิเทศเช่นกัน	ครูส่วนใหญ่รายงานว่าข้อมูลย้อนกลับมีประโยชน์และนำไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานได้จริง ครูบางส่วนรายงานว่าได้เรียนรู้แนวทางใหม่จากข้อมูลย้อนกลับ การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบสองทางช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความต้องการและปัญหาของครูมากขึ้น
R - Recognition (การยกย่องชื่นชม)	ผู้วิจัยร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาทำการยกย่องชื่นชมความพยายามและความก้าวหน้าของครู โดยเน้นการชื่นชมทั้งผลงานและกระบวนการ เช่น ชื่นชมความพยายามในการออกแบบกิจกรรมที่บูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่น ชื่นชมการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และชื่นชมการทำงานร่วมกันใน PLC กลุ่มสาระ	ครูส่วนใหญ่รายงานว่าการได้รับการยกย่องชื่นชมช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ครูบางส่วนรายงานว่ารู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับ การยกย่องชื่นชมช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นบวก

จากตาราง 20 พบว่า ผลการนิเทศด้วย CFRs มีประสิทธิภาพในการสนับสนุนครูให้ดำเนินงานตาม OKRs ได้อย่างต่อเนื่อง โดยองค์ประกอบ Conversations ช่วยให้ครูค้นพบแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยตนเองผ่านการใช้คำถามที่ทรงพลังและการฟังอย่างลึกซึ้ง องค์ประกอบ Feedback ช่วยให้ครูได้รับข้อมูลเพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินงาน และองค์ประกอบ Recognition ช่วยเสริมแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ทั้งนี้ การสร้างบรรยากาศ Psychological Safety ช่วยให้ครูรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นและขอความช่วยเหลือ ส่งผลให้กระบวนการนิเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างการสนทนาด้วยคำถามที่ทรงพลัง (Powerful Questions) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่บันทึกจากการนิเทศด้วย CFRs สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 21

ตาราง 21 แสดงตัวอย่างการสนทนาด้วยคำถามที่ทรงพลัง (Powerful Questions) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

ประเภท	ตัวอย่างคำถาม/ ข้อความจากผู้นิเทศ	ตัวอย่างการตอบสนองของครู
Conversations: คำถามค้นหา ความสำเร็จ	"อะไรคือสิ่งที่คุณภูมิใจที่สุด ในการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการ วัฒนธรรมท้องถิ่นที่ผ่านมา?"	"ภูมิใจที่นักเรียนสนใจและตื่นตัวมาก เมื่อได้เรียนรู้เรื่องราวของข้าวหลาม น้ำหนาว นักเรียนหลายคนกลับไปถาม ผู้ปกครองเพิ่มเติม แสดงว่าเกิดการ เรียนรู้ที่เชื่อมโยงบ้านกับโรงเรียนจริง ๆ ครับ/ค่ะ"
Conversations: คำถามค้นหา ความท้าทาย	"อะไรคือความท้าทายที่ท่านกำลัง เผชิญในการดำเนินงานตาม OKRs ที่กำหนดไว้?"	"ความท้าทายหลักคือการหาเวลานัด หมายกับปราชญ์ท้องถิ่นครับ/ค่ะ ปราชญ์ส่วนใหญ่เป็นเกษตรกร มีเวลาว่างไม่ตรงกับตารางสอน ต้องหาวิธีประสานงานใหม่"
Conversations: คำถามกระตุ้น การคิดหาทางออก	"ถ้าท่านมีทรัพยากรหรือเวลา เพิ่มเติม ท่านจะทำอะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้?"	"ถ้ามีเวลาเพิ่ม จะลงบันทึกวิดีโอ สัมภาษณ์ปราชญ์ล่วงหน้าไว้ใช้ ในห้องเรียนครับ/ค่ะ จะได้ไม่ต้องรอนัด หมายทุกครั้ง และนักเรียนจะได้ เรียนรู้จากคลิปได้หลายรอบ"

ประเภท	ตัวอย่างคำถาม/ ข้อความจากผู้นิเทศ	ตัวอย่างการตอบสนองของครู
Feedback: สิ่งที่ทำได้ดี	"การออกแบบกิจกรรมที่ให้นักเรียน สัมภาษณ์ผู้ปกครองเกี่ยวกับประเพณี ท้องถิ่นเป็นแนวคิดที่ดีมาก เพราะช่วย สร้างการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมของ ครอบครัว และเชื่อมโยงห้องเรียน กับชุมชนได้อย่างแท้จริง"	"ขอบคุณครับ/ค่ะ ที่ชื่นชม ทำให้มั่นใจ ว่ากำลังไปในทิศทางที่ถูกต้อง จะพัฒนา ต่อยอดให้ดีขึ้นครับ/ค่ะ"
Feedback: สิ่งที่ควรพัฒนา	"สิ่งที่อาจปรับปรุงได้คือการกำหนด เกณฑ์การประเมินผลงานของนักเรียน ให้ชัดเจนขึ้น จะช่วยให้นักเรียนเข้าใจ เป้าหมายของกิจกรรมและรู้ว่าต้องทำ อย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จ"	"รับทราบครับ/ค่ะ จะปรับปรุงโดยจัดทำ Rubric ให้ชัดเจน และอธิบายให้นักเรียน เข้าใจก่อนเริ่มกิจกรรมครับ/ค่ะ"
Feedback: แนวทางพัฒนา	"ลองพิจารณาใช้ Google Forms เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของ นักเรียน จะช่วยให้รวบรวมและ วิเคราะห์ข้อมูลได้ง่ายขึ้น และ อาจนำมาต่อยอดเป็นโครงการได้"	"ดีมากเลยครับ/ค่ะ ไม่เคยคิดถึงมาก่อน จะลองศึกษาวิธีการใช้ Google Forms และนำมาปรับใช้ในรอบหน้าครับ/ค่ะ"
Feedback จากครู (Two-way)	-	"อยากให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนตัวอย่าง การจัดกิจกรรมบูรณาการท้องถิ่นระหว่าง กลุ่มสาระบ่อยขึ้นครับ/ค่ะ จะได้เรียนรู้ จากครูท่านอื่นด้วย และอยากให้โรงเรียน ช่วยประสานงานกับปราชญ์ท้องถิ่น เป็นศูนย์กลาง"

จากตาราง 21 พบว่า ตัวอย่างการสนทนาด้วยคำถามที่ทรงพลัง (Powerful Questions) สะท้อนให้เห็นการใช้หลักการ Coaching ที่เน้นการตั้งคำถามปลายเปิดเพื่อกระตุ้นให้ครูค้นพบคำตอบด้วยตนเอง เช่น คำถามค้นหาความสำเร็จช่วยให้ครูตระหนักถึงสิ่งดี ๆ ที่ตนเองทำได้ คำถามค้นหาความท้าทายช่วยให้ครูระบุปัญหาได้ชัดเจน และคำถามกระตุ้นการคิดหาทางออกช่วยให้ครูคิดวิธีแก้ปัญหาเอง ส่วนตัวอย่างการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) สะท้อนให้เห็นการใช้หลักการ "สิ่งที่ทำได้ดี + สิ่งที่ควรพัฒนา + แนวทางพัฒนา" ที่เน้นการพัฒนาไม่ใช่การตัดสิน รวมถึงการเปิดโอกาส

ให้ครูให้ข้อมูลย้อนกลับต่อผู้นิเทศ (Two-way Feedback) ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความต้องการและปัญหาของครูมากขึ้น

ผลการวิเคราะห์ข้อตกลงร่วมกันที่เกิดจากการนิเทศด้วย CFRs พบว่า มีข้อตกลงร่วมกันที่สำคัญ ได้แก่ การปรับปรุง Tasks บางรายการให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง การขยายระยะเวลาดำเนินการสำหรับ Tasks ที่ต้องการการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก การสนับสนุนสื่อและวัสดุอุปกรณ์เพิ่มเติม และการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มสาระ

2. ผลการสรุปภาพรวมจาก Dashboard ติดตาม OKRs

ผลการสรุปภาพรวมจาก Dashboard ติดตาม OKRs (เครื่องมือที่ 10) ผู้วิจัยบันทึกข้อมูลใน Dashboard เพื่อแสดงภาพรวมความก้าวหน้าของ OKRs ใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มสาระ และระดับโรงเรียน โดยแสดงสถานะด้วยระบบ 3 สี ผลการสรุปภาพรวมจาก Dashboard ณ สิ้นสุดการ Check-in ครั้งที่ 4 สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 22

ตาราง 22 แสดงสรุปภาพรวมสถานะ OKRs จาก Dashboard ใน 3 ระดับ ณ สิ้นสุดการ Check-in ครั้งที่ 4

ระดับ	จำนวน	On Track (สีเขียว)	At Risk (สีเหลือง)	Off Track (สีแดง)
ระดับบุคคล	28 คน	24 คน (85.7%)	4 คน (14.3%)	0 คน (0.0%)
ระดับกลุ่มสาระ	8 กลุ่ม	7 กลุ่ม (87.5%)	1 กลุ่ม (12.5%)	0 กลุ่ม (0.0%)
ระดับโรงเรียน	1 โรงเรียน	On Track	-	-

จากตาราง 22 พบว่า ณ สิ้นสุดการ Check-in ครั้งที่ 4 (สัปดาห์ที่ 13-14) ภาพรวมสถานะ OKRs จาก Dashboard แสดงให้เห็นว่า ในระดับบุคคล ครูจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 85.7 มีสถานะ On Track และครูจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3 มีสถานะ At Risk โดยไม่มีครูที่มีสถานะ Off Track ในระดับกลุ่มสาระ กลุ่มสาระจำนวน 7 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 87.5 มีสถานะ On Track และกลุ่มสาระจำนวน 1 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 12.5 มีสถานะ At Risk และในระดับโรงเรียน มีสถานะ On Track

ผลการวิเคราะห์กลุ่มสาระที่มีสถานะ At Risk พบว่า เป็นกลุ่มสาระที่มี Key Results บางข้อที่ต้องอาศัยการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกหรือปราชญ์ท้องถิ่น ซึ่งมีความล่าช้าจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมได้ยาก อย่างไรก็ตาม ได้มีการปรับแผนและกำหนดแนวทางแก้ไขในกระบวนการนี้ด้วย CFRs เพื่อให้สามารถบรรลุ Key Results ได้ภายในกรอบเวลาที่กำหนด

ตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) วงรอบที่ 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) วงรอบที่ 1 เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการสะท้อนผลการดำเนินงาน ประเมินผล และทบทวน OKRs ณ โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ ในช่วงเดือนที่ 3-4 ของวงรอบที่ 1 (สัปดาห์ที่ 15-18) โดยมีผู้เข้าร่วมดำเนินการ จำนวน 30 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน และครูผู้สอน จำนวน 20 คน ประกอบด้วย 2 Steps ได้แก่ Step 6 การสะท้อนผลการดำเนินงาน (Reflection) และ Step 7 การประเมินผลและทบทวน OKRs ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ Steps ดังนี้

Step 6 ผลการสะท้อนผลการดำเนินงาน (Reflection)

ผลการดำเนินการ Step 6 การสะท้อนผลการดำเนินงาน (Reflection) ในช่วงสัปดาห์ที่ 15-16 ของวงรอบที่ 1 ผู้วิจัยจัดประชุมระดมสมองเพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานโดยใช้แบบวิเคราะห์ผลการสะท้อน (After Action Review: AAR) (เครื่องมือที่ 7) ซึ่งประกอบด้วยคำถาม AAR 4 ข้อ ได้แก่ "เราตั้งใจจะทำอะไร?" "เกิดอะไรขึ้นจริง?" "ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น?" และ "เราจะทำอย่างไรในครั้งต่อไป?" พร้อมส่วนสรุปบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned) และแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) โดยผู้วิจัยให้ครูแต่ละคนสะท้อนผลการดำเนินงานของตนเองและจัดทำบันทึก AAR รายบุคคล แล้วจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มสาระและระดับโรงเรียน ผลการสะท้อนผลการดำเนินงานแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ผลการวิเคราะห์ AAR และบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned) และแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ After Action Review (AAR)

ผลการวิเคราะห์ AAR จากการประชุมระดมสมองร่วมกับผู้บริหารและครู จำนวน 30 คน ผู้วิจัยสังเคราะห์ประเด็นสำคัญจากคำถาม AAR 4 ข้อ ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มสาระ สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 23

ตาราง 23 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์ After Action Review (AAR) ระดับโรงเรียน

คำถาม AAR	ประเด็นสำคัญจากการวิเคราะห์เนื้อหา
1. เราตั้งใจจะทำอะไร?	ครูตั้งใจจะพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตาม KRA 3 ด้านของมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 โดยบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นในการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ (Area-Based Education) สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการเข้าร่วม PLC กลุ่มสาระ และบรรลุ OKRs ที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs ไม่ต่ำกว่า 0.60 จากคะแนนเต็ม 1.0
2. เกิดอะไรขึ้นจริง?	ครูส่วนใหญ่สามารถดำเนินการตาม Tasks และบรรลุ Key Results ได้ตามเป้าหมาย โดยมีครูที่มีสถานะ On Track ร้อยละ 85.7 และไม่มีครูที่มีสถานะ Off Track ณ สิ้นสุดการ Check-in ครั้งที่ 4 ครูสามารถจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกับปราชญ์ท้องถิ่นด้านข้าวหลามน้ำหนาว การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น "น้ำหนาวศึกษา" และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ อย่างไรก็ตาม มีครูบางส่วนประสบปัญหาในการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก และการจัดสรรเวลาสำหรับการพัฒนานวัตกรรม
3. ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น?	ปัจจัยที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเป็นระบบ การนิเทศด้วย CFRs ที่สร้างบรรยากาศ Psychological Safety การ Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์ที่ช่วยติดตามความก้าวหน้าและแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาที่ การบูรณาการ OKRs กับ PA ตามหลักการ "งานเดียวได้ผลสองต่อ" และความร่วมมือจากปราชญ์ท้องถิ่นและเครือข่ายชุมชน ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ ภาระงานอื่นที่ต้องดำเนินการควบคู่ ความล่าช้าในการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก และข้อจำกัดด้านงบประมาณในการพัฒนาสื่อบางรายการ
4. เราจะทำอย่างไรในครั้งต่อไป?	ในวงรอบที่ 2 ครูจะปรับปรุง OKRs ให้ท้าทายมากขึ้น (Stretch Goals) โดยยกระดับค่าเป้าหมาย Key Results ให้สูงขึ้นตามศักยภาพพัฒนา จะวางแผนประสานงานกับหน่วยงานภายนอกและปราชญ์ท้องถิ่นล่วงหน้า จะจัดสรรเวลาสำหรับการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ จะเพิ่มความถี่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน PLC กลุ่มสาระ และจะนำ Best Practices จากวงรอบที่ 1 ไปขยายผลให้ครูท่านอื่น

จากตาราง 23 พบว่า ผลการวิเคราะห์ AAR สะท้อนให้เห็นว่า การดำเนินงานในวงรอบที่ 1 ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยครูส่วนใหญ่สามารถดำเนินการตาม Tasks และบรรลุ Key Results ได้ตามเป้าหมาย ปัจจัยความสำเร็จหลักมาจากการสนับสนุนของผู้บริหาร การนิเทศด้วย CFRs ที่มีประสิทธิภาพ และการ Check-in OKRs อย่างต่อเนื่อง ส่วนอุปสรรคที่พบเป็นเรื่องของภาระงานและการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งได้กำหนดแนวทางแก้ไขสำหรับวงรอบที่ 2 ไว้อย่างชัดเจน

ผลการวิเคราะห์ AAR ระดับบุคคล ครูทั้ง 28 คน คิดเป็นร้อยละ 100 สามารถจัดทำบันทึก AAR รายบุคคลได้ครบถ้วน โดยมีประเด็นสำคัญที่พบจากการวิเคราะห์เนื้อหา ดังตาราง 24

ตาราง 24 แสดงตัวอย่างผลการวิเคราะห์ AAR ระดับบุคคล จำแนกตาม KRA

KRA	ตัวอย่าง สิ่งที่ตั้งใจทำ	ตัวอย่าง สิ่งที่เกิดขึ้นจริง	แนวทางพัฒนา ในวงรอบที่ 2
KRA 1: ด้านการจัดการ เรียนรู้	จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ที่บูรณาการวัฒนธรรม ท้องถิ่น 8 แผน และ ยกระดับผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน เพิ่มขึ้นร้อยละ 5	จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ได้ 10 แผน (มากกว่า เป้าหมาย) ผลสัมฤทธิ์เพิ่มขึ้น ร้อยละ 6.2 นักเรียนมีความ สนใจและกระตือรือร้นในการ เรียนรู้มากขึ้น	พัฒนาแผนการจัดการ เรียนรู้เพิ่มเติมในหน่วย การเรียนรู้อื่น ขยายความ ร่วมมือกับปราชญ์ท้องถิ่น ในสาขาอื่น และพัฒนาสื่อ ดิจิทัลประกอบการสอน
KRA 2: ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนฯ	ส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน โดยจัดกิจกรรมส่งเสริม การอ่าน 4 กิจกรรม และ เพิ่มสถิติการยืมหนังสือ ร้อยละ 15	จัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่าน ได้ 4 กิจกรรม สถิติการยืม หนังสือเพิ่มขึ้นร้อยละ 12.5 (ต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย) แต่พบว่านักเรียนมีความสนใจ อ่านบทความออนไลน์มากขึ้น	ปรับปรุงแบบกิจกรรม ส่งเสริมการอ่านโดยเพิ่ม สื่อดิจิทัลและบทความ ออนไลน์ที่ตรงกับความ สนใจของนักเรียน สํารวจ ความสนใจของนักเรียน ก่อนจัดหาหนังสือ
KRA 3: ด้านการพัฒนา ตนเองและ วิชาชีพ	เข้าร่วมอบรมพัฒนาตนเอง 20 ชั่วโมง พัฒนานวัตกรรม สื่อการสอน 1 ชิ้น และ เข้าร่วม PLC กลุ่มสาระ 8 ครั้ง	เข้าร่วมอบรม 24 ชั่วโมง (มากกว่าเป้าหมาย) พัฒนา นวัตกรรมสื่อการสอน 1 ชิ้น (บอร์ดเกมข้าวหลาม่น้ำหนาว) และเข้าร่วม PLC 10 ครั้ง (มากกว่าเป้าหมาย)	พัฒนานวัตกรรมเพิ่มเติม อีก 1 ชิ้น นำนวัตกรรมไป ขยายผลในระดับเครือข่าย และเป็นวิทยากรแลกเปลี่ยน เรียนรู้ในเครือข่าย PLC ระหว่างโรงเรียน

จากตาราง 24 พบว่า ตัวอย่างผลการวิเคราะห์ AAR ระดับบุคคลแสดงให้เห็นว่า ครูส่วนใหญ่สามารถบรรลุ Key Results ได้ตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด โดยเฉพาะใน KRA 1 ด้านการจัดการเรียนรู้ และ KRA 3 ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ส่วน KRA 2 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ มีบาง Key Results ที่ต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย แต่ได้ค้นพบแนวทางพัฒนาจากกระบวนการ AAR เพื่อปรับปรุงในรอบที่ 2

2. บทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned) และแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

ผลการสรุปบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned) และแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จากการดำเนินงานในรอบที่ 1 ผู้วิจัยสังเคราะห์จากการประชุมระดมสมองและการวิเคราะห์เนื้อหาจากแบบวิเคราะห์ผลการสะท้อน (AAR) สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 25

ตาราง 25 แสดงสรุปบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned) และแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

ประเภท	รายละเอียด	แนวทางนำไปใช้ในรอบที่ 2
Lessons Learned	1. การบูรณาการ OKRs กับ PA ตามหลักการ "งานเดียวได้ผลสองต่อ" ช่วยลดภาระงานซ้ำซ้อนและสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนระหว่างเป้าหมายการพัฒนากับข้อตกลงในการพัฒนางาน 2. การ Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยติดตามความก้าวหน้าและแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาที่ หากปล่อยไว้เวลานานเกินไปจะแก้ไขได้ยาก 3. การประสานงานกับปราชญ์ท้องถิ่นและหน่วยงานภายนอกต้องวางแผนล่วงหน้าอย่างน้อย 2-3 สัปดาห์ เพื่อให้มีเวลาเตรียมการเพียงพอ 4. การนิเทศด้วย CFRs ที่เน้นการสร้างบรรยากาศ Psychological Safety ช่วยให้ครูกล้าเปิดเผยปัญหาและขอความช่วยเหลือ นำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. คงหลักการ "งานเดียวได้ผลสองต่อ" และพัฒนาให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น 2. คงการ Check-in ทุก 2 สัปดาห์ และเพิ่มการ Check-in รายกลุ่มสาระเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. จัดทำปฏิทินประสานงานกับปราชญ์ท้องถิ่นและหน่วยงานภายนอกล่วงหน้าตลอดทั้งวาระ 4. คงการนิเทศด้วย CFRs และเพิ่มการฝึกอบรมเทคนิค Coaching ให้หัวหน้ากลุ่มสาระ

ประเภท	รายละเอียด	แนวทางนำไปใช้ในวงรอบที่ 2
Best Practices	1. การจัดการเรียนรู้ร่วมกับปราชญ์ท้องถิ่น: ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ นำมาสาธิตการทำข้าวหลามน้ำหวาน นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง และครูบูรณาการกับวิชาคณิตศาสตร์ (การคำนวณสัดส่วน) และวิทยาศาสตร์ (กระบวนการหมัก) 2. การพัฒนานวัตกรรมบอร์ดเกมข้าวหลามน้ำหวาน: ครูกลุ่มสาระสังคมศึกษาพัฒนาบอร์ดเกมที่ผสมผสานความรู้เรื่องข้าวหลามกับภูมิศาสตร์และเศรษฐศาสตร์ท้องถิ่น นักเรียนเรียนรู้อย่างสนุกสนานและได้ความรู้หลายมิติพร้อมกัน 3. การจัด PLC กลุ่มสาระแบบ Cross-functional: หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ริเริ่มจัด PLC ข้ามกลุ่มสาระ เพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางการบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่น ทำให้เกิดการแชร์ไอเดียและต่อยอดนวัตกรรมร่วมกัน	1. ขยายผลการจัดการเรียนรู้ร่วมกับปราชญ์ท้องถิ่นไปยังกลุ่มสาระอื่น และเชิญปราชญ์ท้องถิ่นในสาขาอื่น เช่น การทำกาแฟ การเลี้ยงผึ้ง 2. นำนวัตกรรมบอร์ดเกมไปแลกเปลี่ยนในเครือข่าย PLC ระหว่างโรงเรียน และพัฒนาบอร์ดเกมใหม่ในหัวข้ออื่น 3. จัดดำเนินการ PLC แบบ Cross-functional เป็นประจำทุกเดือน และเชิญผู้บริหารหรือศึกษานิเทศก์ มาร่วมสังเกตการณ์และให้ข้อมูลย้อนกลับ

จากตาราง 25 พบว่า บทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned) จากการดำเนินงานในวงรอบ ที่ 1 มีทั้งบทเรียนเชิงบวกที่ควรคงไว้และพัฒนาต่อ และบทเรียนเชิงลบที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ส่วนแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ที่ค้นพบเป็นตัวอย่างที่ดีของการบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นในการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ (Area-Based Education) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ SOAR ในขั้นตอนที่ 1 ที่ระบุแรงบันดาลใจในการบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่น

Step 7 ผลการประเมินผลและทบทวน OKRs

ผลการดำเนินการ Step 7 การประเมินผลและทบทวน OKRs ในช่วงสัปดาห์ที่ 17-18 ของวงรอบที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการประเมินคะแนน OKRs วิเคราะห์ Gap ระหว่างผลลัพธ์กับเป้าหมาย ทบทวนและปรับปรุง OKRs สำหรับวงรอบถัดไป และประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ผลการประเมินผลและทบทวน OKRs แบ่งเป็น 4 ส่วน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการประเมินคะแนน OKRs

ผลการประเมินคะแนน OKRs ผู้วิจัยใช้มาตราส่วน 0.0-1.0 ตามหลักการของ John Doerr โดยแบ่งระดับความสำเร็จเป็น 3 ระดับ ได้แก่ Achieved (0.7-1.0) หมายถึงบรรลุเป้าหมาย Progressing (0.4-0.6) หมายถึงกำลังพัฒนา และ Needs Improvement (ต่ำกว่า 0.4) หมายถึงต้องปรับปรุง ผลการประเมินคะแนน OKRs ของครูทั้ง 28 คน สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 26

ตาราง 26 แสดงสรุปผลการประเมินคะแนน OKRs จำแนกตาม KRA

KRA	จำนวน Key Results (ข้อ)	Achieved (0.7-1.0)	Progressing (0.4-0.6)	Needs Improvement (<0.4)	คะแนนเฉลี่ย
KRA 1: ด้านการจัดการเรียนรู้	95	72 (75.8%)	20 (21.1%)	3 (3.2%)	0.71
KRA 2: ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้	68	48 (70.6%)	17 (25.0%)	3 (4.4%)	0.68
KRA 3: ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ	75	61 (81.3%)	12 (16.0%)	2 (2.7%)	0.74
รวมทั้งหมด	238	181 (76.1%)	49 (20.6%)	8 (3.4%)	0.71

จากตาราง 26 พบว่า ผลการประเมินคะแนน OKRs ของครูทั้ง 28 คน จากจำนวน Key Results ทั้งหมด 238 ข้อ มี Key Results ที่อยู่ในระดับ Achieved (0.7-1.0) จำนวน 181 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 76.1 ระดับ Progressing (0.4-0.6) จำนวน 49 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 20.6 และระดับ Needs Improvement (ต่ำกว่า 0.4) จำนวน 8 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 3.4 ค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs โดยรวมเท่ากับ 0.71 ซึ่งสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่ต่ำกว่า 0.60 เมื่อพิจารณาจำแนกตาม KRA พบว่า KRA 3 ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 0.74 รองลงมาคือ KRA 1 ด้านการจัดการเรียนรู้ 0.71 และ KRA 2 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ 0.68 ตามลำดับ

ผลการประเมินคะแนน OKRs ระดับบุคคล สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 27

ตาราง 27 แสดงสรุปผลการประเมินคะแนน OKRs ระดับบุคคล

ระดับความสำเร็จ	ช่วงคะแนน	จำนวนครู (คน)	ร้อยละ
Achieved (บรรลุเป้าหมาย)	0.7-1.0	22	78.6
Progressing (กำลังพัฒนา)	0.4-0.6	6	21.4
Needs Improvement (ต้องปรับปรุง)	< 0.4	0	0.0
รวม	-	28	100.0

จากตาราง 27 พบว่า ผลการประเมินคะแนน OKRs ระดับบุคคล มีครูที่อยู่ในระดับ Achieved (0.7-1.0) จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 78.6 และระดับ Progressing (0.4-0.6) จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 21.4 โดยไม่มีครูที่อยู่ในระดับ Needs Improvement แสดงให้เห็นว่าครูทุกคนสามารถพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด และครูส่วนใหญ่สามารถบรรลุเป้าหมาย OKRs ที่ท้าทาย (Stretch Goals) ที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1

2. ผลการวิเคราะห์ Gap

ผลการวิเคราะห์ Gap ระหว่างผลลัพธ์กับเป้าหมาย ผู้วิจัยใช้แบบวิเคราะห์ Gap (เครื่องมือที่ 8) ซึ่งประกอบด้วยตารางการวิเคราะห์ Gap และการวิเคราะห์สาเหตุด้วยเทคนิค 5 Whys สำหรับ Key Results ที่อยู่ในระดับ Progressing และ Needs Improvement ผลการวิเคราะห์ Gap สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 28

ตาราง 28 แสดงตัวอย่างผลการวิเคราะห์ Gap และการวิเคราะห์สาเหตุด้วยเทคนิค 5 Whys

Key Result	เป้าหมาย	ผลลัพธ์จริง	Gap	สาเหตุ (5 Whys)	แนวทางพัฒนา
เพิ่มสถิติ การยืมหนังสือ ของนักเรียน	เพิ่มขึ้น 15%	เพิ่มขึ้น 12.5%	-2.5%	หนังสือไม่ตรงความสนใจ → ไม่ได้สำรวจความ ต้องการ → เวลาจำกัด → ภาระงานมาก → การจัดสรรเวลา ไม่เหมาะสม	สำรวจความ สนใจก่อนจัดหา เพิ่มสื่อดิจิทัล จัดสรรเวลา ให้เหมาะสม

Key Result	เป้าหมาย	ผลลัพธ์จริง	Gap	สาเหตุ (5 Whys)	แนวทางพัฒนา
จัดกิจกรรม เชื่อมโยง ชุมชน	4 กิจกรรม	3 กิจกรรม	-1 กิจกรรม	ประสานงานล่าช้า → ปราชญ์ติดภารกิจ → ไม่ได้นัดล่วงหน้า → ไม่มี ปฏิทินประสานงาน → ไม่ได้วางแผนระยะยาว	จัดทำปฏิทิน ประสานงาน ล่วงหน้าทั้งหมด สร้างเครือข่าย ปราชญ์สำรอง
นักเรียน เข้าร่วมแข่งขัน ทักษะ	3 รายการ	2 รายการ	-1 รายการ	นักเรียนไม่พร้อม → เวลาเตรียมตัวน้อย → กิจกรรมอื่นมาก → ไม่ได้ วางแผนล่วงหน้า → ไม่ ทราบปฏิทินแข่งขัน	สำรวจปฏิทิน แข่งขันตั้งแต่ ต้นปี วางแผน เตรียมความ พร้อมล่วงหน้า

จากตาราง 28 พบว่า ผลการวิเคราะห์ Gap และการวิเคราะห์สาเหตุด้วยเทคนิค 5 Whys ช่วยให้ค้นพบสาเหตุรากเหง้าของปัญหาที่ทำให้ Key Results บางข้อไม่บรรลุเป้าหมาย สาเหตุหลักที่พบ ได้แก่ การขาดการวางแผนล่วงหน้า การจัดสรรเวลาไม่เหมาะสม และการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกที่ล่าช้า ซึ่งสอดคล้องกับประเด็นที่พบจากคำถาม Check-in ในขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางพัฒนาที่ชัดเจนสำหรับแต่ละ Gap เพื่อนำไปปรับปรุงในวงรอบที่ 2

3. ผลการทบทวนและปรับปรุง OKRs สำหรับวงรอบที่ 2

ผลการทบทวนและปรับปรุง OKRs สำหรับวงรอบที่ 2 ผู้วิจัยใช้แบบทบทวน KRA และ Key Results (เครื่องมือที่ 9) ซึ่งประกอบด้วยตารางสรุปผลการประเมิน OKRs และตารางการทบทวนและปรับปรุง OKRs โดยให้ครูแต่ละคนทบทวน OKRs ของตนเองและปรับปรุงให้ท้าทายมากขึ้น (Stretch Goals) ตามศักยภาพพัฒนาขึ้น ผลการทบทวนและปรับปรุง OKRs สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 29

ตาราง 29 แสดงสรุปผลการทบทวนและปรับปรุง OKRs สำหรับวงรอบที่ 2

ประเด็น การทบทวน	คงเดิม (ข้อ)	ปรับค่าเป้าหมาย สูงขึ้น (ข้อ)	ปรับปรุงใหม่ (ข้อ)	เพิ่มเติมใหม่ (ข้อ)	รวม (ข้อ)
Key Results ทั้งหมด	142 (59.7%)	65 (27.3%)	31 (13.0%)	18	256

จากตาราง 29 พบว่า ผลการทบทวนและปรับปรุง OKRs สำหรับวงรอบที่ 2 จากจำนวน Key Results เดิม 238 ข้อ มี Key Results ที่คงเดิม จำนวน 142 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 59.7 เป็น Key Results ที่อยู่ในระดับ Achieved และไม่จำเป็นต้องปรับปรุง มี Key Results ที่ปรับค่าเป้าหมายสูงขึ้น จำนวน 65 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 27.3 เพื่อยกระดับความท้าทายตามศักยภาพพัฒนาขึ้น มี Key Results ที่ปรับปรุงใหม่ จำนวน 31 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 13.0 เป็น Key Results ที่อยู่ในระดับ Progressing และ Needs Improvement ที่ต้องปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน และมี Key Results ใหม่ที่เพิ่มเติม จำนวน 18 ข้อ รวมเป็นจำนวน Key Results สำหรับวงรอบที่ 2 ทั้งสิ้น 256 ข้อ

4. ผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตาม KRA 3 ด้านของมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 ผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู จำนวน 28 คน โดยใช้แบบประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 30

ตาราง 30 แสดงผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตาม KRA 3 ด้านวงรอบที่ 1

รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
KRA 1: ด้านการจัดการเรียนรู้			
1. การออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรและบริบทผู้เรียน	4.18	0.55	มาก
2. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.04	0.64	มาก
3. การใช้สื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้	3.96	0.69	มาก
4. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลายและเหมาะสม	4.11	0.57	มาก
5. การบริหารจัดการชั้นเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.21	0.50	มาก
เฉลี่ย KRA 1	4.10	0.59	มาก
KRA 2: ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้			
6. การส่งเสริมผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะตามหลักสูตร	3.96	0.64	มาก
7. การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนอย่างเป็นระบบ	4.07	0.60	มาก
8. การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา	3.89	0.69	มาก
เฉลี่ย KRA 2	3.97	0.64	มาก
KRA 3: ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ			
9. การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะ	4.25	0.52	มาก
10. การสร้างและพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้	4.00	0.67	มาก

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
11. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพและการเป็นแบบอย่างที่ดี	4.14	0.59	มาก
เฉลี่ย KRA 3	4.13	0.59	มาก
เฉลี่ยรวมทุก KRA	4.07	0.61	มาก

จากตาราง 30 พบว่า ผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตาม KRA 3 ด้านวงรอบที่ 1 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.61 อยู่ในระดับมาก ซึ่งสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่ต่ำกว่า 3.51 เมื่อพิจารณาจำแนกตาม KRA พบว่า KRA 3 ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.13 รองลงมาคือ KRA 1 ด้านการจัดการเรียนรู้ 4.10 และ KRA 2 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ 3.97 ตามลำดับ ผลการประเมินนี้สอดคล้องกับผลการประเมินคะแนน OKRs ในตาราง 18 ที่พบว่า KRA 3 มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเช่นกัน

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่ารายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะ ($\bar{X} = 4.25$) การบริหารจัดการชั้นเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.21$) และการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรและบริบทผู้เรียน ($\bar{X} = 4.18$) ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดแต่ยังอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ($\bar{X} = 3.89$) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Gap ที่พบว่า Key Results บางข้อที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ยังไม่บรรลุเป้าหมายอย่างเต็มที่

วงรอบที่ 2 (Cycle 2)

การดำเนินงานในวงรอบที่ 2 เป็นการนำผลการสะท้อนคิดด้วย After Action Review (AAR) ผลการวิเคราะห์ Gap และบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned) จากวงรอบที่ 1 มาใช้ในการทบทวนและปรับปรุง SOAR Analysis, OKRs และ Tasks เพื่อยกระดับเป้าหมายให้ท้าทายมากขึ้น (Stretch Goals) และเพิ่มความเข้มข้นของกระบวนการ Check-in, CFRs, Peer Learning และ PLC แบบ Cross-functional โดยตั้งเป้าหมายยกระดับค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs จาก 0.60 เป็น 0.70 และค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการปฏิบัติงานจาก 3.51 เป็น 4.00 พร้อมขยายผลการบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นไปสู่ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และพัฒนานวัตกรรมเพิ่มเติมเพื่อนำไปเผยแพร่ในระดับเครือข่าย การดำเนินงานในวงรอบที่ 2 ดำเนินการในช่วงสัปดาห์ที่ 19-36 ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอน 7 Steps เช่นเดียวกับวงรอบที่ 1 แต่เน้นการต่อยอดและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) วงรอบที่ 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) วงรอบที่ 2 เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการนำผลการสะท้อนคิด (AAR) และผลการวิเคราะห์ Gap จากวงรอบที่ 1 มาใช้ในการทบทวนและปรับปรุง SOAR Analysis, OKRs และ Tasks เพื่อวางแผน

การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ณ โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ ในช่วงสัปดาห์ที่ 1-2 ของวงรอบที่ 2 โดยมีผู้เข้าร่วมดำเนินการ จำนวน 30 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน และครูผู้สอน จำนวน 20 คน ประกอบด้วย 3 Steps ได้แก่ Step 1 การทบทวน SOAR Analysis Step 2 การปรับปรุง OKRs และ Step 3 การปรับปรุง Tasks และแผนปฏิบัติการ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ Steps ดังนี้

Step 1 ผลการทบทวน SOAR Analysis

ผลการดำเนินการ Step 1 การทบทวน SOAR Analysis ในสัปดาห์ที่ 1 ของวงรอบที่ 2 ผู้วิจัยนำผล AAR จากวงรอบที่ 1 มาวิเคราะห์เพื่อทบทวน SOAR Matrix และจัดประชุมระดมสมองร่วมกับผู้บริหารและครู จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์จุดแข็งใหม่และโอกาสใหม่ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในวงรอบที่ 1 รวมถึงปรับปรุง Aspirations และ Results ให้ท้าทายมากขึ้นตามบทเรียนที่ได้รับผลการทบทวน SOAR Analysis แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ผลการวิเคราะห์จุดแข็งใหม่และโอกาสใหม่ และผลการปรับปรุง Aspirations และ Results ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์จุดแข็งใหม่และโอกาสใหม่

ผลการวิเคราะห์จุดแข็งใหม่และโอกาสใหม่ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในวงรอบที่ 1 ผู้วิจัยนำผล AAR จากวงรอบที่ 1 มาวิเคราะห์ร่วมกับผู้บริหารและครู เพื่อระบุจุดแข็งใหม่และโอกาสใหม่ที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับ SOAR Matrix เดิมในวงรอบที่ 1 สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 31

ตาราง 31 แสดงการเปรียบเทียบ Strengths และ Opportunities ระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2

มิติ	วงรอบที่ 1	วงรอบที่ 2 (เพิ่มเติม/ปรับปรุง)
S – Strengths (จุดแข็ง)	1. ครูมีประสบการณ์สอนเฉลี่ย 15 ปีขึ้นไป 2. มีครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ เป็นพี่เลี้ยงชุมชน 3. มีทุนทางวัฒนธรรมท้องถิ่นที่หลากหลาย 4. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสนับสนุนการพัฒนาครู 5. มีระบบ ICT พื้นฐานพร้อมใช้งาน 6. มีเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน และปราชญ์ท้องถิ่น	จุดแข็งใหม่ที่เกิดขึ้น: 1. ครูมีทักษะในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่น (จากประสบการณ์ในวงรอบที่ 1) 2. มีนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ เช่น บอร์ดเกมข้าวหลามน้ำหนาว 3. มีเครือข่าย PLC กลุ่มสาระที่เข้มแข็ง และจัดแบบ Cross-functional 4. ครูมีความเชี่ยวชาญในการใช้ OKRs และ CFRs

มิติ	วงรอบที่ 1	วงรอบที่ 2 (เพิ่มเติม/ปรับปรุง)
O - Opportunities (โอกาส)	1. หลักเกณฑ์ ก.ค.ศ. ว19/2567 สนับสนุนการพัฒนาครูเป็นระบบ 2. สพม. เพชรบูรณ์จัดอบรมพัฒนาครู อย่างต่อเนื่อง 3. มีแพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัล ที่หลากหลาย 4. แนวโน้มการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ (Area-Based Education) 5. เครือข่าย PLC ระหว่างสถานศึกษา 6. นโยบายลดภาระงานครู	โอกาสใหม่ที่เกิดขึ้น: 7. โรงเรียนได้รับเลือกเข้าร่วมโครงการ "1 อำเภอ 1 โรงเรียนคุณภาพ" และ "วิทยาศาสตร์พลังสิบ" 8. มีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพชรบูรณ์และมหาวิทยาลัยนครสวรรค์ 9. ฅ.ก.ส. สาขาน้ำหนาวสนับสนุนการ ฝึกอบรมอาชีพเลี้ยงผึ้งและเลี้ยงปลา 10. Best Practices จากวงรอบที่ 1 ได้รับ ความสนใจจากโรงเรียนในเครือข่าย

จากตาราง 31 พบว่า ผลการวิเคราะห์จุดแข็งใหม่และโอกาสใหม่ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในวงรอบที่ 1 มีจุดแข็งใหม่ที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ครูมีทักษะในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่น มีนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ มีเครือข่าย PLC กลุ่มสาระที่เข้มแข็ง และครูมีความเชี่ยวชาญในการใช้ OKRs และ CFRs ส่วนโอกาสใหม่ที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ โรงเรียนได้รับเลือกเข้าร่วมโครงการระดับชาติ มีความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา มีการสนับสนุนจากภาคเอกชน และ Best Practices ได้รับความสนใจจากเครือข่าย จุดแข็งและโอกาสใหม่เหล่านี้เป็นผลลัพธ์เชิงบวกที่เกิดจากการดำเนินงานในวงรอบที่ 1 ซึ่งจะนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์วงรอบที่ 2

2. ผลการปรับปรุง Aspirations และ Results

ผลการปรับปรุง Aspirations (แรงบันดาลใจ) และ Results (ผลลัพธ์ที่คาดหวัง) ให้ท้าทายมากขึ้น ผู้วิจัยนำบทเรียนที่ได้รับจากวงรอบที่ 1 มาทบทวนร่วมกับผู้บริหารและครู เพื่อปรับปรุง Aspirations และ Results ตามศักยภาพพัฒนาขึ้น สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 32

ตาราง 32 แสดงเปรียบเทียบ Aspirations และ Results ระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2

มิติ	วงรอบที่ 1	วงรอบที่ 2 (ปรับปรุงให้ท้าทายมากขึ้น)
A - Aspirations (แรงบันดาลใจ)	1. ครูทุกคนพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ครอบคลุม KRA ทั้ง 3 ด้าน 2. ครูทุกคนบูรณาการวัฒนธรรม ท้องถิ่นในการจัดการเรียนรู้ 3. โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีวัฒนธรรม PLC เข้มแข็ง 4. เป้าหมายระดับบุคคล กลุ่มสาระ และโรงเรียนสอดคล้องกัน (Alignment-Based) 5. เกิดหลักการ "งานเดียวได้ผล สองต่อ" บูรณาการ OKRs กับ PA	แรงบันดาลใจที่ปรับปรุง: 1. ครูทุกคนยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ให้สูงกว่าวงรอบที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญ 2. ขยายผลการบูรณาการวัฒนธรรม ท้องถิ่นไปสู่ทุกกลุ่มสาระและเชื่อมโยง กับปราชญ์ท้องถิ่นหลายสาขา 3. PLC แบบ Cross-functional เป็นกลไก หลักในการพัฒนานวัตกรรม 4. นวัตกรรมที่พัฒนาได้รับการเผยแพร่ ในระดับเครือข่ายและจังหวัด 5. ครูเป็นแบบอย่างและวิทยากร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้โรงเรียนอื่น
R - Results (ผลลัพธ์ ที่คาดหวัง)	1. ค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของครูไม่ต่ำกว่า 3.51 จากคะแนน เต็ม 5 2. ครูทุกคนสามารถกำหนด OKRs ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรได้ 3. ค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs ของครู ไม่ต่ำกว่า 0.60 จากคะแนน เต็ม 1.0 4. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียนสูงขึ้น 5. ครูมีความพึงพอใจต่อรูปแบบ ในระดับมากขึ้นไป	ผลลัพธ์ที่ปรับปรุง: 1. ค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของครูไม่ต่ำกว่า 4.00 จากคะแนน เต็ม 5 (เพิ่มขึ้นจาก 3.51) 2. ครูทุกคนมี OKRs ที่ท้าทายและสอดคล้อง กับเป้าหมายองค์กร พร้อมนำไปปฏิบัติได้จริง 3. ค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs ของครูไม่ต่ำกว่า 0.70 จากคะแนนเต็ม 1.0 (เพิ่มขึ้นจาก 0.60) 4. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น อย่างน้อยร้อยละ 5 จากวงรอบที่ 1 5. มีนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้เพิ่มขึ้น อย่างน้อย 2 ชิ้น และเผยแพร่ในระดับ เครือข่าย

จากตาราง 32 พบว่า ผลการปรับปรุง Aspirations และ Results ให้ท้าทายมากขึ้น ในวงรอบที่ 2 มีการยกระดับค่าเป้าหมายที่วัดได้เป็นรูปธรรม เช่น ค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการปฏิบัติงาน จาก 3.51 เป็น 4.00 ค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs จาก 0.60 เป็น 0.70 นอกจากนี้ยังเพิ่มเติมแรงบันดาลใจ ในการขยายผลนวัตกรรมไปสู่ระดับเครือข่ายและจังหวัด ซึ่งสอดคล้องกับโอกาสใหม่ที่ค้นพบจาก การวิเคราะห์ในตาราง 23 และสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในศักยภาพพัฒนาขึ้นจากวงรอบที่ 1

Step 2 ผลการปรับปรุง OKRs

ผลการดำเนินการ Step 2 การปรับปรุง OKRs ในสัปดาห์ที่ 1-2 ของวงรอบที่ 2 ผู้วิจัย จัดประชุมระดมสมองเพื่อทบทวน OKRs และผลการประเมินจากวงรอบที่ 1 ให้ครูแต่ละคนปรับปรุง Objective ให้ท้าทายมากขึ้น (Stretch Goals) ปรับค่าเป้าหมาย Key Results ให้สูงขึ้นตามศักยภาพ พัฒนา และเพิ่มเติม Key Results ใหม่ตามความจำเป็น พร้อมตรวจสอบ Alignment ระหว่าง OKRs ระดับต่าง ๆ ผลการปรับปรุง OKRs แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ผลการปรับปรุง Objective และผลการปรับปรุง Key Results ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการปรับปรุง Objective

ผลการปรับปรุง Objective ให้ท้าทายมากขึ้น (Stretch Goals) ผู้วิจัยให้ครูแต่ละคน ทบทวน Objective ที่กำหนดไว้ในวงรอบที่ 1 และปรับปรุงให้มีความท้าทายมากขึ้นตามศักยภาพ พัฒนา ผลการปรับปรุง Objective สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 33

ตาราง 33 แสดงสรุปผลการปรับปรุง Objective จำแนกตาม KRA

KRA	ลักษณะ Objective วงรอบที่ 1	ลักษณะ Objective วงรอบที่ 2 (ปรับปรุง)
KRA 1: ด้านการจัดการ เรียนรู้	พัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการ บริบทท้องถิ่นให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ สูงขึ้น เช่น ออกแบบแผนการจัดการ เรียนรู้ที่บูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่น จัดกิจกรรมเชิงรุก (Active Learning) ที่เชื่อมโยงกับชุมชน	ยกระดับการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการ วัฒนธรรมท้องถิ่นให้เป็นระบบครบ วงจร โดยเชื่อมโยงปราชญ์ท้องถิ่น หลายสาขา พัฒนาสื่อดิจิทัลประกอบ และขยายผลไปสู่หน่วยการเรียนรู้อื่น ตลอดจนเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดี ในระดับเครือข่าย

KRA	ลักษณะ Objective วงรอบที่ 1	ลักษณะ Objective วงรอบที่ 2 (ปรับปรุง)
KRA 2: ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการ เรียนรู้	ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะ อันพึงประสงค์และความภาคภูมิใจ ในท้องถิ่น เช่น ส่งเสริมนิสัยรัก การเรียนรู้ จัดระบบดูแลช่วยเหลือ ที่ตอบสนองความต้องการรายบุคคล	ยกระดับการส่งเสริมผู้เรียนให้มี คุณลักษณะ "กตัญญู สำนึกรักษ์ บ้านเกิด อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม" ตามเอกลักษณ์ของโรงเรียน โดยเชื่อมโยงกับกิจกรรม "ไถ่ดีที่ น้ำหนาว" และโครงการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติ
KRA 3: ด้านการพัฒนา ตนเองและวิชาชีพ	พัฒนาตนเองให้เป็นครูที่มีความ เชี่ยวชาญ สร้างนวัตกรรมการจัด การเรียนรู้ และเข้าร่วม PLC เช่น พัฒนานวัตกรรมสื่อการสอน เข้าร่วม อบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง	พัฒนาตนเองให้เป็นครูผู้นำ การเปลี่ยนแปลง สร้างนวัตกรรม ที่เป็นต้นแบบ และเป็นวิทยากร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับเครือข่าย ตลอดจนนำนวัตกรรมที่พัฒนาไป เผยแพร่ในเวทีวิชาการ

จากตาราง 33 พบว่า ผลการปรับปรุง Objective ในวงรอบที่ 2 มีความท้าทายมากขึ้น (Stretch Goals) ทั้ง 3 KRA โดย KRA 1 เน้นการยกระดับการบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นให้เป็นระบบครบวงจรและขยายผลในระดับเครือข่าย KRA 2 เน้นการส่งเสริมคุณลักษณะเฉพาะตามเอกลักษณ์ของโรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม และ KRA 3 เน้นการพัฒนาครูให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและวิทยากรระดับเครือข่าย Objective ที่ปรับปรุงเหล่านี้สอดคล้องกับจุดแข็งใหม่และโอกาสใหม่ที่ค้นพบจากการทบทวน SOAR Analysis ในตาราง 22 ทั้งนี้ ครูทั้ง 28 คน คิดเป็นร้อยละ 100 สามารถปรับปรุง Objective ได้ครอบคลุม KRA ทั้ง 3 ด้าน

2. ผลการปรับปรุง Key Results

ผลการปรับปรุง Key Results ผู้วิจัยให้ครูแต่ละคนทบทวน Key Results จากวงรอบที่ 1 และปรับปรุงค่าเป้าหมายให้สูงขึ้นตามศักยภาพพัฒนา รวมถึงเพิ่มเติม Key Results ใหม่ตามความจำเป็น จากผลการทบทวนในขั้นตอนที่ 3 วงรอบที่ 1 (ตาราง 20) มีจำนวน Key Results สำหรับวงรอบที่ 2 รวม 256 ข้อ ผลการปรับปรุง Key Results สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 34

ตาราง 34 แสดงสรุปจำนวน Key Results วงรอบที่ 2 จำแนกตาม KRA
และประเภทการปรับปรุง

KRA	KRs วงรอบที่ 1 (ข้อ)	คงเดิม (ข้อ)	ปรับค่า เป้าหมาย (ข้อ)	ปรับปรุงใหม่ (ข้อ)	เพิ่มเติม (ข้อ)	รวม วงรอบที่ 2 (ข้อ)
KRA 1: ด้านการจัดการเรียนรู้	95	54	28	13	8	103
KRA 2: ด้านการส่งเสริมและ สนับสนุนฯ	68	42	16	10	5	73
KRA 3: ด้านการพัฒนาตนเอง และวิชาชีพ	75	46	21	8	5	80
รวมทั้งหมด	238	142 (59.7%)	65 (27.3%)	31 (13.0%)	18	256

จากตาราง 34 พบว่า ผลการปรับปรุง Key Results สำหรับวงรอบที่ 2 มีจำนวน Key Results รวมทั้งสิ้น 256 ข้อ เพิ่มขึ้นจากวงรอบที่ 1 จำนวน 18 ข้อ จำแนกตามประเภทการปรับปรุง ได้แก่ Key Results ที่คงเดิม จำนวน 142 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 59.7 เป็น Key Results ที่อยู่ในระดับ Achieved และไม่จำเป็นต้องปรับปรุง Key Results ที่ปรับค่าเป้าหมายสูงขึ้น จำนวน 65 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 27.3 เพื่อยกระดับความท้าทาย Key Results ที่ปรับปรุงใหม่ จำนวน 31 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 13.0 เป็น Key Results ที่อยู่ในระดับ Progressing และ Needs Improvement และ Key Results ใหม่ที่เพิ่มเติม จำนวน 18 ข้อ เพื่อยอมรับ Objective ที่ท้าทายมากขึ้น

ตัวอย่างการปรับปรุง Key Results ที่สำคัญ แสดงได้ดังปรากฏในตาราง 35

ตาราง 35 แสดงตัวอย่างการปรับปรุง Key Results จำแนกตามประเภทการปรับปรุง

ประเภท	Key Result วงรอบที่ 1	Key Result วงรอบที่ 2	เหตุผลในการปรับปรุง
ปรับค่าเป้าหมาย สูงขึ้น	จัดทำแผนการจัดการ เรียนรู้ที่บูรณาการ วัฒนธรรมท้องถิ่น จำนวน 8 แผน	จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ที่บูรณาการวัฒนธรรม ท้องถิ่น จำนวน 12 แผน (เพิ่มขึ้น 4 แผน)	ในวงรอบที่ 1 ครูสามารถ จัดทำได้ 10 แผน (มากกว่า เป้าหมาย) จึงยกระดับค่า เป้าหมายให้ท้าทายมากขึ้น
ปรับปรุงใหม่	เพิ่มสถิติการยืม หนังสือของนักเรียน ร้อยละ 15	เพิ่มการอ่านของนักเรียน (หนังสือและสื่อดิจิทัล) ร้อยละ 20 โดยวัดจาก สถิติการยืมหนังสือและ การเข้าถึงบทความออนไลน์	จากผลการวิเคราะห์ Gap พบว่านักเรียนสนใจสื่อดิจิทัล มากกว่าหนังสือ จึงปรับ ตัวชี้วัดให้ครอบคลุมสื่อ หลากหลายรูปแบบ
เพิ่มเติมใหม่	-	นำเสนอนวัตกรรมหรือ Best Practices ในเวที วิชาการระดับเครือข่ายหรือ จังหวัด อย่างน้อย 1 ครั้ง	สอดคล้องกับโอกาสใหม่ที่ Best Practices ได้รับ ความสนใจจากเครือข่าย และแรงบันดาลใจในการเป็น วิทยากรระดับเครือข่าย

จากตาราง 35 พบว่า ตัวอย่างการปรับปรุง Key Results สะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินงานในวงรอบที่ 1 กับการวางแผนในวงรอบที่ 2 โดย Key Results ที่ปรับค่าเป้าหมายสูงขึ้นเป็นผลจากครูที่บรรลุเป้าหมายได้เกินกว่าที่กำหนด Key Results ที่ปรับปรุงใหม่เป็นผลจากการวิเคราะห์ Gap และการค้นพบแนวทางที่เหมาะสมกว่า และ Key Results ที่เพิ่มเติมใหม่เป็นผลจากโอกาสใหม่ที่เกิดขึ้นและแรงบันดาลใจที่ยกระดับขึ้น

Step 3 ผลการปรับปรุง Tasks และแผนปฏิบัติการ

ผลการดำเนินการ Step 3 การปรับปรุง Tasks และแผนปฏิบัติการ ในสัปดาห์ที่ 2 ของวงรอบที่ 2 ผู้วิจัยจัดประชุมระดมสมองเพื่อให้ครูทบทวน Tasks และผลการดำเนินงานจากวงรอบที่ 1 ปรับปรุง Tasks ที่ไม่สำเร็จหรือต้องพัฒนาต่อ เพิ่มเติม Tasks ใหม่ที่จำเป็น และนำบทเรียนจากวงรอบที่ 1 มาใช้ในการปรับปรุง Timeline และ Milestones ผลการปรับปรุง Tasks และแผนปฏิบัติการ แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการปรับปรุง Tasks

ผลการปรับปรุง Tasks ผู้วิจัยให้ครูแต่ละคนทบทวน Tasks จากวงรอบที่ 1 และปรับปรุงให้สอดคล้องกับ Key Results ที่ปรับปรุงในวงรอบที่ 2 ผลการปรับปรุง Tasks สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 36

ตาราง 36 แสดงสรุปจำนวน Tasks วงรอบที่ 2 จำแนกตาม KRA และประเภทการปรับปรุง

KRA	Tasks					รวมวงรอบ ที่ 2 (งาน)
	วงรอบที่ 1 (งาน)	คงเดิม (งาน)	ปรับปรุง (งาน)	ยกเลิก (งาน)	เพิ่มเติม (งาน)	
KRA 1: ด้านการจัดการเรียนรู้	168	120	35	13	24	179
KRA 2: ด้านการส่งเสริมและ สนับสนุนฯ	108	75	22	11	16	113
KRA 3: ด้านการพัฒนาตนเอง และวิชาชีพ	120	88	20	12	18	126
รวมทั้งหมด	396	283 (71.5%)	77 (19.4%)	36 (9.1%)	58	418

จากตาราง 36 พบว่า ผลการปรับปรุง Tasks สำหรับวงรอบที่ 2 มีจำนวน Tasks รวมทั้งสิ้น 418 งาน เพิ่มขึ้นจากวงรอบที่ 1 จำนวน 22 งาน จำแนกตามประเภทการปรับปรุง ได้แก่ Tasks ที่คงเดิม จำนวน 283 งาน คิดเป็นร้อยละ 71.5 เป็น Tasks ที่ดำเนินการสำเร็จและต้องดำเนินการต่อเนื่องในวงรอบที่ 2 Tasks ที่ปรับปรุง จำนวน 77 งาน คิดเป็นร้อยละ 19.4 เป็น Tasks ที่ต้องปรับปรุงวิธีการหรือขอบเขตการดำเนินงาน Tasks ที่ยกเลิก จำนวน 36 งาน คิดเป็นร้อยละ 9.1 เป็น Tasks ที่ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วหรือไม่จำเป็นในวงรอบที่ 2 และ Tasks ใหม่ที่เพิ่มเติม จำนวน 58 งาน เพื่อรองรับ Key Results ใหม่และ Objective ที่ท้าทายมากขึ้น ทั้งนี้ Tasks ทุกงานยังคงมีการบูรณาการกับข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) คิดเป็นร้อยละ 100

2. ผลการปรับปรุงแผนปฏิบัติการและ Timeline

ผลการปรับปรุงแผนปฏิบัติการและ Timeline สำหรับวงรอบที่ 2 ผู้วิจัยนำบทเรียนจากวงรอบที่ 1 มาใช้ในการปรับปรุง โดยเฉพาะประเด็นการวางแผนประสานงานกับปราชญ์ท้องถิ่น และหน่วยงานภายนอกล่วงหน้า การจัดสรรเวลาสำหรับการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ และการกำหนด Checkpoints ที่ชัดเจนสำหรับการติดตามความก้าวหน้า ผลการปรับปรุงแผนปฏิบัติการและ Timeline สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 37

ตาราง 37 แสดงสรุปภาพรวม Timeline แผนปฏิบัติการวงรอบที่ 2

ระยะ	ช่วงเวลา	กิจกรรมหลัก	Milestones / Deliverables
ระยะที่ 1 การวางแผน	สัปดาห์ที่ 1-2	- ทบทวน SOAR Analysis จากวงรอบที่ 1 - ปรับปรุง OKRs ให้ท้าทายขึ้น - ปรับปรุง Tasks และ Timeline - จัดทำปฏิทินประสานงานกับปราชญ์ท้องถิ่นล่วงหน้าทั้งวงรอบ	★ เอกสาร SOAR Analysis ฉบับปรับปรุง ★ เอกสาร OKRs วงรอบที่ 2 (28 ฉบับ 256 KRs) ★ เอกสาร Tasks วงรอบที่ 2 (418 งาน) ★ ปฏิทินประสานงานกับปราชญ์ท้องถิ่น
ระยะที่ 2 การปฏิบัติ	สัปดาห์ที่ 3-10	- ครุดำเนินการตาม Tasks ที่ปรับปรุง - Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์ (เข้มข้นกว่าวงรอบแรก) - นิเทศด้วย CFRs เน้นการ Coaching - จัด PLC แบบ Cross-functional ประจำเดือน - จัดกิจกรรม Peer Learning	◆ รายงานความก้าวหน้า Check-in ทุก 2 สัปดาห์ ◆ บันทึกการนิเทศ CFRs ◆ บันทึก PLC แบบ Cross-functional ◆ บันทึก Peer Learning และ Best Practices ◆ Dashboard สรุปสถานะ OKRs
ระยะที่ 3 การประเมิน	สัปดาห์ที่ 11-14	- ทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) เปรียบเทียบ 2 วงรอบ - ประเมินคะแนน OKRs และ วิเคราะห์ Gap - ประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู - ประเมินความถูกต้อง ความเป็นประโยชน์ และความพึงพอใจ - สรุปผลและถอดบทเรียนรวม 2 วงรอบ	★ เอกสาร AAR วงรอบที่ 2 และ เปรียบเทียบ 2 วงรอบ ★ รายงานผลคะแนน OKRs และ Gap Analysis ★ รายงานผลการประเมินประสิทธิภาพ ★ รายงานผลการประเมินความถูกต้อง ความเป็นประโยชน์ ความพึงพอใจ ★ รายงานสรุปผลและบทเรียนรวม 2 วงรอบ

จากตาราง 37 พบว่า ผลการปรับปรุงแผนปฏิบัติการและ Timeline สำหรับวงจรที่ 2 มีการปรับปรุงที่สำคัญจากบทเรียนในวงจรที่ 1 ได้แก่ การเพิ่มกิจกรรมจัดทำปฏิทินประสานงานกับ ปราชญ์ท้องถิ่นล่วงหน้าทั้งวงจรในระยะที่ 1 การเพิ่มกิจกรรม PLC แบบ Cross-functional ประจำเดือน และ Peer Learning ในระยะที่ 2 และการเพิ่มการประเมินความถูกต้อง ความเป็น ประโยชน์ และความพึงพอใจในการใช้รูปแบบในระยะที่ 3 นอกจากนี้ยังมีการเปรียบเทียบผล การดำเนินงานระหว่างวงจรที่ 1 และวงจรที่ 2 เพื่อสรุปบทเรียนรวม ทั้งนี้ ครูทั้ง 28 คน คิดเป็น ร้อยละ 100 สามารถจัดทำแผนปฏิบัติการที่มี Timeline ครบถ้วนสมบูรณ์

ตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) วงจรที่ 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) วงจรที่ 2 เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการนำ Tasks ที่ปรับปรุงแล้วไปดำเนินการ พร้อมทั้ง การติดตาม Check-in และการนิเทศด้วย CFRs ที่เข้มข้นกว่าวงจรที่ 1 รวมถึงการจัดกิจกรรม Peer Learning และ PLC แบบ Cross-functional ณ โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ ในช่วงสัปดาห์ที่ 3-10 ของวงจรที่ 2 โดยมีผู้เข้าร่วมดำเนินการ จำนวน 30 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน และครูผู้สอน จำนวน 20 คน ประกอบด้วย 2 Steps ได้แก่ Step 4 การปฏิบัติตามแผนและ Check-in อย่างเข้มข้น และ Step 5 การนิเทศ ด้วย CFRs อย่างเข้มข้น พร้อม Peer Learning ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ Steps ดังนี้

Step 4 ผลการปฏิบัติตามแผนและ Check-in อย่างเข้มข้น

ผลการดำเนินการ Step 4 การปฏิบัติตามแผนและ Check-in อย่างเข้มข้น ในช่วงสัปดาห์ ที่ 3-10 ของวงจรที่ 2 ผู้วิจัยให้ครูดำเนินการตาม Tasks ที่ปรับปรุงแล้ว จำนวน 418 งาน และจัด Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์ โดยใช้แบบบันทึก Check-in OKRs (เครื่องมือที่ 5) เพิ่มเติมส่วน เปรียบเทียบกับวงจรที่ 1 และการปรับปรุงพื้นที่หากพบปัญหา นอกจากนี้ยังเพิ่มการ Check-in รายกลุ่มสาระเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ผลการดำเนินการแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานตาม Tasks และผลการ Check-in OKRs ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการปฏิบัติงานตาม Tasks

ผลการปฏิบัติงานตาม Tasks ที่ปรับปรุงแล้วสำหรับวงจรที่ 2 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล จากการสังเกตการปฏิบัติงานของครู โดยใช้แบบบันทึกการสังเกตการปฏิบัติงาน และแบบตรวจสอบ การดำเนินงานตาม Tasks จากจำนวน Tasks ทั้งหมด 418 งาน ที่ครูทั้ง 28 คนกำหนดไว้ในขั้นตอน ที่ 1 วงจรที่ 2 ผลการปฏิบัติงานตาม Tasks ณ สิ้นสุดสัปดาห์ที่ 10 สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 38

ตาราง 38 สรุปผลการปฏิบัติงานตาม Tasks จำแนกตาม KRA สิ้นสุดสัปดาห์ที่ 10 วงรอบที่ 2

KRA	จำนวน Tasks ทั้งหมด (งาน)	ดำเนินการ แล้วเสร็จ (งาน)	อยู่ระหว่าง ดำเนินการ (งาน)	ยังไม่ ดำเนินการ (งาน)	ร้อยละ ความก้าวหน้า เฉลี่ย	เปรียบเทียบกับ วงรอบที่ 1
KRA 1: ด้านการ จัดการเรียนรู้	179	121	54	4	78.2	+6.8
KRA 2: ด้านการ ส่งเสริมและสนับสนุน การจัดการเรียนรู้	113	74	35	4	75.4	+7.8
KRA 3: ด้านการ พัฒนาตนเองและ วิชาชีพ	126	92	32	2	80.6	+8.1
รวมทั้งหมด	418	287	121	10	78.1	+7.6

จากตาราง 38 พบว่า จากจำนวน Tasks ทั้งหมด 418 งาน ครูสามารถดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน 287 งาน คิดเป็นร้อยละ 68.7 อยู่ระหว่างดำเนินการ จำนวน 121 งาน คิดเป็นร้อยละ 28.9 และยังไม่ดำเนินการ จำนวน 10 งาน คิดเป็นร้อยละ 2.4 โดยมีค่าเฉลี่ยความก้าวหน้าโดยรวมร้อยละ 78.1 ซึ่งสูงกว่าวงรอบที่ 1 (ร้อยละ 70.5) อยู่ร้อยละ 7.6 เมื่อพิจารณาจำแนกตาม KRA พบว่า KRA 3 ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยความก้าวหน้าสูงสุด ร้อยละ 80.6 เพิ่มขึ้นจากวงรอบที่ 1 ร้อยละ 8.1 รองลงมาคือ KRA 1 ด้านการจัดการเรียนรู้ ร้อยละ 78.2 เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.8 และ KRA 2 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ ร้อยละ 75.4 เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.8 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากแบบบันทึกการสังเกตการปฏิบัติงานพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้ความก้าวหน้าในวงรอบที่ 2 สูงกว่าวงรอบที่ 1 ได้แก่ การวางแผนประสานงานกับปราชญ์ท้องถิ่นและหน่วยงานภายนอกล่วงหน้าตามปฏิทินที่กำหนด ครูมีประสบการณ์และความชำนาญจากการดำเนินงานในวงรอบที่ 1 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน PLC แบบ Cross-functional ที่ช่วยแก้ปัญหาและต่อยอดนวัตกรรม และการนำบทเรียนจากวงรอบที่ 1 มาใช้ในการปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน

2. ผลการ Check-in OKRs

ผลการ Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์ ในช่วงสัปดาห์ที่ 3-10 ของวงรอบที่ 2 ผู้วิจัยจัด Check-in OKRs รวม 4 ครั้ง และเพิ่มการ Check-in รายกลุ่มสาระ ผลการ Check-in OKRs สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 39

ตาราง 39 สรุปผลการ Check-in OKRs จำนวน 4 ครั้ง จำแนกตามสถานะ 3 สี วงรอบที่ 2

ครั้งที่ Check-in	สัปดาห์ ที่	On Track (สีเขียว)	At Risk (สีเหลือง)	Off Track (สีแดง)
ครั้งที่ 1	3-4	22 คน (78.6%)	6 คน (21.4%)	0 คน (0.0%)
ครั้งที่ 2	5-6	24 คน (85.7%)	4 คน (14.3%)	0 คน (0.0%)
ครั้งที่ 3	7-8	25 คน (89.3%)	3 คน (10.7%)	0 คน (0.0%)
ครั้งที่ 4	9-10	26 คน (92.9%)	2 คน (7.1%)	0 คน (0.0%)

จากตาราง 39 พบว่า ผลการ Check-in OKRs ในวงรอบที่ 2 มีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเริ่มต้นจากจุดที่สูงกว่าวงรอบที่ 1 โดยครั้งที่ 1 (สัปดาห์ที่ 3-4) มีครูที่มีสถานะ On Track จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 78.6 ซึ่งสูงกว่าครั้งที่ 1 ของวงรอบที่ 1 (ร้อยละ 64.3) และครั้งที่ 4 (สัปดาห์ที่ 9-10) มีครูที่มีสถานะ On Track เพิ่มขึ้นเป็น 26 คน คิดเป็นร้อยละ 92.9 ซึ่งสูงกว่าครั้งที่ 4 ของวงรอบที่ 1 (ร้อยละ 85.7) โดยไม่มีครูที่มีสถานะ Off Track ตลอดทั้ง 4 ครั้ง

ผลการเปรียบเทียบ Check-in OKRs ระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2 สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 40

ตาราง 40 แสดงเปรียบเทียบผลการ Check-in OKRs ครั้งที่ 4 ระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2

สถานะ	วงรอบที่ 1 (ครั้งที่ 4)	วงรอบที่ 2 (ครั้งที่ 4)	ความแตกต่าง
On Track (สีเขียว)	24 คน (85.7%)	26 คน (92.9%)	+2 คน (+7.2%)
At Risk (สีเหลือง)	4 คน (14.3%)	2 คน (7.1%)	-2 คน (-7.2%)
Off Track (สีแดง)	0 คน (0.0%)	0 คน (0.0%)	คงที่

จากตาราง 40 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบผลการ Check-in OKRs ครั้งที่ 4 ระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2 พบว่า ครูที่มีสถานะ On Track เพิ่มขึ้น 2 คน จากร้อยละ 85.7 เป็นร้อยละ 92.9 และครูที่มีสถานะ At Risk ลดลง 2 คน จากร้อยละ 14.3 เป็นร้อยละ 7.1 แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานในวงรอบที่ 2 มีประสิทธิภาพสูงกว่าวงรอบที่ 1 อันเป็นผลมาจากการนำบทเรียนมาปรับปรุงการดำเนินงาน

ผลการ Check-in OKRs จำแนกตาม KRA 3 ด้าน ณ การ Check-in ครั้งที่ 4 วงรอบที่ 2 สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 41

ตาราง 41 แสดงสรุปผลการ Check-in OKRs ครั้งที่ 4 จำแนกตาม KRA 3 ด้าน วงรอบที่ 2

KRA	จำนวน Key Results (ข้อ)	On Track (ข้อ)	At Risk (ข้อ)	Off Track (ข้อ)	ร้อยละ On Track	เทียบกับวงรอบที่ 1
KRA 1: ด้านการจัดการเรียนรู้	103	91	11	1	88.3	+6.2
KRA 2: ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนฯ	73	62	10	1	84.9	+5.5
KRA 3: ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ	80	73	7	0	91.3	+4.6
รวมทั้งหมด	256	226	28	2	88.3	+5.5

จากตาราง 41 พบว่า ณ การ Check-in ครั้งที่ 4 วงรอบที่ 2 (สัปดาห์ที่ 9-10) จากจำนวน Key Results ทั้งหมด 256 ข้อ มี Key Results ที่มีสถานะ On Track จำนวน 226 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 88.3 เพิ่มขึ้นจากวงรอบที่ 1 ร้อยละ 5.5 At Risk จำนวน 28 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 10.9 และ Off Track จำนวน 2 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 0.8 เมื่อพิจารณาจำแนกตาม KRA พบว่า KRA 3 ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ มีร้อยละ On Track สูงสุด ร้อยละ 91.3 เพิ่มขึ้นจากวงรอบที่ 1 ร้อยละ 4.6 รองลงมาคือ KRA 1 ด้านการจัดการเรียนรู้ ร้อยละ 88.3 เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.2 และ KRA 2 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ ร้อยละ 84.9 เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.5 ตามลำดับ

Step 5 ผลการนิเทศด้วย CFRs อย่างเข้มข้น พร้อม Peer Learning

ผลการดำเนินการ Step 5 การนิเทศด้วย CFRs อย่างเข้มข้น พร้อม Peer Learning ในช่วงสัปดาห์ที่ 3-10 ของวงรอบที่ 2 ผู้วิจัยร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการนิเทศด้วย CFRs ที่เข้มข้นกว่าวงรอบที่ 1 โดยเพิ่มความถี่ในการสนทนา (Conversations) ให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลึก (Feedback) และยกย่องชื่นชมอย่างต่อเนื่อง (Recognition) นอกจากนี้ยังจัดกิจกรรม Peer Learning และ PLC แบบ Cross-functional ทุกเดือน เพื่อให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ผลการนิเทศด้วย CFRs และ Peer Learning สรุปได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการนิเทศด้วย CFRs อย่างเข้มข้น

ผลการนิเทศด้วย CFRs อย่างเข้มข้น ผู้วิจัยร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการนิเทศครู ทั้ง 28 คน รวม 4 รอบ เปรียบเทียบกับวงรอบที่ 1 มีความแตกต่างที่สำคัญ ดังปรากฏในตาราง 42

ตาราง 42 แสดงการเปรียบเทียบการนิเทศด้วย CFRs ระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2

องค์ประกอบ CFRs	วงรอบที่ 1	วงรอบที่ 2 (เข้มข้นขึ้น)
C - Conversations	ใช้คำถามที่ทรงพลัง (Powerful Questions) และการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) เพื่อให้ครูค้นพบแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง	เพิ่มความถี่ในการสนทนา เพิ่มการสนทนายากลุ่มสาระ และเพิ่มการสนทนาเพื่อติดตามผลการนำข้อตกลงร่วมกันไปปฏิบัติ หัวหน้ากลุ่มสาระได้รับการฝึกเทคนิค Coaching เพื่อเป็นผู้นำการสนทนาในกลุ่มสาระ
F - Feedback	ให้ข้อมูลย้อนกลับแบบสองทาง (Two-way Feedback) โดยเน้นการพัฒนาไม่ใช่การตัดสินใช้หลักการ "สิ่งที่ทำได้ดี + สิ่งที่ต้องพัฒนา + แนวทางพัฒนา"	เพิ่มการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลึกเกี่ยวกับนวัตกรรมที่ครูพัฒนา เพิ่มการเปรียบเทียบกับผลงานในวงรอบที่ 1 และเพิ่มข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อนครู (Peer Feedback) ผ่านกิจกรรม Peer Learning
R - Recognition	ยกย่องชื่นชมความพยายามและความก้าวหน้าของครู โดยเน้นการชื่นชมทั้งผลงานและกระบวนการ	เพิ่มการยกย่องชื่นชมอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มีการประกาศยกย่อง Best Practices ในที่ประชุมประจำเดือน จัดทำ Wall of Fame แสดงผลงานนวัตกรรมที่โดดเด่น และส่งเสริมให้ครูนำเสนอผลงานในเวทีระดับเครือข่าย

จากตาราง 42 พบว่า การนิเทศด้วย CFRs ในวงรอบที่ 2 มีความเข้มข้นมากขึ้นในทุกองค์ประกอบ โดย Conversations เพิ่มความถี่และขยายสู่ระดับกลุ่มสาระ พร้อมฝึกหัวหน้ากลุ่มสาระให้เป็นผู้นำการสนทนา Feedback เพิ่มความลึกซึ้งและเพิ่ม Peer Feedback จากเพื่อนครู และ Recognition มีความเป็นระบบมากขึ้น มีการประกาศยกย่องในที่ประชุมและจัดทำ Wall of Fame

2. ผลการจัด Peer Learning และ PLC แบบ Cross-functional

ผลการจัด Peer Learning และ PLC แบบ Cross-functional ในวงรอบที่ 2 ผู้วิจัยจัดกิจกรรม Peer Learning ทุก 2 สัปดาห์ คู่ขนานกับการ Check-in OKRs และจัด PLC แบบ Cross-functional ทุกเดือน เพื่อให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามกลุ่มสาระ ผลการจัด Peer Learning และ PLC สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 43

ตาราง 43 แสดงสรุปผลการจัด Peer Learning และ PLC แบบ Cross-functional วงรอบที่ 2

กิจกรรม	จำนวนครั้ง	หัวข้อหลักที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
Peer Learning รายกลุ่มสาระ	4 ครั้ง (ทุก 2 สัปดาห์)	การออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่น การพัฒนาสื่อและนวัตกรรม การแก้ปัญหา นักเรียนที่เรียนรู้ช้า และ การบูรณาการกับ PA	ครูได้รับแนวคิดใหม่จากเพื่อนครูในกลุ่มสาระ เกิดการต่อยอดนวัตกรรมร่วมกัน 5 ชิ้น ครูที่มีปัญหาได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนครูอย่างทันท่วงที
PLC แบบ Cross- functional	2 ครั้ง (ทุกเดือน)	การบูรณาการข้ามกลุ่มสาระ เช่น การบูรณาการข้ามหลามกับ วิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา และภาษาไทย การพัฒนา "นันทนาการศึกษา" ร่วมกันทุกกลุ่มสาระ	เกิดหลักสูตรบูรณาการ "นันทนาการศึกษา" ที่ทุกกลุ่มสาระมีส่วนร่วม เกิดโครงการ "โกลด์ทีมนันทนาการ" ที่นักเรียนเป็นมัคคุเทศก์นำเสนอ วัฒนธรรมท้องถิ่น และเกิด นวัตกรรมบูรณาการใหม่ 3 ชิ้น
การแลกเปลี่ยน Best Practices	2 ครั้ง (ในประชุม ประจำเดือน)	นำเสนอ Best Practices จาก วงรอบที่ 1 และนวัตกรรมใหม่ ในวงรอบที่ 2 เช่น บอร์ดเกม ข้ามหลามนันทนาการ การจัดการ เรียนรู้ร่วมกับปราชญ์ท้องถิ่น และสื่อดิจิทัลประกอบการสอน	ครูได้รับแรงบันดาลใจจาก Best Practices ของเพื่อนครู เกิดการนำ Best Practices ไปประยุกต์ใช้ในกลุ่มสาระอื่น 8 กรณี และมีการคัดเลือก 3 ผลงานเพื่อนำเสนอในเวที ระดับเครือข่าย

จากตาราง 43 พบว่า ผลการจัด Peer Learning และ PLC แบบ Cross-functional ในวงรอบที่ 2 ส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เข้มข้นและมีประสิทธิภาพ โดยเกิดการต่อยอดนวัตกรรมร่วมกัน 5 ชิ้นจาก Peer Learning รายการสาระ เกิดหลักสูตรบูรณาการ "น้ำหนาวศึกษา" และโครงการ "ไถ่ดีที่น้ำหนาว" จาก PLC แบบ Cross-functional และเกิดการนำ Best Practices ไปประยุกต์ใช้ในกลุ่มสาระอื่น 8 กรณี นอกจากนี้ยังมีการคัดเลือก 3 ผลงานเพื่อนำเสนอในเวทีระดับเครือข่าย ซึ่งสอดคล้องกับแรงบันดาลใจที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 วงรอบที่ 2

3. ผลการสรุปภาพรวมจาก Dashboard ติดตาม OKRs

ผลการสรุปภาพรวมจาก Dashboard ติดตาม OKRs (เครื่องมือที่ 10) ผู้วิจัยบันทึกข้อมูลใน Dashboard เพื่อแสดงภาพรวมความก้าวหน้าของ OKRs ใน 3 ระดับ เปรียบเทียบกับวงรอบที่ 1 ผลการสรุปภาพรวมจาก Dashboard ณ สิ้นสุดการ Check-in ครั้งที่ 4 สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 44

ตาราง 44 แสดงเปรียบเทียบภาพรวมสถานะ OKRs จาก Dashboard ระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2

ระดับ	จำนวน	On Track วงรอบที่ 1	On Track วงรอบที่ 2	ความแตกต่าง
ระดับบุคคล	28 คน	24 คน (85.7%)	26 คน (92.9%)	+2 คน (+7.2%)
ระดับกลุ่มสาระ	8 กลุ่ม	7 กลุ่ม (87.5%)	8 กลุ่ม (100%)	+1 กลุ่ม (+12.5%)
ระดับโรงเรียน	1 โรงเรียน	On Track	On Track	คงสถานะ

จากตาราง 44 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบภาพรวมสถานะ OKRs จาก Dashboard ระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2 ณ สิ้นสุดการ Check-in ครั้งที่ 4 พบว่า ในระดับบุคคล ครูที่มีสถานะ On Track เพิ่มขึ้นจาก 24 คน (ร้อยละ 85.7) เป็น 26 คน (ร้อยละ 92.9) ในระดับกลุ่มสาระ กลุ่มสาระที่มีสถานะ On Track เพิ่มขึ้นจาก 7 กลุ่ม (ร้อยละ 87.5) เป็น 8 กลุ่ม (ร้อยละ 100) ซึ่งหมายความว่ากลุ่มสาระทุกกลุ่มสามารถดำเนินการได้ตามแผน และในระดับโรงเรียน ยังคงสถานะ On Track เช่นเดิม แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานในวงรอบที่ 2 มีประสิทธิภาพสูงกว่าวงรอบที่ 1 อย่างชัดเจน

ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) วงรอบที่ 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) วงรอบที่ 2 เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการสะท้อนผลการดำเนินงาน ประเมินผล ทบทวน OKRs และสรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้ง 2 วงรอบ ณ โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

ในช่วงสัปดาห์ที่ 11-14 ของวงรอบที่ 2 โดยมีผู้เข้าร่วมดำเนินการ จำนวน 30 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน และครูผู้สอน จำนวน 20 คน ประกอบด้วย 2 Steps ได้แก่ Step 6 การสะท้อนผลการดำเนินงานและเปรียบเทียบ 2 วงรอบ และ Step 7 การประเมินผลขั้นสุดท้าย และสรุปผลการทดลองใช้รูปแบบ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ Steps ดังนี้

Step 6 ผลการสะท้อนผลการดำเนินงานและเปรียบเทียบ 2 วงรอบ

ผลการดำเนินการ Step 6 การสะท้อนผลการดำเนินงานและเปรียบเทียบ 2 วงรอบ ในช่วงสัปดาห์ที่ 11-12 ของวงรอบที่ 2 ผู้วิจัยจัดประชุมระดมสมองเพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานโดยใช้แบบวิเคราะห์ผลการสะท้อน (After Action Review: AAR) (เครื่องมือที่ 7) ฉบับปรับปรุงที่เพิ่มส่วนเปรียบเทียบกับวงรอบที่ 1 โดยผู้วิจัยให้ครูแต่ละคนสะท้อนผลการดำเนินงานของตนเองและเปรียบเทียบกับวงรอบที่ 1 แล้วจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มสาระและระดับโรงเรียน ผลการสะท้อนผลการดำเนินงานแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ After Action Review (AAR) วงรอบที่ 2

ผลการวิเคราะห์ AAR วงรอบที่ 2 จากการประชุมระดมสมองร่วมกับผู้บริหารและครู จำนวน 30 คน ผู้วิจัยสังเคราะห์ประเด็นสำคัญจากคำถาม AAR 4 ข้อ ทั้งในระดับบุคคลและระดับโรงเรียน พร้อมเปรียบเทียบกับวงรอบที่ 1 สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 45

ตาราง 45 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์ After Action Review (AAR) ระดับโรงเรียน วงรอบที่ 2

คำถาม AAR	ประเด็นสำคัญจากการวิเคราะห์เนื้อหา
1. เราตั้งใจจะทำอะไร?	ในวงรอบที่ 2 ครูตั้งใจจะยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงกว่าวงรอบที่ 1 ขยายผลการบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นไปสู่ทุกกลุ่มสาระ พัฒนานวัตกรรมเพิ่มเติมและนำไปเผยแพร่ในระดับเครือข่าย ยกระดับค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs จาก 0.60 เป็น 0.70 และค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจาก 3.51 เป็น 4.00
2. เกิดอะไรขึ้นจริง?	ครูสามารถยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้สูงกว่าวงรอบที่ 1 อย่างชัดเจน โดยค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs เพิ่มขึ้นจาก 0.71 เป็น 0.78 และค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจาก 4.07 เป็น 4.35 เกิดนวัตกรรมใหม่ 8 ชิ้น รวมถึงหลักสูตรบูรณาการ "น่านานาชาติศึกษา" และโครงการ "ไกดดีที่น่านานาชาติ" มีการนำเสนอ Best Practices ในเวทีระดับเครือข่าย 3 ผลงาน และกลุ่มสาระทุกกลุ่ม (ร้อยละ 100) มีสถานะ On Track

คำถาม AAR	ประเด็นสำคัญจากการวิเคราะห์เนื้อหา
3. ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น?	ปัจจัยที่ส่งผลให้วงรอบที่ 2 ประสบความสำเร็จสูงกว่าวงรอบที่ 1 ได้แก่ การนำบทเรียนจากวงรอบที่ 1 มาใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน โดยเฉพาะการวางแผนประสานงานกับปราชญ์ท้องถิ่นล่วงหน้า ครูมีประสบการณ์และความชำนาญจากการดำเนินงานในวงรอบที่ 1 การ Check-in OKRs และ CFRs ที่เข้มข้นขึ้น การจัด Peer Learning และ PLC แบบ Cross-functional ที่ช่วยแลกเปลี่ยนเรียนรู้และต่อยอดนวัตกรรม และหัวหน้ากลุ่มสาระที่ได้รับการฝึกเทคนิค Coaching สามารถนำการสนทนาในกลุ่มสาระได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. สิ่งที่ได้เรียนรู้และข้อเสนอแนะสำหรับอนาคต	บทเรียนสำคัญจากการทดลองใช้รูปแบบทั้ง 2 วงรอบ ได้แก่ การบูรณาการ OKRs กับ PA ตามหลักการ "งานเดียวได้ผลสองต่อ" เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยลดภาระงานซ้ำซ้อน การ Check-in ทุก 2 สัปดาห์และ CFRs ช่วยติดตามและแก้ไขปัญหาได้ทันที่ PLC แบบ Cross-functional เป็นเวทีสำคัญในการสร้างนวัตกรรมบูรณาการ การสร้างบรรยากาศ Psychological Safety ช่วยให้ครูกล้าเปิดเผยปัญหาและขอความช่วยเหลือ ข้อเสนอแนะสำหรับอนาคต ได้แก่ ควรขยายผลรูปแบบไปยังโรงเรียนอื่นในเครือข่าย ควรพัฒนาระบบ Dashboard ให้เป็นแบบดิจิทัล และควรจัดตั้ง "ศูนย์การเรียนรู้ก้าวหน้าศึกษา" เพื่อเผยแพร่นวัตกรรม

จากตาราง 45 พบว่า ผลการวิเคราะห์ AAR วงรอบที่ 2 สะท้อนให้เห็นว่า การดำเนินงานในวงรอบที่ 2 ประสบความสำเร็จสูงกว่าวงรอบที่ 1 อย่างชัดเจน โดยสามารถบรรลุเป้าหมายที่ทำหามากขึ้น (Stretch Goals) ที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 วงรอบที่ 2 ปัจจัยความสำเร็จหลักมาจากการนำบทเรียนจากวงรอบที่ 1 มาใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน และการเพิ่มความเข้มข้นของกระบวนการ Check-in, CFRs และ Peer Learning

2. ผลการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2

ผลการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2 ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อมูลจากการดำเนินงานทั้ง 2 วงรอบ เพื่อเปรียบเทียบความก้าวหน้าและประสิทธิผลของรูปแบบสรุปได้ดังปรากฏในตาราง 46

ตาราง 46 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2

ตัวชี้วัด	วงรอบที่ 1	วงรอบที่ 2	ความแตกต่าง
จำนวน Key Results	238 ข้อ	256 ข้อ	+18 ข้อ
จำนวน Tasks	396 งาน	418 งาน	+22 งาน
ร้อยละความก้าวหน้า Tasks	70.5%	78.1%	+7.6%
ร้อยละ On Track (Check-in ครั้งที่ 4)	85.7%	92.9%	+7.2%
ร้อยละ Key Results ที่ On Track	82.8%	88.3%	+5.5%
ค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs	0.71	0.78	+0.07
ร้อยละ Key Results ระดับ Achieved (0.7-1.0)	76.1%	84.4%	+8.3%
ค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (คะแนนเต็ม 5)	4.07	4.35	+0.28
ร้อยละกลุ่มสาระที่ On Track	87.5%	100%	+12.5%
จำนวนนวัตกรรมที่พัฒนา	3 ชิ้น	8 ชิ้น	+5 ชิ้น

จากตาราง 46 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2 พบว่าทุกตัวชี้วัดมีการพัฒนาที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน โดยเฉพาะค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs เพิ่มขึ้นจาก 0.71 เป็น 0.78 (+0.07) ค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจาก 4.07 เป็น 4.35 (+0.28) และจำนวนนวัตกรรมที่พัฒนาเพิ่มขึ้นจาก 3 ชิ้น เป็น 8 ชิ้น (+5 ชิ้น) ผลการเปรียบเทียบนี้แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์มีประสิทธิผลในการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง

Step 7 ผลการประเมินผลขั้นสุดท้ายและสรุปผลการทดลองใช้รูปแบบ

ผลการดำเนินการ Step 7 การประเมินผลขั้นสุดท้ายและสรุปผลการทดลองใช้รูปแบบ ในช่วงสัปดาห์ที่ 13-14 ของวงรอบที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการประเมินคะแนน OKRs ขั้นสุดท้าย ประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตาม KRA 3 ด้าน และสรุปผลการทดลองใช้รูปแบบทั้ง 2 วงรอบ ผลการประเมินผลขั้นสุดท้ายและสรุปผลการทดลองใช้รูปแบบ แบ่งเป็น 4 ส่วน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการประเมินคะแนน OKRs ขั้นสุดท้าย

ผลการประเมินคะแนน OKRs ขั้นสุดท้าย ผู้วิจัยใช้มาตราส่วน 0.0-1.0 ตามหลักการของ John Doerr ประเมิน Key Results ทั้งหมด 256 ข้อ ของครู 28 คน ผลการประเมินคะแนน OKRs ขั้นสุดท้าย วงรอบที่ 2 สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 47

ตาราง 47 แสดงการสรุปผลการประเมินคะแนน OKRs ขั้นสุดท้าย จำแนกตาม KRA วงรอบที่ 2

KRA	จำนวน KRs (ข้อ)	Achieved (0.7-1.0)	Progressing (0.4-0.6)	Needs Improvement (<0.4)	คะแนน เฉลี่ย	เทียบ วงรอบที่ 1
KRA 1: ด้านการ จัดการเรียนรู้	103	85 (82.5%)	16 (15.5%)	2 (1.9%)	0.77	+0.06
KRA 2: ด้านการ ส่งเสริมและ สนับสนุนฯ	73	59 (80.8%)	12 (16.4%)	2 (2.7%)	0.75	+0.07
KRA 3: ด้านการ พัฒนาตนเองและ วิชาชีพ	80	72 (90.0%)	8 (10.0%)	0 (0.0%)	0.82	+0.08
รวมทั้งหมด	256	216 (84.4%)	36 (14.1%)	4 (1.6%)	0.78	+0.07

จากตาราง 47 พบว่า ผลการประเมินคะแนน OKRs ขั้นสุดท้าย วงรอบที่ 2 จากจำนวน Key Results ทั้งหมด 256 ข้อ มี Key Results ที่อยู่ในระดับ Achieved (0.7-1.0) จำนวน 216 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 84.4 ระดับ Progressing (0.4-0.6) จำนวน 36 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 14.1 และระดับ Needs Improvement (ต่ำกว่า 0.4) จำนวน 4 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 1.6 ค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs โดยรวม เท่ากับ 0.78 ซึ่งสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่ต่ำกว่า 0.70 และสูงกว่าวงรอบที่ 1 (0.71) อยู่ 0.07 เมื่อพิจารณาจำแนกตาม KRA พบว่า KRA 3 ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 0.82 เพิ่มขึ้นจากวงรอบที่ 1 ร้อยละ 0.08 รองลงมาคือ KRA 1 ด้านการจัดการเรียนรู้ 0.77 (+0.06) และ KRA 2 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ 0.75 (+0.07) ตามลำดับ

2. ผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตาม KRA 3 ด้าน ตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 วงรอบที่ 2 ผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู จำนวน 28 คน โดยใช้แบบประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 48

ตาราง 48 แสดงผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	เทียบ วงรอบที่ 1
KRA 1: ด้านการจัดการเรียนรู้				
1. การออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรและ บริบทผู้เรียน	4.46	0.51	มาก	+0.28
2. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.32	0.55	มาก	+0.28
3. การใช้สื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้	4.29	0.60	มาก	+0.33
4. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลายและเหมาะสม	4.39	0.50	มาก	+0.28
5. การบริหารจัดการชั้นเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.46	0.51	มาก	+0.25
เฉลี่ย KRA 1	4.38	0.53	มาก	+0.28
KRA 2: ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้				
6. การส่งเสริมผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ตามหลักสูตร	4.25	0.59	มาก	+0.29
7. การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนอย่างเป็นระบบ	4.32	0.55	มาก	+0.25
8. การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา	4.21	0.63	มาก	+0.32
เฉลี่ย KRA 2	4.26	0.59	มาก	+0.29
KRA 3: ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ				
9. การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะ	4.54	0.51	มากที่สุด	+0.29
10. การสร้างและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	4.36	0.56	มาก	+0.36
11. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพและการเป็นแบบอย่างที่ดี	4.39	0.57	มาก	+0.25
เฉลี่ย KRA 3	4.43	0.55	มาก	+0.30
เฉลี่ยรวมทุก KRA	4.35	0.56	มาก	+0.28

จากตาราง 48 พบว่า ผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตาม KRA 3 ด้านวงรอบที่ 2 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.56 อยู่ในระดับมาก ซึ่งสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่ต่ำกว่า 4.00 และสูงกว่าวงรอบที่ 1 (4.07) อยู่ 0.28 เมื่อพิจารณาจำแนกตาม KRA พบว่า KRA 3 ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.43 (+0.30 จากวงรอบที่ 1) รองลงมาคือ KRA 1 ด้านการจัดการเรียนรู้ 4.38 (+0.28) และ KRA 2 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ 4.26 (+0.29) ตามลำดับ

รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะ ($\bar{X} = 4.54$) รองลงมาคือ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรและบริบทผู้เรียน และการบริหารจัดการชั้นเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.46$ เท่ากัน) รายการที่มีพัฒนาการสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับวงจรรอบที่ 1 ได้แก่ การสร้างและพัฒนานวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ (+0.36) ซึ่งสอดคล้องกับการที่ครูสามารถพัฒนานวัตกรรมเพิ่มขึ้นจาก 3 ชิ้น ในวงจรรอบที่ 1 เป็น 8 ชิ้น ในวงจรรอบที่ 2

3. สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบทั้ง 2 วงรอบ

สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ ณ โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม จำนวน 2 วงรอบ ผู้วิจัยสังเคราะห์ผลการดำเนินงานตามขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน และ 7 Steps สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 49

ตาราง 49 แสดงสรุปผลการทดลองใช้รูปแบบตามขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน

ขั้นตอน	ผลการดำเนินการวงจรรอบที่ 1	ผลการดำเนินการวงจรรอบที่ 2
ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน กลยุทธ์ (Step 1-3)	- SOAR Analysis ระดับโรงเรียน 1 ฉบับ และระดับบุคคล 28 ฉบับ - OKRs 28 ฉบับ รวม 238 Key Results - Tasks 396 งาน บูรณาการกับ PA ร้อยละ 100 - แผนปฏิบัติการพร้อม Timeline 28 ฉบับ	- SOAR Analysis ฉบับปรับปรุง พร้อม จุดแข็งใหม่ 4 ข้อ และโอกาสใหม่ 4 ข้อ - OKRs ปรับปรุง 28 ฉบับ รวม 256 Key Results (+18) - Tasks ปรับปรุง 418 งาน (+22) บูรณาการกับ PA ร้อยละ 100 - ปฏิทินประสานงานกับปราชญ์ท้องถิ่น ล่วงหน้า
ขั้นตอนที่ 2 การนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Step 4-5)	- Tasks ดำเนินการแล้วเสร็จ 229 งาน (ร้อยละ 57.8) ความก้าวหน้าเฉลี่ยร้อยละ 70.5 - Check-in OKRs 4 ครั้ง: On Track เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 64.3 เป็น 85.7 - CFRs 4 รอบ 112 ฉบับ - Dashboard: บุคคล 85.7% กลุ่มสาระ 87.5% โรงเรียน On Track	- Tasks ดำเนินการแล้วเสร็จ 287 งาน (ร้อยละ 68.7) ความก้าวหน้าเฉลี่ย ร้อยละ 78.1 (+7.6) - Check-in OKRs 4 ครั้ง: On Track ร้อยละ 92.9 (+7.2) ไม่มี Off Track - CFRs เข้มข้น + Peer Learning 4 ครั้ง + PLC Cross-functional 2 ครั้ง - Dashboard: บุคคล 92.9% กลุ่มสาระ 100% โรงเรียน On Track

ขั้นตอน	ผลการดำเนินการวงรอบที่ 1	ผลการดำเนินการวงรอบที่ 2
ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและ ประเมินกลยุทธ์ (Step 6-7)	- AAR 28 ฉบับ + AAR ระดับโรงเรียน 1 ฉบับ - Lessons Learned และ Best Practices 3 ชิ้น - คะแนน OKRs เฉลี่ย 0.71 (Achieved 76.1%) - ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเฉลี่ย 4.07 (ระดับมาก) - นวัตกรรม 3 ชิ้น	- AAR ฉบับเปรียบเทียบ 2 วงรอบ - Lessons Learned สรุปรวม + Best Practices 8 ชิ้น - คะแนน OKRs เฉลี่ย 0.78 (+0.07) (Achieved 84.4%) - ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเฉลี่ย 4.35 (+0.28) (ระดับมาก) - นวัตกรรมรวม 11 ชิ้น (รวม 2 วงรอบ)

จากตาราง 49 พบว่า สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบตามขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานในวงรอบที่ 2 มีประสิทธิภาพสูงกว่าวงรอบที่ 1 อย่างชัดเจนในทุกขั้นตอน โดยในขั้นตอนที่ 1 มีการเพิ่มจุดแข็งใหม่และโอกาสใหม่จากบทเรียนวงรอบที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 มีความก้าวหน้าและสถานะ On Track สูงขึ้น และขั้นตอนที่ 3 มีค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูงขึ้น พร้อมจำนวนนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

4. ผลผลิต (Output) ที่เกิดจากการทดลองใช้รูปแบบทั้ง 2 วงรอบ

ผลผลิต (Output) ที่เกิดจากการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 2 วงรอบ ณ โรงเรียนนำหนาววิทยาคม สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 50

ตาราง 50 แสดงสรุปผลผลิต (Output) จากการทดลองใช้รูปแบบทั้ง 2 วงรอบ

ที่	ผลผลิต (Output)	วงรอบที่ 1	วงรอบที่ 2
1	เอกสาร SOAR Analysis ระดับโรงเรียน	1 ฉบับ	1 ฉบับ (ปรับปรุง)
2	เอกสาร SOAR Analysis ระดับบุคคล	28 ฉบับ	28 ฉบับ (ปรับปรุง)
3	เอกสาร OKRs รายบุคคล (Key Results)	28 ฉบับ (238 KRs)	28 ฉบับ (256 KRs)
4	เอกสาร Tasks และแผนปฏิบัติการ	28 ฉบับ (396 งาน)	28 ฉบับ (418 งาน)
5	เอกสารบันทึก Check-in OKRs	112 ฉบับ	112 ฉบับ
6	เอกสารบันทึกการนิเทศด้วย CFRs	112 ฉบับ	112 ฉบับ
7	เอกสารบันทึก AAR	29 ฉบับ	29 ฉบับ
8	Dashboard ติดตาม OKRs (3 ระดับ)	1 ชุด	1 ชุด (เปรียบเทียบ 2 วงรอบ)

ที่	ผลผลิต (Output)	วงรอบที่ 1	วงรอบที่ 2
9	นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	3 ชิ้น	8 ชิ้น (รวม 11 ชิ้น)
10	หลักสูตรบูรณาการ "น้ำหนาวศึกษา"	-	1 หลักสูตร
11	โครงการ "ไถ่ดีที่น้ำหนาว"	-	1 โครงการ
12	Best Practices ที่นำเสนอในเวทีระดับเครือข่าย	-	3 ผลงาน

จากตาราง 50 พบว่า ผลผลิต (Output) ที่เกิดจากการทดลองใช้รูปแบบทั้ง 2 วงรอบ ประกอบด้วย เอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ขั้นตอน รวมถึงนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ 11 ชิ้น หลักสูตรบูรณาการ "น้ำหนาวศึกษา" โครงการ "ไถ่ดีที่น้ำหนาว" และ Best Practices 3 ผลงานที่นำเสนอในเวทีระดับเครือข่าย ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถสร้างผลผลิตที่เป็นรูปธรรมและมีคุณค่าต่อการพัฒนาการศึกษาในระดับโรงเรียนและระดับ เครือข่าย

ระยะที่ 3 การถอดบทเรียนการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผล การปฏิบัติงานของครู

ระยะที่ 3 เป็นการถอดบทเรียนจากกระบวนการพัฒนาและใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตลอดทั้งกระบวนการวิจัย ตั้งแต่ระยะที่ 1 การศึกษาและพัฒนารูปแบบ จนถึงระยะที่ 2 การทดลอง ใช้รูปแบบทั้ง 2 วงรอบ เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้และข้อค้นพบสำคัญที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ผู้วิจัยจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม จำนวน 30 คน ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการวิจัยตลอดทั้ง 2 วงรอบ ควบคู่กับการวิเคราะห์เอกสาร After Action Review (AAR) บทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned) แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) และผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ความถูกต้อง ความเป็นประโยชน์ และความพึงพอใจในการใช้รูปแบบ

การถอดบทเรียนในระยะนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสรุปปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จและปัจจัยที่เป็น อุปสรรคในการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สังเคราะห์องค์ความรู้และข้อค้นพบสำคัญ จากกระบวนการพัฒนาและใช้รูปแบบ จัดทำข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ในบริบทอื่น และนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูฉบับสมบูรณ์ ที่ผ่านการพัฒนาและปรับปรุงจากการดำเนินงานทั้ง 2 วงรอบ เพื่อให้สถานศึกษาอื่นที่มีบริบทใกล้เคียง สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการถอดบทเรียนแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์เอกสาร AAR และ Lessons Learned จากทั้ง 2 วงรอบ พบว่า ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1. ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จ

จากการสนทนากลุ่มร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร จำนวน 30 คน ควบคู่กับการวิเคราะห์เอกสาร AAR ระดับบุคคล จำนวน 56 ฉบับ (28 ฉบับต่อวงรอบ) และ AAR ระดับโรงเรียน จำนวน 2 ฉบับ ตลอดจน Lessons Learned และ Best Practices จากทั้ง 2 วงรอบ ผู้วิจัยสังเคราะห์ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จในการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ได้ 7 ประการ ดังนี้

ประการแรก ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ จากการสนทนากลุ่ม ครูสะท้อนตรงกันว่าผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้ขับเคลื่อนหลักในการกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างความเข้าใจร่วม สนับสนุนทรัพยากร และเป็นแบบอย่างในการใช้รูปแบบ (Role Modeling) สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ AAR ระดับโรงเรียน ทั้ง 2 วงรอบ ที่ระบุว่า การสนับสนุนของผู้บริหารเป็นปัจจัยความสำเร็จหลักในทุกขั้นตอนของกระบวนการ โดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นทั้ง Coach และ Facilitator ในการประชุมระดมสมอง การ Check-in OKRs และการนิเทศด้วย CFRs อย่างต่อเนื่อง ดังที่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มระบุว่า "ท่านผู้อำนวยการเป็นคนขับเคลื่อนเอง ไม่ใช่แค่สั่งให้ทำ แต่ลงมาทำด้วย มาถามด้วยว่าติดปัญหาตรงไหน ทำให้เรารู้สึกว่าท่านใส่ใจจริง เราก็อยากทำให้ดี"

ประการที่สอง การบูรณาการ OKRs กับข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ตามหลักการ "งานเดียวได้ผลสองต่อ" เป็นปัจจัยเชิงกลไกที่ช่วยลดภาระงานซ้ำซ้อนและสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนระหว่างเป้าหมายการพัฒนากับข้อตกลงในการพัฒนางาน จากผลการดำเนินงานพบว่า ครูทั้ง 28 คน สามารถบูรณาการ Tasks กับ PA ได้ครบร้อยละ 100 ทั้ง 2 วงรอบ โดยจำนวน Tasks เพิ่มขึ้นจาก 396 งาน ในวงรอบที่ 1 เป็น 418 งาน ในวงรอบที่ 2 ขณะเดียวกันร้อยละความก้าวหน้าของ Tasks เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 70.5 เป็นร้อยละ 78.1 สะท้อนว่าการบูรณาการนี้ไม่เพียงแต่ลดความซ้ำซ้อน แต่ยังเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้วย ดังที่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มระบุว่า "ไม่ต้องทำงานสองรอบ เขียน OKRs ที่ก็ได้ PA ด้วย ไม่ต้องเสียเวลาคิดแยกกัน"

ประการที่สาม การใช้ SOAR Analysis เป็นเครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแทน SWOT Analysis ช่วยสร้างพลังเชิงบวกและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง จากการสนทนากลุ่ม

ครูสะท้อนว่าการเริ่มต้นจากจุดแข็งและโอกาส (Strengths-Based) ทำให้รู้สึกมีกำลังใจและเห็นคุณค่าของตนเอง แทนที่จะรู้สึกท้อแท้จากการวิเคราะห์จุดอ่อนและอุปสรรค จากผลการดำเนินงานพบว่า ครูทั้ง 28 คน สามารถวิเคราะห์ SOAR ระดับบุคคลได้ครบถ้วนทุกมิติคิดเป็นร้อยละ 100 ทั้ง 2 วงรอบ และในวงรอบที่ 2 สามารถระบุจุดแข็งใหม่เพิ่มเติม 4 ข้อ และโอกาสใหม่ 4 ข้อ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ในวงรอบที่ 1 ดังที่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มระบุว่า "SOAR ทำให้เรามองเห็นสิ่งดี ๆ ที่เรามีอยู่แล้ว ไม่ต้องจมอยู่กับปัญหา ทำให้มีพลังที่จะพัฒนาต่อ"

ประการที่สี่ การ Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์ เป็นกลไกสำคัญในการติดตามความก้าวหน้าและแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาที่ ผลการดำเนินงาน ผู้วิจัยดำเนินการ Check-in OKRs จำนวน 4 ครั้งในแต่ละวงรอบ โดยใช้คำถาม 3 ข้อ ได้แก่ ความก้าวหน้าเป็นอย่างไร อุปสรรคหรือความท้าทายคืออะไร และต้องการความช่วยเหลืออะไร ผลจากระบบ 3 สี (On Track, At Risk, Off Track) ใน Dashboard ติดตาม OKRs แสดงให้เห็นว่าสถานะ On Track ระดับบุคคลเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากร้อยละ 64.3 ในการ Check-in ครั้งที่ 1 ของวงรอบที่ 1 เป็นร้อยละ 92.9 ในการ Check-in ครั้งที่ 4 ของวงรอบที่ 2 สะท้อนว่าการ Check-in ที่สม่ำเสมอช่วยให้สามารถตรวจพบและแก้ไขปัญหาได้ก่อนที่จะลุกลาม ดังที่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มระบุว่า "พอ Check-in บ่อย ๆ ก็รู้ตัวเร็วว่าตรงไหนไม่เป็นไปตามแผน ไม่ต้องรอนจนปลายภาคถึงมารู้ว่าไม่ทัน"

ประการที่ห้า การนิเทศด้วย CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) ที่เน้นการสร้างบรรยากาศ Psychological Safety เป็นกลไกที่ช่วยให้ครูกล้าเปิดเผยปัญหา ขอความช่วยเหลือ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จากผลการดำเนินงาน ผู้วิจัยร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการนิเทศด้วย CFRs จำนวน 4 รอบต่อวงรอบ รวมทั้งสิ้น 224 ฉบับ (112 ฉบับต่อวงรอบ) การนิเทศ ประกอบด้วย Conversations ที่ใช้คำถามทรงพลัง (Powerful Questions) และการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) แบบ Coaching, Feedback แบบสองทาง (Two-way Feedback) ที่เน้นการพัฒนาไม่ใช่การตัดสิน และ Recognition ที่ยกย่องชื่นชมความพยายามและความก้าวหน้า ในวงรอบที่ 2 ได้เพิ่มความเข้มข้นโดยฝึกเทคนิค Coaching ให้หัวหน้ากลุ่มสาระ และเพิ่มการให้ Feedback เชิงลึกและเฉพาะเจาะจง ดังที่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มระบุว่า "ตอนแรกกลัวจะถูกตำหนิเวลาบอกปัญหา แต่พอท่านรับฟังแล้วช่วยหาทาง ก็กล้าพูดมากขึ้น ท่านไม่เคยตัดสินว่าทำไม่ดี แต่จะถามว่าต้องช่วยอะไรบ้าง"

ประการที่หก การจัดกิจกรรม PLC แบบ Cross-functional และ Peer Learning ระหว่างครู เป็นเวทีสำคัญในการสร้างนวัตกรรมบูรณาการระหว่างกลุ่มสาระ จากผลการดำเนินงาน ในวงรอบที่ 2 ซึ่งเพิ่มกิจกรรม PLC แบบ Cross-functional จำนวน 2 ครั้ง และ Peer Learning จำนวน 4 ครั้ง ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นจาก 3 ชิ้น ในวงรอบที่ 1 เป็น 8 ชิ้น

ในวงรอบที่ 2 รวมทั้งสิ้น 11 ชิ้น ตลอดจนเกิดหลักสูตรบูรณาการ "น้ำหนาวศึกษา" โครงการ "ไกด์ดีที่น้ำหนาว" และ Best Practices 3 ผลงาน ที่นำเสนอในเวทีระดับเครือข่าย ดังที่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มระบุว่า "พอได้มาคุยข้ามกลุ่มสาระ ก็เกิดไอเดียใหม่ ๆ เช่น ครูคณิตศาสตร์คิดเรื่องสัดส่วนข้าวหลาม ครูวิทยาศาสตร์คิดเรื่องกระบวนการหมัก พอเอามารวมกันก็กลายเป็นบทเรียนที่เด็กสนุกและได้ความรู้หลายวิชาพร้อมกัน"

ประการที่เจ็ด วัฒนธรรม Growth Mindset และการเรียนรู้จากความผิดพลาดเป็นฐานรากสำคัญที่ทำให้กลไกทุกอย่างทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการสนทนากลุ่มครูสะท้อนว่า บรรยากาศในโรงเรียนเปลี่ยนไปจากเดิมที่กลัวผิดพลาดเป็นกล้าลองทำสิ่งใหม่ กระบวนการ AAR ที่ใช้คำถาม 4 ข้อ (เราตั้งใจจะทำอะไร เกิดอะไรขึ้นจริง ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น เราจะทำอย่างไรในครั้งต่อไป) ช่วยให้ครูมองความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ไม่ใช่ความล้มเหลว สอดคล้องกับผลการเปรียบเทียบ 2 วงรอบ ที่พบว่าทุกตัวชี้วัดมีการพัฒนาที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นผลจากการนำบทเรียนจากวงรอบที่ 1 มาปรับปรุงอย่างเป็นระบบในวงรอบที่ 2

2. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

จากการสนทนากลุ่มและการวิเคราะห์เอกสาร AAR พบปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ จำนวน 4 ประการ ดังนี้

ประการแรก ภาระงานเอกสารที่ซ้ำซ้อน เป็นอุปสรรคที่ครูแสดงความกังวลมากที่สุด ในช่วงเริ่มต้นการดำเนินงาน โดยครูเกรงว่ารูปแบบใหม่จะเพิ่มภาระเอกสารให้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม เมื่อนำหลักการ "งานเดียวได้ผลสองต่อ" มาใช้ โดยบูรณาการ OKRs กับ PA อย่างไร้อย่างต่อเนื่อง ครูพบว่าภาระเอกสารลดลงจากเดิม เนื่องจากไม่ต้องจัดทำเอกสารแยกกัน ดังที่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มระบุว่า "ตอนแรกกลัวมากว่าจะต้องทำเอกสารเพิ่มอีก แต่พอทำจริง ๆ กลับน้อยลงเพราะเขียนครั้งเดียวได้ทั้ง OKRs และ PA"

ประการที่สอง การประสานงานกับปราชญ์ท้องถิ่นและหน่วยงานภายนอก ต้องวางแผนล่วงหน้าอย่างน้อย 2-3 สัปดาห์ จากผลการวิเคราะห์ AAR ในวงรอบที่ 1 พบว่า กิจกรรมบางกิจกรรมที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากปราชญ์ท้องถิ่นเกิดความล่าช้า เนื่องจากไม่ได้วางแผนนัดหมายล่วงหน้า ส่งผลให้ต้องเลื่อนกำหนดการ อุปสรรคนี้ได้รับการแก้ไขในวงรอบที่ 2 โดยจัดทำปฏิทินประสานงานกับปราชญ์ท้องถิ่นล่วงหน้าตลอดทั้งวงรอบ ดังที่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มระบุว่า "พอเราทำปฏิทินนัดพ่อนานล่วงหน้า ท่านก็จัดเวลาให้ได้ ไม่ชนกับงานอื่น"

ประการที่สาม ความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับแนวคิด OKRs และ SOAR Analysis ในระยะเริ่มต้น ครูบางส่วนยังไม่คุ้นเคยกับแนวคิดดังกล่าว โดยเฉพาะการเขียน Objective ที่ท้าทาย (Stretch Goals) และการกำหนด Key Results ที่วัดได้เป็นรูปธรรม อุปสรรคนี้ได้รับการแก้ไข

ผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการ 1 วัน ในขั้นที่ 1.3 ของระยะที่ 1 และการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องระหว่างกระบวนการ Check-in และ CFRs จากผลการดำเนินงานพบว่า ในวงรอบที่ 2 ครูสามารถกำหนด OKRs ที่ท้าทายมากขึ้นได้ด้วยตนเอง โดยจำนวน Key Results เพิ่มขึ้นจาก 238 ข้อ เป็น 256 ข้อ ดังที่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มระบุว่า "ตอนแรกเขียน OKRs ไม่เป็นเลย ไม่เข้าใจว่า KRs ต้องวัดได้ แต่พอทำไปสักพัก ประกอบกับท่าน ผอ. ช่วยโค้ช ก็เข้าใจมากขึ้นและเขียนเองได้"

ประการที่สี่ การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายเกินไป (Over-Stretch) อาจสร้างความกดดันให้ครู จากผลการวิเคราะห์ AAR พบว่า ในวงรอบที่ 1 มี Key Results จำนวน 8 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 3.4 ที่อยู่ในระดับ Needs Improvement (ต่ำกว่า 0.4) ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากการตั้งค่าเป้าหมายสูงเกินไป อย่างไรก็ตาม ด้วยการสร้างบรรยากาศ Psychological Safety ที่เพียงพอ ครูสามารถแก้ปัญหาได้ทันที ในกระบวนการ Check-in และ CFRs ทำให้สามารถปรับ OKRs ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นในวงรอบที่ 2 ส่งผลให้จำนวน Key Results ระดับ Needs Improvement ลดลงเหลือเพียง 4 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 1.6

ส่วนที่ 2 องค์ความรู้และข้อค้นพบสำคัญจากกระบวนการพัฒนาและใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากการสังเคราะห์ผลการดำเนินงานทั้ง 3 ระยะ ผ่านการสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์เอกสาร AAR, Lessons Learned, Best Practices และผลการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2 ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ความรู้และข้อค้นพบสำคัญ จำนวน 6 ประการ ดังนี้

ประการแรก การผสมผสาน SOAR Analysis กับ OKRs ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาเข้ากับการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 ได้อย่างเป็นระบบ จากผลการดำเนินงาน การกำหนด KRA 3 ด้าน (ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเอง และวิชาชีพ) เป็นโครงสร้างที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง ทำให้เกิดการจัดเรียงเป้าหมาย (Alignment) ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับโรงเรียน ระดับกลุ่มสาระ จนถึงระดับบุคคล ตามหลักการ Nested Strategy ผลเชิงประจักษ์จากผลการประเมินพบว่า ค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจาก 4.07 ในวงรอบที่ 1 เป็น 4.35 ในวงรอบที่ 2 โดย KRA 3 ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.43 (เพิ่มขึ้น 0.30) และ KRA 1 ด้านการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย 4.38 (เพิ่มขึ้น 0.28)

ประการที่สอง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน 7 Steps ที่ดำเนินการเป็น 2 วงรอบ สร้างวงจรการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement Cycle) จากผลการเปรียบเทียบ 2 วงรอบ พบว่าทุกตัวชี้วัดมีการพัฒนาที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน ค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs เพิ่มขึ้นจาก 0.71 เป็น 0.78 ร้อยละ Key Results ระดับ Achieved เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 76.1

เป็นร้อยละ 84.4 ร้อยละ On Track ระดับบุคคลเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 85.7 เป็นร้อยละ 92.9 และ ร้อยละกลุ่มสาระที่ On Track เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 87.5 เป็นร้อยละ 100 ข้อค้นพบนี้สะท้อนว่า กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 2 วงรอบ ที่มีกลไก AAR และ Gap Analysis เป็นเครื่องมือสะท้อน ผล ช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์และนำบทเรียนมาปรับปรุงได้อย่างแท้จริง

ประการที่สาม การ Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์ ผสมผสานกับ CFRs และ AAR เป็นกลไกการบริหารแบบ Agile ที่เหมาะสมกับบริบทสถานศึกษา ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาไม่จำเป็นต้องรอจนสิ้นภาคเรียนหรือสิ้นปีการศึกษาจึงจะประเมินผล แต่สามารถติดตาม ความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องด้วยระบบ 3 สี (On Track, At Risk, Off Track) ผ่าน Dashboard ติดตาม OKRs ทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ผสมผสานกับ CFRs ที่เน้น Coaching ไม่ใช่การตรวจสอบ (Monitoring) ทำให้กระบวนการนี้เกิดเป็นกลไกพัฒนา ไม่ใช่กลไก ควบคุม

ประการที่สี่ การบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นในการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการจัดการ การศึกษาเชิงพื้นที่ (Area-Based Education) เป็นแนวทางที่ตอบโจทย์ทั้งมาตรฐานตำแหน่งและ บริบทของสถานศึกษา จากผลการดำเนินงาน เกิดนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม อาทิ บอร์ดเกมข้าวหลามน้ำหนาว หลักสูตรบูรณาการ "น้ำหนาวศึกษา" และโครงการ "ไก่ดีที่น้ำหนาว" ซึ่งล้วนเชื่อมโยงทุนทางวัฒนธรรมท้องถิ่นเข้ากับมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตร ข้อค้นพบนี้สะท้อนว่า สถานศึกษาที่มีทุนทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย สามารถใช้รูปแบบนี้ในการพัฒนานวัตกรรมที่มี เอกลักษณ์เฉพาะตนและส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียนโดยตรง

ประการที่ห้า การพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบนี้ส่งผลให้เกิดผลผลิต (Output) ที่เป็นรูปธรรม และมีคุณค่า จากผลการสังเคราะห์ผลผลิตทั้ง 2 วงรอบ พบว่าเกิดเอกสาร SOAR Analysis 58 ฉบับ (ระดับโรงเรียน 2 ฉบับ ระดับบุคคล 56 ฉบับ) OKRs รายบุคคล 56 ฉบับ (รวม 494 Key Results) Tasks และแผนปฏิบัติการ 56 ฉบับ (รวม 814 งาน) บันทึก Check-in OKRs 224 ฉบับ บันทึกการนิเทศ ด้วย CFRs 224 ฉบับ AAR 58 ฉบับ นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ 11 ชิ้น หลักสูตรบูรณาการ 1 หลักสูตร โครงการ 1 โครงการ และ Best Practices 3 ผลงาน ที่นำเสนอในเวทีระดับเครือข่าย ผลผลิตเหล่านี้ แสดงให้เห็นว่ารูปแบบไม่ได้สร้างเพียงผลลัพธ์เชิงตัวเลข แต่ยังสร้างผลงานที่จับต้องได้และนำไปใช้ได้จริง

ประการที่หก Psychological Safety เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้กลไกทุกอย่างในรูปแบบ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการสนทนากลุ่ม ครูสะท้อนตรงกันว่า บรรยากาศความปลอดภัยทางจิตวิทยาเป็นสิ่งที่ทำให้กล้าเปิดเผยปัญหาในการ Check-in กล้ารับ Feedback โดยไม่รู้สีก ถูกตัดสิน กล้าเสนอไอเดียใหม่ ๆ ใน PLC และกล้าสะท้อนความผิดพลาดใน AAR โดยไม่กลัว

ถูกดำเนิน ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Amy Edmondson ที่ว่า Psychological Safety เป็นเงื่อนไขพื้นฐานของทีมที่มีประสิทธิภาพสูง (High-Performance Team) ไม่ใช่ทางเลือก แต่เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องสร้างขึ้นอย่างตั้งใจ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในบริบทอื่น

จากการสนทนากลุ่มร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร จำนวน 30 คน ที่มีประสบการณ์ตรงในการใช้รูปแบบตลอด 2 วงรอบ ควบคู่กับการวิเคราะห์เอกสาร AAR และ Lessons Learned ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อเสนอแนะสำหรับการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูไปใช้ในบริบทอื่น จำนวน 7 ประการ ดังนี้

ประการแรก ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทเป็นผู้ขับเคลื่อนหลัก (Change Agent) โดยสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและเป็นแบบอย่างในการใช้รูปแบบ ผู้บริหารควรมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในแนวคิด SOAR Analysis, OKRs และ CFRs เพื่อสามารถทำหน้าที่ Coach และ Facilitator ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากประสบการณ์ที่โรงเรียนนำหน้าวิทยาคม ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดต่อความสำเร็จของรูปแบบ ดังที่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มระบุว่า "ถ้าผู้อำนวยการไม่เอาด้วย ทำเอง ทำก่อน ต่อให้รูปแบบดีแค่ไหนก็ไม่สำเร็จ"

ประการที่สอง ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ SOAR Analysis, OKRs, CFRs และการกำหนด Tasks ตาม PA ให้ครูและบุคลากรอย่างเพียงพอก่อนการนำรูปแบบไปใช้ เนื่องจากจากประสบการณ์ในระยะที่ 1 ขั้นที่ 1.3 พบว่าการเตรียมความรู้ความเข้าใจล่วงหน้าช่วยให้ครูสามารถเข้าสู่กระบวนการได้อย่างราบรื่นและมีความมั่นใจ ดังที่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มระบุว่า "การอบรมวันนั้นสำคัญมาก ถ้าไม่มีวันนั้น คงไม่เข้าใจว่าจะเริ่มยังไง"

ประการที่สาม ควรนำหลักการ "Start Small, Scale Fast" มาใช้ โดยเริ่มจากกลุ่มสาระหรือทีมเล็ก ๆ ที่พร้อมก่อน แล้วค่อยขยายผลไปยังทั้งโรงเรียน โดยกำหนดให้ชัดเจนว่า Small คือเริ่มจากไม่เกิน 2-3 เป้าหมาย (Objectives) ต่อครู เพื่อให้ครูสามารถโฟกัสได้ และ Scale Fast คือขยายผลไปยังทุกกลุ่มสาระภายในวงรอบที่ 2 เมื่อเห็นความสำเร็จจากวงรอบแรก ดังที่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มระบุว่า "ไม่ต้องทำทีเดียวหลายเป้าหมาย เริ่มน้อย ๆ แต่ทำจริง ดีกว่าตั้งเป้าเยอะแล้วไม่สำเร็จสักอย่าง"

ประการที่สี่ ควรจัดสรรเวลาสำหรับ Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์ และ CFRs อย่างสม่ำเสมอ โดยออกแบบให้เป็นการสื่อสารสั้น ๆ บ่อย ๆ (Short and Frequent Communication) แทนการประชุมทางยาว ๆ เพื่อไม่เพิ่มภาระให้ครู จากประสบการณ์พบว่า Check-in แต่ละครั้งใช้เวลาไม่เกิน 15-20 นาทีต่อคน แต่ให้ผลลัพธ์ในการติดตามและสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพสูง

ประการที่ห้า ควรสร้างบรรยากาศ Psychological Safety ให้เป็นรากฐานของรูปแบบผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นอย่างสม่ำเสมอว่าการเปิดเผยปัญหาเป็นสิ่งที่ดี การถามคำถามเป็นสิ่งที่ได้รับการชื่นชม และความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ไม่ใช่เหตุผลในการตำหนิ ผู้บริหารควรตอบสนองต่อปัญหาด้วยการถามว่า "ต้องช่วยอะไรบ้าง" แทนที่จะถามว่า "ทำไมถึงผิดพลาด"

ประการที่หก ควรวางแผนประสานงานกับหน่วยงานภายนอกและปราชญ์ท้องถิ่นล่วงหน้าตลอดทั้งวงรอบ โดยจัดทำปฏิทินประสานงานที่ระบุกิจกรรม วันเวลา และผู้รับผิดชอบไว้ล่วงหน้า จากบทเรียนในวงรอบที่ 1 ที่พบว่าการไม่ได้วางแผนล่วงหน้าทำให้เกิดความล่าช้า ในขณะที่วงรอบที่ 2 ที่จัดทำปฏิทินล่วงหน้า การประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่น

ประการที่เจ็ด ควรพัฒนาระบบ Dashboard ติดตาม OKRs ให้เป็นแบบดิจิทัลเพื่อให้สะดวกในการเข้าถึง ปรับปรุงข้อมูล Real-time และลดภาระเอกสาร ดังที่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มระบุว่า "ถ้ามี Dashboard แบบออนไลน์ จะสะดวกมาก ดูได้ตลอดเวลาว่าตอนนี้อยู่ตรงไหนแล้ว ไม่ต้องมาเปิดแฟ้ม"

ส่วนที่ 4 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูฉบับสมบูรณ์

จากการสังเคราะห์ผลการดำเนินงานทั้ง 3 ระยะ ผ่านการพัฒนาและทดลองใช้รูปแบบทั้ง 2 วงรอบ ผู้วิจัยนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูฉบับสมบูรณ์ที่ผ่านการพัฒนาและปรับปรุงแล้ว ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 ทิศทาง (Direction)

องค์ประกอบที่ 1 ทิศทาง ครอบคลุมความเป็นมาและหลักการ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของรูปแบบ อันเป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา รูปแบบนี้มีจุดเริ่มต้นจากช่องว่าง (Gaps) ในการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเอง และวิชาชีพ ผสมผสานกับช่องว่างในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ยังใช้ SWOT Analysis และ KPI ซึ่งมีข้อจำกัดในการสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของครู รูปแบบจึงมุ่งเน้นหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ การใช้ SOAR Analysis แทน SWOT Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อดึงการมีส่วนร่วมและสร้างแรงบันดาลใจ (Strengths-Based Strategic Thinking) และการใช้ OKRs แทน KPI ในการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและวัดผลได้ โดยเชื่อมโยงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาเข้ากับมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 ใน 3 ด้าน กำหนดให้เป็น KRA (Key Result Areas) และบูรณาการ OKRs กับข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ตามหลักการ "งานเดียวได้ผลสองต่อ"

องค์ประกอบที่ 2 ระบบและกลไก (System and Mechanism)

องค์ประกอบที่ 2 ระบบและกลไก ครอบคลุมโครงสร้างการบริหาร กลไกการประสานงาน และระบบสนับสนุนที่จำเป็นสำหรับการนำรูปแบบไปใช้ ด้านโครงสร้างการบริหาร กำหนดบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดนโยบายและ Coach หัวหน้ากลุ่มสาระเป็น Facilitator และ Coordinator และครูเป็น Innovation Owner หรือเจ้าของนวัตกรรม ด้านกลไกการประสานงาน ใช้ระบบ OKRs ที่เชื่อมโยงทุกระดับ (องค์กร-ทีม-บุคคล) กลไก CFRs ในการนิเทศติดตาม ระบบ PLC ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในกลุ่มสาระและแบบ Cross-functional และระบบ Check-in สื่อสารสั้น ๆ บ่อย ๆ แทนการประชุมทางการ ด้านระบบสนับสนุน ประกอบด้วย Dashboard ติดตาม OKRs 3 ระดับ ด้วยระบบ 3 สี (On Track, At Risk, Off Track) ระบบการจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญ (Priority-based Budgeting) และบรรยากาศ Psychological Safety ที่ผู้บริหารต้องสร้างขึ้นอย่างตั้งใจ

องค์ประกอบที่ 3 แนวการดำเนินการ (Process)

องค์ประกอบที่ 3 แนวการดำเนินการ เป็นหัวใจสำคัญของรูปแบบ ประกอบด้วย กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอนหลัก 7 Steps และเครื่องมือ 10 ชุด ดำเนินการเป็น 2 วงรอบ วงรอบละ 18 สัปดาห์ ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ประกอบด้วย Step 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ด้วย SOAR Analysis ทั้งระดับโรงเรียนและระดับบุคคล (เครื่องมือที่ 1) Step 2 การกำหนด OKRs ประกอบด้วย KRA 3 ด้าน Objective และ Key Results (เครื่องมือที่ 2) และ Step 3 การกำหนด Tasks และจัดทำแผนปฏิบัติการที่บูรณาการกับ PA ประกอบด้วย Tasks, Timeline, Milestones และ Checkpoints (เครื่องมือที่ 3 และ 4) ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) ประกอบด้วย Step 4 การปฏิบัติตามแผนและ Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์ (เครื่องมือที่ 5 และ 10) และ Step 5 การนิเทศ ติดตาม และสนับสนุนด้วย CFRs (เครื่องมือที่ 6) ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) ประกอบด้วย Step 6 การสะท้อนผลการดำเนินงานด้วย After Action Review (เครื่องมือที่ 7) และ Step 7 การประเมินผลและทบทวน OKRs โดยการวิเคราะห์ Gap และทบทวน KRA/Key Results (เครื่องมือที่ 8 และ 9) จากผลการทดลองใช้พบว่า วงรอบที่ 2 นำบทเรียนจากวงรอบที่ 1 มาปรับปรุงได้อย่างเป็นระบบ โดยเพิ่มความเข้มข้นของ CFRs ด้วยเทคนิค Coaching สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระ เพิ่มกิจกรรม PLC แบบ Cross-functional และ Peer Learning และจัดทำปฏิทินประสานงานล่วงหน้า ส่งผลให้ทุกตัวชี้วัดในวงรอบที่ 2 มีค่าสูงกว่าวงรอบที่ 1

องค์ประกอบที่ 4 ผลลัพธ์ (Outcomes)

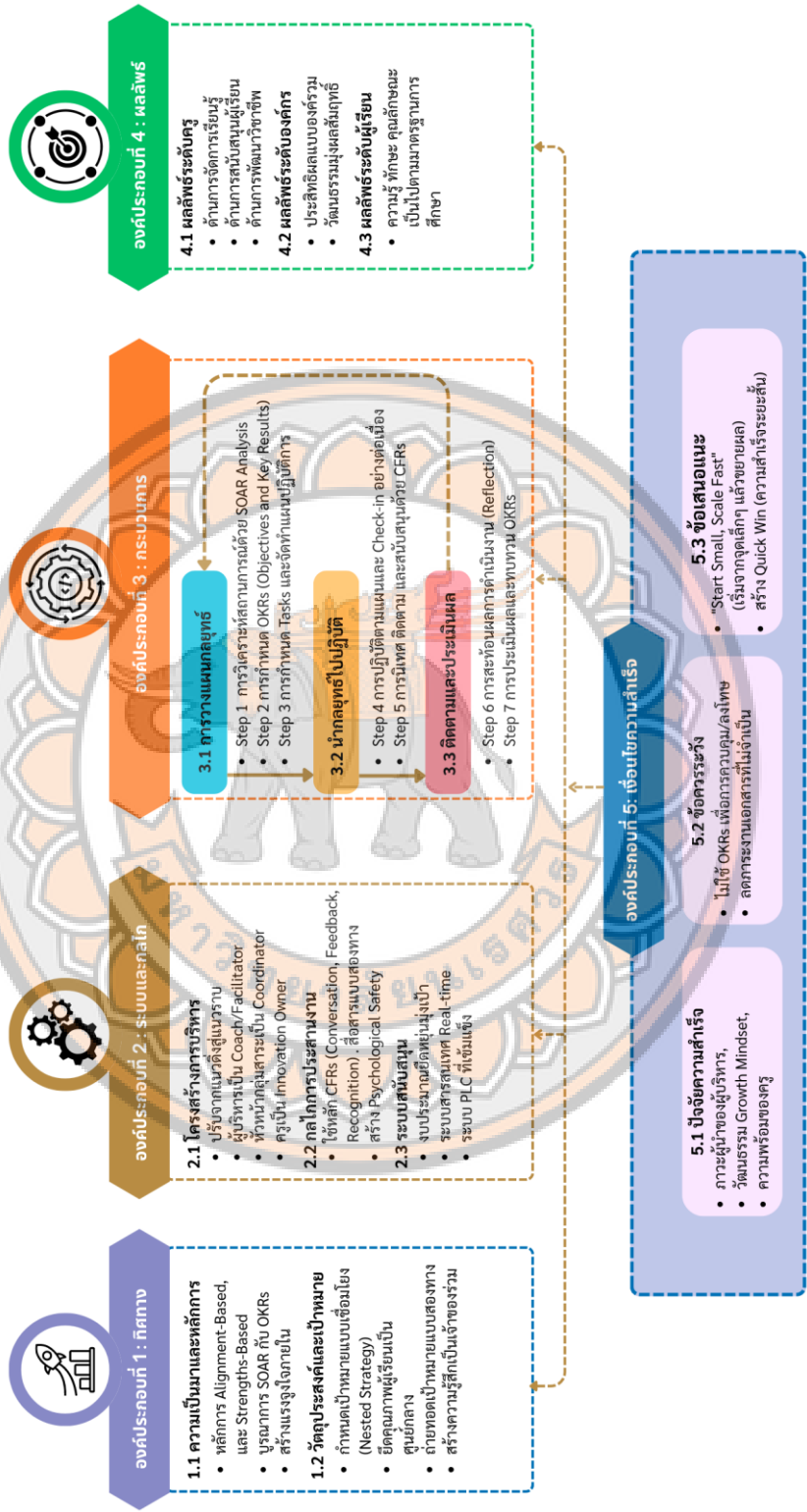
องค์ประกอบที่ 4 ผลลัพธ์ ครอบคลุม 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่หนึ่ง ผลลัพธ์ระดับครู จากผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตาม KRA 3 ด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจาก 4.07 (ระดับมาก) ในวงรอบที่ 1 เป็น 4.35 (ระดับมาก) ในวงรอบที่ 2 สูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้ง 2 วงรอบ ค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs เพิ่มขึ้นจาก 0.71 เป็น 0.78 สูงกว่าค่าเป้าหมายเช่นกัน ครูพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้รวม 11 ชิ้น พัฒนาความสามารถในการกำหนด OKRs ที่ท้าทาย และสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรได้ด้วยตนเอง และเกิดความพึงพอใจในการทำงานจากความสำเร็จที่จับต้องได้ ระดับที่สอง ผลลัพธ์ระดับองค์กร โรงเรียนเกิดวัฒนธรรม PLC ที่เข้มแข็ง มีนวัตกรรมเป็นเอกลักษณ์ เกิดหลักสูตรบูรณาการ "น้ำหนาวศึกษา" และโครงการ "ไถ่ดีที่น้ำหนาว" เป้าหมายทุกระดับ (โรงเรียน กลุ่มสาระ บุคคล) สอดคล้องกันตามหลักการ Alignment-Based กลุ่มสาระทุกกลุ่ม (ร้อยละ 100) มีสถานะ On Track ในวงรอบที่ 2 และมี Best Practices 3 ผลงาน ที่นำเสนอในเวทีระดับเครือข่าย ระดับที่สาม ผลลัพธ์ระดับผู้เรียน จากผลการดำเนินงาน นักเรียนได้เรียนรู้ผ่านนวัตกรรมที่บูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่น เกิดทักษะในศตวรรษที่ 21 ผ่านการเรียนรู้แบบ Active Learning และได้รับการส่งเสริมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะตามหลักสูตร

องค์ประกอบที่ 5 เงื่อนไข (Conditions)

องค์ประกอบที่ 5 เงื่อนไข ครอบคลุมปัจจัยความสำเร็จและข้อระมัดระวัง จากผลการถอดบทเรียน ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่เป็นทั้ง Coach และ Role Model วัฒนธรรม Growth Mindset ที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้จากความผิดพลาด Psychological Safety ที่เป็นรากฐานของกลไกทุกอย่างในรูปแบบ การบูรณาการ OKRs กับ PA ตามหลักการ "งานเดียวได้ผลสองต่อ" และการใช้หลักการ "Start Small, Scale Fast" ในการขยายผล ส่วนข้อระมัดระวังที่สำคัญ ได้แก่ การลดภาระเอกสารโดยบูรณาการแทนการเพิ่ม การไม่ตั้งเป้าหมายจำนวนมากเกินไป (ไม่เกิน 2-3 Objectives ต่อครู) การวางแผนประสานงานกับหน่วยงานภายนอกล่วงหน้า และการเตรียมความรู้ความเข้าใจให้เพียงพอก่อนนำรูปแบบไปใช้

ทั้งนี้ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูฉบับสมบูรณ์ ที่ผ่านการพัฒนาและปรับปรุงจากการดำเนินงานทั้ง 2 วงรอบ แสดงดังภาพ 30

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู
(Strategic Management Model for Enhancing Teacher Performance Effectiveness)



ภาพ 30 แสดงรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยเรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู" มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู 2) เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู และ 3) เพื่อถอดบทเรียนการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

การวิจัยครั้งนี้ใช้การผสมผสานระหว่างการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) กับ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research: AR) แบ่งกระบวนการวิจัยโดยรวมออกเป็น 3 ระยะ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3 ประการ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาและพัฒนารูปแบบ เป็นระยะที่ใช้กระบวนการ R&D เป็นหลัก ระยะที่ 2 การศึกษาผลการใช้รูปแบบ เป็นระยะที่ใช้กระบวนการ AR เป็นหลัก ดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 2 วงรอบ แต่ละวงรอบประกอบด้วยกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน 7 Steps และเครื่องมือ 10 ชุด และระยะที่ 3 การถอดบทเรียน เป็นระยะที่ผสมผสานทั้ง R&D และ AR โดยดำเนินการวิจัย ณ โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน และครูผู้สอน จำนวน 20 คน รวมทั้งสิ้น 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ แบบบันทึก SOAR Analysis แบบบันทึก OKRs และ Tasks แบบบันทึก Check-in OKRs แบบบันทึกการนิเทศด้วย CFRs แบบวิเคราะห์ผลการสะท้อน (AAR) แบบวิเคราะห์ Gap แบบทบทวน KRA และ Key Results Dashboard ติดตาม OKRs แบบประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู แบบประเมินความถูกต้อง ความเป็นประโยชน์ และความพึงพอใจต่อรูปแบบ และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3 ประการ สอดคล้องกับการดำเนินการ 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ผลการศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ในระยะที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูจากพหุกรณีศึกษา 3 โรงเรียน และศึกษาแนวทางการบริหารจากผู้เชี่ยวชาญ 4 ท่าน จากนั้นนำผลการศึกษาออกมาออกแบบ สร้าง และตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 8 ท่าน ปิดท้ายด้วยการเตรียมการวางแผนพัฒนาร่วมกันกับผู้บริหาร ครู และบุคลากร โรงเรียน นำนาหววิทยาคม จำนวน 30 คน ผลการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 3 ชั้น ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูและแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูและแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

1.1 ผลการศึกษาพหุกรณีศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู

ผลการศึกษาพหุกรณีศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา 3 ขนาด ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก (โรงเรียนผาแดงวิทยาคม) โรงเรียนขนาดกลาง (โรงเรียนโคกปรังวิทยาคม) และโรงเรียนขนาดใหญ่ (โรงเรียนเพชรพิทยาคม) พบว่า

ด้านการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน พบว่าโรงเรียนทุกขนาดมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน แต่โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางสามารถสื่อสารและเชื่อมโยงเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับครูได้ดีกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ครูในโรงเรียนทุกขนาดสามารถกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ครอบคลุม KRA 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ อย่างไรก็ตาม พบปัญหาสำคัญคือ "ภาวะประสิทธิผลย้อนแย้ง" (Performance Paradox) กล่าวคือ ครูส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานและประเมินผ่านตาม PA โดยมีประสิทธิผลในระดับรายบุคคล แต่ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูรายบุคคลเหล่านั้นไม่สัมพันธ์กับประสิทธิผลโดยรวมของโรงเรียน อันเนื่องมาจากการทำงานแบบแยกส่วน (Silo Working) และการขาดเอกภาพเชิงกลยุทธ์

ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน พบว่าครูในโรงเรียนทุกขนาดใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การจัดการเรียนรู้แบบ 5E การจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (PBL) และ Active Learning โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีการบูรณาการ PA กับการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อลดขั้นตอนและภาระงานซ้ำซ้อน ในขณะที่โรงเรียนขนาดใหญ่ใช้วิธีการ Backward Design ในการวิเคราะห์หัวข้อชีวิต แต่พบปัญหาภาระงานเอกสารที่ซ้ำซ้อนและใช้เวลามาก

ด้านการติดตามและประเมินผล พบว่าโรงเรียนทุกขนาดมีการนิเทศและเยี่ยมชั้นเรียนเป็นประจำ ครูมีการพัฒนาตนเองผ่าน ID Plan และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน PLC โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีเวที PLC ที่เข้มแข็งในระดับโรงเรียน ในขณะที่โรงเรียนขนาดใหญ่ขาดเวที PLC ระดับโรงเรียน โดยเฉพาะ PLC แบบ Cross-functional ที่เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามกลุ่มสาระ

ด้านผลลัพธ์การปฏิบัติงาน พบว่าโรงเรียนทุกขนาดกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มีการกำหนด Key Results ที่วัดได้จริง เช่น นักเรียนร้อยละ 75 ต้องมีผลการเรียนไม่ต่ำกว่าระดับดีขึ้นไป และนักเรียนอ่านออกเขียนได้ตามเกณฑ์ร้อยละ 80 อย่างไรก็ตาม ปัญหาสำคัญที่พบในโรงเรียนขนาดใหญ่คือช่องว่างระหว่างประสิทธิผล PA รายบุคคลกับประสิทธิผลองค์กรรวม กล่าวคือครูประเมินผ่านทุกคนแต่ประสิทธิผลของโรงเรียนกลับไม่เกิด

โดยสรุป ผลการศึกษาพหุกรณีศึกษาชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูต้องอาศัยรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายระดับบุคคลกับเป้าหมายระดับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ แก้ปัญหาการทำงานแบบแยกส่วน และลดภาระงานเอกสารที่ซ้ำซ้อน

1.2 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ผลการศึกษาแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้าน OKRs และ SOAR Analysis 2 ท่าน และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการนำ OKRs มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา 2 ท่าน พบว่า แนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ทิศทางของรูปแบบ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านเห็นพ้องว่าควรเปลี่ยนผ่านจากระบบที่เน้นการควบคุมและการมองจุดอ่อน (Deficit-Based) มาสู่ระบบที่เน้นความสอดคล้อง (Alignment-Based) และจุดแข็ง (Strengths-Based) โดยบูรณาการ SOAR Analysis เข้ากับ OKRs เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างแรงจูงใจภายในและความตระหนักร่วม วัตถุประสงค์และเป้าหมายควรกำหนดแบบเชื่อมโยง (Nested/Cascading) โดยยึดคุณภาพผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และใช้กระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายแบบสองทาง (Bi-directional) ที่สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน

องค์ประกอบที่ 2 ระบบและกลไกของรูปแบบ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านเห็นพ้องว่า โครงสร้างการบริหารต้องปรับจากแนวตั้งเน้นควบคุมมาสู่แนวราบเน้นสนับสนุน (Flat and Support Structure) มีความคล่องตัวสูง โดยกำหนดบทบาทใหม่ให้ผู้บริหารเป็น Facilitator/Coach หัวหน้ากลุ่มสาระเป็น Coordinator และครูเป็น Innovation Owner พร้อมทั้งลดขั้นตอนสายบังคับบัญชา เพิ่มอิสระในการตัดสินใจของครู และสร้างกลไกการสนับสนุนที่คล่องตัว สำหรับระบบสนับสนุนนั้น ต้องครอบคลุม 3 ด้านหลัก ได้แก่ งบประมาณที่ยืดหยุ่นมุ่งเป้า (Priority-based Budgeting) ระบบสารสนเทศที่ลดภาระเอกสารและแสดงผลแบบ Real-time และระบบพัฒนาวิชาชีพผ่าน PLC ที่เข้มแข็ง นอกจากนี้ควรใช้ CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) เป็นกลไกการประสานงานและติดตามที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการของรูปแบบ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านเสนอให้ใช้ SOAR Analysis แทน SWOT ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเน้นการค้นหาจุดแข็งและโอกาสแทนการจมปลักกับจุดอ่อนและอุปสรรค เพื่อสร้างแรงจูงใจและพลังในการขับเคลื่อน กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ควรมีลักษณะเฉพาะตามบริบท (Context-Specific) มีความยืดหยุ่น (Dynamic) และเน้นการมีส่วนร่วมของครูในการออกแบบ โดยเลือกประเด็นสำคัญเพียง 2-3 เรื่อง (The Vital Few) และกำหนด Key Results ที่วัดได้จริงในระดับพฤติกรรมผู้เรียน หัวใจของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติคือการบูรณาการ OKRs เข้ากับระบบ PA ของครูอย่างไร้รอยต่อ (Seamless Integration) ตามหลักการ "งานเดียวได้ผลสองต่อ" โดยงานเดียวได้ผลทั้งพัฒนาวิชาชีพครูและบรรลุเป้าหมายองค์กร สำหรับการติดตามและประเมินผลนั้นต้องปรับเปลี่ยนจากการประเมินเพื่อตัดสินมาสู่การนิเทศเพื่อพัฒนา (Developmental Supervision) โดยใช้หลัก CFRs และ Check-in อย่างสม่ำเสมอ เน้นการสะท้อนคิดและ Formative Assessment พร้อมทั้งกำหนดรอบการติดตามที่สั้นและกระชับ เน้นการนิเทศแบบกัลยาณมิตร และใช้ระบบ Dashboard แสดงความก้าวหน้าแบบ Real-time

องค์ประกอบที่ 4 ผลลัพธ์ของรูปแบบ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านคาดหวังผลลัพธ์ใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับครู ระดับองค์กร และระดับผู้เรียน ในระดับครูคาดหวังผลลัพธ์ใน 3 มิติหลัก ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการสนับสนุนผู้เรียน และด้านการพัฒนาวิชาชีพ โดยเน้นการสร้างนวัตกรรมและความพึงพอใจในงาน (Teacher Well-being) ตัวชี้วัดความสำเร็จระดับครูต้องสะท้อนทั้ง "ความเก่งและความสุข" ในระดับองค์กรคาดหวังการเกิด "ประสิทธิผลแบบองค์รวม" และ "องค์กรแห่งการเรียนรู้" ที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีความโปร่งใส และเกิดความสอดคล้องประสานพลัง (Synergy) สำหรับผลลัพธ์ระดับผู้เรียนนั้นต้องครอบคลุมทั้งความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะตามสมรรถนะศตวรรษที่ 21 และมาตรฐานการศึกษาชาติ โดยเน้นการวัด "อัตราการเติบโตรายบุคคล" มากกว่าคะแนนเฉลี่ย

องค์ประกอบที่ 5 เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านเห็นพ้องว่า ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุดคือ "ภาวะผู้นำของผู้บริหาร" ที่ต้องทำหน้าที่เป็น Change Agent และสร้าง Psychological Safety (ความปลอดภัยทางจิตวิทยา) รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อ Growth Mindset และความพร้อมของครู สำหรับอุปสรรคและข้อระมัดระวังนั้น ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านเตือนถึงอุปสรรคร่วมคือการนำ OKRs ไปใช้แบบผิดวิธี ได้แก่ การใช้เป็นเครื่องมือควบคุม/จับผิดแบบ KPIs การทำแบบเดิมในชื่อใหม่ การเพิ่มภาระเอกสาร และความเหนื่อยล้าจากการตั้งเป้าหมายมากเกินไป (Goal Fatigue) จึงควรกำหนดนโยบายชัดเจนว่า OKRs ไม่ใช่เครื่องมือลงโทษ ลดภาระเอกสารให้มากที่สุด เลือกเป้าหมายเพียง 2-3 เรื่อง (The Vital Few) และทำให้ระบบเป็นส่วนหนึ่งของวิถีการทำงานปกติ สำหรับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมนี้ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านเสนอให้ใช้กลยุทธ์ "Start Small, Scale Fast" โดยเริ่มจากกลุ่มนำร่องที่มีความพร้อม (Early Adopters) สร้าง Quick Win / Success Story ให้เห็นเป็นรูปธรรมแล้วค่อยขยายผล โดยเน้นความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

2. ผลการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ผลการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

2.1 ผลการออกแบบและสร้างรูปแบบ

ผู้วิจัยได้นำผลการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง และผลการศึกษาจากขั้นตอนที่ 1 มาออกแบบและสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ซึ่งรูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 ทิศทางของรูปแบบ ประกอบด้วย หลักการเปลี่ยนผ่านจากระบบที่เน้นการควบคุมและมองจุดอ่อนมาสู่ระบบที่เน้นความสอดคล้องและจุดแข็ง (Alignment-Based และ Strengths-Based) วัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alignment) ระหว่างความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูรายบุคคลกับคุณภาพผู้เรียนและประสิทธิผลขององค์กร และเป้าหมายที่กำหนดแบบเชื่อมโยง (Nested/Cascading) โดยยึดคุณภาพผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

องค์ประกอบที่ 2 ระบบและกลไกของรูปแบบ ประกอบด้วย โครงสร้างแบบแนวราบเน้นสนับสนุน (Flat and Support Structure) ที่มีความคล่องตัว กลไกการประสานงานด้วย CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) และระบบสนับสนุน 3 ด้าน ได้แก่ งบประมาณ แบบยืดหยุ่นมุ่งเป้า ระบบสารสนเทศแบบ Real-time ที่ลดภาระเอกสาร และระบบพัฒนาวิชาชีพผ่าน PLC

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการของรูปแบบ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่
 ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) โดยใช้ SOAR Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงบวก กำหนด OKRs ที่สอดคล้องกับบริบท และกำหนด Tasks ที่บูรณาการกับ PA
 ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยครูดำเนินการตาม Tasks ที่กำหนด มีการ Check-in OKRs เป็นระยะ และรับการนิเทศด้วย CFRs และ
 ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) โดยใช้ After Action Review (AAR) การวิเคราะห์ Gap การประเมินคะแนน OKRs และการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

องค์ประกอบที่ 4 ผลลัพธ์ของรูปแบบ คาดหวังผลลัพธ์ใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับครู ประกอบด้วย ครูที่เป็นนวัตกรรม (Teacher as Innovator) ความภาคภูมิใจในวิชาชีพ (Professional Pride) และความผาสุกของครู (Teacher Well-being) ระดับองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรมมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (High-Performance Culture) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และ ความสอดคล้องประสานพลัง (Synergy) และระดับผู้เรียน ประกอบด้วย สมรรถนะตามมาตรฐานการศึกษาชาติ อัตราการเติบโตรายบุคคล และทักษะศตวรรษที่ 21

องค์ประกอบที่ 5 เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้ ประกอบด้วย ปัจจัยความสำเร็จ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) และวัฒนธรรม Growth Mindset อุปสรรคที่ต้องหลีกเลี่ยง ได้แก่ การนำ OKRs ไปใช้เป็น KPIs การเพิ่มภาระเอกสาร และ Goal Fatigue และข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ ได้แก่ ใช้กลยุทธ์ Start Small, Scale Fast เริ่มจากกลุ่ม Early Adopters และสร้าง Community of Practice

2.2 ผลการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ

ผู้วิจัยนำ (ร่าง) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู และคู่มือการใช้รูปแบบ เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 ท่าน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ผลการประเมินพบว่า ความเหมาะสมของรูปแบบโดยรวมมีค่าเฉลี่ย 4.78 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.42 อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยรวมมีค่าเฉลี่ย 4.65 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.48 อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง

3. ผลการเตรียมการวางแผนพัฒนาร่วมกันระหว่างผู้วิจัย ผู้บริหาร ครู และบุคลากร

ผู้วิจัยจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง "การบริหารเชิงกลยุทธ์" และ "การกำหนดงาน (Tasks) ตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา"

เป็นหลักสูตร 1 วัน ให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม จำนวน 30 คน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับแนวคิด SOAR Analysis, OKRs (Objectives and Key Results), CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) และการบูรณาการ Tasks กับข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ตามหลักการ "งานเดียวได้ผลสองต่อ" ทั้งนี้เพื่อเตรียมความพร้อมในการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้จริงในระยะที่ 2 ผลการประเมินความรู้ความเข้าใจหลังการอบรมจากแบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ พบว่าอยู่ในระดับมาก ครูทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเพียงพอสำหรับการดำเนินการในระยะที่ 2

ระยะที่ 2 ผลการศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ผลการศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ในระยะที่ 2 ดำเนินการด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) จำนวน 2 วงรอบ แต่ละวงรอบใช้เวลา 18 สัปดาห์ รวมทั้งสิ้น 36 สัปดาห์ ณ โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ โดยมีกลุ่มผู้ร่วมวิจัย จำนวน 30 คน และมีครูที่ได้รับการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงาน จำนวน 28 คน การดำเนินงานในแต่ละวงรอบใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน 7 Steps พร้อมเครื่องมือ 10 ชุด โดยวงรอบที่ 2 นำบทเรียนจากวงรอบที่ 1 มาปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผลการทดลองใช้รูปแบบแบ่งออกเป็น 2 วงรอบ ดังนี้

1. ผลการใช้รูปแบบ วงรอบที่ 1

ผลการใช้รูปแบบวงรอบที่ 1 ดำเนินการตามขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน รวม 7 Steps สรุปผลได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ประกอบด้วย 3 Steps ผลการดำเนินการพบว่า

Step 1 การวิเคราะห์ SOAR Analysis ครูทั้ง 28 คน คิดเป็นร้อยละ 100 สามารถวิเคราะห์ SOAR ในระดับบุคคลได้สอดคล้องกับ SOAR ระดับโรงเรียน โดยค้นพบจุดแข็งร่วมกันคือ ครูมีประสบการณ์สอนเฉลี่ย 15 ปีขึ้นไป มีทุนทางวัฒนธรรมท้องถิ่นที่หลากหลาย และผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสนับสนุนการพัฒนาครู ส่วนโอกาสสำคัญคือหลักเกณฑ์ ก.ค.ศ. ว19/2567 สนับสนุนการพัฒนาครูเป็นระบบ และแนวโน้มการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ (Area-Based Education)

Step 2 การกำหนด OKRs ครูทั้ง 28 คน สามารถกำหนด OKRs ได้ครอบคลุม KRA 3 ด้าน รวม 238 Key Results โดย KRA 1 ด้านการจัดการเรียนรู้ จำนวน 95 ข้อ KRA 2 ด้านการส่งเสริม

และสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ จำนวน 68 ข้อ และ KRA 3 ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ จำนวน 75 ข้อ

Step 3 การกำหนด Tasks และแผนปฏิบัติการ ครูทั้ง 28 คน สามารถกำหนด Tasks รวม 396 งาน โดยทุก Tasks มีการบูรณาการกับข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) คิดเป็นร้อยละ 100 ตามหลักการ "งานเดียวได้ผลสองต่อ"

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) ประกอบด้วย 2 Steps ผลการดำเนินการพบว่า

Step 4 การปฏิบัติตามแผนและ Check-in OKRs จากจำนวน Tasks ทั้งหมด 396 งาน ครูสามารถดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน 229 งาน คิดเป็นร้อยละ 57.8 อยู่ระหว่างดำเนินการ จำนวน 147 งาน คิดเป็นร้อยละ 37.1 และยังไม่ดำเนินการ จำนวน 20 งาน คิดเป็นร้อยละ 5.1 โดยมีค่าเฉลี่ยความก้าวหน้าโดยรวมร้อยละ 70.5 ผลการ Check-in OKRs รวม 4 ครั้ง พบว่า ครูที่มีสถานะ On Track เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 64.3 (ครั้งที่ 1) เป็นร้อยละ 85.7 (ครั้งที่ 4) โดยไม่มีครูที่มีสถานะ Off Track ในการ Check-in ครั้งสุดท้าย

Step 5 การนิเทศด้วย CFRs ผู้วิจัยร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการนิเทศด้วย CFRs รวม 4 รอบ จำนวน 112 ฉบับ โดยใช้หลักการ Conversations ด้วยคำถามที่ทรงพลังและการฟังอย่างลึกซึ้ง Feedback แบบสองทางที่เน้นการพัฒนา และ Recognition โดยการยกย่องชื่นชมความพยายามและความก้าวหน้าของครู ผลการสรุปภาพรวมจาก Dashboard ติดตาม OKRs พบว่า ในระดับบุคคล ครูที่มีสถานะ On Track ร้อยละ 85.7 ระดับกลุ่มสาระ กลุ่มสาระที่มีสถานะ On Track ร้อยละ 87.5 (7 จาก 8 กลุ่ม) และระดับโรงเรียนมีสถานะ On Track

ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) ประกอบด้วย 2 Steps ผลการดำเนินการพบว่า

Step 6 การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) และสรุปบทเรียน ครูทั้ง 28 คน จัดทำ AAR ระดับบุคคล จำนวน 28 ฉบับ และ AAR ระดับโรงเรียน จำนวน 1 ฉบับ พบบทเรียนสำคัญ ได้แก่ การบูรณาการ OKRs กับ PA ตามหลักการ "งานเดียวได้ผลสองต่อ" ช่วยลดภาระงานซ้ำซ้อน การ Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยติดตามความก้าวหน้าและแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาที่ การประสานงานกับปราชญ์ท้องถิ่นและหน่วยงานภายนอกต้องวางแผนล่วงหน้าอย่างน้อย 2-3 สัปดาห์ และการนิเทศด้วย CFRs ที่เน้นการสร้างบรรยากาศ Psychological Safety ช่วยให้ครูกล้าเปิดเผยปัญหาและขอความช่วยเหลือ นอกจากนี้ยังค้นพบ Best Practices 3 ชิ้น ได้แก่ การจัดการเรียนรู้ร่วมกับปราชญ์ท้องถิ่น (ข้าหลวงน้ำหนาว) การพัฒนานวัตกรรมบอร์ดเกม ข้าหลวงน้ำหนาว และการจัด PLC กลุ่มสาระแบบ Cross-functional

Step 7 การประเมินผลและทบทวน OKRs ผลการประเมินคะแนน OKRs ของครูทั้ง 28 คน จากจำนวน Key Results ทั้งหมด 238 ข้อ พบว่า Key Results ที่อยู่ในระดับ Achieved (0.7-1.0) จำนวน 181 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 76.1 ระดับ Progressing (0.4-0.6) จำนวน 49 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 20.6 และระดับ Needs Improvement (ต่ำกว่า 0.4) จำนวน 8 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 3.4 ค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs โดยรวมเท่ากับ 0.71 ซึ่งสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่ต่ำกว่า 0.60 เมื่อพิจารณาจำแนกตาม KRA พบว่า KRA 3 ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 0.74 รองลงมาคือ KRA 1 ด้านการจัดการเรียนรู้ 0.71 และ KRA 2 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ 0.68 ตามลำดับ ผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตาม KRA 3 ด้าน พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.61 อยู่ในระดับมาก ซึ่งสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่ต่ำกว่า 3.51 เมื่อพิจารณาจำแนกตาม KRA พบว่า KRA 3 ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.13 รองลงมาคือ KRA 1 ด้านการจัดการเรียนรู้ 4.10 และ KRA 2 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ 3.97 ตามลำดับ

2. ผลการใช้รูปแบบ วงรอบที่ 2

ผลการใช้รูปแบบวงรอบที่ 2 เป็นการนำบทเรียนจากวงรอบที่ 1 มาปรับปรุงและยกระดับการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สรุปผลได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) วงรอบที่ 2 ประกอบด้วย 3 Steps ผลการดำเนินการ พบว่า

Step 1 การทบทวน SOAR Analysis ค้นพบจุดแข็งใหม่ 4 ประการ ได้แก่ ครูมีทักษะในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่น มีนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ (เช่น บอร์ดเกมข้ามหลามน้ำหนาว) มีเครือข่าย PLC กลุ่มสาระที่เข้มแข็งและจัดแบบ Cross-functional และครูมีความเชี่ยวชาญในการใช้ OKRs และ CFRs ส่วนโอกาสใหม่ 4 ประการ ได้แก่ โรงเรียนได้รับเลือกเข้าร่วมโครงการ "1 อำเภอ 1 โรงเรียนคุณภาพ" และ "วิทยาศาสตร์พลังสิบ" มีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์และมหาวิทยาลัยนเรศวร ธ.ก.ส. สาขาน้ำหนาว สนับสนุนการฝึกอบรมอาชีพ และ Best Practices จากวงรอบที่ 1 ได้รับความสนใจจากโรงเรียนในเครือข่าย นอกจากนี้มีการปรับปรุง Aspirations และ Results ให้ท้าทายมากขึ้น โดยยกระดับค่าเป้าหมายประสิทธิผลการปฏิบัติงานจาก 3.51 เป็น 4.00 และค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs จาก 0.60 เป็น 0.70

Step 2 การปรับปรุง OKRs ครูทั้ง 28 คน ปรับปรุง Objective ให้ท้าทายมากขึ้น (Stretch Goals) ทั้ง 3 KRA โดย KRA 1 เน้นการยกระดับการบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นให้เป็นระบบ ครบวงจรและขยายผลในระดับเครือข่าย KRA 2 เน้นการส่งเสริมคุณลักษณะเฉพาะตามเอกลักษณ์

ของโรงเรียน และ KRA 3 เน้นการพัฒนาครูให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและวิทยากรระดับเครือข่าย จำนวน Key Results เพิ่มขึ้นจาก 238 ข้อ เป็น 256 ข้อ โดย Key Results ที่คงเดิม จำนวน 142 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 59.7 ปรับค่าเป้าหมายสูงขึ้น จำนวน 65 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 27.3 ปรับปรุงใหม่ จำนวน 31 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 13.0 และเพิ่มเติมใหม่ จำนวน 18 ข้อ

Step 3 การปรับปรุง Tasks และแผนปฏิบัติการ จำนวน Tasks เพิ่มขึ้นจาก 396 งาน เป็น 418 งาน โดย Tasks ที่คงเดิม จำนวน 283 งาน คิดเป็นร้อยละ 71.5 ปรับปรุง จำนวน 77 งาน คิดเป็นร้อยละ 19.4 ยกเลิก จำนวน 36 งาน คิดเป็นร้อยละ 9.1 และเพิ่มเติมใหม่ จำนวน 58 งาน ทั้งนี้ Tasks ทุกงานยังคงมีการบูรณาการกับ PA คิดเป็นร้อยละ 100 นอกจากนี้มีการจัดทำปฏิทิน ประสานงานกับปราชญ์ท้องถิ่นและหน่วยงานภายนอกล่วงหน้าตลอดทั้งวงรอบ

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) วงรอบที่ 2 ประกอบด้วย 2 Steps ผลการดำเนินการพบว่า

Step 4 การปฏิบัติตามแผนและ Check-in อย่างเข้มข้น จากจำนวน Tasks ทั้งหมด 418 งาน ครูสามารถดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน 287 งาน คิดเป็นร้อยละ 68.7 อยู่ระหว่าง ดำเนินการ จำนวน 121 งาน คิดเป็นร้อยละ 28.9 และยังไม่ดำเนินการ จำนวน 10 งาน คิดเป็น ร้อยละ 2.4 โดยมีค่าเฉลี่ยความก้าวหน้าโดยรวมร้อยละ 78.1 ซึ่งสูงกว่าวงรอบที่ 1 (ร้อยละ 70.5) อยู่ร้อยละ 7.6 ผลการ Check-in OKRs รวม 4 ครั้ง พบว่า ครูที่มีสถานะ On Track เพิ่มขึ้นจาก ร้อยละ 78.6 (ครั้งที่ 1) เป็นร้อยละ 92.9 (ครั้งที่ 4) ซึ่งสูงกว่าวงรอบที่ 1 ที่มีครูสถานะ On Track ร้อยละ 85.7 อยู่ร้อยละ 7.2 โดยไม่มีครูที่มีสถานะ Off Track ตลอดทั้ง 4 ครั้ง

Step 5 การนิเทศด้วย CFRs อย่างเข้มข้น พร้อม Peer Learning ในวงรอบที่ 2 มีการเพิ่มความเข้มข้นของ CFRs โดยเพิ่มความถี่ในการสนทนา (Conversations) และขยายสู่ระดับ กลุ่มสาระ เพิ่มการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลึก (Feedback) และเพิ่ม Peer Feedback จากเพื่อนครู และเพิ่มการยกย่องชื่นชม (Recognition) อย่างเป็นระบบ มีการประกาศยกย่อง Best Practices ในที่ประชุมประจำเดือนและจัดทำ Wall of Fame นอกจากนี้มีการจัด Peer Learning ทุก 2 สัปดาห์ รวม 4 ครั้ง และ PLC แบบ Cross-functional ทุกเดือน รวม 2 ครั้ง ผลการจัดกิจกรรมเหล่านี้ส่งผล ให้เกิดการต่อยอดนวัตกรรมร่วมกัน 5 ชิ้น เกิดหลักสูตรบูรณาการ "นันทนาการศึกษา" และโครงการ "ไกดดีที่นันทนาการ" และเกิดการนำ Best Practices ไปประยุกต์ใช้ในกลุ่มสาระอื่น 8 กรณี ผลการสรุป ภาพรวมจาก Dashboard ติดตาม OKRs พบว่า ในระดับบุคคล ครูที่มีสถานะ On Track ร้อยละ 92.9 เพิ่มขึ้นจากวงรอบที่ 1 ร้อยละ 7.2 ระดับกลุ่มสาระ กลุ่มสาระที่มีสถานะ On Track ร้อยละ 100 (8 จาก 8 กลุ่ม) เพิ่มขึ้นจากวงรอบที่ 1 ร้อยละ 12.5 และระดับโรงเรียนคงสถานะ On Track

ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) วงรอบที่ 2 ประกอบด้วย 2 Steps ผลการดำเนินการพบว่า

Step 6 การสะท้อนผลการดำเนินงานและเปรียบเทียบ 2 วงรอบ ผลการวิเคราะห์ AAR วงรอบที่ 2 สะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานในวงรอบที่ 2 ประสบความสำเร็จสูงกว่าวงรอบที่ 1 อย่างชัดเจน ปัจจัยความสำเร็จหลักมาจากการนำบทเรียนจากวงรอบที่ 1 มาใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน โดยเฉพาะการวางแผนประสานงานกับปราชญ์ท้องถิ่นล่วงหน้า ครุมีประสบการณ์และความชำนาญจากวงรอบที่ 1 การ Check-in OKRs และ CFRs ที่เข้มข้นขึ้น การจัด Peer Learning และ PLC แบบ Cross-functional และหัวหน้ากลุ่มสาระที่ได้รับการฝึกเทคนิค Coaching

Step 7 การประเมินผลขั้นสุดท้ายและสรุปผลการทดลองใช้รูปแบบ ผลการประเมินคะแนน OKRs ขั้นสุดท้าย จากจำนวน Key Results ทั้งหมด 256 ข้อ พบว่า Key Results ที่อยู่ในระดับ Achieved (0.7-1.0) จำนวน 216 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 84.4 ระดับ Progressing (0.4-0.6) จำนวน 36 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 14.1 และระดับ Needs Improvement (ต่ำกว่า 0.4) จำนวน 4 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 1.6 ค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs โดยรวมเท่ากับ 0.78 ซึ่งสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่ต่ำกว่า 0.70 และสูงกว่าวงรอบที่ 1 (0.71) อยู่ 0.07 เมื่อพิจารณาจำแนกตาม KRA พบว่า KRA 3 ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 0.82 เพิ่มขึ้นจากวงรอบที่ 1 ร้อยละ 0.08 รองลงมาคือ KRA 1 ด้านการจัดการเรียนรู้ 0.77 เพิ่มขึ้น 0.06 และ KRA 2 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ 0.75 เพิ่มขึ้น 0.07 ตามลำดับ

ผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตาม KRA 3 ด้าน วงรอบที่ 2 พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.56 อยู่ในระดับมาก ซึ่งสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่ต่ำกว่า 4.00 และสูงกว่าวงรอบที่ 1 (4.07) อยู่ 0.28 เมื่อพิจารณาจำแนกตาม KRA พบว่า KRA 3 ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.43 เพิ่มขึ้นจากวงรอบที่ 1 ร้อยละ 0.30 รองลงมาคือ KRA 1 ด้านการจัดการเรียนรู้ 4.38 เพิ่มขึ้น 0.28 และ KRA 2 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ 4.26 เพิ่มขึ้น 0.29 ตามลำดับ รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะ (ค่าเฉลี่ย = 4.54) รายการที่มีพัฒนาการสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับวงรอบที่ 1 ได้แก่ การสร้างและพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (เพิ่มขึ้น 0.36) ซึ่งสอดคล้องกับการที่ครูสามารถพัฒนานวัตกรรมเพิ่มขึ้นจาก 3 ชิ้น ในวงรอบที่ 1 เป็น 8 ชิ้น ในวงรอบที่ 2 รวมเป็น 11 ชิ้น

3. สรุปผลการเปรียบเทียบการทดลองใช้รูปแบบระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2

เมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2 พบว่าทุกตัวชี้วัดมีการพัฒนาที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน ดังนี้ จำนวน Key Results เพิ่มขึ้นจาก 238 ข้อ เป็น 256 ข้อ

(เพิ่มขึ้น 18 ข้อ) จำนวน Tasks เพิ่มขึ้นจาก 396 งาน เป็น 418 งาน (เพิ่มขึ้น 22 งาน) ร้อยละ ความก้าวหน้า Tasks เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 70.5 เป็นร้อยละ 78.1 (เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.6) ร้อยละ On Track (Check-in ครั้งที่ 4) เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 85.7 เป็นร้อยละ 92.9 (เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.2) ร้อยละ Key Results ที่ On Track เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 82.8 เป็นร้อยละ 88.3 (เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.5) ค่าเฉลี่ย คะแนน OKRs เพิ่มขึ้นจาก 0.71 เป็น 0.78 (เพิ่มขึ้น 0.07) ร้อยละ Key Results ระดับ Achieved (0.7-1.0) เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 76.1 เป็นร้อยละ 84.4 (เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.3) ค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (คะแนนเต็ม 5) เพิ่มขึ้นจาก 4.07 เป็น 4.35 (เพิ่มขึ้น 0.28) ร้อยละกลุ่มสาระที่ On Track เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 87.5 เป็นร้อยละ 100 (เพิ่มขึ้นร้อยละ 12.5) และจำนวนนวัตกรรมที่พัฒนาเพิ่มขึ้นจาก 3 ชิ้น เป็น 8 ชิ้น (เพิ่มขึ้น 5 ชิ้น)

ผลผลิต (Output) ที่เกิดจากการทดลองใช้รูปแบบทั้ง 2 วงรอบ ประกอบด้วย เอกสาร SOAR Analysis ระดับโรงเรียน 2 ฉบับ และระดับบุคคล 56 ฉบับ เอกสาร OKRs รายบุคคล 56 ฉบับ รวม 494 Key Results เอกสาร Tasks และแผนปฏิบัติการ 56 ฉบับ รวม 814 งาน เอกสารบันทึก Check-in OKRs 224 ฉบับ เอกสารบันทึกการนิเทศด้วย CFRs 224 ฉบับ เอกสารบันทึก AAR 58 ฉบับ Dashboard ติดตาม OKRs 2 ชุด นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ 11 ชิ้น หลักสูตรบูรณาการ "น่านานศึกษา" 1 หลักสูตร โครงการ "ไค้ดีที่น่านาน" 1 โครงการ และ Best Practices ที่นำเสนอ ในเวทีระดับเครือข่าย 3 ผลงาน

4. ผลการประเมินความถูกต้อง ความเป็นประโยชน์ และความพึงพอใจต่อรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ผลการประเมินความถูกต้อง ความเป็นประโยชน์ และความพึงพอใจต่อรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู โดยกลุ่มผู้ร่วมวิจัย จำนวน 30 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน และครูผู้สอน จำนวน 20 คน สรุปผลได้ดังนี้

4.1 ผลการประเมินความถูกต้องของรูปแบบ

ผลการประเมินความถูกต้องของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริม ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.52 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือความถูกต้องของหลักการ และแนวคิดพื้นฐาน (ค่าเฉลี่ย = 4.53) รองลงมาคือความถูกต้องของกระบวนการของรูปแบบ (ค่าเฉลี่ย = 4.47) ความถูกต้องของระบบและกลไก (ค่าเฉลี่ย = 4.43) และความถูกต้องของเครื่องมือ ที่ใช้ประกอบรูปแบบ (ค่าเฉลี่ย = 4.38) ตามลำดับ ผลการประเมินแสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหาร เชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้องตามหลักวิชาการและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน

4.2 ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.50 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและวิชาชีพของครู (ค่าเฉลี่ย = 4.60) รองลงมาคือประโยชน์ต่อการลดภาระงานซ้ำซ้อน (ค่าเฉลี่ย = 4.55) ประโยชน์ต่อการสร้างความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายบุคคลและองค์กร (ค่าเฉลี่ย = 4.50) และประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (ค่าเฉลี่ย = 4.43) ตามลำดับ ผลการประเมินแสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความเป็นประโยชน์สูงต่อการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

4.3 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบ

ผลการประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.54 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือความพึงพอใจต่อการกระบวนการนิเทศด้วย CFRs (ค่าเฉลี่ย = 4.57) รองลงมาคือความพึงพอใจต่อการกระบวนการ Check-in OKRs (ค่าเฉลี่ย = 4.50) ความพึงพอใจต่อการบูรณาการ OKRs กับ PA (ค่าเฉลี่ย = 4.47) และความพึงพอใจต่อการกระบวนการ SOAR Analysis (ค่าเฉลี่ย = 4.40) ตามลำดับ ผลการประเมินแสดงให้เห็นว่าผู้ร่วมวิจัยมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับมาก

โดยสรุป ผลการประเมินคุณภาพของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความถูกต้อง (ค่าเฉลี่ย = 4.45) ความเป็นประโยชน์ (ค่าเฉลี่ย = 4.52) และความพึงพอใจ (ค่าเฉลี่ย = 4.48) มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.48 อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้ในการส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ระยะที่ 3 ผลการถอดบทเรียนการพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ผลการถอดบทเรียนในระยะที่ 3 จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร จำนวน 30 คน ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการวิจัยตลอดทั้ง 2 วรรบ ควบคู่กับการวิเคราะห์เอกสาร After Action Review (AAR) จำนวน 58 ฉบับ (วรรบละ 29 ฉบับ) บทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned) แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) และผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ความถูกต้อง ความเป็นประโยชน์ และความพึงพอใจในการใช้รูปแบบ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรค พบปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จ 7 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด การบูรณาการ OKRs กับ PA ตามหลักการ "งานเดียวได้ผลสองต่อ" การใช้ SOAR Analysis แทน SWOT Analysis ที่ช่วยสร้างพลังเชิงบวกและการมีส่วนร่วม การ Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์ การนิเทศด้วย CFRs ที่เน้น Psychological Safety การจัดกิจกรรม PLC แบบ Cross-functional และ Peer Learning และวัฒนธรรม Growth Mindset ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรค 4 ประการ ได้แก่ ภาระงานเอกสารที่ซ้ำซ้อนในช่วงเริ่มต้น การประสานงานกับหน่วยงานภายนอกที่ต้องวางแผนล่วงหน้า ความเข้าใจแนวคิด OKRs และ SOAR Analysis ในระยะเริ่มต้น และการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายเกินไป ทั้งนี้ อุปสรรคทั้งหมดได้รับการแก้ไขในรอบที่ 2

ส่วนที่ 2 องค์ความรู้และข้อค้นพบสำคัญ จำนวน 6 ประการ ได้แก่ ประการแรก การผสมผสาน SOAR Analysis กับ OKRs สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา เข้ากับการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 ได้อย่างเป็นระบบ โดยค่าเฉลี่ย ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจาก 4.07 ในรอบที่ 1 เป็น 4.35 ในรอบที่ 2 ประการที่สอง กระบวนการ 3 ขั้นตอน 7 Steps แบบ 2 วงรอบ สร้างวงจรการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยทุกตัวชี้วัด มีการพัฒนาที่ดีขึ้น เช่น ค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs เพิ่มขึ้นจาก 0.71 เป็น 0.78 ร้อยละ Achieved เพิ่มขึ้นจาก 76.1 เป็นร้อยละ 84.4 ประการที่สาม การ Check-in ผสมผสาน CFRs และ AAR เป็นกลไก Agile ที่เหมาะกับบริบทสถานศึกษา ประการที่สี่ การบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นตามแนวคิด Area-Based Education เป็นแนวทางที่ตอบโจทย์ทั้งมาตรฐานตำแหน่งและบริบทสถานศึกษา เกิดนวัตกรรม 11 ชิ้น หลักสูตร "น่านานศึกษา" และโครงการ "ไก่ดีดีที่น่านาน" ประการที่ห้า รูปแบบสร้างผลผลิตที่เป็นรูปธรรม ทั้งเอกสาร นวัตกรรม หลักสูตร และ Best Practices 3 ผลงาน ในเวทีระดับเครือข่าย และประการที่หก Psychological Safety เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้กลไก ทุกอย่างในรูปแบบทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้ในบริบทอื่น จำนวน 7 ประการ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทเป็นผู้ขับเคลื่อนหลัก (Change Agent) ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ ให้เพียงพอก่อนนำรูปแบบไปใช้ ควรนำหลักการ "Start Small, Scale Fast" มาใช้โดยเริ่มจากไม่เกิน 2-3 เป้าหมายต่อครู ควรจัดสรรเวลา Check-in OKRs และ CFRs อย่างสม่ำเสมอโดยออกแบบ ให้เป็นการสื่อสารสั้น ๆ บ่อย ๆ ควรสร้าง Psychological Safety ให้เป็นรากฐาน ควรวางแผน ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกล่วงหน้าตลอดทั้งวงจร และควรพัฒนาระบบ Dashboard ติดตาม OKRs แบบดิจิทัล

ส่วนที่ 4 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูฉบับสมบูรณ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ทิศทาง (Direction) ครอบคลุมหลักการใช้ SOAR Analysis แทน SWOT Analysis และ OKRs แทน KPI โดยเชื่อมโยงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์กับมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 กำหนดให้ 3 ด้านเป็น KRA และบูรณาการ OKRs กับ PA ตามหลักการ "งานเดียวได้ผลสองต่อ" องค์ประกอบที่ 2 ระบบและกลไก (System and Mechanism) ครอบคลุมโครงสร้างการบริหารแบบแนวราบ กลไก CFRs ระบบ PLC และ Dashboard ติดตาม OKRs 3 ระดับด้วยระบบ 3 สี องค์ประกอบที่ 3 แนวการดำเนินการ (Process) ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอน 7 Steps และเครื่องมือ 10 ชุด ดำเนินการเป็น 2 วงรอบ วงรอบละ 18 สัปดาห์ องค์ประกอบที่ 4 ผลลัพธ์ (Outcomes) ครอบคลุม 3 ระดับ คือ ระดับครู ระดับองค์กร และระดับผู้เรียน และองค์ประกอบที่ 5 เงื่อนไข (Conditions) ครอบคลุมปัจจัยความสำเร็จ อาทิ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ Growth Mindset Psychological Safety และข้อระมัดระวัง อาทิ การลดภาระเอกสาร การจำกัดเป้าหมายไม่เกิน 2-3 Objectives ต่อครู

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู" ซึ่งดำเนินการ 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาและพัฒนารูปแบบ ระยะที่ 2 การทดลองใช้รูปแบบด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 2 วงรอบ แต่ละวงรอบประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) และระยะที่ 3 การถอดบทเรียน มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายเพื่อเชื่อมโยงกับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. อภิปรายผลระยะที่ 1 การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์

ผลการศึกษาพหุกรณีศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน 3 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนผาแดงวิทยาคม (ขนาดเล็ก) โรงเรียนโคกปรังวิทยาคม (ขนาดกลาง) และโรงเรียนเพชรพิทยาคม (ขนาดใหญ่) ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ 4 ท่าน ได้แก่ ดร.ศุภธิดา พรหมพยัคฆ์ ดร.สันติ สิงหาพรหม ดร.วรวิทย์ สิทธิโสภณ และ ดร.วีรชาติ มาตรหลูบลู ตลอดจนการออกแบบ สร้าง และตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 8 ท่าน และการเตรียมการวางแผนพัฒนา ร่วมกัน พบปรากฏการณ์สำคัญที่ผู้วิจัยเรียกว่า "ภาวะประสิทธิผลย้อนแย้ง" (Performance Paradox) กล่าวคือ ครูแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานรายบุคคลอยู่ในระดับดีถึงดีมาก แต่ประสิทธิผลในภาพรวมของโรงเรียนกลับไม่ได้ดีขึ้นตามสัดส่วน ครูทำงานหนักแต่ขาดทิศทางร่วม เป้าหมาย

ของแต่ละคนไม่ได้เชื่อมโยงกัน เกิดความซ้ำซ้อนของงานบางส่วน ขณะที่บางด้านกลับไม่มีใครรับผิดชอบ ปรากฏการณ์นี้เกิดขึ้นในโรงเรียนทุกขนาดที่ศึกษา สะท้อนให้เห็นว่าเป็นปัญหาเชิงระบบ

ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องอย่างยิ่งกับแนวคิดของ Pearce, & Robinson (2000) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึงชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เชื่อมโยงกันเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย และ Wheelen, & Hunger (2006) ที่เน้นว่าต้องมุ่งสู่ความสำเร็จในระยะยาว ข้อค้นพบจากทฤษฎีศึกษาสท้อนว่าโรงเรียนที่ขาดระบบเชื่อมโยงเป้าหมายจะไม่สามารถสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนได้ สอดคล้องกับ สาโรจน์ โอปัททวิชวิน (2552) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ว่าช่องว่างและกิจกรรมที่เหลื่อมล้ำระหว่างบุคคลจะลดน้อยลงเมื่อมีการมีส่วนร่วมในการจัดสร้างกลยุทธ์ เพราะทุกคนจะเข้าใจบทบาทที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน

นอกจากนี้ ข้อค้นพบยังสอดคล้องกับ Morse, & Wagner (1978) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ว่าผลการปฏิบัติงานเป็น "ผลรวม" ของความพยายาม ความสามารถ ทักษะ และ "โอกาสที่ได้รับ" ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างโอกาสและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ไม่ใช่เพียงคาดหวังให้ครูทำงานด้วยความสามารถส่วนตัว สอดคล้องกับ Robbins (2003) และ Campbell (1990) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ว่าการปฏิบัติงานต้อง "วัดและประเมินได้" และต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร ภาวะประสิทธิผลย้อนแย้งจึงเป็นผลจากการที่ครูทำงานโดยไม่มีเป้าหมายร่วมที่ชัดเจนและวัดได้

ข้อค้นพบนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีเป้าหมายของ Locke (1968) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ว่าเป้าหมายเป็น "ตัวกลาง" (Mediator) ระหว่างพฤติกรรมกับสิ่งจูงใจ เมื่อครูขาดเป้าหมายที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับเป้าหมายโรงเรียน ตัวกลางนี้จึงทำหน้าที่ไม่สมบูรณ์ สอดคล้องกับ Latham, & Saari (1979) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ว่ามีเงื่อนไข 2 ประการคือ ผู้ปฏิบัติงานต้องผูกพันกับเป้าหมาย (Goal Commitment) และต้องมีแหล่งอำนวยความสะดวก (Facilitating Resources) สอดคล้องกับ Darling-Hammond (2000) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ว่าคุณภาพการปฏิบัติงานของครูเป็นตัวทำนายที่สำคัญที่สุดต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และสอดคล้องกับทฤษฎีเชิงปัญญาทางสังคม (Social Cognitive Theory) ของ Bandura (1986) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ว่าพฤติกรรมเป็นผลจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม (B) ปัจจัยส่วนบุคคล (P) และสภาพแวดล้อม (E) ภาวะประสิทธิผลย้อนแย้งจึงอธิบายได้ว่า แม้ครูจะมีปัจจัยส่วนบุคคลที่ดี แต่สภาพแวดล้อมการบริหารที่ขาดระบบเชื่อมโยงเป้าหมายทำให้พฤติกรรมการปฏิบัติงานไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกในระดับองค์กร

ในส่วนของการออกแบบรูปแบบ ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 4 ท่านเห็นสอดคล้องกันว่าต้องเปลี่ยนจากแนวทาง Command and Control ไปสู่ Goal Alignment โดยบูรณาการ SOAR Analysis, OKRs, CFRs, KRA และ Psychological Safety เข้าเป็นรูปแบบเดียว ข้อเสนอนี้สอดคล้องกับ Keeves

(1988) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ว่ารูปแบบที่ดีต้องมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผลได้ ระบุกลไกเชิงเหตุผลได้ และสร้างมโนทัศน์ใหม่ได้ สอดคล้องกับ ทิศนา แคมมณี (2550) ว่ารูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดในการสืบสอบหาคำตอบ คัมภีร์ สุดแท้ (2553) ว่ารูปแบบต้องใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน สุทธิพันธ์ อรัญญาวาส (2555) ว่ารูปแบบต้องแสดงความสัมพันธ์ของ องค์ประกอบเชิงทฤษฎี นันทิยาภรณ์ หงส์เวียงจันทร์ (2559) ว่ารูปแบบช่วยถ่ายทอดความคิดให้เข้าใจง่าย และ เสถียร วัชรนิมิต (2562) ว่ารูปแบบต้องผ่านการพิสูจน์ทดสอบว่าสามารถใช้เป็นแบบแผนได้

การที่รูปแบบมี 5 องค์ประกอบ คือ ทิศทาง ระบบและกลไก กระบวนการ ผลลัพธ์ และเงื่อนไขการนำไปใช้ สอดคล้องกับผลการสังเคราะห์จากนักวิชาการ 9 ท่านในบทที่ 2 (ตาราง 1) โดยเฉพาะ สมาน อัสวภูมิ (2547) ที่ระบุว่ารูปแบบที่ดีต้องมี 7 องค์ประกอบ ชีระ รุญเจริญ (2550) ที่กำหนด 6 องค์ประกอบ Ivancevich (2003) ที่เสนอมุมมองเชิงระบบ 4 องค์ประกอบ ปุญญพัฒน์ สิงห์จารย์ (2564) ที่สรุป 4 องค์ประกอบ และพล เหลืองรังสี (2564) ที่สังเคราะห์ 5 องค์ประกอบ นอกจากนี้ การเลือกใช้รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) ผสมผสานกับรูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) ตามที่ระบุไว้ในบทที่ 2 ยังสอดคล้องกับการจำแนกประเภทรูปแบบของ Keeves (1988) และบุญเชิด ขำนิศาสตร์ (2556) ที่ได้ทบทวนไว้

ผลการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 8 ท่าน ที่พบว่าความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.78) และความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.65) ยืนยันว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับหลักวิชาการและสามารถนำไปใช้จริงได้ สอดคล้องกับ เสถียร วัชรนิมิต (2562) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ว่ารูปแบบต้องผ่านการพิสูจน์ทดสอบ และสอดคล้องกับขั้นตอนการพัฒนาารูปแบบที่สังเคราะห์ไว้ในบทที่ 2 ว่าต้องผ่านการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปทดลองใช้

ส่วนผลการเตรียมการวางแผนพัฒนาร่วมกันในระดับชั้นที่ 1.3 ที่พบว่าครูทุกคนมีความรู้ความเข้าใจหลังการอบรมอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าการเตรียมความพร้อมด้านความรู้ความเข้าใจเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนการนำรูปแบบไปใช้ สอดคล้องกับ Bandura (1986) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 เกี่ยวกับ Enactive Attainment ว่าความรู้และทักษะเป็นพื้นฐานสำคัญของการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) กล่าวคือ เมื่อครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ SOAR Analysis, OKRs และ CFRs อย่างเพียงพอ จะเกิดความมั่นใจในการดำเนินการ ส่งผลให้กระบวนการในระยะที่ 2 ดำเนินไปอย่างราบรื่น

2. อภิปรายผลระยะที่ 2 การศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ณ โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม ดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 2 วงรอบ รวมระยะเวลา 36 สัปดาห์ ผลการดำเนินงานในวงรอบที่ 2 มีประสิทธิภาพสูงกว่าวงรอบที่ 1 อย่างชัดเจนในทุกตัวชี้วัด โดยค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs เพิ่มขึ้นจาก 0.71 เป็น 0.78 ค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจาก 4.07 เป็น 4.35 และจำนวนนวัตกรรมเพิ่มขึ้นจาก 3 ชิ้น เป็น 11 ชิ้น มีประเด็นที่ควรอภิปรายตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอนและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ดังนี้

2.1 ผลการใช้ SOAR Analysis ในการวางแผนกลยุทธ์

ผลการวิจัยพบว่าการใช้ SOAR Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม โดยวงรอบที่ 1 ได้จัดทำ SOAR Analysis ระดับโรงเรียน 1 ฉบับ และระดับบุคคล 28 ฉบับ (ครูทุกคน คิดเป็นร้อยละ 100) กระบวนการเริ่มจากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระดมสมองร่วมกันทั้งโรงเรียนเพื่อค้นหาจุดแข็ง (Strengths) โอกาส (Opportunities) แรงบันดาลใจ (Aspirations) และผลลัพธ์ (Results) สร้างความตื่นตัวและการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ในวงรอบที่ 2 ครูสามารถระบุจุดแข็งใหม่เพิ่ม 4 ประเด็น และโอกาสใหม่เพิ่ม 4 ประเด็น จากการดำเนินงานในวงรอบที่ 1

ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ Stavros, & Hinrichs (2009) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ว่า SOAR เป็นแนวทางที่เป็น "นวัตกรรม" บนพื้นฐานของพลังแห่งการสร้างความคิดและการออกแบบเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด โดยบทที่ 2 อธิบายว่าการที่ Stavros and Hinrichs ใช้คำว่า "นวัตกรรม" สะท้อนว่า SOAR ไม่ใช่เพียงการปรับปรุงเครื่องมือเดิม แต่เป็นการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการมององค์กร ผลการวิจัยที่ครูทุกคนมีส่วนร่วมยืนยันว่า SOAR สามารถสร้างการมีส่วนร่วมได้จริงในบริบทโรงเรียนมัธยมศึกษาไทย สอดคล้องกับ Stavros, & Saint (2010) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ว่า SOAR มีรากฐานเชื่อมโยงกับ Appreciative Inquiry ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าทุกองค์กรมีสิ่งดีที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่และเติบโต การค้นหาและขยายผลสิ่งดีเหล่านั้นจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งแก้ไขจุดอ่อน ซึ่งตรงกับสภาพจริงของโรงเรียนน้ำหนาววิทยาคมที่เป็นโรงเรียนขนาดกลางในพื้นที่ห่างไกล

ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ ณัฏฐ์ รัตนศิริณิษฐกุล (2565) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ว่า SOAR สามารถทดแทน SWOT ได้ โดยบทที่ 2 ชี้ข้อจำกัดของ SWOT ว่าการวิเคราะห์ปัญหาที่ยากแก่การแก้ไขอาจทำให้เกิดความท้อแท้ เบื่อหน่าย และขาดแรงจูงใจ ข้อสังเกตนี้ตรงกับผลการวิจัยที่พบว่าครูมีแรงจูงใจเพิ่มขึ้นเมื่อใช้ SOAR เพราะเป็นการค้นหาสิ่งดีมากกว่าการจมอยู่กับปัญหา

สำหรับองค์ประกอบ 4 ด้านของ SOAR นั้น Hijrah and Derama (2022) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 อธิบายว่า จุดแข็ง (Strengths) คือข้อดีขององค์กรจากมุมมองทั้งภายในและภายนอก โอกาส (Opportunities) คือปัจจัยภายนอกที่เป็นประโยชน์ แรงบันดาลใจ (Aspirations) คือเป้าหมายในอนาคตที่ต้องการ ซึ่งเป็นจุดที่ทำให้ SOAR แตกต่างจาก SWOT อย่างชัดเจน และผลลัพธ์ (Results) คือสิ่งที่สามารถวัดได้เป็นรูปธรรม อัจฉริยะ อุปการกุล (2561) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ยังอธิบายกรอบ Strategic Inquiry (จุดแข็งและโอกาส) กับ Appreciative Intent (แรงบันดาลใจและผลลัพธ์) ผลการวิจัยพบว่าครูสามารถวิเคราะห์ครบทั้ง 4 องค์ประกอบอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะ Aspirations ที่ช่วยให้ครูร่วมฝันถึงอนาคตของโรงเรียน ข้อค้นพบนี้ยังมีความเชื่อมโยงกับทฤษฎีเป้าหมาย ดังที่บทที่ 2 ได้ชี้ให้เห็นว่าแนวคิด "ระดับของความปรารถนา" (Level of Aspiration) ของเลวิน (Lewin) มีความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบ Aspirations ใน SOAR Analysis สิ่งที่น่าสนใจเป็นพิเศษคือในวงรอบที่ 2 ครูค้นพบจุดแข็งใหม่และโอกาสใหม่ด้วยตนเอง แสดงว่า SOAR ไม่ใช่เพียงเครื่องมือวิเคราะห์ครั้งเดียว แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่สะสมต่อยอดได้ สอดคล้องกับวงจรสะท้อนตนเอง (Self-Reflective Spiral) ของ Kemmis, & McTaggart (1988) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 และสอดคล้องกับ Enactive Attainment ของ Bandura (1986) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ว่าความสำเร็จจากการกระทำซ้ำจะเสริมสร้าง Self-Efficacy นำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้นในรอบต่อไป

2.2 ผลการใช้ OKRs ในการกำหนดเป้าหมาย การบูรณาการกับระบบ PA และการเชื่อมโยงกับการเลื่อนเงินเดือนตามกฎหมาย ก.ค.ศ.

ผลการวิจัยพบว่าระบบ OKRs มีประสิทธิผลสูงและมีพัฒนาการต่อเนื่อง ในวงรอบที่ 1 ครู 28 คนกำหนด OKRs รวม 238 Key Results ส่วนวงรอบที่ 2 เพิ่มขึ้นเป็น 256 Key Results (+18) เนื่องจากครูเข้าใจระบบมากขึ้นจึงแตกย่อยเป้าหมายได้ละเอียดขึ้น ค่าเฉลี่ย OKRs เพิ่มขึ้นจาก 0.71 เป็น 0.78 (+0.07) KRA 3 ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพมีคะแนนสูงสุดที่ 0.82 สัดส่วน Key Results ระดับ Achieved เพิ่มขึ้นร้อยละ 76.1 เป็น 84.4 สัดส่วน Needs Improvement ลดลงจากร้อยละ 3.4 เหลือร้อยละ 1.6

ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับพลังอำนาจ 5 ประการ (FACTS Superpowers) ของ Doerr (2018) ที่ได้ทบทวนไว้อย่างละเอียดในบทที่ 2 ประการแรก Focus (มุ่งเน้นสิ่งที่สำคัญ) ผลการวิจัยพบว่า OKRs ช่วยให้ครูจดจ่อกับเป้าหมายสำคัญ ไม่กระจายความพยายามไปทุกทิศทาง สอดคล้องกับหลักการ Clarity ในทฤษฎีเป้าหมายของ Locke ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 และสอดคล้องกับข้อค้นพบประการแรกของ Locke et al. (1981) ว่าเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงทำให้บุคคลทำงานได้ดีมากกว่าเป้าหมายที่คลุมเครือ ประการที่สอง Alignment (ความสอดคล้องเชื่อมโยง)

ผลการวิจัยพบว่า OKRs แก้ปัญหาภาวะประสิทธิผลย่นแย้ง เพราะ Objectives ของครูถูกเชื่อมโยงกับเป้าหมายกลุ่มสาระและโรงเรียน เกิดทั้ง Vertical Alignment และ Horizontal Alignment สอดคล้องกับทฤษฎีหมดเชื่อมโยงของ Likert ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 และสอดคล้องกับ เกศินี ประทุมสุวรรณ (2562) ว่า OKRs ที่ดีต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกันทั้งองค์กร ประการที่สาม Commitment (ความผูกพันร่วม) ผลการวิจัยพบว่า Dashboard ที่เปิดเผยและโปร่งใสช่วยสร้างความรับผิดชอบร่วม สถานะ On Track เพิ่มจากร้อยละ 85.7 เป็นร้อยละ 92.9 สอดคล้องกับเงื่อนไข Goal Commitment ของ Latham, & Saari (1979) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ประการที่สี่ Tracking (การติดตามความก้าวหน้า) ผลการวิจัยพบว่า สัดส่วน Achieved เพิ่มขึ้น สะท้อนประสิทธิผลของการ Check-in อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับข้อค้นพบประการที่สี่ของ Locke et al. (1981) ว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายทำให้ทำงานได้ดีขึ้น และประการที่ห้า Stretching (การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย) ค่าเฉลี่ย OKRs ที่ 0.78 อยู่ในช่วงที่เหมาะสมตามเกณฑ์ของ Doerr สอดคล้องกับ "กฎความยากของแรงจูงใจ" ของ Ach ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ว่าความพยายามจะเพิ่มขึ้นเมื่อความยากเพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับ Physiological State ของ Bandura (1986) ว่าการไม่ผูกเป้าหมายกับผลตอบแทนช่วยลดความเครียด

ประเด็นที่ควรอภิปรายอย่างละเอียดเป็นพิเศษคือผลการบูรณาการ OKRs เข้ากับระบบ PA ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นจุดเด่นสำคัญของรูปแบบ ผลการวิจัยพบว่า Tasks ทั้ง 396 งาน (วงรอบที่ 1) และ 418 งาน (วงรอบที่ 2) ถูกบูรณาการกับบันทึกข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ร้อยละ 100 ทำให้ครูไม่ต้องทำงานซ้ำซ้อนระหว่างแผนงานโรงเรียน แผนกลุ่มสาระ และ PA ข้อค้นพบนี้สอดคล้องอย่างยิ่งกับข้อเสนอของผู้วิจัยที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ว่าข้อได้เปรียบที่สำคัญของ OKRs ในบริบทสถานศึกษาคือความสามารถในการออกแบบให้เชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ ได้ อันจะช่วยลดภาระของบุคลากรและลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติหน้าที่ ในรายละเอียด รูปแบบได้ออกแบบให้ Objective ของ OKRs ในแต่ละระดับสามารถใช้เป็นประเด็นท้าทายใน PA ของข้าราชการครูในแต่ละตำแหน่งได้ กล่าวคือ OKRs ระดับสถานศึกษาเป็นประเด็นท้าทายใน PA1/บส ของผู้อำนวยการ OKRs ระดับกลุ่มงานเป็นประเด็นท้าทายใน PA1/บส ของรองผู้อำนวยการ และ OKRs ระดับบุคคลเป็นประเด็นท้าทายใน PA1/ส ของครูผู้สอน สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ ว19/2567 ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ซึ่งกำหนดให้ข้าราชการครูจัดทำ PA เป็นประจำทุกปี

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า Key Results แบบ Activity-Based (ไตรมาสที่ 1-3) และ Value-Based (ไตรมาสที่ 4) สามารถเชื่อมโยงกับรอบการเลื่อนเงินเดือนตามกฎหมาย ก.ค.ศ. พ.ศ. 2561 ได้อย่างลงตัว และ Value-Based Key Results ในไตรมาสที่ 4 ยังสามารถใช้เป็นหลักฐานประกอบการประเมินเพื่อวิทยฐานะตามหลักเกณฑ์ ว19/2567 ได้ ข้อค้นพบนี้แสดงว่ารูปแบบสามารถสร้าง

ระบบ "เอกสารเดียว ใช้ได้หลายวัตถุประสงค์" (One Document, Multiple Purposes) สอดคล้องกับสมการประสิทธิภาพของ Schermerhorn, Hunt, & Osborn (1991) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ว่าการบูรณาการ OKRs กับ PA ช่วยเพิ่มทั้ง "ความพยายาม" ผ่านเป้าหมายที่ท้าทาย และ "การสนับสนุนขององค์กร" ผ่านระบบที่ลดภาระงานซ้ำซ้อน ตัวคูณทั้งสองจึงเพิ่มขึ้นพร้อมกัน สอดคล้องกับ นิภาพรณ เจนสันติกุล (2563) อังคณา แซ่เจี๋ย (2561) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562) ศิवाพัชญ์บำรุง เศรษฐพงษ์ (2562) และ Zhou, & He (2018) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2

2.3 ผลการใช้ CFRs ในการนิเทศ ติดตาม และสนับสนุน

ผลการวิจัยพบว่าระบบ CFRs (Conversation, Feedback, Recognition) เป็นกลไกที่ทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเกิดผลสำเร็จ ในแต่ละวงรอบมีการดำเนินการ CFRs 4 รอบ รวม 112 ฉบับ ในวงรอบที่ 2 เพิ่ม Peer Learning 4 ครั้ง และ PLC Cross-functional 2 ครั้ง สถานะ On Track เพิ่มจากร้อยละ 85.7 เป็นร้อยละ 92.9 ไม่มีครูอยู่ในสถานะ Off Track ในวงรอบที่ 2

ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ Doerr (2018) ที่ได้ทบทวนไว้อย่างละเอียดในบทที่ 2 ว่า CFRs เป็น "เสียงของมนุษย์" ให้กับ OKRs (giving OKRs their human voice) OKRs เป็นเครื่องมือเน้นตัวเลข ส่วน CFRs เพิ่ม "มิติของมนุษย์" บทที่ 2 เน้นว่า "ปัจจัยอันดับหนึ่งที่ทำให้การนำ OKRs ไปใช้ล้มเหลวคือการไม่นำ CFRs มาใช้ร่วมด้วย" เพราะหากขาด CFRs แล้ว OKRs จะกลายเป็นเพียง "รายการสิ่งที่ต้องทำ" ที่ตั้งไว้แล้วลืม ผลการวิจัยที่สถานะ On Track เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจึงยืนยันว่า CFRs ทำให้ OKRs "มีชีวิตจริง" ในส่วน Conversation สอดคล้องกับแนวคิดของ Follett ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ว่าการประสานงานเป็นการติดต่อสื่อสารโดยตรงอย่างต่อเนื่อง และหัทธรัตน์ วิจิตรพรชัย (2548) ว่าการมีส่วนร่วมเป็น "กระบวนการสื่อสารสองทาง" ในส่วน Feedback สอดคล้องกับข้อค้นพบประการที่สี่ของ Locke et al. (1981) ว่า Feedback ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น และ Robbins (1993) ว่าการสื่อสารมีหน้าที่ 4 ประการ คือ การควบคุม การจูงใจ ความรู้สึก และการให้ข้อมูล ในส่วน Recognition สอดคล้องกับ Verbal Persuasion ของ Bandura (1986) ว่าการพูดให้กำลังใจจากบุคคลที่เชื่อถือได้เสริมสร้าง Self-Efficacy สอดคล้องกับ Positive Reinforcement ของ Thorndike ว่าการให้รางวัลและการชมเชยทำให้แสดงพฤติกรรมดีออกมาอีก และสอดคล้องกับ Lee et al. (1991) องค์ประกอบที่ 6 เรื่อง "รางวัลที่เป็นรูปธรรม" ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2

การเพิ่ม Peer Learning และ PLC Cross-functional ในวงรอบที่ 2 สะท้อนพัฒนาการจาก "บนลงล่าง" สู่ "เครือข่าย" สอดคล้องกับ Vicarious Experience ของ Bandura (1986) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ว่าการเห็นตัวแบบที่คล้ายกับตนประสบความสำเร็จจะเสริมสร้าง Self-Efficacy และสอดคล้องกับ อัมพร ปัญญา (2560) ว่า "การถ่ายโอนและแบ่งปันความรู้" และ "การมี

ปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง" มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในการเรียนรู้ร่วมกัน CFRs ยังช่วยสร้าง Psychological Safety ครูกล่าวยอมรับว่า Key Results บางข้อไม่สำเร็จ และร่วมหาทางแก้ไข สอดคล้องกับ Lee et al. (1991) องค์ประกอบที่ 2 ว่า "ความเครียดจากเป้าหมาย" มีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น CFRs จึงทำหน้าที่เป็น "ตัวลดทอน" ความเครียดจากเป้าหมายที่ท้าทาย

2.4 ผลการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ด้วย AAR และ Lessons Learned

ผลการวิจัยพบว่า AAR (After Action Review) มีส่วนสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์ วงรอบที่ 1 มี AAR บุคคล 28 ฉบับ ระดับโรงเรียน 1 ฉบับ เกิด Best Practices 3 ชิ้น วงรอบที่ 2 มี AAR แบบเปรียบเทียบ เกิด Best Practices เพิ่ม 8 ชิ้น รวม 11 ชิ้น นวัตกรรมโดดเด่น ได้แก่ หลักสูตร "น้ำหนาวศึกษา" และโครงการ "ไคต์ดีที่น้ำหนาว"

กระบวนการ AAR ที่ครูวิเคราะห์ 4 คำถาม (เป้าหมาย ผลจริง เหตุผล การปรับปรุง) สอดคล้องกับ Kemmis, & McTaggart (1988) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีวงจร Plan-Act-Observe-Reflect สอดคล้องกับ Calhoun (1999) เรื่อง School-wide Action Research ที่ครอบคลุมทุกฝ่ายในโรงเรียน สอดคล้องกับ กุหลาบ เกลี้ยงชุม (2557) เรื่องกิจกรรม 7 ประการในการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ โดยเฉพาะประการที่สี่ คือ "ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมิน" ซึ่งช่วยสร้างความเป็นธรรมและการยอมรับ Best Practices ที่เพิ่มจาก 3 เป็น 11 ชิ้น ยืนยันว่า AAR กระตุ้นให้ครูสร้างนวัตกรรม สอดคล้องกับ Enactive Attainment ของ Bandura (1986) สอดคล้องกับ Locke, & Latham (1984) ว่าประโยชน์ของการตั้งเป้าหมายรวมถึง "การช่วยลดความเบื่อหน่ายในการทำงาน" และสอดคล้องกับ เกศินี ประทุมสุวรรณ (2562) ว่า OKRs เป็น "การทำลายความสามารถ" ที่นำไปสู่ "นวัตกรรมใหม่" นวัตกรรม "น้ำหนาวศึกษา" และ "ไคต์ดีที่น้ำหนาว" แสดงให้เห็นว่า AAR ไม่เพียงสะท้อนผลงานเดิมแต่ยังเป็นแหล่งกำเนิดนวัตกรรมที่เชื่อมโยงบริบทท้องถิ่นกับการจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับ พจนารถ พรเจริญวิโรจน์ (2561) ว่าการมุ่งผลสัมฤทธิ์ไม่เพียงส่งผลต่อองค์การตน แต่ยังสร้าง "ต้นแบบ" ที่สามารถเผยแพร่ได้ ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2

2.5 ผลการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตาม KRA 3 ด้าน มีพัฒนาการดีขึ้นอย่างชัดเจน วงรอบที่ 2 ค่าเฉลี่ยรวม 4.35 จาก 5 สูงกว่าวงรอบที่ 1 (4.07) เพิ่มขึ้น 0.28 รายด้าน KRA 1 การจัดการเรียนรู้เพิ่ม 0.28 (จาก 4.10 เป็น 4.38) KRA 2 การส่งเสริมและสนับสนุนเพิ่ม 0.29 (จาก 3.97 เป็น 4.26) KRA 3 การพัฒนาตนเองและวิชาชีพเพิ่ม 0.30 (จาก 4.13 เป็น 4.43) ค่าเฉลี่ยสูงสุดและอัตราเติบโตสูงสุด) รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับมากที่สุดคือ การพัฒนาตนเอง

อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะ (ค่าเฉลี่ย 4.54) รายการที่มีพัฒนาการสูงสุดคือ การสร้างและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (เพิ่มขึ้น 0.36)

ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับมาตรฐานตำแหน่งครูของ ก.ค.ศ. (2564) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ซึ่งกำหนดให้บูรณาการ 3 ด้านให้เชื่อมโยงกัน สอดคล้องกับ รัฐธรรมนูญ ประชัชฎา (2561) ว่าการปฏิบัติงานต้องครอบคลุม "ความเต็มใจ" การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับ Anderson (2004) ว่าครูที่มีประสิทธิผลต้องมีทั้งความรู้ ทักษะ และสามารถใช้ได้เหมาะสม และ Gao and Liu (2013) ว่าครูที่มีประสิทธิผลดึงดูดนักเรียนในกระบวนการเรียนรู้ได้ ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 การที่ KRA 3 มีอัตราเติบโตสูงสุด (+0.30) อธิบายได้จากหลายปัจจัย CFRs ให้ข้อมูลสะท้อนกลับต่อเนื่อง (สอดคล้องกับ Feedback ในทฤษฎีเป้าหมาย) Peer Learning ให้เรียนรู้จากเพื่อน (สอดคล้องกับ Vicarious Experience ของ Bandura) PLC Cross-functional สร้างการเรียนรู้ข้ามกลุ่มสาระ และ AAR กระตุ้นการสะท้อนผล (สอดคล้องกับ Enactive Attainment ของ Bandura) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2

ผลการพัฒนาที่เพิ่มขึ้นทุก KRA สอดคล้องกับสมการของ Schermerhorn et al. (1991) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 รูปแบบช่วยเพิ่มทั้ง "ความพยายาม" ผ่านเป้าหมายที่ท้าทายและ CFRs และ "การสนับสนุน" ผ่านระบบ Dashboard, Peer Learning, PLC และการบูรณาการ OKRs กับ PA สอดคล้องกับ อรสา สระทองแก้ว (2563) ว่าปัจจัยจิตใจและวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญ ชนัชฎาภรณ์ ใจแน่น (2560) ว่าการปฏิบัติงานที่ดีส่งผลให้สถานศึกษาก้าวหน้า และจันทร์จิรา บุญมี และคณะ (2564) ว่ากลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ต้องครอบคลุมระบบสารสนเทศ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ การติดตาม และความร่วมมือ ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2

ผลการประเมินคุณภาพของรูปแบบทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความถูกต้อง (ค่าเฉลี่ย 4.45 ระดับมาก) ความเป็นประโยชน์ (ค่าเฉลี่ย 4.52 ระดับมากที่สุด) และความพึงพอใจ (ค่าเฉลี่ย 4.48 ระดับมาก) ค่าเฉลี่ยรวม 4.48 ยืนยันว่ารูปแบบมีคุณภาพเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้ ข้อสังเกตที่น่าสนใจคือ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้านสะท้อนจุดเด่นของรูปแบบ ได้แก่ ความถูกต้องของหลักการและแนวคิดพื้นฐาน (ค่าเฉลี่ย 4.53) ประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและวิชาชีพของครู (ค่าเฉลี่ย 4.60) และความพึงพอใจต่อกระบวนการนิเทศด้วย CFRs (ค่าเฉลี่ย 4.57) สะท้อนว่าครูเห็นคุณค่าของกระบวนการนิเทศแบบ Coaching มากกว่าการนิเทศแบบตรวจสอบ สอดคล้องกับ Doerr (2018) ที่เน้นว่า CFRs ต้องเป็น "การนิเทศเพื่อพัฒนา" (Developmental Supervision) ไม่ใช่ "การนิเทศเพื่อประเมิน" (Evaluative Supervision)

3. อภิปรายผลระยะที่ 3 การถอดบทเรียนการพัฒนากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู

ผลการถอดบทเรียนจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร จำนวน 30 คน ควบคู่กับการวิเคราะห์เอกสาร AAR, Lessons Learned และ Best Practices จากทั้ง 2 วงรอบ มีประเด็นสำคัญที่ควรอภิปราย 4 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นแรก ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญที่สุดจากการถอดบทเรียนคือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ Lee et al. (1991) องค์กรประกอบที่ 1 ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ว่าการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Latham, & Saari (1979) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ว่าแหล่งอำนวยความสะดวก (Facilitating Resources) เป็นเงื่อนไขสำคัญของการบรรลุเป้าหมาย และสอดคล้องกับ Morse, & Wagner (1978) ว่าผลการปฏิบัติงานเป็นผลรวมของความพยายาม ความสามารถ ทักษะ และ "โอกาสที่ได้รับ" ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างโอกาสและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ไม่ใช่เพียงคาดหวังให้ครูทำงานด้วยความสามารถส่วนตัว ข้อค้นพบนี้ยืนยันว่าหากผู้บริหารไม่ทำหน้าที่เป็นผู้ขับเคลื่อน ไม่ว่ารูปแบบจะดีเพียงใดก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ ดังคำสะท้อนจากครูว่า "ถ้าผู้อำนวยการไม่เอาด้วย ทำเอง ทำก่อน ต่อให้รูปแบบดีแค่ไหนก็ไม่สำเร็จ" ส่วนปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จอีก 6 ประการ ได้แก่ การบูรณาการ OKRs กับ PA ตามหลักการ "งานเดียวได้ผลสองต่อ" SOAR Analysis ที่สร้างพลังเชิงบวก การ Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์ CFRs ที่เน้น Psychological Safety PLC Cross-functional และ Peer Learning และวัฒนธรรม Growth Mindset ล้วนสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่ได้อภิปรายไว้ในวัตถุประสงค์ที่ 2 ข้างต้น ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรค 4 ประการ ได้แก่ ภาระงานเอกสารซ้ำซ้อน การประสานงานภายนอก ความเข้าใจ OKRs ในระยะเริ่มต้น และการตั้งเป้าหมายที่ทำนายเกินไป ล้วนได้รับการแก้ไขในวงรอบที่ 2 ข้อค้นพบนี้สะท้อนว่ากระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 2 วงรอบ ตามแนวคิดของ Kemmis, & McTaggart (1988) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการค้นพบและแก้ไขอุปสรรคอย่างเป็นระบบ

ประเด็นที่สอง องค์ความรู้และข้อค้นพบสำคัญ 6 ประการ จากการถอดบทเรียนยืนยันว่ารูปแบบสามารถสร้างวงจรการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement Cycle) ผ่านกระบวนการ 3 ขั้นตอน 7 Steps แบบ 2 วงรอบ ข้อค้นพบที่ SOAR Analysis ผสมผสานกับ OKRs สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์กับมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 ได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับ Pearce and Robinson (2000) และ Wheelen and Hunger (2006) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องเชื่อมโยงการตัดสินใจและการปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

ข้อค้นพบที่ว่า Psychological Safety เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้กลไกทุกอย่างทำงานได้ สอดคล้องกับ Bandura (1986) เกี่ยวกับ Physiological State ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ว่าสภาวะทางอารมณ์และจิตวิทยาส่งผลต่อ Self-Efficacy บรรยากาศที่ปลอดภัยทางจิตวิทยาจึงช่วยเสริมสร้าง Self-Efficacy ของครู ทำให้กล้าตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและสร้างนวัตกรรมใหม่ ข้อค้นพบที่ว่ารูปแบบสร้างผลผลิต 12 ประเภท รวมถึงนวัตกรรม 11 ชิ้น หลักสูตรบูรณาการ "น่านน้ำศึกษา" โครงการ "ไกด์ดีที่น่านน้ำ" และ Best Practices 3 ผลงาน สอดคล้องกับ Ivancevich (2003) ว่าผลผลิตเป็นผลจากปัจจัยนำเข้าที่ถูกแปรรูปผ่านกระบวนการ ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2

ประเด็นที่สาม ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้ในบริบทอื่นทั้ง 7 ประการที่ได้จากการถอดบทเรียน มีฐานอยู่บนหลักฐานเชิงประจักษ์จากการดำเนินงานจริง ไม่ใช่ข้อเสนอเชิงทฤษฎี โดยเฉพาะข้อเสนอให้ใช้หลักการ "Start Small, Scale Fast" สอดคล้องกับ Doerr (2018) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ว่า OKRs ควรจำกัดวัตถุประสงค์ไว้ 3-5 ข้อ และสอดคล้องกับข้อค้นพบประการแรกของ Locke et al. (1981) ว่าเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงทำให้บุคคลทำงานได้ดีมากกว่าเป้าหมายที่คลุมเครือหรือมากเกินไป ข้อเสนอให้สร้าง Psychological Safety เป็นรากฐาน สอดคล้องกับที่บทที่ 2 อธิบายว่า Stretching ใน OKRs ต้องอยู่บนพื้นฐานของความปลอดภัยทางจิตวิทยา มิฉะนั้นจะกลายเป็นเครื่องมือสร้างความกดดัน และข้อเสนอให้พัฒนา Dashboard แบบดิจิทัล สอดคล้องกับหลักการ Tracking ใน OKRs ที่ต้องขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-driven) ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2

ประเด็นที่สี่ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูฉบับสมบูรณ์ที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ เป็นผลจากการสังเคราะห์ทั้งฐานทฤษฎีในระยะที่ 1 และหลักฐานเชิงประจักษ์ในระยะที่ 2 ความแตกต่างจากรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั่วไปคือการออกแบบให้ OKRs บูรณาการเข้ากับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูตามกฎหมายที่มีอยู่เดิม ไม่ว่าจะเป็น PA ตามหลักเกณฑ์ ว19/2567 การเลื่อนเงินเดือนตามกฎหมาย ก.ค.ศ. พ.ศ. 2561 หรือการเลื่อนวิทยฐานะ สอดคล้องกับที่บทที่ 2 ได้สรุปไว้ว่า OKRs สามารถออกแบบใน 3 ระดับเชื่อมโยงกับ PA ได้อย่างเป็นระบบ การเชื่อมโยงนี้สร้างระบบ "เอกสารเดียวใช้ได้หลายวัตถุประสงค์" ที่ลดภาระงานเอกสารอันเป็นอุปสรรคสำคัญของครู ซึ่งเป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ทำให้รูปแบบสามารถใช้ได้จริงในบริบทสถานศึกษาไทยอย่างยั่งยืน

4. สรุปรวมการอภิปรายผล

ผลการอภิปรายตามวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ประการยืนยันว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก 7 Steps มีประสิทธิผลวงรอบที่ 2 สูงกว่าวงรอบที่ 1 ในทุกตัวชี้วัด ทั้ง OKRs เฉลี่ย (+0.07) ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (+0.28) สัดส่วน On Track (+7.2%) Best Practices (+8 ชิ้น) และนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้น สอดคล้อง

กับทฤษฎีและงานวิจัยทั้ง 8 กลุ่มที่ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ การบริหาร เชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู ทฤษฎีเป้าหมายและ Self-Efficacy ทฤษฎีองค์กรและ พฤติกรรมองค์กร OKRs การวิจัยเชิงปฏิบัติการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความสำเร็จของรูปแบบอธิบายได้จากการบูรณาการ 3 มิติ คือ มิติเชิงกลยุทธ์ (SOAR, OKRs) มิติเชิงปฏิบัติการ (KRA, Tasks, PA) และมิติเชิงมนุษย์ (CFRs, PLC, Psychological Safety) สอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สังเคราะห์ไว้ในบทที่ 2 ตาม Certo, & Peter (1991) และจินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2548) ว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องคำนึงถึง การสื่อสาร การจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาศักยภาพครู และการสร้างแรงจูงใจ การที่ 3 มิติทำงาน ร่วมกัน สอดคล้องกับสมการ Schermerhorn et al. (1991) มิติเชิงกลยุทธ์เพิ่ม "คุณสมบัติส่วนบุคคล" ผ่านการพัฒนาตามเป้าหมาย มิติเชิงปฏิบัติการเพิ่ม "ความพยายาม" ผ่าน Tasks ที่ชัดเจน และบูรณาการกับ PA มิติเชิงมนุษย์เพิ่ม "การสนับสนุนขององค์กร" ผ่าน CFRs และ PLC ตัวคุณ ทั้ง 3 จึงเพิ่มพร้อมกัน

จุดเด่นที่แตกต่างจากรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั่วไปคือการออกแบบให้ OKRs บูรณาการเข้ากับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูตามกฎหมายที่มีอยู่เดิม ไม่ว่าจะเป็นบันทึกข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ตามหลักเกณฑ์ ว19/2567 การเลื่อนเงินเดือน ตามกฎ ก.ค.ศ. พ.ศ. 2561 หรือการเลื่อนวิทยฐานะ สอดคล้องกับที่บทที่ 2 ได้สรุปไว้ว่า OKRs สามารถออกแบบใน 3 ระดับ (สถานศึกษา กลุ่มงาน บุคคล) เชื่อมโยงกับ PA ได้อย่างเป็นระบบ โดย Key Results แบ่งเป็น Activity-Based (ไตรมาสที่ 1-3) และ Value-Based (ไตรมาสที่ 4) สอดคล้องกับรอบการเลื่อนเงินเดือน 2 ครั้งต่อปี และผลคะแนน OKRs ตลอด 4 ไตรมาสสามารถใช้ ประกอบการประเมินวิทยฐานะได้ การเชื่อมโยงนี้สร้างระบบ "เอกสารเดียว ใช้ได้หลายวัตถุประสงค์" ที่ลดภาระงานเอกสารอันเป็นอุปสรรคสำคัญของครู

ผลผลิต 12 รายการของรูปแบบ สอดคล้องกับ Ivancevich (2003) ว่าผลผลิตเป็นผล จากปัจจัยนำเข้าที่ถูกแปรรูปผ่านกระบวนการ ปุญญพัฒน์ สิงห์จรรย์ (2564) ว่าผลลัพธ์เกิดจาก วัตถุประสงค์ ปัจจัยสนับสนุน และกระบวนการ Zhou and He (2018) ว่า OKRs เพิ่มพลังการทำงาน ร่วมกัน Antoni (2005) ว่า MBOs กระตุ้นภาวะผู้นำ และ Ofojebe, & Olibie (2014) ว่า MBOs ใช้ในบริบทการศึกษาได้จริง ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2

โดยสรุป ความสำเร็จของรูปแบบเกิดจากการบูรณาการแนวคิดสากลเข้ากับบริบท ท้องถิ่นและระบบราชการไทยที่มีอยู่เดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบูรณาการ OKRs เข้ากับระบบ PA ตามหลักเกณฑ์ ว19/2567 และการเชื่อมโยงกับการเลื่อนเงินเดือนตามกฎหมาย ก.ค.ศ. พ.ศ. 2561 ซึ่งเป็น นวัตกรรมทางการบริหารที่ทำให้รูปแบบสามารถใช้ได้จริงในบริบทสถานศึกษาไทยอย่างยั่งยืน

สอดคล้องกับข้อสังเคราะห์งานวิจัยในบทที่ 2 ที่พบว่ารูปแบบที่มีประสิทธิผลต้องมียอดประกอบสมบูรณ์ (ศักดิ์ พันธ์เพ็ง, 2555; วรวิทย์ สุขะวัชรินทร์, 2557) การมีส่วนร่วมของครูและแผนกยุทธ์ที่ชัดเจนเป็นปัจจัยสำคัญ (วิภาดา ศรีจอมขวัญ, 2556) กระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สอดคล้องกับบริหารเชิงกลยุทธ์ (อัครเดช ยมภักดี, 2559) OKRs ช่วยสร้างนวัตกรรม (อังคณา แซ่เจีย, 2563) และปัจจัยจูงใจกับวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงาน (อรสา สระทองแก้ว, 2563) ทั้งหมดนี้ได้บททวนไว้ในบทที่ 2

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู" ซึ่งดำเนินการวิจัย 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาและพัฒนาารูปแบบ ระยะที่ 2 การทดลองใช้รูปแบบด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 2 วงรอบ และระยะที่ 3 การถอดบทเรียน และได้ผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์มีประสิทธิผลในการส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นรูปธรรม โดยค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจาก 4.07 เป็น 4.35 (+0.28) ค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs เพิ่มขึ้นจาก 0.71 เป็น 0.78 (+0.07) เกิดนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้รวม 11 ชิ้น และได้รับการประเมินคุณภาพจากผู้ร่วมวิจัยในด้านความถูกต้อง (ค่าเฉลี่ย 4.45) ความเป็นประโยชน์ (ค่าเฉลี่ย 4.52) และความพึงพอใจ (ค่าเฉลี่ย 4.48) ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

1.1 ผลการถอดบทเรียนในระยะที่ 3 พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดต่อความสำเร็จของรูปแบบ โดยครูสะท้อนตรงกันว่าผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้ขับเคลื่อนหลักในทุกขั้นตอน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสงค์จะนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูไปใช้ ควรเริ่มจากการปรับเปลี่ยนแนวคิดการบริหาร (Mindset Shift) จากแนวทางเดิมที่เน้นการควบคุมและสั่งการ (Command and Control) ไปสู่แนวทางที่เน้นการสนับสนุนและเชื่อมโยงเป้าหมาย (Support and Alignment) ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็น Change Agent สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและปลอดภัย การที่ผู้บริหารเปลี่ยนบทบาทจาก Commander มาเป็น Facilitator จะเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้ครูกล้าที่จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย กล้ายอมรับความผิดพลาด และกล้าสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่

1.2 ผลการถอดบทเรียนในระยะที่ 3 พบว่า Psychological Safety เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้กลไกทุกอย่างในรูปแบบทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยครูสะท้อนตรงกันว่าบรรยากาศ

ความปลอดภัยทางจิตวิทยาเป็นสิ่งที่ทำให้กล้าเปิดเผยปัญหาในการ Check-in กล้ารับ Feedback โดยไม่รู้สีกถูกตัดสิน กล้าเสนอไอเดียใหม่ ๆ ใน PLC และกล้าสะท้อนความผิดพลาดใน AAR โดยไม่กลัวถูกตำหนิ ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสร้าง Psychological Safety เป็นลำดับแรก ก่อนที่จะนำเครื่องมือบริหารต่าง ๆ เช่น SOAR Analysis, OKRs หรือ CFRs เข้ามาใช้ ผู้บริหารควรตอบสนองต่อปัญหาด้วยการถามว่า "ต้องช่วยอะไรบ้าง" แทนที่จะถามว่า "ทำไมถึงผิดพลาด" หากขาด Psychological Safety เครื่องมือทุกอย่างจะกลายเป็นเพียง "งานเอกสาร" ที่ครูทำเพื่อตอบโจทย์ผู้บริหาร ไม่ใช่เพื่อพัฒนาตนเองอย่างแท้จริง

1.3 ผลการวิจัยในระยะที่ 2 พบว่า Tasks ทั้ง 396 งาน (วงรอบที่ 1) และ 418 งาน (วงรอบที่ 2) ถูกบูรณาการกับบันทึกข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ร้อยละ 100 ทำให้ครูไม่ต้องทำงานซ้ำซ้อนระหว่างแผนงานโรงเรียน แผนกลุ่มสาระ และ PA และผลการประเมินความเป็นประโยชน์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับสองคือประโยชน์ต่อการลดภาระงานซ้ำซ้อน (ค่าเฉลี่ย 4.55) ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบูรณาการ OKRs เข้ากับระบบ PA ตามข้อตกลงในการพัฒนางาน ตามหลักการ "งานเดียวได้ผลสองต่อ" โดยจัดทำตาราง Alignment Matrix ที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่าง OKRs ระดับโรงเรียน OKRs ระดับกลุ่มสาระ OKRs ระดับบุคคล และ PA ของครูแต่ละคน เพื่อให้เห็นภาพรวมของความเชื่อมโยงอย่างชัดเจน การออกแบบนี้ยังสามารถเชื่อมโยงกับรอบการประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือนตามกฎหมาย ก.ค.ศ. พ.ศ. 2561 และการประเมินเพื่อวิทยฐานะ ตามหลักเกณฑ์ ว19/2567 ได้ สร้างระบบ "เอกสารเดียว ใช้ได้หลายวัตถุประสงค์" (One Document, Multiple Purposes)

1.4 ผลการถอดบทเรียนในระยะที่ 3 พบว่าอุปสรรคประการหนึ่งคือความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับแนวคิด OKRs และ SOAR Analysis ในระยะเริ่มต้น ซึ่งได้รับการแก้ไขผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการ 1 วัน ในขั้นที่ 1.3 ของระยะที่ 1 ดังนั้น การนำรูปแบบไปใช้ควรดำเนินการตามหลัก "Start Small, Scale Fast" กล่าวคือ เริ่มจากการสร้างความเข้าใจร่วมผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการก่อน จากนั้นจึงเริ่มจากจุดที่เห็นผลสำเร็จได้เร็ว (Quick Win) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจ ไม่ควรนำทุกองค์ประกอบมาใช้พร้อมกันทั้งหมดในคราวเดียว แต่ควรค่อย ๆ นำเข้ามาทีละขั้นตอน เช่น เริ่มจากการทำ SOAR Analysis ร่วมกัน จากนั้นจึงนำ OKRs มาใช้กำหนดเป้าหมาย แล้วค่อยเสริมด้วย CFRs และ AAR ตามลำดับ เมื่อครูเห็นผลลัพธ์ว่ารูปแบบนี้ทำให้ชีวิตการทำงานง่ายขึ้นและผู้เรียนดีขึ้นจริง ครูจะเป็นผู้ขับเคลื่อนรูปแบบเองโดยไม่ต้องบังคับ

1.5 ผลการวิจัยในระยะที่ 2 พบว่าการ Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์ ทำให้สถานะ On Track ระดับบุคคลเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากร้อยละ 64.3 ในการ Check-in ครั้งที่ 1 ของวงรอบที่ 1 เป็นร้อยละ 92.9 ในการ Check-in ครั้งที่ 4 ของวงรอบที่ 2 และผลการประเมินความพึงพอใจ

ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือความพึงพอใจต่อกระบวนการนิเทศด้วย CFRs (ค่าเฉลี่ย 4.57) ดังนั้น ผู้บริหารควรจัดสรรเวลาและทรัพยากรสำหรับการดำเนินการ Check-in OKRs และ CFRs อย่างสม่ำเสมอ โดยออกแบบให้เป็นการสื่อสารสั้น ๆ บ่อย ๆ (Short and Frequent Communication) แทนการประชุมทางยาว ๆ จากประสบการณ์พบว่า Check-in แต่ละครั้งใช้เวลาไม่เกิน 15-20 นาทีต่อคน แต่ให้ผลลัพธ์ในการติดตามและสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพสูง การสนทนา (Conversations) ควรจัดอย่างสม่ำเสมอ ไม่น้อยกว่าเดือนละ 1 ครั้ง การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) ควรเน้นการพัฒนา ไม่ใช่การตัดสิน และการยกย่องชมเชย (Recognition) ควรเกิดขึ้นเมื่อมีความสำเร็จเล็ก ๆ (Small Wins) ไม่ต้องรอจนกว่าจะสำเร็จทั้งหมด

1.6 ผลการวิจัยในระยะที่ 2 พบว่า Dashboard ติดตาม OKRs ด้วยระบบ 3 สี (On Track, At Risk, Off Track) ช่วยสร้างความโปร่งใส (Transparency) และความรับผิดชอบร่วม (Shared Accountability) โดยร้อยละกลุ่มสาระที่ On Track เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 87.5 ในวงรอบที่ 1 เป็นร้อยละ 100 ในวงรอบที่ 2 และผลการถอดบทเรียนในระยะที่ 3 พบว่าครูเสนอแนะให้พัฒนา Dashboard แบบดิจิทัล ดังนั้น ผู้บริหารควรจัดให้มีระบบ Dashboard สำหรับติดตามความก้าวหน้าของ OKRs ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่มสาระ จนถึงระดับโรงเรียน โดย Dashboard ควรแสดงข้อมูลแบบ Real-time ที่ครูทุกคนสามารถเข้าถึงได้ ผู้บริหารอาจพิจารณาพัฒนาระบบดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อลดภาระเอกสารและเพิ่มประสิทธิภาพในการติดตาม

1.7 ผลการวิจัยในระยะที่ 2 พบว่า AAR เป็นแหล่งกำเนิดของนวัตกรรมและ Best Practices ที่สำคัญ โดย Best Practices เพิ่มขึ้นจาก 3 ชิ้นในวงรอบที่ 1 เป็น 11 ชิ้นรวม 2 วงรอบ รวมถึงหลักสูตรบูรณาการ "น่านน้ำศึกษา" โครงการ "ไก่ดีที่น่านน้ำ" และ Best Practices 3 ผลงานที่นำเสนอในเวทีระดับเครือข่าย ดังนั้น ผู้บริหารควรจัดให้มีกระบวนการ AAR (After Action Review) อย่างเป็นระบบเมื่อสิ้นสุดแต่ละวงรอบ โดยใช้คำถาม 4 ข้อ (เราตั้งใจจะทำอะไร เกิดอะไรขึ้นจริง ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น เราจะทำอย่างไรในครั้งต่อไป) การจัด AAR ควรเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้สะท้อนผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม และควรจัดเวทีนำเสนอ Best Practices เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามกลุ่มสาระ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น

1.8 ผลการถอดบทเรียนในระยะที่ 3 พบอุปสรรค 4 ประการที่สำคัญ ได้แก่ ภาระงานเอกสารที่เข้าซ้อนในช่วงเริ่มต้น การประสานงานกับหน่วยงานภายนอกที่ต้องวางแผนล่วงหน้า ความเข้าใจแนวคิด OKRs และ SOAR Analysis ในระยะเริ่มต้น และการตั้งเป้าหมายที่ทำทลายเกินไป ดังนั้น ผู้บริหารควรระมัดระวังอุปสรรคสำคัญ 2 ประการ ประการแรกคือ "การนำไปใช้แบบผิวเผิน" (Superficial Implementation) คือการเอา OKRs ไปครอบทับแต่ยังบริหารแบบสั่งการเหมือนเดิม

ซึ่งจะทำให้ล้มเหลวอย่างแน่นอน ผู้บริหารต้องเปลี่ยนทั้ง "รูปแบบ" และ "จิตวิญญาณ" ของการบริหารไปพร้อมกัน ประการที่สองคือ "ภาระงานเอกสารที่ซ้ำซ้อน" ผู้บริหารต้องตรวจสอบอย่างจริงจังว่าเอกสารใดสามารถลดหรือยุบรวมได้ เพื่อไม่ให้รูปแบบกลายเป็นภาระเพิ่มเติมแทนที่จะเป็นเครื่องมือในการพัฒนา นอกจากนี้ ควรวางแผนประสานงานกับปราชญ์ท้องถิ่นและหน่วยงานภายนอกล่วงหน้าตลอดทั้งวงรอบ โดยจัดทำปฏิทินประสานงานที่ระบุกิจกรรม วันเวลา และผู้รับผิดชอบไว้ชัดเจน ดังบทเรียนในวงรอบที่ 1 ที่พบว่าไม่ได้วางแผนล่วงหน้าทำให้เกิดความล่าช้า ในขณะที่วงรอบที่ 2 ที่จัดทำปฏิทินล่วงหน้า การประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับครูผู้สอน

2.1 ผลการวิจัยในระยะที่ 2 พบว่าครูทั้ง 28 คน คิดเป็นร้อยละ 100 สามารถวิเคราะห์ SOAR ในระดับบุคคลได้ครบถ้วนทุกมิติ และในวงรอบที่ 2 สามารถระบุจุดแข็งใหม่เพิ่มเติม 4 ข้อ และโอกาสใหม่ 4 ข้อ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในวงรอบที่ 1 ดังนั้น ครูผู้สอนควรเปิดใจรับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ในฐานะเครื่องมือในการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ มากกว่าการมองว่าเป็นภาระงานเพิ่มเติม ครูควรใช้ SOAR Analysis เป็นจุดเริ่มต้นในการทำความเข้าใจจุดแข็งของตนเอง และนำจุดแข็งนั้นมาเป็นฐานในการกำหนด OKRs ที่ท้าทายแต่สอดคล้องกับศักยภาพแท้จริง

2.2 ผลการวิจัยในระยะที่ 2 พบว่าค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs ที่เหมาะสมอยู่ในช่วง 0.71-0.78 ซึ่งอยู่ในช่วงที่สอดคล้องกับเกณฑ์ของ Doerr (2018) ที่ระบุว่าค่าเฉลี่ยที่ดีอยู่ในช่วง 0.7-0.8 สะท้อนว่าเป้าหมายมีความท้าทายเพียงพอ นอกจากนี้ จำนวน Key Results ระดับ Needs Improvement ลดลงจากร้อยละ 3.4 (วงรอบที่ 1) เหลือร้อยละ 1.6 (วงรอบที่ 2) แสดงว่าครูสามารถกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่สมจริงมากขึ้นเมื่อมีประสบการณ์ ดังนั้น ในการกำหนด OKRs ครูควรตั้ง Objective ที่สร้างแรงบันดาลใจและความหมาย ไม่ใช่เพียงเป้าหมายเชิงตัวเลขที่แห้งแล้ง Key Results ควรมีลักษณะที่วัดได้ ทำลาย แต่ไม่ยุ่งยากเกินไป ครูควรหลีกเลี่ยงการตั้งเป้าหมายที่ง่ายเกินไปเพื่อความปลอดภัย เพราะเป้าหมายที่ท้าทายจะกระตุ้นให้ครูต้องหาวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

2.3 ผลการวิจัยในระยะที่ 2 พบว่า KRA 3 ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.43 และมีอัตราเติบโตสูงสุด (+0.30) ซึ่งเป็นผลจากกิจกรรม Peer Learning 4 ครั้ง และ PLC Cross-functional 2 ครั้ง ในวงรอบที่ 2 ดังนั้น ครูควรใช้ประโยชน์จากระบบ CFRs อย่างเต็มที่ โดยไม่รอให้ผู้บริหารเข้ามาพูดคุยเพียงฝ่ายเดียว แต่ควรเป็นผู้เริ่มต้นการสนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไข ด้วยตนเอง นอกจากนี้ ครูควรมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันใน Peer Learning และ PLC Cross-functional เพราะผลการวิจัยพบว่าการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานข้ามกลุ่มสาระเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ KRA 3 มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีอัตราการเติบโตสูงสุด

2.4 ผลการวิจัยในระยะที่ 2 พบว่า AAR ระดับบุคคล จำนวน 56 ฉบับ (28 ฉบับต่อวงรอบ) เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญที่นำไปสู่ Best Practices 11 ชิ้น และเป็นฐานในการปรับปรุงการดำเนินงานจากวงรอบที่ 1 สู่วงรอบที่ 2 จนทุกตัวชี้วัดดีขึ้น ดังนั้น ครูควรบันทึกและจัดเก็บผลการปฏิบัติงาน กระบวนการ และนวัตกรรมที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำ AAR และ Lessons Learned ครูควรมองว่า AAR ไม่ใช่เพียงการรายงานผลงาน แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่จะช่วยพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2.5 ผลการวิจัยในระยะที่ 2 พบว่านวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จสูงสุด ได้แก่ บอร์ดเกมข้าวหลาม่น้ำหนาว หลักสูตรบูรณาการ "น้ำหนาวศึกษา" และโครงการ "ไถ่ดีที่น้ำหนาว" ล้วนเป็นนวัตกรรมที่เชื่อมโยงเนื้อหาสาระกับบริบทชีวิตจริงของผู้เรียนตามแนวคิดการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ (Area-Based Education) และรายการประเมินประสิทธิผลที่มีพัฒนาการสูงสุดคือ การสร้างและพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (เพิ่มขึ้น 0.36) ดังนั้น ครูควรนำแนวคิดการบูรณาการบริบทท้องถิ่นเข้ากับการจัดการเรียนรู้มาใช้อย่างจริงจัง ครูในโรงเรียนอื่นสามารถนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์โดยค้นหาทุนทางวัฒนธรรมในท้องถิ่นของตนเองมาเป็นฐานในการออกแบบวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

3. ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด

3.1 ผลการวิจัยโดยรวมพบว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู สามารถส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยประสิทธิผลเพิ่มขึ้นจาก 4.07 เป็น 4.35 ในเวลา 2 วงรอบ ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิ 8 ท่าน (ค่าเฉลี่ย 4.78 ระดับมากที่สุด) และผ่านการประเมินคุณภาพจากผู้ร่วมวิจัยทั้ง 3 ด้าน (ค่าเฉลี่ยรวม 4.48 ระดับมาก) ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ ควรพิจารณาส่งเสริมให้โรงเรียนในสังกัดนำรูปแบบดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ โดยจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ SOAR Analysis, OKRs และ CFRs ให้กับผู้บริหารและครูอย่างเป็นระบบ

3.2 ผลการวิจัยในระยะที่ 2 พบว่าการบูรณาการ OKRs กับ PA ตามหลักการ "งานเดียวได้ผลสองต่อ" สามารถลดภาระงานเอกสารที่ซ้ำซ้อนของครูได้อย่างมีนัยสำคัญ โดย Tasks ทุกละการบูรณาการกับ PA ร้อยละ 100 และผลการประเมินความเป็นประโยชน์ต่อการลดภาระงานซ้ำซ้อนมีค่าเฉลี่ย 4.55 (สูงเป็นอันดับสองจากทุกด้าน) ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่ฯ ควรพิจารณาจัดทำนโยบายที่สนับสนุนการบูรณาการ OKRs เข้ากับระบบ PA ตามข้อตกลงในการพัฒนางาน โดยอาจจัดทำแนวทางหรือคู่มือการบูรณาการ OKRs กับ PA เพื่อให้โรงเรียนในสังกัดมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน

3.3 ผลการวิจัยในระยะที่ 2 พบว่า Best Practices จำนวน 3 ชิ้นจาก 11 ชิ้นถูกนำเสนอในระดับเครือข่าย ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบนี้สามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพเพียงพอสำหรับการเผยแพร่ระดับเครือข่ายได้ ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่ฯ ควรสนับสนุนการสร้างเครือข่ายโรงเรียนที่ใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปัน Best Practices และนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ระหว่างกัน การสร้างเครือข่ายจะช่วยให้เกิดการขยายผลอย่างเป็นธรรมชาติ

3.4 ผลการศึกษาพหุกรณีศึกษาในระยะที่ 1 พบว่าอุปสรรคสำคัญที่ขัดขวางประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูคือ "ภาวะภาระงานล้นเกิน" (Work Overload) จากงานที่ไม่ใช่งานสอนและภาระงานเอกสารที่ซ้ำซ้อน โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดใหญ่ที่พบปัญหานี้ชัดเจนที่สุด ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่ฯ ควรพิจารณาลดภาระงานที่ไม่จำเป็นของโรงเรียนและครู เพื่อให้ครูมีเวลาเพียงพอในการดำเนินการตามรูปแบบ หากไม่แก้ไขปัญหานี้ การนำรูปแบบใดมาใช้ก็ยากที่จะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

3.5 ผลการวิจัยในระยะที่ 2 พบว่า การนิเทศด้วย CFRs ที่เน้น Coaching ไม่ใช่การตรวจสอบ (Monitoring) ทำให้กระบวนการนิเทศเป็นกลไกพัฒนา ไม่ใช่กลไกควบคุม โดยผลการประเมินความพึงพอใจต่อกระบวนการนิเทศด้วย CFRs มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (4.57) จากทุกด้าน ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่ฯ ควรส่งเสริมให้ศึกษานิเทศก์เปลี่ยนแนวทางการนิเทศจากรูปแบบ "การตรวจสอบเพื่อประเมิน" มาเป็น "การนิเทศเพื่อพัฒนา" ตามแนวคิด CFRs ที่ได้พิสูจน์แล้วว่า มีประสิทธิผล โดยศึกษานิเทศก์ควรทำหน้าที่เป็น Coach และ Mentor มากกว่าเป็น Inspector เพื่อสร้างบรรยากาศการนิเทศแบบกัลยาณมิตรที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างแท้จริง

4. ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนอื่นที่ต้องการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้

4.1 ผลการศึกษาพหุกรณีศึกษาในระยะที่ 1 พบว่าแต่ละโรงเรียนมีบริบท ข้อจำกัด และจุดแข็งที่แตกต่างกัน โรงเรียนขนาดเล็กมีความคล่องตัวและความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับครูเป็นจุดแข็ง โรงเรียนขนาดกลางมีการประสานงานข้ามกลุ่มสาระ และโรงเรียนขนาดใหญ่มีระบบสารสนเทศที่พร้อม แต่พบปัญหา "ภาวะประสิทธิผลย้อนแย้ง" (Performance Paradox) ชัดเจนที่สุด ดังนั้น โรงเรียนอื่นที่ต้องการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ ควรศึกษาบริบทของตนเองอย่างละเอียดก่อน แล้วจึงปรับองค์ประกอบของรูปแบบให้สอดคล้องกับบริบทเฉพาะ สิ่งที่ไม่ควรปรับเปลี่ยนคือหลักการหลักของรูปแบบ ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงบวกผ่าน SOAR การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายผ่าน OKRs การนิเทศแบบกัลยาณมิตรผ่าน CFRs และการเรียนรู้จากประสบการณ์ผ่าน AAR

4.2 ผลการถอดบทเรียนในระยะที่ 3 พบว่าข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้ทั้ง 7 ประการล้วนมีฐานอยู่บนหลักฐานเชิงประจักษ์จากการดำเนินงานจริง โดยเฉพาะหลักการ "Start Small, Scale Fast" ที่ได้รับการยืนยันจากทั้งผู้เชี่ยวชาญในระยะที่ 1 และจากผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

ในระยะที่ 3 ดังนั้น โรงเรียนที่ต้องการนำรูปแบบไปใช้ควรจัดตั้ง "ทีมนำการเปลี่ยนแปลง" (Change Leadership Team) ที่ประกอบด้วยผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระ และตัวแทนครูที่มีความพร้อม เพื่อเป็นกลุ่มนำร่อง (Pilot Group) ในการทดลองใช้รูปแบบก่อน จากนั้นจึงค่อยขยายผลสู่ครูทุกคน

4.3 ผลการวิจัยในระยะที่ 2 พบว่าระบบ Dashboard และสารสนเทศเป็นระบบสนับสนุนที่สำคัญของรูปแบบ โดย Dashboard ช่วยสร้างความโปร่งใสและความรับผิดชอบร่วม และผลการถอดบทเรียนในระยะที่ 3 พบว่าครูเสนอแนะว่า "ถ้ามี Dashboard แบบออนไลน์ จะสะดวกมาก ดูได้ตลอดเวลา" ดังนั้น โรงเรียนควรพิจารณาพัฒนาระบบสารสนเทศที่เป็น Single Platform เพื่อเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานครูกับผลลัพธ์ผู้เรียน ลดภาระการกรอกข้อมูลซ้ำซ้อน และแสดงผล Dashboard แบบ Real-time

4.4 ผลการวิจัยในระยะที่ 2 พบว่าครูทั้ง 28 คน คิดเป็นร้อยละ 100 สามารถวิเคราะห์ SOAR ในระดับบุคคลได้ครบถ้วนทุกมิติทั้ง 2 วงรอบ และผลการประเมินความพึงพอใจต่อกระบวนการ SOAR Analysis มีค่าเฉลี่ย 4.40 (อยู่ในระดับมาก) ดังนั้น ในการนำ SOAR Analysis ไปใช้ โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการค้นหาจุดแข็งและโอกาสร่วมกัน ไม่ใช่เพียงผู้บริหารหรือคณะกรรมการบริหารเป็นผู้กำหนด เพราะผลการวิจัยพบว่าการมีส่วนร่วมของครูทุกคนในกระบวนการ SOAR เป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความเป็นเจ้าของร่วม (Shared Ownership) และแรงบันดาลใจ ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ โรงเรียนอาจจัดกิจกรรม SOAR Workshop ที่ให้ครูทุกคนร่วมกันค้นหาจุดแข็งของโรงเรียน ค้นหาโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก กำหนดแรงบันดาลใจร่วม และตั้งผลลัพธ์ที่ต้องการ

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยและข้อค้นพบที่ได้จากการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป 5 ประเด็น ดังนี้

1. ผลการวิจัยครั้งนี้ดำเนินการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในพื้นที่ห่างไกลเพียงแห่งเดียว จึงยังไม่สามารถสรุปได้ว่ารูปแบบจะมีประสิทธิผลเช่นเดียวกันในทุกบริบท ดังนั้น ควรศึกษาวิจัยการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ไปใช้ในโรงเรียนที่มีบริบทแตกต่าง เช่น โรงเรียนในเขตเมือง โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โรงเรียนประถมศึกษา หรือโรงเรียนเอกชน เพื่อตรวจสอบความสามารถในการถ่ายโอน (Transferability) และปัจจัยเงื่อนไขที่ต้องปรับเปลี่ยน นอกจากนี้ ควรศึกษาการขยายผลรูปแบบในระดับเครือข่าย โรงเรียนหรือระดับเขตพื้นที่การศึกษา โดยอาจพิจารณาการกำหนด OKRs ระดับเครือข่ายที่เชื่อมโยงกับ OKRs ระดับโรงเรียน การจัด CFRs ข้ามโรงเรียน และการจัดทำ AAR ร่วมกันในระดับเครือข่าย

2. ผลการวิจัยครั้งนี้ดำเนินการ 2 วงรอบซึ่งครอบคลุมระยะเวลา 36 สัปดาห์ จึงยังไม่สามารถยืนยันได้ว่าผลที่เกิดขึ้นจะยั่งยืนในระยะยาวหรือไม่ ดังนั้น ควรศึกษาวิจัยผลกระทบระยะยาว (Long-term Impact) ในระยะ 2-3 ปีหลังจากสิ้นสุดการวิจัย เพื่อให้เข้าใจว่ารูปแบบสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนได้หรือไม่ นอกจากนี้ แม้ผลการวิจัยพบว่าครูสามารถสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้หลายชิ้น แต่ยังไม่ได้วัดผลกระทบต่อผู้เรียนอย่างเป็นระบบ ควรศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับผลของรูปแบบต่อคุณภาพผู้เรียนโดยตรง โดยศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สมรรถนะ และทักษะของผู้เรียนก่อนและหลังการใช้รูปแบบ เพื่อยืนยันว่าการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูนำไปสู่การเพิ่มคุณภาพผู้เรียนอย่างแท้จริงหรือไม่

3. ผลการถอดบทเรียนในระยะที่ 3 พบว่า "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์" ของผู้บริหารเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุด และ "Psychological Safety" เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้กลไกทุกอย่างทำงานได้ แต่ยังไม่ได้ศึกษาอย่างเป็นระบบว่ามีอิทธิพลมากน้อยเพียงใด ดังนั้น ควรศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการนำรูปแบบไปใช้ โดยเฉพาะคุณลักษณะผู้นำแบบใดจึงจะเหมาะสมกับการนำรูปแบบนี้ไปใช้ และบทบาทของ Psychological Safety ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาไทย นอกจากนี้ ควรศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู เช่น การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) หรือการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อให้เข้าใจว่าองค์ประกอบใดมีอิทธิพลสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้จัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า SOAR Analysis สามารถสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของครูได้ดี โดยครูทั้ง 28 คนวิเคราะห์ SOAR ได้ครบถ้วนร้อยละ 100 และในวงรอบที่ 2 สามารถระบุจุดแข็งใหม่และโอกาสใหม่ด้วยตนเอง แต่ยังเป็นข้อค้นพบจากงานวิจัยเพียงชิ้นเดียว ดังนั้น ควรศึกษาวิจัยเปรียบเทียบประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์อื่น ๆ ที่ใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เช่น รูปแบบที่ใช้ Balanced Scorecard รูปแบบที่ใช้ KPIs หรือรูปแบบที่ใช้ SWOT Analysis เป็นฐาน เพื่อให้ได้ข้อมูลเปรียบเทียบที่ชัดเจนว่ารูปแบบใดมีประสิทธิภาพสูงกว่าภายใต้เงื่อนไขใด นอกจากนี้ ควรศึกษานำ SOAR Analysis มาใช้ทดแทน SWOT Analysis ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาไทยในวงกว้าง หากมีงานวิจัยเพิ่มเติมที่ยืนยันผลดังกล่าว อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาทั่วประเทศได้

5. ผลการถอดบทเรียนในระยะที่ 3 พบว่าครูเสนอแนะให้พัฒนาระบบ Dashboard ติดตาม OKRs ให้เป็นแบบดิจิทัล และผลการวิจัยพบว่าระบบ Dashboard และสารสนเทศเป็นระบบสนับสนุนที่สำคัญ ดังนั้น ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบสารสนเทศดิจิทัลแพลตฟอร์มที่สนับสนุนการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู โดยเฉพาะแพลตฟอร์มที่รองรับการจัดทำ SOAR Analysis แบบออนไลน์ การกำหนดและติดตาม OKRs แบบ Real-time การบันทึก CFRs อย่างเป็นระบบ และการจัดทำ AAR แบบดิจิทัล การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ออกแบบมาโดยเฉพาะจะช่วยลดภาระงานเอกสารและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทั้งยังช่วยให้การบูรณาการ OKRs กับระบบ PA ตามหลักเกณฑ์ ว19/2567 และการเชื่อมโยงกับการโอนเงินเดือนตามกฎหมาย ก.ค.ศ. พ.ศ. 2561 เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยนเรศวร

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ อินทร์น้อย. (2553). รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ปริญญานิพนธ์ปริญญาคุษภีบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กรกมล สมมุติ. (2556). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 9(2).
- กรรณิการ์ บุญอาจ. (2561). แนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้ (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กวรรณ ปัญญาพล. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อระดับปริญญาตรีของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในจังหวัดเชียงใหม่ (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กัญญาภัทร แจ่มแจ้ง. (2558). การรับรู้ความสามารถของตนเอง การใฝ่รู้ใฝ่ดี และพฤติกรรมจริยธรรมในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กุลลาบ เกลี้ยงชุม. (2557). การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ปริญญานิพนธ์ปรัชญาคุษภีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- เกรียงไกร ทานะเวช และอัฐพล อินตะเสน. (2562). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสะเต็มศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. วารสารช่อพะยอม, 30(1), 47-58.
- เกศินี ประทุมสุวรรณ. (2562). การประยุกต์ใช้แนวคิด OKRs กับโครงการสร้างเสริมสุขภาพ. วารสารรามคำแหง ฉบับมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 38(2), 111-128.
- เกียรติชัย สังข์จันทร์. (2561). การพัฒนากลยุทธ์การมีส่วนร่วมของเครือข่ายชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก (ปริญญานิพนธ์ปรัชญาคุษภีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

- ขัตติยา ตัวสำราญ. (2552). *รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก* (ปริญญาณิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- คมกริช ลิ้มเรืองอุฏมกุล. (2547). *คู่มือการพัฒนากระบวนการบริหารผลงานยุคใหม่*. เอชอาร์เซ็นเตอร์.
- คัมภีร์ สุดแท้. (2553). *การพัฒนากระบวนการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก* (ปริญญาณิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ครุสภา. (2566). *มาตรฐานวิชาชีพครู*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทร์จิรา บุญมี และทีปพิพัฒน์ สันตะวัน. (2564). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 6(2), 50-65.
- จิตตวดี โพธิณี. (2561). *การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21* (ปริญญาณิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- จินตนา บุญบงการ. (2544). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2548). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จิรประภา อัครบวร. (2548). *การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จิราพร ม่วงมิตร และคณะ. (2565). *สภาพปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรและสื่อการเรียนการสอนของครูในพื้นที่ห่างไกล*. *วารสารการศึกษาไทย*.
- จุฬามาศ กาญจนธรรม. (2558). *การพัฒนารูปแบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการในสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 9(ฉบับพิเศษ), 109-110.
- เจริญชัย ปิ่นทอง. (2565). *การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลเพื่อส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21*. *วารสารวิชาการศึกษาและนวัตกรรมการเรียนรู้*, 2(1), 45-58.
- ฉลอง ชาตรุประชีวิน. (2552). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช.
- ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์. (2526). *การบริหารโดยวัตถุประสงค์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชนัษฏาภรณ์ ใจแน่น. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนบริษัทไทยกลีกรสงเคราะห์* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ชนานาถ ผดุงศิลป์. (2560). *แนวทางพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา*. วารสารศึกษาศาสตร์.
- ชนินทร์ ชุมพันธ์รักษ์. (2545). *นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ชลทิศ อุไรฤกษ์กุล. (2562). ความรอบรู้ด้านสุขภาพในฐานะที่เป็นยุทธศาสตร์ระดับพลเมืองเพื่อการส่งเสริมสุขภาพ. สืบค้นจาก <http://122.154.73.26/data/HL/HLAsPopulationStrategyThai.pdf>
- ชลธิชา ร่มโพธิ์รี. (2561). *การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชาญ จิตรปรีดา. (2552). *ประสิทธิผลองค์กร: ความหมายและการวัด*. วารสารบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิรวรรณ นิเจนตร. (2550). *การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ.
- จิตติณัฐ ประชัยภูมิ. (2561). *การพัฒนาแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม (ปริญญาโท)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2559). *บริหารคนบนคุณค่า (Value) ดีกว่าบริหารคนบนหน้าที่ (Responsibility)*. สืบค้นจาก <https://narongwits.com/value-responsibility/>
- ณัฐ รัตนศิริณกุล. (2565). *การวิเคราะห์ SOAR: เครื่องมือเชิงบวกสำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์*. เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ณัฐนันท์ พิทยะภัทร์. (2557). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กขององค์ปกครองส่วนท้องถิ่นภาคกลางตอนล่าง 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐพล เชิดชู และคณะ. (2564). *ปัญหาการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วารสารการศึกษาและการพัฒนาสังคม.
- ดร.ณิ คลีบัวแก้ว. (2554). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองกับพฤติกรรมการสอนของครู (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ดวงพร อุ่นจิตต์. (2557). *กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความฉลาดของนักเรียนประถมศึกษา (ปริญญาโท)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). *การวางแผนยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2550). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- ทิพวัลย์ ชาลีเครือ. (2559). *การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการจัดการเรียนรู้เป็นหน้าที่หลัก*. วารสารศึกษาศาสตร์.
- ทิตนา แคมมณี. (2550). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา แคมมณี. (2560). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 21). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตานถ ชุมนาน. (2557). *ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท). นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- เทพดินทร์ คะสา. (2562). *รูปแบบการบริหารการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1, 2* (ปริญญาโท). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). *องค์การและการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนกฤต รอดเขียว. (2553). *ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วารสารศึกษาศาสตร์.
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2547). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. ธรรมสาร.
- ธีรยุทธ วัฒนาสุขโชค. (2548). *กลยุทธ์ธุรกิจ: แนวคิดและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธีรฤดี เอกะกุล. (2545). *การวิจัยทางสังคมศาสตร์*. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นันทิยาภรณ์ หงส์เวียงจันทร์. (2559). *การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* (ปริญญาโท). กาญจนบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

- นันทน์ภัสร์ นรินทรสรรค์. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นาคยา ทับยาง. (2561). *ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิภาพรรณ เจนสันติกุล. (2563). การบริหารองค์การด้วยการประยุกต์ใช้แนวคิด Objective and Key Results. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 37(2), 367-382.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2553). *การจัดการสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ทริปปี้ล กรุ๊ป.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2549). *การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดกลยุทธ์เพื่อชัยชนะ*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญเชิด ขำนิศาสตร์. (2556). การพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการในการจัดการศึกษาปฐมวัยของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 10(2), 134-146.
- บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ. (2556). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บุญเลี้ยง คำชู. (2552). *กฎหมายการศึกษาสำหรับครูและผู้บริหารสถานศึกษา*. นิตี วรรณการ.
- ปฐวิภาณ มหรรณานิบัติ. (2554). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการของวิทยาเขต 10 แห่ง มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย (ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ประภา สมาคม. (2558). การวิเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาแบบบูรณาการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิทยาการวิจัยและวิทยาการทางปัญญา*, 3(1), 53.
- ประเสริฐ วัฒนามิตร. (2550). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปิยะพร ป้อมเกษม. (2559). *การนำเสนอกิจกรรมการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา* (ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญญพัฒน์ สิงห์จารย์. (2564). *รูปแบบและการพัฒนารูปแบบทางการบริหารการศึกษา*. วารสารศึกษาศาสตร์.

- พจนารถ พรเจริญวิโรจน์. (2561). การพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัด
สงขลา. วารสาร Veridian E-Journal มหาวิทยาลัยศิลปากร, 11(3), 1838-1858.
- พยุง ใบแย้ม. (2558). การพัฒนารูปแบบการใช้แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นที่เหมาะสมเพื่อการจัด
การศึกษาในระดับประถมศึกษา (ปริญญานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต). กาญจนบุรี:
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- พรพรรณ แปมสูงเนิน. (2561). การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู
ในการสร้างความสุขในการเรียนรู้ของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา (ปริญญานิพนธ์
ปริญญาคุุณบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พรพิลาศ สุนทรหงส์. (2560). ประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินของกรุงเทพมหานคร.
วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, 11(2), 368.
- พล เหลืองรังสี. (2564). องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์.
- พลุ เดชะรินทร์. (2548). แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง.
กรุงเทพฯ: ก. พลพิมพ์ (1996).
- พลุ เดชะรินทร์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย. (2540). การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิด
การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
(ปริญญานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2553). การวิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา.
กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- พิบูล ทีปะปาล. (2546). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- ปิริยา ศิริวรรณ. (2559). การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์.
- พิษณุ ดวงสุทธา. (2554). ทักษะดีในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง และพฤติกรรม
การทำงานของพนักงาน (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์.
- ภควรรณ ลุนสำโรง. (2560). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.
วารสารศึกษาศาสตร์.
- ภัณฑรัักษ์ พลดี. (2556). ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.
วารสารบริหารการศึกษา.
- ภัทรพร เกษสังข์. (2552). การวิจัยเชิงปฏิบัติการ. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ภัทรภา วงศ์พันธ์. (2560). ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์.

- ภิญโญ รัตนพันธ์. (2556). *การพัฒนาองค์กรเชิงบวกด้วย SOAR Analysis*. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์.
- ภูวดล วงศ์รัตน์. (2551). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่น*. วารสารศึกษาศาสตร์.
- มณฑาทิพย์ ฤทธิมงคล. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วารสารศึกษาศาสตร์.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2529). *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารโดยวัตถุประสงค์*.
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- มาลี สืบกระแสน. (2552). *การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ปริญญาณิพนธ์ปริญญาคุชฌีบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสยาม.
- มิตร ทองกาบ. (2558). *การสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนักศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2(2), 208-220.
- เมธพร ไตรกิจวัฒนกุล. (2561). *กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ของสถาบันอุดมศึกษา ในกำกับของรัฐ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ยาใจ พงษ์บริบูรณ์. (2537). *การพัฒนารูปแบบ: แนวคิดสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- ยุพาพร รูปงาม. (2545). *การศึกษาพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- รณชิต ฤทธิ์สำเร็จ. (2558). *ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์.
- รังสรรค์ มณีเล็ก. (2544). *เทคนิคการบริหารการศึกษายุคใหม่*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- รัตน์ะ บัวสนธ์. (2552). *การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คำสมัย.
- ราชันย์ ก้องทอง. (2565). *สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาครูในอนาคต*. วารสารศึกษาศาสตร์.
- รินรดา น้ำใจสุข. (2556). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะประจำ สายงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- จุฑา วิทยาคุณกุล. (2562). *การประยุกต์ใช้ OKRs ในองค์กรภาครัฐ*. วารสารรัฐศาสตร์.
- รุ่งชีวา สุขศรี, พรณี สุวดี, พิษญาภา ยืนยาว และจตุรงค์ อินทรรุ่ง. (2556). *การพัฒนาแบบ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเรียนร่วมระดับมัธยมศึกษา*. วารสารสังคมศาสตร์วิจัย, 4(2), 124-142.

- รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์. (2548). *การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย* (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุขฎิบัณฑิต). กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งพงศ์ ไธ. (2539). *การนิเทศภายในโรงเรียน*. พัฒนศึกษา.
- รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. (2548). *การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน* (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุขฎิบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรวิทย์ สุขะวัชรินทร์. (2557). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน
ในประเทศไทย*. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal มหาวิทยาลัยศิลปากร, 7(3),
770-783.
- วรรษยา ลาบุญ. (2563). *ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา*. วารสารศึกษาศาสตร์.
- วัชรภรณ์ ทีสุกะ. (2557). *ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา*. วารสารศึกษาศาสตร์.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2560). *การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน*. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิภาดา ศรีจอมขวัญ. (2556). *รูปแบบบริหารการพัฒนาสมรรถนะครูอาชีวศึกษาไทย*. วารสาร
ดุขฎิบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 3(3), 68-81.
- วิมลรัตน์ สงวนเดช. (2565). *ปัญหาและแนวทางการพัฒนาครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*.
วารสารการศึกษาไทย.
- วิไลวรรณ ศรีหาตา. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการเรียนรู้กับประสิทธิผล
การปฏิบัติงานของผู้ทำบัญชีในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ* (วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วีรชัย เวชกรรม. (2561). *แนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กสู่ความเป็นเลิศ สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1*. นครปฐม: สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1.
- วีรชัย เวชกรรม และคณะ. (2566). *ภาระงานที่หลากหลายของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*.
วารสารศึกษาศาสตร์.
- วีระยุทธ์ ขาตะกาญจน์. (2558). *การวิจัยทางการศึกษา*. นครศรีธรรมราช: มหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครศรีธรรมราช.
- ศราวุธ สุขจินดา. (2562). *การพัฒนาแบบสมรรถนะที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). นครปฐม:
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ศักดิ์ดา พันธุ์เพ็ง. (2555). *รูปแบบการบริหารโรงเรียนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุขฎิบัณฑิต).

- ศักดิ์ดา แดงเถิน. (2555). การบริหารงานโรงเรียนโดยใช้หลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ
ผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของครูในสำนักงานเขตภาษีเจริญ สังกัดกรุงเทพมหานคร
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ศิวาพัชญ์บำรุง เศรษฐพงษ์. (2562). การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาตามแนว Objectives &
Key Results (OKRs). วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง, 8(3), 258-272.
- สถิพร เชาว์ชัย. (2561). กลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด (ปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต).
พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2549). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: อรรถกมลการพิมพ์.
- สมยศ นาวิการ. (2521). การพัฒนาองค์การและการจูงใจ (พิมพ์ครั้งที่ 2). ดวงกมล.
- สมยศ นาวิการ. (2543). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 2). ผู้จัดการ.
- สมาน อัสวภูมิ. (2547). การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 4). อุบลราชธานี:
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สมุทร ชำนาญ. (2546). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
(ปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุมงู เหมือนนรินทร์. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก
กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สรายุทธ สงวนโภคัย. (2563). OKRs กับการพัฒนาสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองยุค 4.0.
วารสารรัฐศาสตร์, 62(2), 70-81.
- สสวท. (2565). รายงานผลการวิจัยสภาพปัญหาภาระงานของครู. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการสอน
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สัญญา เคนาภูมิ และเสาวลักษณ์ โกศลกิตติอมพร. (2560). การนำ OKRs ไปใช้ในองค์กรภาครัฐ.
วารสารรัฐศาสตร์.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2551). การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- สายพิน ปัญญาคำ. (2562). กลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในเครือข่ายเอกราช
สู่ความเป็นเลิศ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สายสุนีย์ ปุตุตินันท์. (2541). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2546). การบริหารเชิงกลยุทธ์. เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2564). หลักเกณฑ์และวิธีการ
ประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ:
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.

- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2544). *แนวทางการพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษขั้นพื้นฐาน. (2554). *แนวทางการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษขั้นพื้นฐาน. (2566). *รายงานผลการสำรวจสภาพการปฏิบัติงานของครู ประจำปี 2566*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2556). *มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). *แนวทางการจัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยใช้แนวคิดระบบการวัดผลแบบ OKRs: Objective and Key Results (รายงานผลการศึกษา)*. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). *รายงานสภาวะการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักทดสอบทางการศึกษา. (2563). *คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษขั้นพื้นฐาน.
- สิรินดา แจ่มแจ้ง. (2560). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร)*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- สิริพร ดิน้อย. (2562). *การพัฒนาแบบการคิดอย่างมีวิจารณญาณสำหรับนักเรียนประถมศึกษาวารสารบริหารการศึกษাবัณฑิต มหาวิทยาลัราชภัฏอุบลราชธานี, 19(2), 289-300.*
- สุดคะนึง ปกปิด. (2561). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู*. วารสารศึกษาศาสตร์.
- สุทธิชัย เดชสุวรรณนิธิ. (2557). *การพัฒนาแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- สุทธิพันธ์ อรัญญาวาส. (2555). *รูปแบบการเสริมสร้างวินัยจราจรของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา (ปริญญาโทบริหาร)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุนทรส์ส เพชรรักษ์คำด้วง. (2559). *รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาทักษะการคิดของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร)*. นครศรีธรรมราช: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- สุนันธิณี ม่วงเนียม. (2560). *ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาวารสารศึกษาศาสตร์.*

- สุปรียา ชินพะวอ. (2562). การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา).
มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุภางค์ จันวานิช. (2540). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- สุภาวดี เจริญเศรษฐม. (2558). บทบาทคณบดีของการในการจัดการทรัพยากรบุคคล.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมนรัตน์ สกลสิริทรัพย์. (2550). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมือง
สมุทรสงคราม (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุรัชย์ มั่นคง. (2566). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา เขต 4. วารสารการบริหาร
จัดการศึกษาและนวัตกรรมการเรียนรู้, 5(2), 112-125.
- เสถียร วัชรนิมิต. (2562). รูปแบบการบริหารงานด้านการพัฒนาสมรรถนะครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 (ปริญญาโทบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์. (2561). ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล
จังหวัดนนทบุรี. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี, 12(28), 187-196.
- หทัยรัตน์ วิจิตพรชัย. (2548). การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: อรรถกมลการพิมพ์.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2548). วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปฏิบัติการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- อนงค์นาถ เคนโพธิ์. (2562). การพัฒนารูปแบบการนิเทศเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้
ในโรงเรียนประถมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม.
- อนุวัฒน์ สุขเสริม. (2564). ปัญหาการพัฒนาตนเองของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.
วารสารศึกษาศาสตร์.
- อรสา สระทองแก้ว. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากร
สายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน. วารสาร
ศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย, 12(1), 114-131.
- อัครเดช ยมภักดี. (2559). รูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำหรับสถานศึกษาที่จัดการศึกษา
ระดับภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารสถาบันวิจัย
ญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 7(2), 128-141.

- อังคณา แซ่เจี๋ย. (2561). *การวัดผลการปฏิบัติงานหอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ด้วย Objective and Key Results (OKRs)* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อังคณา แซ่เจี๋ย. (2563). นวัตกรรมและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสำเร็จด้วย OKRs. ใน พงษ์พันธ์ พิณโท (บ.ก.), *Library Transformation in a Disrupted World. การประชุมวิชาการระดับชาติ PULINET ครั้งที่ 10* (น. 441-448). สงขลา, ประเทศไทย.
- อัจฉริยะ อุปการกุล. (2561). *ประสิทธิผลของการ: แนวคิดและการวัดผล*. วารสารบริหารธุรกิจ.
- อัมพร ปัญญา. (2560). การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของพนักงานส่วนท้องถิ่น. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ*, 17(1), 104-113.
- อัมพิกา สุนทรภักดี. (2559). *ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา*. วารสารศึกษาศาสตร์.
- อำนวย พุทธชาติ. (2564). *การพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู*. วารสารศึกษาศาสตร์.
- อานาจ ธีระวนิช. (2560). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อิทธินันท์ ซอหะซัน. (2559). *รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมเพื่อประสิทธิภาพของหลักสูตรอนุปริญญา สาขานายช่างบำรุงรักษาอากาศยาน สถาบันการบินพลเรือน (ปริญญาโทบริหารธุรกิจ)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ. (2553). *การบริหารสถานศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เอกภพ พวงประดิษฐ์. (2561). *ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงพยาบาลพะเยาต่อการดำเนินงานภายนอก*. *วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่*, 3(1), 103-118.
- Adler, R. (2014). *Fragmentation and concentration in the new digital environment* (A report of the 2013 Aspen Institute Roundtable on Institutional Innovation). The Aspen Institute.
- Anderson, L. W. (2004). *Increasing teacher effectiveness* (2nd ed.). UNESCO, International Institute for Educational Planning.
- Antoni, C. (2005). Management by objectives: An effective tool for teamwork? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 174-184.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.

- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117-148.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Baron, R. A., & Greenberg, J. (1989). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (3rd ed.). Allyn and Bacon.
- Baron, R. A., & Greenberg, J. (1990). *Behavior in organizations* (3rd ed.). Allyn and Bacon.
- Bayton, J. A. (1943). Interrelations between levels of aspiration, performance, and estimates of past performance. *Journal of Experimental Psychology*, 33(1), 1-21.
- Borg, W. R., & Gall, M. D. (1983). *Educational research: An introduction* (4th ed.). Longman.
- Calhoun, E. F. (1999). *Action research for school improvement*. ASCD.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Consulting Psychologists.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1991). *Strategic management: Concepts and applications* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Cheng, Y. C., & Tsui, K. T. (1999). Multimodels of teacher effectiveness: Implications for research. *The Journal of Educational Research*, 92(3), 141-150.
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2001). *Doing action research in your own organization*. Sage.
- Cotton, J. L. (1989). *Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes*. Sage.
- Cumming, L. L., & Schwab, D. P. (1973). *Performance in organizations: Determinants and appraisal*. Scott, Foresman.
- Darling-Hammond, L. (2000). Teacher quality and student achievement: A review of state policy evidence. *Education Policy Analysis Archives*, 8(1), 1-44.
- David, F. R. (2013). *Strategic management: Concepts and cases A competitive advantage approach* (14th ed.). Pearson/Prentice Hall.
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Penguin Random House.

- Doerr, J. (2019). *OKRs and goal alignment in organizations*. N.P.: n.p.
- Dunkerley, S., & Erturk, E. (2018). Understanding gamification and its benefits. *Journal of Applied Computing and Information Technology*, 22(1), 1-11.
- Ferreira, L. G. A., Viegas, P. B., & Trento, D. (2018). An agile approach applied in enterprise project management office. In V. Santos, G. Pinto, & A. Serra Seca Neto (Eds.), *Agile methods. WBMA 2017. Communications in Computer and Information Science* (Vol. 802). Springer.
- Fitts, P., & Lei, D. (2000). *Strategic management: Building and sustaining competitive advantage*. South-Western College.
- Fitzpatrick, J. J. (2018). Do we always measure what matters in nursing education? *Nursing Education Perspectives*, 39(6), 334.
- Fuller, F. F. (1969). Concerns of teachers: A developmental conceptualization. *American Educational Research Journal*, 6(2), 207-226.
- Gao, M., & Liu, Q. (2013). Personality traits of effective teachers represented in the narratives of American and Chinese preservice teachers: A cross-cultural comparison. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(2), 84-95.
- Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. (2012). *Educational research: Competencies for analysis and applications* (10th ed.). Pearson.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1982). *Organizations: Behavior, structure, processes* (4th ed.). Business.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of education* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1993). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (4th ed.). Allyn and Bacon.
- Henderson, F. (2017). *Software engineering at Google*. Retrieved from <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1702/1702.01715.pdf>
- Hijrah, H., & Derama, S. (2022). *SOAR analysis for strategic planning*. N.P.: n.p.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research, and practice* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1995). *Strategic management* (5th ed.). Addison-Wesley.

- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1998). *Strategic management* (6th ed.). Addison-Wesley.
- Ivancevich, J. M. (2003). *Human resource management* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Johnson, A. P. (2008). *A short guide to action research* (3rd ed.). Pearson Education.
- Joyce, B., & Weil, M. (1985). *Models of teaching* (3rd ed.). Prentice-Hall.
- Joyce, B., & Weil, M. (1986). *Models of teaching* (3rd ed.). Prentice-Hall.
- Keeves, J. P. (1988). *Educational research, methodology, and measurement: An international handbook*. Pergamon.
- Keeves, J. P. (1997). *Educational research, methodology, and measurement: An international handbook* (2nd ed.). Pergamon.
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (1988). *The action research planner* (3rd ed.). Deakin University.
- Lee, C. (1995). Prosocial organizational behaviors: The roles of workplace justice, achievement striving, and pay satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 10(2), 197–206.
- Lee, T. W., Locke, E. A., & Latham, G. P. (1991). Goal setting theory and job performance. In L. A. Pervin (Ed.), *Goal concepts in personality and social psychology* (pp. 291-326). Erlbaum.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1984). *Goal setting: A motivational technique that works!* Prentice-Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice-Hall.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125-152.
- Middlemist, R. D., & Hitt, M. A. (1988). *Organizational behavior: Managerial strategies for performance*. West.

- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1995). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (4th ed.). Houghton Mifflin.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2001). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (6th ed.). Houghton Mifflin.
- Morse, J. J., & Wagner, F. R. (1978). Measuring the process of managerial effectiveness. *Academy of Management Journal*, 21(1), 23-35.
- Mott, P. E. (1972). *The characteristics of effective organizations*. Harper & Row.
- Ofojebe, W. N., & Olibie, E. I. (2014). Management by objectives (MBO) imperatives for transforming higher education for a globalised world. *Journal of International Education and Leadership*, 4(2), 1-12.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Free.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2000). *Strategic management: Formulation, implementation, and control* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Richey, R. C., & Klein, J. D. (2007). *Design and development research: Methods, strategies, and issues*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (6th ed.). Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior* (8th ed.). Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior* (10th ed.). Prentice-Hall.
- Ryan, T. A. (1970). *Intentional behavior: An approach to human motivation*. Ronald.
- Sanders, D. P. (1981). Educational inquiry as developmental research. *Educational Researcher*, 10(3), 8-13.
- Schein, E. H. (1970). *Organizational psychology* (2nd ed.). Prentice-Hall.
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Management* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1991). *Managing organizational behavior* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Sridharan, M. A. (2021, June 15). *SOAR analysis. Think Insights*. Retrieved from <https://thinkinsights.net/strategy/soar-analysis>
- Stavros, J. M., & Cole, M. L. (2015). SOARing towards positive transformation and change. *ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome*, 1(1), 10-34.

- Stavros, J. M., & Hinrichs, G. (2007). *SOAR analysis for strategic planning: A positive approach*. N.P.: n.p.
- Stavros, J. M., & Hinrichs, G. (2009). *The thin book of SOAR: Building strengths-based strategy*. Thin Book.
- Stavros, J. M., & Saint, D. K. (2010). SOAR: Linking strategy and OD to sustainable performance. In W. J. Rothwell, J. M. Stavros, R. L. Sullivan, & A. Sullivan (Eds.), *Practicing organization development* (3rd ed.). Pfeiffer.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Goodyear.
- Steers, R. M. (1981). *Introduction to organizational behavior*. Goodyear.
- Steiner, G. A. (1988). *Strategic planning: What every manager must know*. Free.
- Stringer, E. T. (1999). *Action research* (2nd ed.). Sage.
- Stronge, J. H. (2007). *Qualities of effective teachers* (2nd ed.). ASCD.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1999). *Strategic management: Concepts and cases* (11th ed.). McGraw-Hill.
- Thomson, T. M. (1998). *Management by objectives*. The Pfeiffer Library (2nd ed.). Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2006). *Strategic management and business policy* (10th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). Pearson.
- Wodtke, C. (2016). *Introduction to OKRs*. O'Reilly Media.
- Wright, P., & Henderson, D. (1992). *Strategic management: Concepts and cases*. Allyn and Bacon.
- Zamista, A. A., & Hanafi, W. (2020). *Strategic planning with SOAR analysis framework*.
- Zhou, H., & He, Y. L. (2018). Comparative study of OKR and KPI. In *International Conference on E-commerce and Contemporary Economic Development (ECED 2018)* (pp. 319-323).



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู



แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู
(สำหรับครู)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์นามสกุล..... อายุ
2. ตำแหน่ง/บทบาทหน้าที่.....
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด
4. สถานที่ทำงาน.....
5. หมายเลขโทรศัพท์.....
6. วันเดือนปีที่สัมภาษณ์สถานที่สัมภาษณ์.....
7. เริ่มการสัมภาษณ์เวลา.....สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา.....

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู

(ตามกรอบแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา องค์ประกอบที่ ๑ การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานตำแหน่ง)

1. ด้านการจัดการเรียนรู้

1.1 สร้างและหรือพัฒนาหลักสูตร : ท่านเคยมีประสบการณ์ในการจัดทำหรือพัฒนารายวิชาและหน่วยการเรียนรู้หรือไม่ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียน สถานศึกษา และท้องถิ่น

.....

.....

.....

1.2 ออกแบบการจัดการเรียนรู้ : โปรดเล่าถึงกระบวนการที่ท่านใช้ในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์และค้นพบความรู้ด้วยตนเอง

.....

.....

.....

1.3 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ : ท่านมีกระบวนการอย่างไรในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียนและช่วยส่งเสริมศักยภาพของนักเรียนอย่างแท้จริง

.....

.....

.....

1.4 สร้างและหรือพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ : ท่านเคยสร้างหรือพัฒนาสื่อการสอน หรือนวัตกรรมใดที่ช่วยแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างชัดเจนหรือไม่

.....

.....

1.5 วัดและประเมินผลการเรียนรู้ : ท่านมีแนวทางในการวัดผลและประเมินผลผู้เรียนที่สอดคล้องกับเป้าหมายการเรียนรู้หรือไม่ และนำผลนั้นไปปรับใช้ได้อย่างไร

.....

.....

1.6 การศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ : ท่านเคยวิเคราะห์ หรือวิจัยในชั้นเรียนเกี่ยวกับปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนหรือไม่? ผลเป็นอย่างไร

.....

.....

1.7 จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน : ท่านมีวิธีการจัดบรรยากาศในห้องเรียนที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียนอย่างไร

.....

.....

1.8 อบรมและพัฒนาคุณลักษณะที่ดีของผู้เรียน : ท่านมีกลยุทธ์ในการอบรมป็นนิสัยและพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนในชั้นเรียนอย่างไร

.....

.....

1.9 โดยภาพรวมด้านการจัดการเรียนรู้ผู้บริหารได้กำหนดนโยบายหรือแนวทาง หรือการสนับสนุนหรือไม่ (ถ้ากำหนดหรือสนับสนุน : ช่วยอธิบายลักษณะที่ดำเนินการ)

.....

.....

2. ด้านที่การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้

2.1 การจัดทำข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียน : ท่านจัดเก็บหรือใช้ข้อมูลของผู้เรียน เช่น พฤติกรรม ผลการเรียนรู้ หรือปัญหาด้านพฤติกรรมในการปรับการสอนอย่างไร

.....

.....

2.2 การดำเนินการตามระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน : ท่านมีบทบาทในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เช่น การเยี่ยมบ้าน การปรึกษาเชิงลึก หรือการส่งต่ออย่างไรบ้าง

.....

.....

3

2.3 การปฏิบัติงานวิชาการและงานอื่นของโรงเรียน : ท่านมีส่วนร่วมในงานวิชาการหรือกิจกรรมที่ไม่ใช่การสอน (เช่น งานประชาสัมพันธ์ งานประเมิน ฯลฯ) อย่างไรบ้าง

.....

.....

2.4 การประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองหรือภาคีเครือข่าย : ระดับความถี่ที่ท่านใช้วัสดุหรือแหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียน (เช่น ห้องสมุด สื่อออนไลน์) เพื่อสนับสนุนการศึกษาเป็นอย่างไร (บ่อยครั้ง/ บางครั้ง/ นานๆ ครั้ง/ ไม่เคย)

.....

.....

2.5 โดยภาพรวมด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารได้กำหนดนโยบายหรือแนวทาง หรือการสนับสนุนหรือไม่ (ถ้ากำหนดหรือสนับสนุน : ช่วยอธิบายลักษณะที่ดำเนินการ)

.....

.....

3. ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพของครู

3.1 การพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ : ท่านมีแผนหรือแนวทางในการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพอย่างไรในปีที่ผ่านมา (การเข้ารับการอบรม อ่านหนังสือ หรือเรียนหลักสูตรเพิ่มเติม)

.....

.....

3.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ : ท่านเคยมีส่วนร่วมในกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ เช่น PLC หรือกลุ่มครูวิชาการ อย่างไร

.....

.....

3.3 การนำความรู้จากการพัฒนาตนเองไปใช้ : ท่านได้นำความรู้จากการอบรม หรือการศึกษาต่อ มาปรับใช้ในการจัดการเรียนรู้อย่างไรบ้าง

.....

.....

3.4 โดยภาพรวมด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพของครู ผู้บริหารได้กำหนดนโยบายหรือแนวทาง หรือการสนับสนุนหรือไม่ (ถ้ากำหนดหรือสนับสนุน : ช่วยอธิบายลักษณะที่ดำเนินการ)

.....

.....

4

4. การพัฒนางานที่เสนอเป็นประเด็นท้าทายในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของผู้เรียน

4.1 ท่านมีวิธีการหรือแนวคิดในการพัฒนาประเด็นท้าทายในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของผู้เรียน อย่างไร

.....

.....

4.2 ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของผู้เรียนที่คาดหวังเป็นอย่างไร

.....

.....

4.3 ผู้บริหารได้กำหนดนโยบายหรือแนวทางหรือการสนับสนุนเกี่ยวกับการพัฒนาประเด็นท้าทายในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของผู้เรียนหรือไม่ (ถ้ากำหนดหรือสนับสนุน : ช่วยอธิบายลักษณะที่ดำเนินการ)

.....

.....

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ประเด็นสำคัญอื่นๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู

.....

.....

ประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้สัมภาษณ์

(นายนิรุทธ์ แก้วนิคม)

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู
(สำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าแผนงาน)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์นามสกุล..... อายุ
2. ตำแหน่ง/บทบาทหน้าที่.....
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด
4. สถานที่ทำงาน.....
5. หมายเลขโทรศัพท์.....
6. วันเดือนปีที่สัมภาษณ์สถานที่สัมภาษณ์.....
7. เริ่มการสัมภาษณ์เวลา.....สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา.....

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู

(ตามกรอบแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา องค์ประกอบที่ 1 การประเมิน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานตำแหน่ง)

1. ด้านการจัดการเรียนรู้

1.1 สร้างและหรือพัฒนาหลักสูตร : แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาหรือไม่ มีการประเมินผลตามเป้าหมายอย่างไร

.....

.....

.....

1.2 ออกแบบการจัดการเรียนรู้ : ในการวางแผนงานกลยุทธ์ ท่านได้กำหนดวิธีการสนับสนุนครูในการพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้อย่างไร

.....

.....

.....

1.3 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ : มีการจัดโครงการหรือกิจกรรมในแผนปฏิบัติการใดที่มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้แบบ Active Learning หรือ Soft Skills ของผู้เรียน และมีการประเมินผลอย่างไร

.....

.....

1.4 สร้างและหรือพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ : โรงเรียนสนับสนุนให้ครูพัฒนาสื่อการสอนหรือใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในชั้นเรียนอย่างไร และมีวิธีติดตามผลอย่างไรบ้าง

.....

.....

1.5 วัดและประเมินผลการเรียนรู้ : โรงเรียนกำหนดแนวทางหรือสนับสนุนให้ครูวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน อย่างไร เพื่อให้ได้ข้อมูลสะท้อนผลการเรียนรู้ที่แท้จริง และสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้

.....

.....

1.6 การศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ : โรงเรียนวางแผนให้มีการใช้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมาวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อทบทวนหรือปรับกลยุทธ์ในแต่ละปีการศึกษาอย่างไร

.....

.....

1.7 จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน : แผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษามีเป้าหมายการพัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อสมรรถนะผู้เรียนหรือไม่ และประเมินผลอย่างไร

.....

.....

1.8 อบรมและพัฒนาคุณลักษณะที่ดีของผู้เรียน : โรงเรียนกำหนดเป้าหมายหรือแนวทางเพื่อสนับสนุนครูในการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนอย่างไร

.....

.....

1.9 โดยภาพรวมด้านการจัดการเรียนรู้ผู้บริหารได้กำหนดนโยบายหรือแนวทาง หรือการสนับสนุนหรือไม่ (ถ้ากำหนดหรือสนับสนุน : ช่วยอธิบายลักษณะที่ดำเนินการ)

.....

.....

2. ด้านที่การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้

2.1 การจัดทำข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียน : โรงเรียนมีระบบ/แผนงานในการจัดทำและใช้ข้อมูลผู้เรียนเพื่อวางกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้หรือไม่ และผลลัพธ์ของกลยุทธ์ดังกล่าวถูกประเมินอย่างไร

.....

.....

2.2 การดำเนินการตามระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน : ระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนถูกผนวกอยู่ในแผนพัฒนาคุณภาพระดับใด และท่านมีบทบาทในการติดตามผลการดำเนินงานของครูหรือไม่

.....

.....

2.3 การปฏิบัติงานวิชาการและงานอื่นของโรงเรียน : โรงเรียนจัดสรรภาระงานครูตามแผนปฏิบัติการอย่างไร เพื่อไม่ให้เกิดกระทบต่อประสิทธิภาพในการเรียนการสอน และมีระบบติดตามผลการปฏิบัติงานหรือไม่

2.4 การประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองหรือภาคีเครือข่าย : โรงเรียนมีการวางแผนและกำหนดตัวชี้วัดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนหรือภาคีเครือข่ายในแผนงานด้านคุณภาพการศึกษาหรือไม่

2.5 โดยภาพรวมด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารได้กำหนดนโยบายหรือแนวทาง หรือการสนับสนุนหรือไม่ (ถ้ากำหนดหรือสนับสนุน : ช่วยอธิบายลักษณะที่ดำเนินการ)

3. ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพของครู

3.1 การพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ : โรงเรียนมีพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือแผนปฏิบัติการที่ระบุเป้าหมายในการพัฒนาครูอย่างไร และมีการประเมินผลลัพธ์การพัฒนาสมรรถนะครูเชิงพฤติกรรมหรือไม่

3.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ : โรงเรียนมีการกำหนดกิจกรรม PLC หรือชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ในแผนหรือไม่ มีการติดตามผลความคืบหน้าและผลลัพธ์อย่างไร

3.3 การนำความรู้จากการพัฒนาตนเองไปใช้ : ในการประเมินผลแผนพัฒนาครู ท่านมีแนวทางใดในการตรวจสอบหรือสังเคราะห์ผลการนำความรู้จากการอบรมไปใช้จริงในการสอนของครู

3.4 โดยภาพรวม ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพของครู ผู้บริหารได้กำหนดนโยบายหรือแนวทาง หรือการสนับสนุนหรือไม่ (ถ้ากำหนดหรือสนับสนุน : ช่วยอธิบายลักษณะที่ดำเนินการ)

4. การพัฒนางานที่เสนอเป็นประเด็นท้าทายในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของผู้เรียน

4.1 โรงเรียนมีวิธีการหรือแนวคิดในการพัฒนาประเด็นท้าทายในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของผู้เรียน อย่างไร

.....

.....

4.2 ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของผู้เรียนที่คาดหวังเป็นอย่างไร

.....

.....

4.3 ผู้บริหารได้กำหนดนโยบายหรือแนวทางหรือการสนับสนุนเกี่ยวกับการพัฒนาประเด็นท้าทายในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของผู้เรียนหรือไม่ (ถ้ากำหนดหรือสนับสนุน : ช่วยอธิบายลักษณะที่ดำเนินการ)

.....

.....

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ประเด็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู

.....

.....

ประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

.....

.....

ผู้สัมภาษณ์

(นายนิรุทธ์ แก้วนิคม)

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์



**แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู
(สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา)**

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์นามสกุล..... อายุ
2. ตำแหน่ง/บทบาทหน้าที่.....
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด
4. สถานที่ทำงาน.....
5. หมายเลขโทรศัพท์.....
6. วันเดือนปีที่สัมภาษณ์สถานที่สัมภาษณ์.....
7. เริ่มการสัมภาษณ์เวลา..... สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา.....

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู

(ตามกรอบแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา องค์ประกอบที่ 1 การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานตำแหน่ง)

1. ด้านการจัดการเรียนรู้

1.1 สร้างและหรือพัฒนาหลักสูตร : ท่านมีนโยบายหรือแนวทางใดในการส่งเสริมให้ครูออกแบบหรือพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาหรือหน่วยการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับมาตรฐานและบริบทของผู้เรียน

.....

.....

.....

1.2 ออกแบบการจัดการเรียนรู้ : ท่านบริหารหรือสนับสนุนครูในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียนอย่างไร

.....

.....

.....

1.3 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ : ท่านสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายและพัฒนาศักยภาพผู้เรียนอย่างไร มีตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดีที่เกิดจากนโยบายของโรงเรียนหรือไม่

.....

.....

1.4 สร้างและหรือพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ : โรงเรียนของท่านมีแนวทางในการสนับสนุนการผลิตหรือการใช้สื่อและเทคโนโลยีการเรียนการสอนอย่างไร? และครูได้รับการส่งเสริมอย่างไร

.....

.....

1.5 วัดและประเมินผลการเรียนรู้ : โรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนหรือแก้ปัญหาในห้องเรียนหรือไม่ หากมี : ใช้วิธีใด

.....

.....

1.6 การศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ : ท่านเคยวิเคราะห์ หรือวิจัยในชั้นเรียนเกี่ยวกับปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนหรือไม่ ผลเป็นอย่างไร

.....

.....

1.7 จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน : ท่านบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศในโรงเรียนอย่างไรให้อื้อต่อการจัดการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์และเป็นแรงบันดาลใจแก่ครูและนักเรียน

.....

.....

1.8 อบรมและพัฒนาคุณลักษณะที่ดีของผู้เรียน : ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมให้ครูพัฒนาอุปนิสัย คุณธรรม และค่านิยมที่ดีให้กับผู้เรียนในกิจกรรมหรือการเรียนการสอนอย่างไร

.....

.....

1.9 โดยภาพรวมด้านการจัดการเรียนรู้ ท่านคิดว่าการทำงานของครูเป็นไปตามที่ท่านคาดหวังมากน้อยเพียงใด สิ่งที่ทำได้ดีคืออะไร และสิ่งที่ควรพัฒนาคืออะไร

.....

.....

2. ด้านที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้

2.1 การจัดทำข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียน : ท่านมีแนวทางส่งเสริมการใช้ข้อมูลของผู้เรียน เช่น ผลการเรียนรู้ พฤติกรรม หรือความต้องการพิเศษ มาใช้วางแผนและพัฒนาการเรียนการสอนหรือไม่

.....

.....

2.2 การดำเนินการตามระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน : ท่านบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างไร เพื่อให้ครูสามารถดำเนินการช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

.....

.....

2.3 การปฏิบัติงานวิชาการและงานอื่นของโรงเรียน : ท่านจัดสรรภาระงานครูอย่างไร เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติงานด้านวิชาการควบคู่กับงานอื่น ๆ ได้อย่างสมดุลและมีประสิทธิภาพ

2.4 การประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองหรือภาคีเครือข่าย : ท่านมีแนวทางในการประสานงานหรือสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองหรือภาคีภายนอกอย่างไร เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน

2.5 โดยภาพรวมด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานของครูเป็นไปตามที่ท่านคาดหวังมากน้อยเพียงใด สิ่งที่คุณทำได้คืออะไร และสิ่งที่ควรพัฒนาคืออะไร

3. ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพของครู

3.1 การพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ : ท่านมีนโยบายหรือสนับสนุนอย่างไรให้ครูมีการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ เช่น การวางแผนพัฒนารายปี หรือการอบรมต่อเนื่อง

3.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ : โรงเรียนของท่านมีกลไกหรือกิจกรรมใดในการส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เช่น PLC, การโค้ช หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้

3.3 การนำความรู้จากการพัฒนาตนเองไปใช้ : ท่านติดตามหรือประเมินผลการนำความรู้และทักษะจากการอบรมหรือการพัฒนาวิชาชีพของคุณไปใช้ในการจัดการเรียนรู้อย่างไร

3.4 โดยภาพรวม ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพของคุณ ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานของคุณเป็นไปตามที่ท่านคาดหวังมากน้อยเพียงใด สิ่งที่คุณทำได้คืออะไร และสิ่งที่ควรพัฒนาคืออะไร

4. การพัฒนางานที่เสนอเป็นประเด็นท้าทายในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของผู้เรียน

4.1 ท่านมีนโยบายหรือสนับสนุนอย่างไรให้ครูมีการพัฒนาประเด็นท้าทายในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของผู้เรียน อย่างไร

.....

.....

4.2 ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของผู้เรียนที่คาดหวังเป็นอย่างไร

.....

.....

4.3 ท่านคิดว่าผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของผู้เรียนจากการพัฒนาประเด็นท้าทายของครูในภาพรวม สอดคล้องกันอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาหรือไม่

.....

.....

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

มีประเด็นสำคัญอื่นๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู

.....

.....

ประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู

.....

.....

.....

.....

ผู้สัมภาษณ์

(นายนิรุทธิ์ แก้วนิคม)

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์

ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
ของครู



แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์นามสกุล..... อายุ
2. ตำแหน่ง/บทบาทหน้าที่.....
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด
4. สถานที่ทำงาน.....
5. หมายเลขโทรศัพท์.....
6. วันเดือนปีที่สัมภาษณ์สถานที่สัมภาษณ์.....
7. เริ่มการสัมภาษณ์เวลา.....สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา.....

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์: แนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

แบบสัมภาษณ์นี้โครงสร้างต่อไปนี้จะได้รับการออกแบบเพื่อรวบรวมความคิดเห็นเชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประเด็นการสัมภาษณ์มาจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบและผลการศึกษาพหุกรณีศึกษาสภาพปัจจุบัน ได้กำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ที่ครอบคลุม 5 องค์ประกอบหลักของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1: ทิศทางของรูปแบบ

องค์ประกอบนี้มุ่งศึกษาความเป็นมา หลักการ และวัตถุประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ประเด็นที่ 1.1 สภาพปัญหาและความจำเป็น

ท่านคิดว่าปัญหาหรืออุปสรรคสำคัญในการส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในปัจจุบันมีอะไรบ้าง และปัญหาเหล่านั้นส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างไร

.....

.....

ประเด็นที่ 1.2 หลักการสำคัญ

หลักการหรือแนวคิดพื้นฐานใดที่ควรยึดถือเป็นแกนหลักในการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู และเหตุใดจึงให้ความสำคัญกับหลักการดังกล่าว

.....

.....

ประเด็นที่ 1.3 วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูควรกำหนดไว้อย่างไร และควรมีการเชื่อมโยงเป้าหมายรายบุคคลกับเป้าหมายองค์กรอย่างไรจึงจะเหมาะสม

.....

.....

องค์ประกอบที่ 2: ระบบและกลไกของรูปแบบ

องค์ประกอบนี้มุ่งศึกษาโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ และความสัมพันธ์ของผู้เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ประเด็นที่ 2.1 โครงสร้างการบริหาร

โครงสร้างการบริหารและการจัดองค์กรที่เหมาะสมสำหรับการขับเคลื่อนการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูควรมีลักษณะอย่างไร และควรมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ระหว่างผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระ และครูผู้สอนอย่างไร

.....

.....

ประเด็นที่ 2.2 กลไกการประสานงาน

กลไกการประสานงานและการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรดำเนินการอย่างไร เพื่อให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ

.....

.....

ประเด็นที่ 2.3 ระบบสนับสนุน

ระบบสนับสนุนด้านทรัพยากร งบประมาณ และสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูควรมีอะไรบ้าง และควรจัดการอย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพ

.....

.....

องค์ประกอบที่ 3: กระบวนการของรูปแบบ

องค์ประกอบนี้มุ่งศึกษากระบวนการ วิธีการ และกิจกรรมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผล

ประเด็นที่ 3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (เช่น การวิเคราะห์ SWOT หรือ SOAR) เพื่อกำหนดทิศทางการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูควรดำเนินการอย่างไร และควรให้ความสำคัญกับปัจจัยใดเป็นพิเศษ

.....

.....

ประเด็นที่ 3.2 การกำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์หรือแนวทางการบริหารที่สำคัญในการส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูควรมีอะไรบ้าง และควรมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์อย่างไรจึงจะสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

.....

.....

ประเด็นที่ 3.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

กระบวนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติควรดำเนินการอย่างไร โดยเฉพาะการเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษากับข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ของครูแต่ละคน รวมถึงการสร้างความร่วมมือร่วมใจของครูในการขับเคลื่อนกลยุทธ์

.....

.....

ประเด็นที่ 3.4 การติดตามและประเมินผล

กระบวนการติดตาม นิเทศ และประเมินผลการปฏิบัติงานของครูควรดำเนินการอย่างไร จึงจะสามารถสะท้อนประสิทธิผลได้อย่างแท้จริงและนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

.....

.....

องค์ประกอบที่ 4: ผลลัพธ์ของรูปแบบ

องค์ประกอบนี้มุ่งศึกษาผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งในระดับครู ระดับองค์กร และระดับผู้เรียน

ประเด็นที่ 4.1 ผลลัพธ์ระดับครู

ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับครูควรมีอะไรบ้าง และควรมีตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างไรในการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในแต่ละด้าน (ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ)

.....

.....

ประเด็นที่ 4.2 ผลลัพธ์ระดับองค์กร

ผลลัพธ์ที่คาดหวังในระดับองค์กรควรมีอะไรบ้าง และควรมีกลไกอย่างไรในการเชื่อมโยงประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูรายบุคคลให้สัมพันธ์กับประสิทธิผลโดยรวมของสถานศึกษา

.....

.....

ประเด็นที่ 4.3 ผลลัพธ์ระดับผู้เรียน

ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนที่คาดหวังจากการที่ครูมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นควรมีอะไรบ้าง และควรมีการกำหนดค่าเป้าหมายอย่างไรจึงจะสะท้อนคุณภาพผู้เรียนได้อย่างแท้จริง

.....

.....

องค์ประกอบที่ 5: เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้

องค์ประกอบนี้มุ่งศึกษาปัจจัยความสำเร็จ ข้อระมัดระวัง และข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้

ประเด็นที่ 5.1 ปัจจัยความสำเร็จ

ปัจจัยหรือเงื่อนไขใดที่จะทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะบทบาทของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และความพร้อมของครู

.....

.....

ประเด็นที่ 5.2 อุปสรรคและข้อระมัดระวัง

อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นในการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้มีอะไรบ้าง และควรมีข้อระมัดระวังหรือแนวทางป้องกันปัญหาอย่างไร

.....

.....

ประเด็นที่ 5.3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไรสำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูให้มีความสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของสถานศึกษา

.....

.....

ผู้สัมภาษณ์

(นายนิรุทธ์ แก้วนิคม)

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์

ภาคผนวก ค คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์

เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู



ประกอบวิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำนำ

คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูฉบับนี้ จัดทำขึ้นจากข้อค้นพบของการวิจัย เรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู" ซึ่งได้ดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) จำนวน 2 วงรอบ โดยศึกษาพฤติกรรมศึกษาจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้าน OKRs และ SOAR Analysis ตลอดจนการทดลองใช้รูปแบบในโรงเรียนนำหน้ามหาวิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนี้มีจุดเด่นที่สำคัญคือการบูรณาการ SOAR Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรเชิงบวก ร่วมกับระบบ OKRs (Objectives and Key Results) ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยเชื่อมโยงกับมาตรฐานตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0606.4/ว19 ลงวันที่ 3 ตุลาคม 2567 สายงานการสอนตำแหน่งครูผู้ช่วยและครู ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

คู่มือฉบับนี้ประกอบด้วยเนื้อหาสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ทิศทางการดำเนินการที่อธิบายหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของคู่มือ เป้าหมาย และกรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ส่วนที่ 2 วิธีดำเนินการ ที่นำเสนอ การเตรียมการและสร้างความพร้อม แนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม พร้อมตัวอย่างกิจกรรมและเครื่องมือทั้ง 10 ชุดที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง และส่วนที่ 3 การวัดประเมินผลที่ให้แนวทางการติดตาม ประเมิน และพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงตัวอย่างเครื่องมือประเมินและการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนา

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาในการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู อันจะส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและศักยภาพตามเจตนารมณ์ของการศึกษาแห่งชาติต่อไป

นิรุทธ์ แก้วนิคม

นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ 1 ทิศทางดำเนินการ

1. หลักการและเหตุผล	1
2. วัตถุประสงค์	3
3. เป้าหมาย	4
4. กรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู	5

ส่วนที่ 2 วิธีดำเนินการ

1. การสร้างระบบนิเวศทางราชการให้เอื้อต่อการดำเนินการ	7
1.1 กำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่	7
1.2 การนำเสนอคำสั่ง/ประกาศแต่งตั้งคณะกรรมการฯ	8
2. การเตรียมการและสร้างความพร้อม	8
2.1 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู	9
เครื่องมือที่ 1: SOAR Analysis	12
แบบฟอร์ม 1.1: การวิเคราะห์ SOAR Analysis	15
ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม 1.1	17
เครื่องมือที่ 2: การกำหนด OKRs (KRA, Objective, Key Results)	19
แบบฟอร์ม 2.1: OKRs ระดับโรงเรียน	21
แบบฟอร์ม 2.2: OKRs ระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้	22
แบบฟอร์ม 2.3: OKRs ระดับบุคคล (ครู)	23
ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม 2.3	25
เครื่องมือที่ 3: การกำหนด Tasks และบูรณาการกับ PA	28
แบบฟอร์ม 3.1: การกำหนด Tasks และบูรณาการกับ PA	30
ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม 3.1	31
เครื่องมือที่ 4: แผนปฏิบัติการและ Timeline	33
แบบฟอร์ม 4.1: แผนปฏิบัติการและ Timeline	35
ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม 4.1	36
เครื่องมือที่ 5: การ Check-in OKRs	38
แบบฟอร์ม 5.1: การ Check-in OKRs	40
ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม 5.1	42

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
เครื่องมือที่ 6: การนิเทศเพื่อพัฒนาด้วย CFRs	44
แบบฟอร์ม 6.1: บันทึกการนิเทศด้วย CFRs	46
ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม 6.1	48
เครื่องมือที่ 7: การสะท้อนผล (Reflection) ประสิทธิภาพของ Tasks	50
แบบฟอร์ม 7.1: การสะท้อนผลประสิทธิภาพของ Tasks	52
ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม 7.1	54
เครื่องมือที่ 8: การวิเคราะห์ Gap และแนวทางพัฒนา	56
แบบฟอร์ม 8.1: การวิเคราะห์ Gap และแนวทางพัฒนา	58
ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม 8.1	60
เครื่องมือที่ 9: การทบทวน KRA และ Key Results	62
แบบฟอร์ม 9.1: การทบทวน KRA และ Key Results	64
ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม 9.1	66
เครื่องมือที่ 10: Dashboard ติดตามความก้าวหน้า OKRs	69
แบบฟอร์ม 10.1: Dashboard ระดับบุคคล	71
แบบฟอร์ม 10.2: Dashboard ระดับกลุ่มสาระ	72
แบบฟอร์ม 10.3: Dashboard ระดับโรงเรียน	74
2.2 การทบทวนและการฝึกปฏิบัติ	75
2.2.1 ทักษะการวิเคราะห์ SOAR	75
2.2.2 ทักษะการกำหนด OKRs	76
2.2.3 ทักษะการใช้ CFRs	77
2.2.4 ทักษะการ Check-in และติดตามผล	78
2.2.5 ทักษะการสะท้อนผล (Reflection)	79
2.2.6 ทักษะการนิเทศเชิงโค้ช	79
2.2.7 ทักษะการสร้าง Psychological Safety	80
3. แนวดำเนินการ	81
ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)	82
Step 1 วิเคราะห์สถานการณ์ด้วย SOAR Analysis	82
Step 2 กำหนด OKRs (KRA, Objective และ Key Results)	84
Step 3 กำหนด Tasks และจัดทำแผนปฏิบัติการ	85

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)	86
Step 4 ปฏิบัติตามแผนและ Check-in อย่างต่อเนื่อง	86
Step 5 นิเทศ ติดตาม และสนับสนุนด้วย CFRs	86
ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)	87
Step 6 สะท้อนผลการดำเนินงาน (Reflection) และนิเทศด้วย CFRs	87
Step 7 วิเคราะห์ Gap และทบทวน OKRs	89
สรุปความสัมพันธ์ระหว่าง Step และเครื่องมือ	91
Timeline ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ฯ	92
ส่วนที่ 3 การวัดประเมินผล	
1. การประเมินความรู้และทักษะที่จำเป็น	93
1.1 ทักษะที่จำเป็น 7 ด้าน	93
1.2 ความรู้ที่จำเป็น 5 ด้าน	94
2. การประเมินความรู้ในการใช้เครื่องมือ (Tools)	98
2.1 เครื่องมือขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์	98
2.2 เครื่องมือขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	99
2.3 เครื่องมือขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์	99
3. การประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู	103
3.1 การประเมินผลผลิต (Output) ตาม KRA 3 ด้าน	103
3.2 การประเมินผลการบรรลุ OKRs	103
4. การประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์	105
4.1 การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ	105
4.2 การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้	105
4.3 การประเมินความพึงพอใจในการใช้รูปแบบ	106
สรุปภาพรวมการวัดประเมินผล	106

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ภาคผนวก

แนวทางการเตรียมความพร้อมในการใช้คู่มือฯ	108
วันที่ 1: การเตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจ	108
วันที่ 2: การฝึกทักษะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมประเมินกลยุทธ์	111
เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละ Step	121
แบบวิเคราะห์ SOAR Analysis	122
แบบบันทึกการประชุมระดมสมอง	124
แบบวิเคราะห์ KRA, Objective และ Key Results	125
แบบวิเคราะห์ Tasks และบูรณาการกับ PA	126
แบบบันทึกการสังเกตการปฏิบัติงาน	127
แบบตรวจสอบการดำเนินงานตาม Tasks	128
แบบบันทึก Check-in OKRs	129
แบบบันทึกการนิเทศด้วย CFRs	130
แบบวิเคราะห์ผลการสะท้อน (AAR)	131
แบบวิเคราะห์ Gap (Gap Analysis)	133
แบบทบทวน KRA และ Key Results	134
แบบเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน 2 วงรอบ	135

ส่วนที่ 1 ทิศทางดำเนินการ

1. หลักการและเหตุผล

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนโฉมบทบาท "ครู" ให้เป็นครูยุคใหม่ โดยปรับบทบาทจาก "ครูสอน" เป็น "โค้ช" หรือ "ผู้อำนวยการเรียนรู้" ทำหน้าที่กระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ แนะนำวิธีเรียนรู้และวิธีการจัดระเบียบการสร้างความรู้ ออกแบบกิจกรรมและสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียน รวมทั้งมีบทบาทเป็นนักวิจัยพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน สอดคล้องกับแผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2561-2565) ที่มุ่งเน้นกิจกรรมปฏิรูปที่ 2 การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนสู่การเรียนรู้ฐานสมรรถนะ และกิจกรรมปฏิรูปที่ 3 การปฏิรูปกลไกและระบบการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐาน ซึ่งให้ความสำคัญกับการให้ครูได้พัฒนาความรู้และทักษะให้เกิดสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ ตลอดจนพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560-2579) ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา ที่ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยพัฒนาระบบการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะเพื่อดำรงไว้ซึ่งความรู้ ความสามารถ ความชำนาญการ หรือความเชี่ยวชาญในตำแหน่งและวิทยฐานะที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2564)

อย่างไรก็ตาม สภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงานของครูในประเทศไทยกลับแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างชัดเจนจากสภาพที่พึงประสงค์ จากการสำรวจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ., 2566) พบว่าครูส่วนใหญ่ต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานเฉลี่ยวันละ 10-12 ชั่วโมง โดยเพียงร้อยละ 40 เท่านั้นที่เป็นเวลาสำหรับการจัดการเรียนการสอนจริง ส่วนที่เหลือเป็นงานธุรการ การประชุม การจัดทำเอกสารรายงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเรียนการสอน ข้อมูลจากการวิจัยของสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท., 2565) พบว่าครูมากกว่าร้อยละ 70 รายงานว่ามีภาระงานมากเกินไป ทำให้ไม่สามารถเตรียมการสอนและพัฒนาตนเองได้อย่างเพียงพอ การศึกษาของเจริญชัย ปิ่นทอง และคณะ (2565) พบว่าครูที่มีภาระงานมากเกินไปมีแนวโน้มที่จะเกิดภาวะเหนื่อยหน่าย (Burnout) สูงกว่าครูที่มีภาระงานพอเหมาะถึง 3 เท่า ส่งผลให้คุณภาพการเรียนการสอนลดลงและมีการลาออกจากวิชาชีพครูเพิ่มขึ้น งานวิจัยของสุรัชย์ มั่นคง (2566) แสดงให้เห็นว่านักเรียนในโรงเรียน

ที่ครูมีปัญหการปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่านักเรียนในโรงเรียนที่ครูมีสภาพการทำงานที่ดีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่สถานศึกษาใช้เป็นกระบวนการในการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ ออกแบบและวางแผนดำเนินการที่ให้ความสำคัญกับการมองความสำเร็จของปัจจุบันสู่อนาคตภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถของบุคลากรที่เข้าใจตัวตนของสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม การวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านมาถูกกำหนดกรอบให้ใช้เครื่องมือ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่ง ญัฐ รัตนศิรินิชกุล (2565) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นการเปรียบเทียบทั้งด้านบวกและด้านลบ แต่การสำรวจเพื่อค้นหาจุดบกพร่องและอุปสรรคอาจส่งผลในทางลบมากกว่าทางบวก เนื่องจากการเน้นย้ำอยู่กับข้อผิดพลาดและจุดอ่อนขององค์กรอาจสร้างความเหนื่อยล้า เบื่อหน่าย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจและกำลังใจที่จะต่อสู้เพื่อความสำเร็จขององค์กร

การวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรสมัยใหม่จึงควรใช้เครื่องมือ SOAR Analysis ซึ่งมีองค์ประกอบ ได้แก่ S: Strength (จุดแข็ง) O: Opportunity (โอกาส) A: Aspiration (แรงบันดาลใจ) และ R: Result (ผลลัพธ์) แนวคิดนี้ต่อยอดมาจาก Appreciative Inquiry (AI) โดยมีสมมติฐานว่าทุกคน ทุกระบบมีเรื่องราวดี ๆ ซ่อนเร้นอยู่ SOAR Analysis จะเน้นค้นหาจุดแข็งและโอกาสให้มากที่สุดแล้วนำมาสร้างแรงบันดาลใจและคาดหวังถึงผลที่จะเกิดขึ้น โดยเชื่อว่ายิ่งใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาสมากเท่าใด จะสามารถปิดจุดอ่อนหรือพลิกจุดอ่อนเป็นจุดแข็งรวมทั้งสามารถบริหารความเสี่ยงหรือสร้างโอกาสจากภัยคุกคามได้โดยธรรมชาติ โดยพบว่าเมื่อนำ SOAR Analysis มาใช้จะสามารถดึงดูดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียและพัฒนากลยุทธ์ได้ดีกว่าการใช้ SWOT Analysis (Stavros & Hinrichs, 2009)

นอกจากนี้ แนวคิด Objectives and Key Results (OKRs) เป็นแนวคิดการบริหารงานที่ช่วยกระตุ้นให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายและมุ่งค้นหาตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ วัดผลได้ และเป็นการท้าทายความสามารถของบุคลากรทุกคนที่จะต้องมุ่งเน้นการพัฒนางานเพิ่มขึ้นตลอดช่วงระยะเวลาที่กำหนด (เกศินี ประทุมสุวรรณ, 2562) แนวคิด OKRs พัฒนามาจากหลักการ MBO โดย Andy Grove ซึ่งเป็น CEO ของบริษัท Intel ได้นำมาปรับใช้โดยมีการวัดวัตถุประสงค์ที่มีความถี่มากขึ้นใช้วิธีทั้งในรูปแบบ Top-Down และ Bottom-Up และการตั้งเป้าหมายให้มีความท้าทายมากขึ้น จนกระทั่ง John Doerr ได้นำเสนอแนะให้ Google นำระบบ OKRs ไปใช้และทำให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) การบูรณาการแนวคิด SOAR Analysis และ

OKRs เข้ากับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) จะส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศร 0606.4/ว19 ลงวันที่ 3 ตุลาคม 2567 สายงานการสอนตำแหน่งครูผู้ช่วยและครู ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

จากข้อค้นพบของการวิจัย เรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู" ที่ได้ดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) 2 วงรอบ โดยศึกษาพหุกรณีศึกษาจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้าน OKRs และ SOAR Analysis และการทดลองใช้รูปแบบในโรงเรียนนำร่องวิทยาคม ได้นำมาสู่การพัฒนาคู่มือฉบับนี้ ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ทิศทางการดำเนินการ ที่อธิบายหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของคู่มือ เป้าหมาย และกรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ส่วนที่ 2 วิธีดำเนินการ ที่นำเสนอการเตรียมการและสร้างความพร้อม แนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม พร้อมตัวอย่างกิจกรรมและเครื่องมือที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง และส่วนที่ 3 การวัดประเมินผล ที่ให้แนวทางการติดตาม ประเมิน และพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงตัวอย่างเครื่องมือประเมินและการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนา

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาในการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู อันจะส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและศักยภาพที่สอดคล้องกับความท้าทายในศตวรรษที่ 21 ต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของคู่มือ

คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่บูรณาการแนวคิด SOAR Analysis และ OKRs ไป

คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู | หน้า 3

ประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สายงานการสอน ตำแหน่งครูผู้ช่วยและครู ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0606.4/ว19 ลงวันที่ 3 ตุลาคม 2567 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ และกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่บูรณาการ SOAR Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร และ OKRs ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) โดยใช้ SOAR Analysis ในการวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ที่คาดหวัง เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยใช้ OKRs ในการกำหนด Key Result Area (KRA) วัตถุประสงค์ (Objective) ผลลัพธ์หลัก (Key Results) และภารกิจ (Tasks) ที่สอดคล้องกับมาตรฐานตำแหน่งครูทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ
4. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) โดยมีระบบการติดตาม ประเมินผล และสะท้อนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงาน
5. เพื่อเป็นแนวทางให้สถานศึกษาสามารถสร้างระบบและกลไกการบริหารจัดการที่ส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง และสามารถจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

3. เป้าหมาย

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่เข้าร่วมใช้คู่มือมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ และกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่บูรณาการ SOAR Analysis และ OKRs สามารถอธิบายหลักการสำคัญและนำไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา
2. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่เข้าร่วมใช้คู่มือมีความรู้และทักษะในการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ครบทั้ง 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic

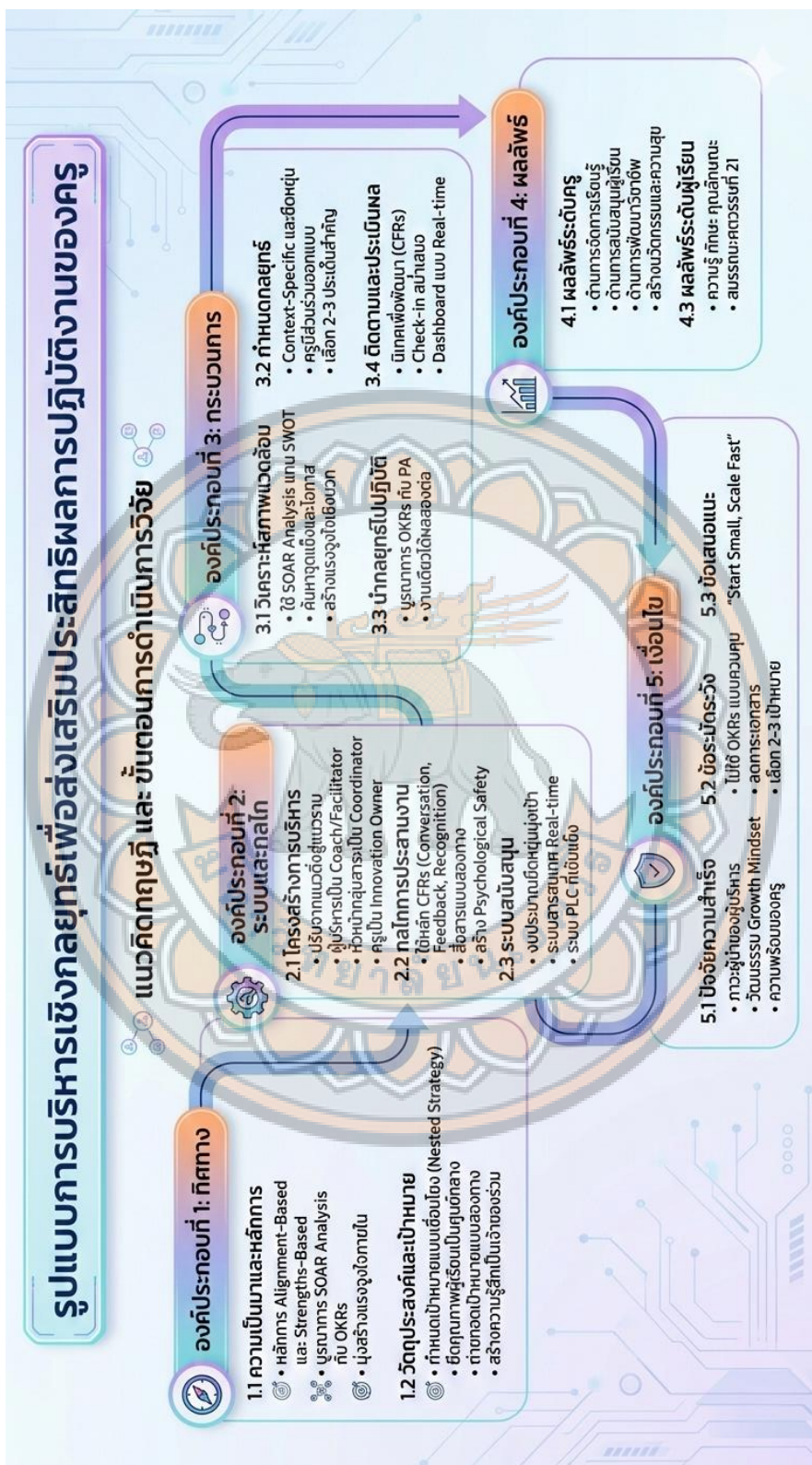
คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู | หน้า 4

3. Planning) โดยใช้ SOAR Analysis ในการวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แร่งบันดาลใจ และผลลัพธ์ที่คาดหวัง การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยใช้ OKRs ในการกำหนด KRA, Objective, Key Results และ Tasks และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) โดยมีระบบติดตามและสะท้อนผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

4. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่เข้าร่วมใช้คู่มือสามารถนำความรู้และเครื่องมือต่าง ๆ ไปฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน จนเกิดทักษะในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่สอดคล้องกับมาตรฐานตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สายงานการสอน ตำแหน่งครูผู้ช่วยและครูตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0606.4/ว19 ลงวันที่ 3 ตุลาคม 2567 ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

5. สถานศึกษามีการดำเนินงานที่เป็นระบบในการขับเคลื่อนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผ่านการบูรณาการ SOAR Analysis และ OKRs พร้อมทั้งมีระบบการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจนนำไปสู่การส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาอย่างยั่งยืน

4. กรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ดังภาพ 1



ภาพกรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู

ส่วนที่ 2

วิธีดำเนินการ

การดำเนินการตามรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูประกอบด้วยขั้นตอนที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การสร้างระบบนิเวศทางราชการ การเตรียมการและสร้างความพร้อม การดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน จนถึงการวัดประเมินผล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างระบบนิเวศทางราชการให้เอื้อต่อการดำเนินการ

การสร้างระบบนิเวศทางราชการให้เอื้อต่อการดำเนินการเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากสถานศึกษาในประเทศไทยดำเนินงานภายใต้กรอบโครงสร้างระบบราชการที่มีระเบียบและขั้นตอนที่ชัดเจน การดำเนินการใด ๆ จำเป็นต้องได้รับการรับรองอย่างเป็นทางการผ่านคำสั่งหรือประกาศของโรงเรียน รวมถึงการเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนนี้ช่วยสร้างความชอบธรรมในการดำเนินงานและเป็นพื้นฐานสำหรับการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น

1.1 กำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่

จัดทำคำสั่ง/ประกาศแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการขับเคลื่อนรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู โดยกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ที่สอดคล้องกับหลักการของรูปแบบดังนี้

1) **ผู้อำนวยการสถานศึกษา** ทำหน้าที่เป็น Coach และ Facilitator ซึ่งแตกต่างจากบทบาทผู้บริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นการสั่งการและควบคุม บทบาท Coach หมายถึงการทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและพัฒนาศักยภาพของครู โดยใช้การตั้งคำถาม การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการสนับสนุนให้ครูค้นพบคำตอบด้วยตนเอง แทนการบอกคำตอบโดยตรง บทบาท Facilitator หมายถึง การเป็นผู้อำนวยความสะดวกที่ช่วยขจัดอุปสรรค จัดหาทรัพยากร และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานของครู ผู้อำนวยการต้องเปลี่ยนจากการถามว่า "ครูทำตามคำสั่งหรือยัง" มาเป็นการถามว่า "ครูต้องการอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ" การเปลี่ยนแปลงบทบาทนี้สอดคล้องกับแนวคิด Servant Leadership ที่ผู้นำมีหน้าที่รับใช้ผู้ตามให้ประสบความสำเร็จ

2) **หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/หัวหน้างาน** ทำหน้าที่เป็น Coordinator หมายถึงการทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานที่เชื่อมโยงการทำงานระหว่างครูในกลุ่มสาระ ประสานเป้าหมายระหว่างระดับองค์กรกับระดับบุคคล และอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม หัวหน้ากลุ่มสาระมีบทบาทสำคัญในการแปลงเป้าหมายระดับโรงเรียนลงสู่ระดับกลุ่ม

คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู | หน้า 7

สาระ และสนับสนุนให้ครูแต่ละคนกำหนด OKRs ที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลุ่ม นอกจากนี้ยังทำหน้าที่เป็นผู้นำในการจัด PLC (Professional Learning Community) ของกลุ่มสาระ

3) ครูผู้สอน ทำหน้าที่เป็น Innovation Owner หมายถึงการมีอิสระและความรับผิดชอบในการคิดริเริ่ม ทดลอง และพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ของตนเอง แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนฐานของ Teacher Autonomy หรือความเป็นอิสระของครู ที่เชื่อว่าครูเป็นผู้เชี่ยวชาญในห้องเรียนของตนเองและควรมีอำนาจตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ ครูไม่ใช่เพียงผู้รับนโยบายมาปฏิบัติ แต่เป็นผู้สร้างสรรค์และพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ด้วยตนเอง การเป็น Innovation Owner หมายความว่าครูมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของนวัตกรรมที่ตนเองพัฒนา และมีอิสระในการปรับปรุงแนวทางตามสถานการณ์

4) ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นผู้แทนจากภาคส่วนต่าง ๆ ในชุมชนที่มีส่วนร่วมในการกำกับดูแลสถานศึกษา มีบทบาทในการให้ความเห็นชอบทิศทางการดำเนินงาน สนับสนุนทรัพยากร และเชื่อมโยงการดำเนินงานของโรงเรียนกับความต้องการของชุมชน

5) ตัวแทนผู้ปกครองและเครือข่ายชุมชน มีบทบาทในการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับพัฒนาการของผู้เรียน และร่วมสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทั้งที่บ้านและชุมชน

1.2 การนำเสนอคำสั่ง/ประกาศแต่งตั้งคณะกรรมการฯ ขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ดำเนินการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำเสนอคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการขับเคลื่อนรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู ในการประชุมควรนำเสนอข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณา ได้แก่ หลักการและเหตุผลของการดำเนินการ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงาน ทรัพยากรที่ต้องการ และผลลัพธ์ที่คาดหวัง เมื่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเห็นชอบหรือรับทราบการดำเนินการแล้ว ให้จัดทำรายงานการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหลักฐานประกอบการดำเนินงาน

2. การเตรียมการและสร้างความพร้อม

การเตรียมการและสร้างความพร้อมเป็นขั้นตอนสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของการนำรูปแบบไปใช้ การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในองค์กรต้องเริ่มจากการสร้างความเข้าใจและความพร้อมให้กับผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อรูปแบบนี้มีแนวคิดและเครื่องมือใหม่หลายประการที่ครู

และบุคลากรอาจไม่คุ้นเคย ความพร้อมนี้ครอบคลุมทั้งความรู้ความเข้าใจ ทักษะที่จำเป็น และทัศนคติที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง

2.1 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

2.1.1 คำสำคัญ (Key Word) อภิธานศัพท์ ได้แก่

1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) คือ กระบวนการบริหารองค์การอย่างเป็นระบบที่มุ่งเน้นการกำหนดทิศทางในระยะยาว โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร จากนั้นจึงวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ครอบคลุมทั้งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินผล รวมถึงการปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ในคู่มือนี้ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) กระบวนการทั้งสามนี้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร โดยผลการประเมินในขั้นตอนสุดท้ายจะนำไปสู่การปรับปรุงแผนในรอบถัดไป

2) SOAR Analysis คือ เครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาโดย Stavros และ Hinrichs ในปี 2009 โดยปรับจาก SWOT Analysis มาเน้นมุมมองเชิงบวก SWOT Analysis ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) แม้จะมีประโยชน์แต่ก็มีข้อจำกัดคือการเน้นจุดอ่อนและอุปสรรคอาจสร้างบรรยากาศเชิงลบและลดแรงจูงใจ SOAR Analysis แทนที่จุดอ่อนและอุปสรรคด้วย Aspirations (แรงบันดาลใจ) และ Results (ผลลัพธ์ที่คาดหวัง) ทำให้การวิเคราะห์มีลักษณะเชิงบวกและมุ่งไปข้างหน้ามากขึ้น การใช้ SOAR ไม่ได้หมายความว่าไม่สนใจปัญหาหรืออุปสรรค แต่เลือกที่จะมุ่งเน้นไปที่การสร้างอนาคตที่ต้องการมากกว่าการแก้ไขปัญหในอดีต การวิเคราะห์แบบ SOAR จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการคิดเชิงบวก การมีส่วนร่วม และการมุ่งเน้นอนาคตที่พึงประสงค์

3) OKRs (Objectives and Key Results) คือ ระบบการตั้งเป้าหมายและติดตามผลที่พัฒนาโดย Andy Grove แห่ง Intel และได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายหลังจาก John Doerr นำไปใช้ที่ Google และบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำอื่น ๆ OKRs ประกอบด้วยสองส่วน ได้แก่ Objective ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ และ Key Results ซึ่งเป็นผลลัพธ์หลักที่ใช้วัดความสำเร็จของเป้าหมาย Objective ควรเป็นประโยคที่สร้างแรงบันดาลใจและบอกทิศทางที่ชัดเจน ส่วน Key Results ควรเป็นตัวเลขที่วัดได้ OKRs มีลักษณะสำคัญหลายประการ ได้แก่ การ

ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (Stretch Goals) ที่แม้จะบรรลุเพียงร้อยละ 70-80 ก็ถือว่าประสบความสำเร็จ การติดตามผลเป็นรายไตรมาสหรือรอบสิ้น ๆ แทนการรอประเมินสิ้นปี และความโปร่งใสที่ทุกคนในองค์กรสามารถเห็น OKRs ของกันและกันได้

4) KRA (Key Result Area) คือ ขอบเขตหรือด้านที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดว่าครูหรือกลุ่มงานจะต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ในด้านใดบ้าง ในคู่มือนี้ KRA ของครูสอดคล้องกับมาตรฐานตำแหน่งครูตามหลักเกณฑ์สำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศร 0606.4/ว19 ลงวันที่ 3 ตุลาคม 2567 สายงานการสอนตำแหน่งครูผู้ช่วยและครู ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ การกำหนด KRA ตามมาตรฐานตำแหน่งช่วยให้เกิดการบูรณาการระหว่าง OKRs กับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของทางราชการ

5) ผลลัพธ์หลัก (Key Results: KR) คือ ผลลัพธ์ที่วัดได้ซึ่งใช้ประเมินความก้าวหน้าไปสู่เป้าหมาย (Objective) Key Results ที่ดีต้องมีลักษณะสำคัญดังนี้ ประการแรก วัดได้เป็นตัวเลขเช่นร้อยละ จำนวน คะแนน หรือระดับ ประการที่สอง มีกรอบเวลาชัดเจน เช่น ภายในภาคเรียนที่ 1 หรือภายในไตรมาสที่ 2 ประการที่สาม ทำลายแต่เป็นไปไม่ได้ หมายความว่าต้องยิ่งดีกว่าการทำงานแบบเดิม แต่ไม่ใช่เป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้ และประการที่สี่ อยู่ในการควบคุมของผู้กำหนด หมายความว่าครูสามารถดำเนินการให้บรรลุได้ด้วยตนเอง ตัวอย่าง Key Results ได้แก่ "นักเรียนร้อยละ 80 สามารถเขียนเรียงความตามโครงสร้างได้" หรือ "คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของนักเรียนต่อการจัดการเรียนรู้ไม่ต่ำกว่า 4.00 จาก 5.00"

6) ภารกิจ (Tasks) คือ กิจกรรมหรือการดำเนินการที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุ Key Results ในคู่มือนี้ Tasks จะถูกกำหนดให้สอดคล้องกับข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้เกิด "งานเดียวได้ผลสองต่อ" คือเมื่อครูทำงานเพื่อบรรลุ OKRs จะได้ผลทั้งในแง่ความก้าวหน้าตาม OKRs และได้หลักฐานสำหรับ PA ไปพร้อมกัน ไม่ต้องทำงานสองชุดแยกกัน Tasks ที่ดีควรระบุอย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ทำเมื่อไร และจะได้หลักฐานอะไร

7) CFRs (Conversation, Feedback, Recognition) คือ กลไกการติดตามและพัฒนาที่ John Doerr เสนอว่าควรใช้ควบคู่กับ OKRs เพื่อให้ระบบการตั้งเป้าหมายมีประสิทธิภาพ CFRs ประกอบด้วยสามองค์ประกอบ ได้แก่ Conversation หมายถึงการสนทนาอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้บริหารกับครูเพื่อติดตามความก้าวหน้า หาหรือปัญหา และปรับทิศทางตามความจำเป็น การสนทนานี้ไม่ใช่การตรวจสอบ แต่เป็นการสนับสนุนให้ครูประสบความสำเร็จ Feedback หมายถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับที่สร้างสรรค์และทันเวลาแบบสองทาง ทั้งจากผู้บริหาร

ไปยังครูและจากครูไปยังผู้บริหาร ข้อมูลย้อนกลับที่ดีต้องเฉพาะเจาะจง ทันเวลา และมุ่งเน้นการพัฒนา Recognition หมายถึงการยกย่องชื่นชมเมื่อครูทำได้ดีหรือมีความก้าวหน้า การยกย่องช่วยเสริมแรงพฤติกรรมที่พึงประสงค์และสร้างบรรยากาศเชิงบวกในองค์กร

8) ข้อตกลงในการพัฒนางาน (Performance Agreement: PA) คือ ระบบที่ข้าราชการครูต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์ ก.ค.ศ. โดยกำหนดข้อตกลงการพัฒนางานร่วมกับผู้บังคับบัญชาในแต่ละรอบการประเมิน ปัญหาที่พบในทางปฏิบัติคือครูมักทำ PA แยกส่วนจากงานประจำทำให้เป็นภาระงานเพิ่มเติม และ PA มักเน้นการทำผ่านรายบุคคลโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร ในคู่มือนี้ OKRs ที่ครูกำหนดจะถูกออกแบบให้สอดคล้องและครอบคลุมสิ่งที่ต้องรายงานใน PA กล่าวคือเมื่อครูบรรลุ Key Results ที่กำหนดก็จะมีหลักฐานสำหรับ PA ไปพร้อมกัน การบูรณาการนี้ลดภาระงานซ้ำซ้อนและทำให้ PA มีความหมายมากขึ้นเพราะเชื่อมโยงกับเป้าหมายที่ใหญ่กว่า

9) ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู หมายถึง การปฏิบัติงานตามมาตรฐานตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศร 0606.4/ว19 ลงวันที่ 3 ตุลาคม 2567 สายงานการสอนตำแหน่งครูผู้ช่วยและครู 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ด้านการจัดการเรียนรู้ครอบคลุมการวางแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ครอบคลุมการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพครอบคลุมการพัฒนาตนเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรม

10) หลักการ Alignment-Based คือ หลักการสร้างความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างเป้าหมายในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับกลุ่มงาน จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน หลักการนี้ช่วยแก้ปัญหา Performance Paradox ที่พบในหลายสถานศึกษาที่ครูแต่ละคนผ่านการประเมินแต่ผลลัพธ์รวมของโรงเรียนไม่ดีขึ้น เนื่องจากขาดความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายบุคคลกับเป้าหมายองค์กร การใช้หลักการ Alignment-Based ทำให้เมื่อครูแต่ละคนบรรลุเป้าหมายส่วนตัว ก็ส่งผลให้เป้าหมายระดับกลุ่มและระดับองค์กรบรรลุผลไปด้วย

11) หลักการ Strengths-Based คือ แนวคิดที่มุ่งเน้นการค้นหาและต่อยอดจุดแข็งที่มีอยู่แทนการแก้ไขจุดอ่อน แนวคิดนี้มีรากฐานจากจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) ที่เชื่อว่าการพัฒนามาตรฐานของจุดแข็งจะสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนและสร้างความรู้สึกเชิง

บวกมากกว่าการพยายามแก้ไขจุดอ่อนเพียงอย่างเดียว ในบริบทของโรงเรียน หลักการนี้หมายความว่าแทนที่จะถามว่า "โรงเรียนเรามีปัญหาอะไร" ควรถามว่า "โรงเรียนเราเก่งเรื่องอะไร และจะต่อยอดได้อย่างไร" หลักการนี้สอดคล้องกับ SOAR Analysis ที่มุ่งเน้นจุดแข็งและโอกาส

12) Psychological Safety คือ สภาพแวดล้อมที่บุคคลรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็น ถามคำถาม ยอมรับความผิดพลาด และเสนอไอเดียใหม่ ๆ โดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตำหนิ ล้อเลียน หรือลงโทษ เป็นแนวคิดที่ Amy Edmondson แห่ง Harvard Business School นำเสนอจากการวิจัยพบว่าทีมที่มี Psychological Safety สูงจะมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่า Psychological Safety มีความสำคัญอย่างยิ่งในการใช้ OKRs เนื่องจากต้องการให้ครูตั้งเป้าหมายที่ท้าทายซึ่งอาจไม่บรรลุผลสำเร็จทั้งหมด หากครูกลัวว่าจะถูกลงโทษเมื่อไม่บรรลุเป้าหมาย ครูจะเลือกตั้งเป้าหมายที่ต่ำเพื่อความปลอดภัย ซึ่งทำลายประโยชน์ของ OKRs

13) Nested Strategy คือ การกำหนดเป้าหมายแบบซ้อนกันเหมือนตุ๊กตาแม่ลูกดก (Matryoshka Dolls) โดยเป้าหมายระดับบุคคลอยู่ภายในเป้าหมายระดับกลุ่ม และเป้าหมายระดับกลุ่มอยู่ภายในเป้าหมายระดับองค์กร เมื่อบรรลุเป้าหมายระดับเล็กก็จะส่งผลให้บรรลุเป้าหมายระดับใหญ่ไปด้วย แนวคิดนี้ช่วยให้ครูเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานที่ตนทำกับเป้าหมายที่ใหญ่กว่าของโรงเรียน

14) Self-Determination Theory คือ ทฤษฎีแรงจูงใจที่พัฒนาโดย Deci และ Ryan ที่เสนอว่ามนุษย์มีความต้องการพื้นฐานสามประการที่เมื่อได้รับการตอบสนองจะเกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ความต้องการทั้งสามประกอบด้วย Competence คือ ความรู้สึกว่าคุณมีความสามารถ Autonomy คือความรู้สึกว่าคุณมีอิสระในการเลือกและตัดสินใจ และ Relatedness คือความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในคู่มือนี้ออกแบบมาเพื่อตอบสนองความต้องการทั้งสามผ่านการให้ครูกำหนด OKRs ด้วยตนเอง (Autonomy) การสนับสนุนให้พัฒนาและประสบความสำเร็จ (Competence) และการทำงานเป็นทีมผ่าน PLC (Relatedness)

2.1.2 ชุดเครื่องมือ (Toolkits) ที่ใช้ในรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

เครื่องมือที่ 1 : การวิเคราะห์ SOAR Analysis

ความหมายและวัตถุประสงค์

SOAR Analysis เป็นเครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นมุมมองเชิงบวก (Strengths-Based Strategic Thinking) พัฒนาโดย Jacqueline Stavros และ Gina Hinrichs (2009) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ Strengths (จุดแข็ง) Opportunities (โอกาส)

Aspirations (แรงบันดาลใจ) และ Results (ผลลัพธ์ที่คาดหวัง) เครื่องมือนี้ใช้สำหรับวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรและกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์โดยเน้นการค้นหาจุดแข็งและโอกาสเพื่อต่อยอดสู่อนาคตที่พึงประสงค์

วัตถุประสงค์ของเครื่องมือนี้คือ เพื่อให้ครูและผู้บริหารค้นหาจุดแข็งที่แท้จริงของตนเองและองค์กร มองเห็นโอกาสที่สามารถใช้ประโยชน์ได้ กำหนดเป้าหมายที่สร้างแรงบันดาลใจ และระบุผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุได้อย่างชัดเจน

สาระสำคัญ

แนวคิด Strengths-Based Approach เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการค้นหาและต่อยอดจากจุดแข็งที่มีอยู่แทนการมุ่งแก้ไขจุดอ่อน โดยเชื่อว่าการพัฒนาจากฐานความสำเร็จเดิมจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีกว่าการพยายามแก้ไขปัญหาย่างเดียว แนวคิดนี้สอดคล้องกับหลักการของ Appreciative Inquiry ที่เน้นการสืบค้นเชิงบวก (Positive Inquiry) ซึ่งพัฒนาโดย David Cooperrider และ Suresh Srivastva เพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในตัวบุคคลและองค์กร

ความแตกต่างระหว่าง SWOT Analysis กับ SOAR Analysis อยู่ที่มุมมองพื้นฐาน กล่าวคือ SWOT Analysis วิเคราะห์ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งทำให้องค์กรอาจใช้เวลาและทรัพยากรไปกับการแก้ไขจุดอ่อนมากเกินไป ในขณะที่ SOAR Analysis ละเว้นการวิเคราะห์จุดอ่อนและอุปสรรคโดยตรง และหันไปมุ่งเน้นการต่อยอดจากจุดแข็งและโอกาสแทน การทำ SOAR ช่วยสร้างบรรยากาศเชิงบวกในการทำงานร่วมกัน และกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นและแรงบันดาลใจในการพัฒนาองค์กร

องค์ประกอบ 4 ส่วนของ SOAR Analysis ประกอบด้วย ส่วนแรกคือ Strengths หรือจุดแข็ง หมายถึง ทรัพยากร ความสามารถ และผลงานที่องค์กรหรือบุคคลทำได้ดีที่สุด เป็นสิ่งที่สร้างความแตกต่างและความได้เปรียบ ส่วนที่สองคือ Opportunities หรือโอกาส หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา เช่น นโยบาย เทคโนโลยี ความร่วมมือจากชุมชน หรือแนวโน้มทางการศึกษา ส่วนที่สามคือ Aspirations หรือแรงบันดาลใจ หมายถึง วิสัยทัศน์และความใฝ่ฝันที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต เป็นภาพที่ต้องการเห็นเมื่อประสบความสำเร็จ และส่วนที่สี่คือ Results หรือผลลัพธ์ที่คาดหวัง หมายถึง ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่วัดได้ซึ่งจะยืนยันความสำเร็จ

คำแนะนำการใช้เครื่องมือ

ขั้นที่ 1 เตรียมการ กำหนดประเด็นหรือหัวข้อที่จะวิเคราะห์ให้ชัดเจน เตรียมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ข้อมูลผู้เรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายงานการประเมินต่างๆ เชิญผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าร่วม ซึ่งอาจรวมถึงผู้บริหาร ครู ตัวแทน

ผู้ปกครอง และตัวแทนนักเรียนตามความเหมาะสม จัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์ เช่น กระดาษฟลิปชาร์ต โปสเตอร์ ปากกาเมจิก

ขั้นที่ 2 ค้นหาจุดแข็ง (Strengths) ใช้คำถามชี้นำ ได้แก่ โรงเรียนหรือครูของเราเก่งเรื่องอะไรมากที่สุด ทรัพยากรอะไรที่เรามีและโรงเรียนอื่นไม่มี ผลงานที่เราภาคภูมิใจที่สุดคืออะไร ครูมีความสามารถพิเศษอะไร อะไรคือสิ่งที่ทำให้โรงเรียนเราโดดเด่น ให้ผู้เข้าร่วมระดมความคิดและจัดลำดับความสำคัญของจุดแข็งที่ค้นพบ

ขั้นที่ 3 ค้นหาโอกาส (Opportunities) ใช้คำถามชี้นำ ได้แก่ แนวโน้มการศึกษาที่เป็นประโยชน์มีอะไรบ้าง การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดมีอะไร ความร่วมมือจากชุมชนที่สามารถต่อยอดได้ เทคโนโลยีใหม่ที่สามารถนำมาใช้ นโยบายหรือโครงการใหม่ที่เอื้ออำนวยวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างจุดแข็งกับโอกาสที่ค้นพบ

ขั้นที่ 4 กำหนดแรงบันดาลใจ (Aspirations) ใช้คำถามชี้นำ ได้แก่ เราอยากเห็นโรงเรียนเป็นอย่างไรในอีก 1-3 ปี เราอยากให้ครูมีคุณลักษณะอย่างไร เราอยากให้ผู้เรียนมีคุณภาพอย่างไร ความสำเร็จที่เราใฝ่ฝันคืออะไร หากทุกอย่างเป็นไปได้ดีที่สุด อนาคตของโรงเรียนจะเป็นอย่างไร

ขั้นที่ 5 กำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Results) ใช้คำถามชี้นำ ได้แก่ จะรู้ได้อย่างไรว่าประสบความสำเร็จ ตัวชี้วัดความสำเร็จคืออะไร ผลลัพธ์ที่วัดได้ที่ต้องการบรรลุคืออะไร เมื่อบรรลุแรงบันดาลใจแล้วจะมีหลักฐานอะไรที่แสดงให้เห็น

ขั้นที่ 6 สรุปและวางแผนต่อ สรุปผลการวิเคราะห์ SOAR ทั้ง 4 องค์ประกอบ นำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการกำหนด OKRs ในขั้นตอนถัดไป

ข้อพึงระวัง ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ไม่ตัดสินหรือวิจารณ์ความคิดของผู้อื่นในระหว่างการระดมความคิด และควรมีหลักฐานหรือข้อมูลสนับสนุนจุดแข็งและโอกาสที่ระบุ

แบบฟอร์ม 1.1: การวิเคราะห์ SOAR Analysis

โรงเรียน :

ประเด็น/หัวข้อการวิเคราะห์ :

วันที่วิเคราะห์ : จำนวนผู้เข้าร่วม คน

ผู้เข้าร่วมวิเคราะห์:

S - Strengths (จุดแข็ง)

จุดแข็งของโรงเรียน/ครู/บุคลากรมีอะไรบ้าง? สิ่งที่เราทำได้ดี? ทรัพยากรที่มีคุณค่า?

ลำดับ	จุดแข็งที่ค้นพบ	แหล่งที่มา/หลักฐาน
1		
2		
3		
4		
5		

จุดแข็งที่สำคัญที่สุด 3 อันดับแรก:

1.
2.
3.

O - Opportunities (โอกาส)

โอกาสจากภายนอกที่สามารถใช้ประโยชน์ได้? แนวโน้มที่เอื้อต่อการพัฒนา?

ลำดับ	โอกาสที่ค้นพบ	แหล่งที่มา/หลักฐาน
1		
2		
3		
4		
5		

โอกาสที่สำคัญที่สุด 3 อันดับแรก:

1.
2.
3.

A - Aspirations (แรงบันดาลใจ)

เราใฝ่ฝันอยากเห็นอะไรเกิดขึ้น? วิสัยทัศน์ที่ต้องการบรรลุ?

ลำดับ	แรงบันดาลใจ/วิสัยทัศน์	ความเชื่อมโยงกับจุดแข็ง-โอกาส
1		
2		
3		

แรงบันดาลใจที่เลือกโฟกัส :

.....

.....

.....

R - Results (ผลลัพธ์ที่คาดหวัง)

ตัวชี้วัดความสำเร็จ? จะรู้ได้อย่างไรว่าบรรลุเป้าหมาย?

ลำดับ	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กรอบเวลา
1				
2				
3				

สรุปผลการวิเคราะห์ SOAR

.....

.....

.....

ลงชื่อ:.....ตำแหน่ง:.....

วันที่:.....

ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม 1.1

โรงเรียน : โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม.....

ประเด็น/หัวข้อการวิเคราะห์ : การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย.....

วันที่วิเคราะห์ : 15 พฤษภาคม 2568 ..จำนวนผู้เข้าร่วม 8 ..คน

ผู้เข้าร่วมวิเคราะห์ : ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย ครูผู้สอนภาษาไทย 5 คน..

S - Strengths (จุดแข็ง)

ลำดับ	จุดแข็งที่ค้นพบ	แหล่งที่มา/หลักฐาน
1	ครูมีประสบการณ์สอนเฉลี่ย 15 ปีขึ้นไป	ข้อมูลบุคลากร
2	มีครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ 3 คน	คำสั่งแต่งตั้ง
3	นักเรียนได้รับรางวัลการแข่งขันทักษะภาษาไทยระดับเขต	เกียรติบัตร/รางวัล
4	มีห้องปฏิบัติการภาษาพร้อมสื่อการเรียนรู้	ทะเบียนครุภัณฑ์
5	ชุมชนมีวัฒนธรรมท้องถิ่นที่เป็นแหล่งเรียนรู้	ข้อมูลชุมชน

จุดแข็งที่สำคัญที่สุด 3 อันดับแรก:

1. ..ครูมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการสอนภาษาไทย...
2. ..มีครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษที่เป็นพี่เลี้ยงได้.....
3. ..ชุมชนมีทุนทางวัฒนธรรมที่สามารถนำมาบูรณาการในการเรียนการสอน.....

O - Opportunities (โอกาส)

ลำดับ	โอกาสที่ค้นพบ	แหล่งที่มา/หลักฐาน
1	นโยบาย ว19/2567 สนับสนุนการพัฒนาครูเป็นระบบ	หนังสือเวียน ก.ค.ศ.
2	สพม. จัดอบรมพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง	ปฏิทินการอบรม
3	มีแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ที่หลากหลาย	OBE Content Center
4	ปราชญ์ชาวบ้านพร้อมให้ความร่วมมือ	บันทึกความร่วมมือ
5	กระทรวงศึกษาธิการเน้นการอ่านออกเขียนได้	นโยบาย ศธ.

โอกาสที่สำคัญที่สุด 3 อันดับแรก:

1. ..นโยบาย ว19/2567 ที่เชื่อมโยง PA. กับการพัฒนาตามตัวชี้วัดที่ชัดเจน..
2. ..การสนับสนุนการพัฒนาครูจากหน่วยงานต้นสังกัด...
3. ..ทรัพยากรการเรียนรู้ดิจิทัลที่เข้าถึงได้ง่าย...

A - Aspirations (แรงบันดาลใจ)

ลำดับ	แรงบันดาลใจ/วิสัยทัศน์	ความเชื่อมโยงกับจุดแข็ง-โอกาส
1	นักเรียนทุกคนมีสมรรถนะการอ่าน การเขียน การคิดวิเคราะห์ตามเกณฑ์	ครูมีความเชี่ยวชาญ + นโยบาย การอ่านออกเขียนได้
2	ครูทุกคนมีนวัตกรรมการสอนภาษาไทยที่เป็น เอกลักษณ์	ครูมีประสบการณ์ + วัฒนธรรม ท้องถิ่น
3	กลุ่มสาระภาษาไทยเป็นต้นแบบ PLC ระดับเขต	ครูวิทยฐานะสูง + การสนับสนุน จาก สพม.

แรงบันดาลใจที่เลือกโฟกัส :

.....ครูกลุ่มสาระภาษาไทยทุกคนพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นผ่านการบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นในการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อสมรรถนะการอ่านและการเขียนของนักเรียน

R - Results (ผลลัพธ์ที่คาดหวัง)

ลำดับ	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กรอบเวลา
1	นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ การอ่านเพิ่มขึ้น	คะแนน RT เพิ่มขึ้น 10%	80%	1 ภาคเรียน
2	ครูมีนวัตกรรมการสอน ภาษาไทย	ครู 100% มีผลงานนวัตกรรม	เพิ่มขึ้น 10%	1 ภาคเรียน
3	ครูผ่านเกณฑ์ PA ระดับดี ขึ้นไป	ครู 80% ผ่านระดับ 3	90%	1 รอบ PA

สรุปผลการวิเคราะห์ SOAR

.....กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยมีจุดแข็งสำคัญคือครูที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ มีครูวิทยฐานะสูงที่เป็นพี่เลี้ยงได้ และมีทุนทางวัฒนธรรมท้องถิ่นที่สามารถนำมาบูรณาการ โอกาสที่สำคัญคือนโยบาย ว19/2567 ที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างเป็นระบบ การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด และทรัพยากรดิจิทัลที่เข้าถึงได้ง่าย เป้าหมายที่ต้องการบรรลุคือการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูให้สูงขึ้น โดยมุ่งเน้นการบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะการอ่านและการเขียนของนักเรียน...

ลงชื่อ :นายสมศักดิ์ รักการสอน.....ตำแหน่ง : หัวหน้ากลุ่มสาระฯ.....

วันที่ :15 พฤษภาคม 2568.....

เครื่องมือที่ 2 : การกำหนด OKRs (KRA, Objective, Key Results)

ความหมายและวัตถุประสงค์

OKRs (Objectives and Key Results) เป็นระบบการตั้งเป้าหมายและวัดผลที่พัฒนาโดย Andy Grove แห่งบริษัท Intel และเผยแพร่โดย John Doerr ผ่านหนังสือ Measure What Matters ระบบนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักสองส่วน ได้แก่ Objective ซึ่งเป็นเป้าหมายเชิงคุณภาพที่สร้างแรงบันดาลใจ และ Key Results ซึ่งเป็นผลลัพธ์หลักที่วัดได้เชิงปริมาณเพื่อยืนยันความสำเร็จของ Objective ในการนำมาใช้กับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู ได้มีการเพิ่มองค์ประกอบ KRA (Key Result Area) เพื่อเชื่อมโยงกับมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะ ตาม ว19/2567 ที่กำหนดให้ครูต้องพัฒนาใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้และการจัดการชั้นเรียน ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

วัตถุประสงค์ของเครื่องมือนี้คือ เพื่อให้ครูสามารถแปลงผลการวิเคราะห์ SOAR ไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจนและวัดได้ตามกรอบ KRA 3 ด้านของ ว19/2567 สร้างความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายระดับโรงเรียน กลุ่มสาระ และบุคคล และทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA) สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้

สาระสำคัญ

แนวคิด OKRs พัฒนาจากหลักการ Management by Objectives (MBO) ของ Peter Drucker โดย Andy Grove ได้ปรับปรุงให้มีความยืดหยุ่นและเน้นผลลัพธ์มากขึ้น John Doerr ได้นำ OKRs ไปใช้ที่ Google และทำให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย หลักการสำคัญของ OKRs คือ เป้าหมายต้องท้าทายและสร้างแรงบันดาลใจ (Ambitious) ผลลัพธ์ต้องวัดได้อย่างชัดเจน (Measurable) และต้องมีความโปร่งใสในการติดตาม (Transparent)

แนวคิด Alignment-Based หมายถึง การจัดเรียงเป้าหมายให้สอดคล้องกันในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร (โรงเรียน) ลงมาสู่ระดับทีม (กลุ่มสาระ) และระดับบุคคล (ครู) การ Alignment ที่ดีทำให้ทุกคนมุ่งไปในทิศทางเดียวกันและเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานของตนเองกับเป้าหมายรวมขององค์กร

แนวคิด Nested Strategy หมายถึง กลยุทธ์แบบซ้อนกันหลายชั้น โดยเป้าหมายระดับล่างต้องส่งเสริมเป้าหมายระดับบน เมื่อครูบรรลุ OKRs ส่วนบุคคล ก็จะส่งผลให้กลุ่มสาระบรรลุ OKRs ของทีม และเมื่อกกลุ่มสาระทุกกลุ่มบรรลุ OKRs ก็จะส่งผลให้โรงเรียนบรรลุ OKRs ระดับองค์กร

KRA (Key Result Area) ตามมาตรฐาน ก.ค.ศ. ว19/2567 กำหนดให้ครูต้องพัฒนาใน 3 ด้านหลัก ได้แก่ KRA 1 คือ ด้านการจัดการเรียนรู้และการจัดการชั้นเรียน ซึ่งมุ่งเน้น

การพัฒนาการออกแบบการจัดการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การใช้สื่อและเทคโนโลยี การวัดและประเมินผล และการบริหารจัดการชั้นเรียน KRA 2 คือ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ ซึ่งมุ่งเน้นการส่งเสริมผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะตามหลักสูตร การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน KRA 3 คือ ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การสร้างและพัฒนานวัตกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการเป็นแบบอย่างที่ดี

หลักการกำหนด Objective ที่ดี ประกอบด้วย ต้องสอดคล้องกับ KRA ที่กำหนด ต้องท้าทายแต่สามารถบรรลุได้ ต้องสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้อยากพัฒนา ต้องชัดเจนและเข้าใจง่าย และควรกำหนด 1-3 Objectives ต่อ KRA

หลักการกำหนด Key Results ที่ดี ประกอบด้วย ต้องวัดได้เชิงปริมาณ (Measurable) ต้องมีกรอบเวลาที่ชัดเจน (Time-bound) ต้องท้าทายแต่ไม่เป็นไปไม่ได้ (Stretch but achievable) ควรกำหนด 2-5 Key Results ต่อ Objective และควรเป็นไปตามหลัก SMART ได้แก่ Specific (เฉพาะเจาะจง) Measurable (วัดได้) Achievable (บรรลุได้) Relevant (เกี่ยวข้อง) และ Time-bound (มีกรอบเวลา)

คำแนะนำการใช้เครื่องมือ

ขั้นที่ 1 กำหนด Objective ทบทวนผลการวิเคราะห์ SOAR โดยเฉพาะส่วน Aspirations และ Results กำหนด Objective ให้สอดคล้องกับ KRA ทั้ง 3 ด้านตาม ว19/2567 ตรวจสอบว่า Objective สร้างแรงบันดาลใจและท้าทายเพียงพอ ตรวจสอบความสอดคล้องกับ OKRs ระดับโรงเรียนและกลุ่มสาระ

ขั้นที่ 2 กำหนด Key Results ระบุผลลัพธ์หลักที่จะใช้วัดความสำเร็จของแต่ละ Objective กำหนดตัวเลขเป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดกรอบเวลาในการบรรลุ ตรวจสอบว่า Key Results เป็นไปตามหลัก SMART

ขั้นที่ 3 เลือกโฟกัส จากหลาย Key Results ให้เลือก 2-3 ข้อที่จะเป็นจุดเน้นในภาคเรียน/ปีการศึกษา นี้ พิจารณาจากความเร่งด่วน ความสำคัญ และความเป็นไปได้ในการบรรลุ

ขั้นที่ 4 ตรวจสอบความสอดคล้อง ตรวจสอบว่า OKRs ส่วนบุคคลสอดคล้องกับ OKRs ของกลุ่มสาระและโรงเรียน ตรวจสอบว่าครอบคลุมตัวชี้วัดตาม PA ทั้ง 3 ด้าน หรือกับหัวหน้ากลุ่มสาระหรือผู้บริหารเพื่อยืนยันความเหมาะสม

ข้อพึงระวัง ไม่ควรกำหนด Key Results มากเกินไปจนไม่สามารถโฟกัสได้ ควรกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่ไม่เกินความสามารถ (Stretch Goal) Key Results ควรเป็นผลลัพธ์ไม่ใช่กิจกรรม และควรมีการทบทวน OKRs เป็นระยะเพื่อปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์

แบบฟอร์ม 2.1: OKRs ระดับโรงเรียน

โรงเรียน :

ปีการศึกษา :

OKRs ระดับโรงเรียน

KRA 1: ด้านการจัดการเรียนรู้และการจัดการชั้นเรียน

Objective	Key Results	เกณฑ์วัดความสำเร็จ	กรอบเวลา
	KR1:		
	KR2:		
	KR3:		

KRA 2: ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้

Objective	Key Results	เกณฑ์วัดความสำเร็จ	กรอบเวลา
	KR1:		
	KR2:		
	KR3:		

KRA 3: ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

Objective	Key Results	เกณฑ์วัดความสำเร็จ	กรอบเวลา
	KR1:		
	KR2:		
	KR3:		

แบบฟอร์ม 2.2: OKRs ระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้

กลุ่มสาระการเรียนรู้ :

โรงเรียน :

ปีการศึกษา :

OKRs ระดับกลุ่มสาระ

KRA 1: ด้านการจัดการเรียนรู้และการจัดการชั้นเรียน

Objective	Key Results	ความสอดคล้องกับ OKRs โรงเรียน	กรอบเวลา
	KR1:		
	KR2:		

KRA 2: ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้

Objective	Key Results	ความสอดคล้องกับ OKRs โรงเรียน	กรอบเวลา
	KR1:		
	KR2:		

KRA 3: ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

Objective	Key Results	ความสอดคล้องกับ OKRs โรงเรียน	กรอบเวลา
	KR1:		
	KR2:		

แบบฟอร์ม 2.3: OKRs ระดับบุคคล (ครู)

ชื่อ-สกุล :

กลุ่มสาระการเรียนรู้ :

โรงเรียน :

ปีการศึกษา :

ภาคเรียนที่ :

OKRs ส่วนบุคคล

KRA 1: ด้านการจัดการเรียนรู้และการจัดการชั้นเรียน

Objective	Key Results	ความสอดคล้อง กับ PA	กรอบเวลา	น้ำหนัก
	KR1:			
	KR2:			
	KR3:			

KRA 2: ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้

Objective	Key Results	ความสอดคล้อง กับ PA	กรอบเวลา	น้ำหนัก
	KR1:			
	KR2:			
	KR3:			

KRA 3: ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

Objective	Key Results	ความสอดคล้อง กับ PA	กรอบเวลา	น้ำหนัก
	KR1:			
	KR2:			
	KR3:			

Key Results ที่เลือกโฟกัส (2-3 ข้อ)

ลำดับ	Key Results ที่โฟกัส	เหตุผลที่เลือก	สิ่งที่ต้องทำเป็นอันดับแรก
1			
2			
3			

ลงชื่อ : วันที่ :

ลงชื่อหัวหน้ากลุ่มสาระ : วันที่ :



ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม 2.3 : กรณีครูสนใจ รักเรียน...

ชื่อ-สกุล : นางสมใจ รักเรียน.....

กลุ่มสาระการเรียนรู้ : ภาษาไทย...

โรงเรียน : โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม.....

ปีการศึกษา : 2568...ภาคเรียนที่ : 1.....

OKRs ส่วนบุคคล

KRA 1: ด้านการจัดการเรียนรู้และการจัดการชั้นเรียน

Objective	Key Results	ความสอดคล้อง กับ PA	กรอบเวลา	น้ำหนัก
พัฒนาการจัดการเรียนรู้ภาษาไทยที่บูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นให้นักเรียนมีสมรรถนะการอ่านและการเขียนสูงขึ้น	KR1: นักเรียน ม.1 ร้อยละ 80 มีผลสัมฤทธิ์การอ่านระดับดีขึ้น	ตัวชี้วัด 1.1	1 ภาคเรียน	40%
	KR2: นักเรียนร้อยละ 75 สามารถเขียนเรียงความเรื่องท้องถิ่นได้ตามเกณฑ์	ตัวชี้วัด 1.2	1 ภาคเรียน	30%
	KR3: มีแผนการจัดการเรียนรู้บูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นอย่างน้อย 4 แผน	ตัวชี้วัด 1.3	1 ภาคเรียน	30%

KRA 2: ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้

Objective	Key Results	ความสอดคล้อง กับ PA	กรอบเวลา	น้ำหนัก
ส่งเสริมให้นักเรียนมี นิสัยรักการอ่านและ ความภาคภูมิใจใน วัฒนธรรมท้องถิ่น	KR1: นักเรียนร้อยละ 70 มี สถิติการยืมหนังสือ ห้องสมุดเพิ่มขึ้น	ตัวชี้วัด 2.1	1 ภาคเรียน	50%
	KR2: นักเรียน 5 คน เข้าร่วม กิจกรรมประกวดเขียน เรื่องท้องถิ่น	ตัวชี้วัด 2.2	1 ภาคเรียน	50%

KRA 3: ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

Objective	Key Results	ความสอดคล้อง กับ PA	กรอบเวลา	น้ำหนัก
พัฒนาตนเองให้เป็นครู ที่มีความเชี่ยวชาญการ สอนภาษาไทยบูรณา การวัฒนธรรมท้องถิ่น	KR1: เข้ารับการอบรมพัฒนา ตนเองอย่างน้อย 20 ชั่วโมง	ตัวชี้วัด 3.1	1 ภาคเรียน	30%
	KR2: พัฒนานวัตกรรมสื่อการ สอนภาษาไทยบูรณาการ วัฒนธรรมท้องถิ่น 1 ชิ้น	ตัวชี้วัด 3.2	1 ภาคเรียน	40%
	KR3: แลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน PLC กลุ่มสาระอย่างน้อย 4 ครั้ง	ตัวชี้วัด 3.3	1 ภาคเรียน	30%

Key Results ที่เลือกโฟกัส (2-3 ข้อ)

ลำดับ	Key Results ที่โฟกัส	เหตุผลที่เลือก	สิ่งที่ต้องทำเป็นอันดับแรก
1	KR1 KRA1: นักเรียน ม.1 ร้อยละ 80 มี ผลสัมฤทธิ์การอ่านระดับดีขึ้น	ตรงกับเป้าหมาย กลุ่มสาระและ โรงเรียน	ทดสอบ Pre-test และ วิเคราะห์นักเรียน รายบุคคล
2	KR2 KRA3: พัฒนานวัตกรรมสื่อการสอน ภาษาไทยบูรณาการวัฒนธรรม ท้องถิ่น 1 ชิ้น	ต้องการสร้างผลงาน เพื่อยื่นวิทยฐานะ	สัมภาษณ์ปราชญ์ท้องถิ่น และรวบรวมข้อมูล
3	KR3 KRA1: มีแผนการจัดการเรียนรู้บูรณาการ วัฒนธรรมท้องถิ่นอย่างน้อย 4 แผน	เป็นพื้นฐานสำหรับ การพัฒนา นวัตกรรม	ศึกษาหลักสูตรและ ออกแบบแผนการจัดการ เรียนรู้

ลงชื่อ :นางสมใจ รักเรียน วันที่ : 17 พฤษภาคม 2568.....

ลงชื่อหัวหน้ากลุ่มสาระ :นายสมศักดิ์ รักการสอน วันที่ : 18 พฤษภาคม 2568.....

เครื่องมือที่ 3: การกำหนด Tasks และบูรณาการกับ PA

ความหมายและวัตถุประสงค์

Tasks คือ กิจกรรมหรืองานที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุ Key Results ที่กำหนดไว้ การกำหนด Tasks เป็นการแปลงเป้าหมายที่เป็นนามธรรมให้กลายเป็นการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม โดยระบุว่าต้องทำอะไร เมื่อไหร่ และอย่างไร การบูรณาการ Tasks กับ PA (Performance Agreement) เป็นหัวใจสำคัญของรูปแบบนี้ เนื่องจากทำให้เกิดหลักการ "งานเดียวได้ผลสองต่อ" กล่าวคือ งานที่ครูทำเพื่อบรรลุ OKRs จะเป็นงานเดียวกันกับที่ใช้เป็นหลักฐานผลงานสำหรับการประเมิน PA

วัตถุประสงค์ของเครื่องมือนี้คือ เพื่อให้ครูสามารถวางแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เชื่อมโยงงานที่ทำกับตัวชี้วัดตาม PA อย่างเป็นระบบ ลดภาระงานซ้ำซ้อน โดยใช้ผลงานเดียวตอบโจทย์ทั้ง OKRs และ PA และติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สาระสำคัญ

แนวคิด "งานเดียวได้ผลสองต่อ" เป็นหลักการสำคัญของรูปแบบนี้ โดยมุ่งให้ครูออกแบบงานที่ตอบโจทย์ทั้ง OKRs และ PA พร้อมกัน แทนที่จะต้องทำงานสองชุดแยกกัน ตัวอย่างเช่น หาก Key Result กำหนดว่า "นักเรียนร้อยละ 80 มีผลสัมฤทธิ์การอ่านระดับดีขึ้น" และตัวชี้วัด PA กำหนดให้แสดงหลักฐานผลการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผู้เรียน ครูสามารถออกแบบ Tasks เช่น "จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้การอ่านแบบ Active Reading" และใช้แผนการจัดการเรียนรู้พร้อมผลการทดสอบของนักเรียนเป็นหลักฐานสำหรับทั้ง OKRs และ PA

ความสัมพันธ์ระหว่าง OKRs กับ PA เป็นความสัมพันธ์แบบส่งเสริมซึ่งกันและกัน OKRs ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสร้างแรงบันดาลใจ ในขณะที่ PA ทำหน้าที่เป็นกรอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ เมื่อนำมาบูรณาการกัน OKRs จะช่วยให้ครูมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนา และ PA จะช่วยให้มีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลที่เป็นมาตรฐาน

หลักการกำหนด Tasks ที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย Tasks ต้องเฉพาะเจาะจงและชัดเจนว่าต้องทำอะไร Tasks ต้องสามารถวัดผลสำเร็จได้ Tasks ต้องมีกรอบเวลาที่ชัดเจน Tasks ต้องสอดคล้องกับ Key Results และตัวชี้วัด PA และ Tasks ควรมีผลผลิตหรือ Deliverables ที่จับต้องได้

ประเภทของ Tasks แบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก ประเภทแรกคือ งานกำกับตัวชี้วัด (Monitoring Tasks) เป็นงานที่ทำเพื่อกำกับติดตามให้ตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมาย เช่น การ

ทดสอบประเมินผลนักเรียน การวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียน การปรับปรุงการสอน ประเภทที่สองคือ กิจกรรม/โครงการ (Activity/Project Tasks) เป็นงานที่เป็นกิจกรรมหรือโครงการเฉพาะที่ ดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย เช่น โครงการส่งเสริมการอ่าน กิจกรรมประกวดเขียนเรียงความ โครงการพัฒนาสื่อการเรียนรู้

คำแนะนำการใช้เครื่องมือ

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์ Key Results ทบทวน Key Results ที่เลือกโฟกัสในแบบฟอร์ม 2.3 วิเคราะห์ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุ Key Results แต่ละข้อ ระบุตัวชี้วัด PA ที่เกี่ยวข้องกับ Key Results แต่ละข้อ

ขั้นที่ 2 กำหนด Tasks กำหนด Tasks ที่ต้องดำเนินการสำหรับแต่ละ Key Results ตรวจสอบว่า Tasks แต่ละข้อตอบโจทย์ทั้ง Key Results และตัวชี้วัด PA ระบุ Deliverables หรือผลผลิตที่คาดหวังจากแต่ละ Task กำหนดกรอบเวลาในการดำเนินการ

ขั้นที่ 3 เชื่อมโยงกับ PA ตรวจสอบว่า Tasks ครอบคลุมตัวชี้วัด PA ทุกข้อที่เกี่ยวข้อง ระบุหลักฐานที่จะยืนยันผลการดำเนินงานสำหรับ PA แต่ละตัวชี้วัด จัดทำตารางสรุปความครอบคลุมระหว่าง Tasks กับ PA

ขั้นที่ 4 ทบทวนและปรับปรุง ทบทวน Tasks ทั้งหมดว่าเหมาะสมและเป็นไปได้หรือไม่ ปรึกษาหัวหน้ากลุ่มสาระหรือผู้บริหารเพื่อขอความเห็น ปรับปรุง Tasks ตามข้อเสนอแนะ

ข้อพึงระวัง ไม่ควรกำหนด Tasks มากเกินไปจนไม่สามารถทำได้ทั้งหมด ควรให้ความสำคัญกับคุณภาพมากกว่าปริมาณ Tasks ควรมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ และควรตรวจสอบความครอบคลุมของ PA เป็นระยะ

แบบฟอร์ม 3.1: การกำหนด Tasks และบูรณาการกับ PA

ชื่อ-สกุล :

กลุ่มสาระการเรียนรู้ :

ปีการศึกษา :ภาคเรียนที่ :

รายการ Tasks

KR ที่เกี่ยวข้อง	Tasks	ผลของ Tasks	ตัวชี้วัด PA	กรอบ เวลา	สถานะ
					☐
					☐
					☐
					☐
					☐
					☐
					☐
					☐

ตารางสรุปความครอบคลุม Tasks กับตัวชี้วัด PA

ตัวชี้วัด PA	Tasks ที่เกี่ยวข้อง	หลักฐานที่จะใช้
1.1		
1.2		
1.3		
2.1		
2.2		
3.1		
3.2		
3.3		

ลงชื่อ :วันที่ :

ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม 3.1 : กรณีครูสนใจ รักเรียน...

ชื่อ-สกุล : นางสมใจ รักเรียน.....

กลุ่มสาระการเรียนรู้ : ภาษาไทย.....

ปีการศึกษา : 2568 ภาคเรียนที่ : 1.....

รายการ Tasks

KR ที่เกี่ยวข้อง	Tasks	ผลของ Tasks	ตัวชี้วัด PA	กรอบ เวลา	สถานะ
KR1 KRA1	ทดสอบ Pre-test การ อ่านนักเรียน ม.1	ผลการทดสอบและ รายงานวิเคราะห์	1.1	พ.ค. 67	☐
KR1 KRA1	จัดทำแผนการจัดการ เรียนรู้การอ่านแบบ Active Reading บูรณา การวัฒนธรรมท้องถิ่น 4 แผน	แผนการจัดการเรียนรู้ 4 แผน	1.1, 1.3	พ.ค.- มิ.ย. 67	☐
KR1 KRA1	ดำเนินการจัดการเรียนรู้ ตามแผน	บันทึกหลังสอน ภาพถ่าย/วิดีโอ	1.1, 1.2	มิ.ย.- ส.ค. 67	☐
KR1 KRA1	ทดสอบ Post-test และ วิเคราะห์ผล	ผลการทดสอบและ รายงานเปรียบเทียบ	1.1	ก.ย. 67	☐
KR2 KRA3	ศึกษาข้อมูลวัฒนธรรม ท้องถิ่นและสัมภาษณ์ ปราชญ์	รายงานการศึกษา/ บันทึกการสัมภาษณ์	3.2	พ.ค.- มิ.ย. 67	☐
KR2 KRA3	ออกแบบและพัฒนา นวัตกรรมสื่อการสอน	ต้นแบบนวัตกรรม	3.2	มิ.ย.- ก.ค. 67	☐
KR2 KRA3	ทดลองใช้และปรับปรุง นวัตกรรม	รายงานผลการ ทดลองใช้	3.2	ก.ค.- ส.ค. 67	☐
KR3 KRA3	เข้าร่วม PLC กลุ่มสาระ ภาษาไทย 4 ครั้ง	บันทึก PLC และ ภาพถ่าย	3.3	พ.ค.- ก.ย. 67	☐

ตารางสรุปความครอบคลุม Tasks กับตัวชี้วัด PA

ตัวชี้วัด PA	Tasks ที่เกี่ยวข้อง	หลักฐานที่จะใช้
1.1 การออกแบบและจัดการเรียนรู้	Tasks 1-4	แผนการจัดการเรียนรู้, ผลการทดสอบ Pre-Post
1.2 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้	Tasks 3	บันทึกหลังสอน, ภาพถ่าย/วิดีโอการสอน
1.3 การใช้สื่อและเทคโนโลยี	Tasks 2, 6-7	แผนการจัดการเรียนรู้, นวัตกรรมสื่อการสอน
2.1 การส่งเสริมผู้เรียน	Tasks 3	รายงานการส่งเสริมนักเรียน
2.2 ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน	Tasks 1, 4	รายงานวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคล
3.1 การพัฒนาตนเอง	Tasks 8	เกียรติบัตรการอบรม, บันทึก PLC
3.2 การสร้างนวัตกรรม	Tasks 5-7	นวัตกรรมสื่อการสอน, รายงานผลการใช้
3.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	Tasks 8	บันทึก PLC, ภาพถ่ายกิจกรรม

ลงชื่อ : นางสมใจ รักเรียน วันที่ : 20 พฤษภาคม 2567

เครื่องมือที่ 4 : แผนปฏิบัติการและ Timeline

ความหมายและวัตถุประสงค์

แผนปฏิบัติการและ Timeline เป็นเครื่องมือสำหรับการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยการจัดเรียง Tasks ตามลำดับเวลา กำหนดจุดตรวจสอบความก้าวหน้า (Checkpoints) และระบุผลผลิตที่คาดหวัง (Deliverables) ในแต่ละช่วงเวลา เครื่องมือนี้ช่วยให้ครูมองเห็นภาพรวมของการดำเนินงานตลอดภาคเรียนหรือปีการศึกษา และสามารถติดตามความก้าวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของเครื่องมือนี้คือ เพื่อให้ครูสามารถจัดลำดับความสำคัญและลำดับเวลาของ Tasks ได้อย่างเหมาะสม กำหนดจุดตรวจสอบความก้าวหน้า (Checkpoints) ที่ชัดเจน คาดการณ์ผลผลิตที่จะได้รับในแต่ละช่วงเวลา และบริหารเวลาให้สอดคล้องกับปฏิทินการศึกษาและกำหนดการประเมิน PA

สาระสำคัญ

แนวคิดการบริหารโครงการ (Project Management) เป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดระเบียบ การกำกับดูแล และการควบคุมทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายในกรอบเวลา การนำหลักการบริหารโครงการมาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูช่วยให้การดำเนินงานมีความเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Milestone และ Checkpoint เป็นจุดสำคัญในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน Milestone หมายถึง จุดหมายสำคัญที่แสดงความสำเร็จของงานระยะหนึ่ง เช่น การส่งแผนการจัดการเรียนรู้ครบ 4 แผน การทดสอบ Post-test เสร็จสิ้น Checkpoint หมายถึง จุดตรวจสอบความก้าวหน้าระหว่างทาง ซึ่งอาจเป็นการ Check-in OKRs รายสัปดาห์ หรือการประชุม PLC รายเดือน

การจัดลำดับความสำคัญ เป็นทักษะที่จำเป็นในการวางแผน Tasks ที่มีความสำคัญสูงและมีผลกระทบมากควรได้รับการดำเนินการก่อน ในขณะที่ Tasks ที่มีความสำคัญรองลงมาอาจดำเนินการในช่วงเวลาที่เหมาะสม การจัดลำดับความสำคัญที่ดีควรพิจารณาจากปัจจัยหลายด้าน ได้แก่ ความเร่งด่วน (Urgency) ซึ่งหมายถึง Tasks ที่มีกำหนดส่งใกล้ ความสำคัญ (Importance) ซึ่งหมายถึง Tasks ที่มีผลกระทบสูงต่อการบรรลุ Key Results ความเชื่อมโยง (Dependency) ซึ่งหมายถึง Tasks ที่ต้องทำก่อนจึงจะทำ Tasks อื่นได้ และทรัพยากรที่ต้องใช้ (Resources) ซึ่งหมายถึง เวลา บุคลากร งบประมาณที่ต้องใช้

Deliverables หรือผลผลิตที่คาดหวัง เป็นผลงานที่จับต้องได้ซึ่งเกิดจากการดำเนินงานตาม Tasks ที่กำหนด การระบุ Deliverables ที่ชัดเจนช่วยให้ครูทราบว่าต้องส่งมอบ

อะไรเมื่อไหร่ และเป็นหลักฐานสำหรับการประเมิน PA ด้วย ตัวอย่างของ Deliverables ได้แก่ แผนการจัดการเรียนรู้ รายงานผลการทดสอบ ผลงานนวัตกรรม บันทึก PLC วิดีโอการสอน

คำแนะนำการใช้เครื่องมือ

ขั้นที่ 1 จัดเรียง Tasks ตามลำดับความสำคัญ นำ Tasks จากแบบฟอร์ม 3.1 มาจัดลำดับความสำคัญ พิจารณาความเร่งด่วน ความสำคัญ ความเชื่อมโยง และทรัพยากรที่ต้องใช้ กำหนด Tasks ที่ต้องทำก่อน Tasks ที่ต้องทำต่อเนื่อง และ Tasks ที่ทำเมื่อมีเวลาว่าง

ขั้นที่ 2 กำหนดระยะเวลาดำเนินการ กำหนดช่วงเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของแต่ละ Task พิจารณาความสอดคล้องกับปฏิทินการศึกษา เช่น การสอบ การประชุม การส่งงาน จัดสรรเวลาให้เหมาะสมกับขนาดและความซับซ้อนของ Task

ขั้นที่ 3 กำหนด Checkpoints กำหนดจุดตรวจสอบความก้าวหน้าเป็นระยะ เช่น ทุก 2 สัปดาห์หรือทุกเดือน ระบุว่าในแต่ละ Checkpoint จะตรวจสอบอะไรและคาดหวัง Deliverables อะไร เชื่อมโยง Checkpoints กับกำหนดการ Check-in OKRs และการประชุม PLC

ขั้นที่ 4 จัดทำ Timeline สร้าง Timeline แสดงภาพรวมการดำเนินงาน ตลอดภาคเรียน ใช้สัญลักษณ์แสดง Tasks ที่ดำเนินการ Checkpoints และ Milestones ตรวจสอบว่า Timeline มีความเป็นไปได้และไม่หนาแน่นเกินไป

ข้อพึงระวัง ควรจัดสรรเวลาสำรองสำหรับเหตุการณ์ไม่คาดคิด ไม่ควรวาง Tasks แน่นเกินไปจนไม่มีเวลาสำหรับงานประจำ ควรทบทวนและปรับปรุง Timeline เป็นระยะตามสถานการณ์จริง และควรประสานงานกับครูคนอื่นหาก Tasks มีความเกี่ยวข้องกัน

แบบฟอร์ม 4.1: แผนปฏิบัติการและ Timeline

ชื่อ-สกุล :

กลุ่มสาระการเรียนรู้ :

ปีการศึกษา : ภาคเรียนที่ :

Timeline รายเดือน

สัญลักษณ์: ■■■ = ช่วงดำเนินการ Tasks ◆ = Checkpoint ★ = Milestone

Tasks	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	Deliverables

Checkpoints และ Milestones

ลำดับ	รายการ	กำหนดการ	สิ่งที่ต้องส่งมอบ	หมายเหตุ
◆ 1				
◆ 2				
◆ 3				
◆ 4				
★ 1				
★ 2				

ลงชื่อ : วันที่ :

ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม 4.1: กรณีครูสนใจ รักเรียน....

ชื่อ-สกุล : นางสมใจ รักเรียน.....

กลุ่มสาระการเรียนรู้ : ภาษาไทย.....

ปีการศึกษา : 2568.....ภาคเรียนที่ : 1....

Timeline รายเดือน

สัญลักษณ์:  = ช่วงดำเนินการ Tasks  = Checkpoint  = Milestone

Tasks	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	Deliverables
1. Pre-test การอ่าน	 						ผลการทดสอบ Pre-test
2. จัดทำแผนการเรียนรู้ 4 แผน		 					แผนการจัดการเรียนรู้ 4 แผน
3. ดำเนินการสอนตามแผน		 	 	 			บันทึกหลังสอน, วิดีโอ
4. Post-test และวิเคราะห์ ผลการทดสอบ					 		ผลการทดสอบ Post-test
5. ศึกษาวัฒนธรรมท้องถิ่น		 					รายงานการศึกษา
6. พัฒนานวัตกรรมสื่อ		 	 				ต้นแบบนวัตกรรม
7. ทดลองใช้นวัตกรรม			 	 			รายงานผลการ ทดลองใช้
8. เข้าร่วม PLC (4 ครั้ง)							บันทึก PLC 4 ครั้ง

Checkpoints และ Milestones

ลำดับ	รายการ	กำหนดการ	สิ่งที่ต้องส่งมอบ	หมายเหตุ
◆ 1	Check-in OKRs ครั้งที่ 1	31 พ.ค. 67	รายงานความก้าวหน้า Pre-test	ประชุมกลุ่มสาระ
◆ 2	Check-in OKRs ครั้งที่ 2	30 มิ.ย. 67	แผนการเรียนรู้ 4 แผน	หัวหน้ากลุ่มสาระ ตรวจ
◆ 3	Check-in OKRs ครั้งที่ 3	31 ก.ค. 67	ต้นแบบนวัตกรรม	นำเสนอใน PLC
◆ 4	Check-in OKRs ครั้งที่ 4	31 ส.ค. 67	ผลการทดลองใช้ นวัตกรรม	ก่อน Post-test
★ 1	Milestone: Pre-test เสร็จ	24 พ.ค. 67	ผลการทดสอบพร้อม วิเคราะห์	จุดเริ่มต้นวัดผล
★ 2	Milestone: Post-test เสร็จ	15 ก.ย. 67	ผลการทดสอบ เปรียบเทียบ	จุดสิ้นสุดวัดผล

ลงชื่อ : นางสมใจ รักเรียน วันที่ : 22 พฤษภาคม 2568

เครื่องมือที่ 5 : การ Check-in OKRs

ความหมายและวัตถุประสงค์

การ Check-in OKRs เป็นกระบวนการทบทวนความก้าวหน้าของการดำเนินงานตาม OKRs อย่างสม่ำเสมอ โดยทั่วไปจะทำทุก 1-2 สัปดาห์ เพื่อติดตามว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนหรือไม่ มีอุปสรรคหรือปัญหาอะไรบ้าง และต้องปรับเปลี่ยนแผนอย่างไร การ Check-in ควรใช้เวลาสั้นๆ ประมาณ 15-30 นาที และเน้นการสนทนาที่มุ่งไปข้างหน้า มากกว่าการตำหนิหรือค้นหาความผิด

วัตถุประสงค์ของเครื่องมือนี้คือ เพื่อให้ครูสามารถติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตาม OKRs ได้อย่างต่อเนื่อง ระบุอุปสรรคและปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ วางแผนการดำเนินงานสำหรับช่วงเวลาถัดไปได้้อย่างเหมาะสม และรักษาความรับผิดชอบต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้

สาระสำคัญ

แนวคิดการติดตามอย่างต่อเนื่อง (Continuous Monitoring) เป็นหลักการที่เน้นการติดตามความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่รอจนจบงานแล้วค่อยประเมิน การติดตามอย่างต่อเนื่องช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ ปรับเปลี่ยนแผนได้ตามสถานการณ์ และมั่นใจว่างานจะบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

แนวคิด Accountability หรือความรับผิดชอบต่อเป้าหมาย เป็นหลักการที่เน้นให้ผู้ดำเนินงานรับผิดชอบต่อเป้าหมายที่ตนเองกำหนดไว้ การ Check-in OKRs เป็นกลไกที่ช่วยสร้าง Accountability เนื่องจากครูต้องรายงานความก้าวหน้าต่อหัวหน้ากลุ่มสาระหรือเพื่อนร่วมงาน ซึ่งกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน

แนวคิด Adaptability หรือความสามารถในการปรับตัว เป็นหลักการที่เน้นความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน เมื่อพบว่าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงหรือแผนเดิมไม่เหมาะสม ควรสามารถปรับเปลี่ยนแผนได้อย่างรวดเร็ว การ Check-in OKRs เป็นจุดที่เหมาะสมในการพิจารณาปรับเปลี่ยนแผน

สถานะการดำเนินงาน 3 ระดับ ประกอบด้วย On Track (●) หมายถึง ดำเนินการได้ตามแผนและมีแนวโน้มบรรลุเป้าหมาย ความก้าวหน้าอยู่ในระดับที่คาดหวัง At Risk (●) หมายถึง มีความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุเป้าหมาย ต้องการความช่วยเหลือหรือการปรับแผน ความก้าวหน้าล่าช้ากว่าที่คาดหวังเล็กน้อย และ Off Track (●) หมายถึง ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน ต้องการการแทรกแซงอย่างเร่งด่วน ความก้าวหน้าล่าช้ามากหรือหยุดชะงัก

หลักการ Check-in ที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ต้องมีความสม่ำเสมอโดยกำหนดวันและเวลาที่แน่นอนสำหรับการ Check-in ต้องใช้เวลาสั้นกระชับประมาณ 15-30 นาที ต้องเน้นการมองไปข้างหน้าว่าจะทำอะไรต่อไปมากกว่าการตำหนิสิ่งที่ผ่านมา ต้องมีบรรยากาศเชิงบวกที่เปิดกว้างสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และต้องมีการบันทึกผลการ Check-in เพื่อติดตามความก้าวหน้าในระยะยาว

คำแนะนำการใช้เครื่องมือ

ขั้นที่ 1 ทบทวนความก้าวหน้า ทบทวน Key Results แต่ละข้อว่ามีความก้าวหน้าเท่าใด (เป็นเปอร์เซ็นต์หรือตัวเลข) ระบุสถานะของแต่ละ Key Results (On Track, At Risk, Off Track) ทบทวน Tasks ที่ดำเนินการในช่วงที่ผ่านมาและผลที่ได้

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์อุปสรรค ระบุอุปสรรคหรือปัญหาที่พบในการดำเนินงาน วิเคราะห์สาเหตุของอุปสรรค พิจารณาว่าต้องการความช่วยเหลือหรือทรัพยากรเพิ่มเติมอะไรบ้าง

ขั้นที่ 3 วางแผนการดำเนินงานต่อไป กำหนด Tasks ที่จะดำเนินการในช่วง 1-2 สัปดาห์ข้างหน้า ระบุสิ่งที่ต้องส่งมอบในการ Check-in ครั้งถัดไป กำหนดแผนการแก้ไขอุปสรรคที่พบ

ขั้นที่ 4 บันทึกผลการ Check-in บันทึกความก้าวหน้า อุปสรรค และแผนการดำเนินงานในแบบฟอร์ม แจ้งหัวหน้ากลุ่มสาระหรือผู้บริหารหากต้องการความช่วยเหลือ

ข้อพึงระวัง การ Check-in ควรเป็นบรรยากาศของการเรียนรู้ไม่ใช่การตัดสิน ไม่ควรใช้เวลานานเกินไปจนกลายเป็นภาระ ควรเน้นการหาทางออกมากกว่าการหาคนผิด และควรปรับเปลี่ยนแผนได้หากจำเป็นโดยไม่ถือว่าเป็นความล้มเหลว

แบบฟอร์ม 5.1: การ Check-in OKRs

ชื่อ-นามสกุล :

กลุ่มสาระการเรียนรู้ :

วันที่ Check-in :ครั้งที่ :

สรุปความก้าวหน้า OKRs

KRA	Key Results	ความก้าวหน้า	สถานะ
1	KR1:		● / ● / ●
1	KR2:		● / ● / ●
1	KR3:		● / ● / ●
2	KR1:		● / ● / ●
2	KR2:		● / ● / ●
3	KR1:		● / ● / ●
3	KR2:		● / ● / ●
3	KR3:		● / ● / ●

สิ่งที่ทำได้ในช่วงที่ผ่านมา

.....

.....

.....

อุปสรรค/ปัญหาที่พบ

ลำดับ	อุปสรรค/ปัญหา	สาเหตุ	แนวทางแก้ไข
1			
2			
3			

แผนการดำเนินงาน 1-2 สัปดาห์ข้างหน้า

ลำดับ	Tasks ที่จะทำ	Deliverables	กำหนดเสร็จ
1			
2			
3			

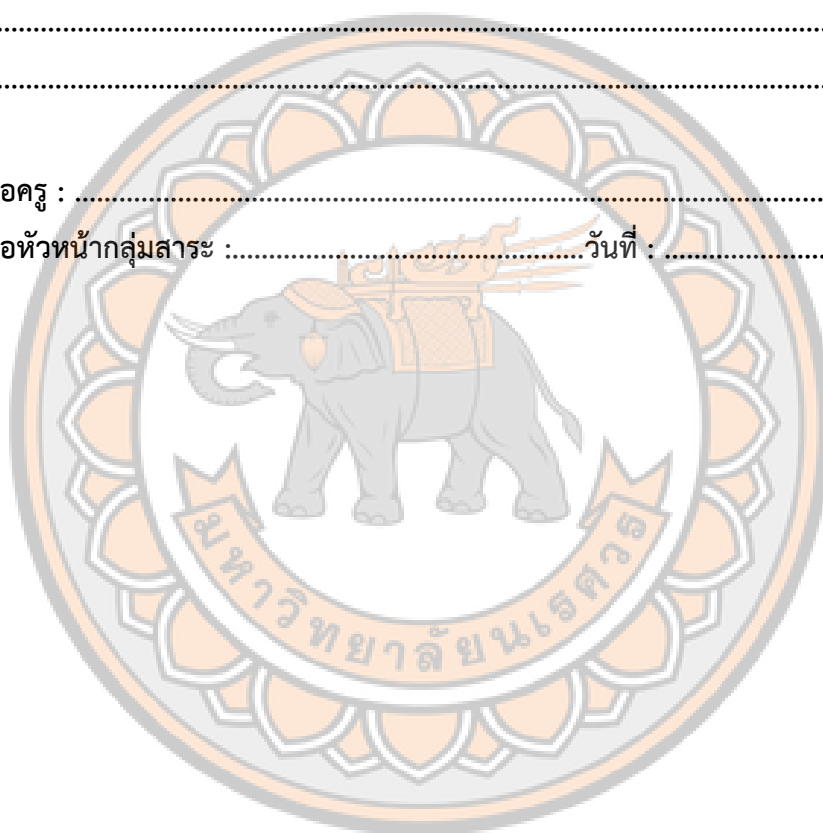
ความช่วยเหลือที่ต้องการ

.....

.....

ลงชื่อครู :

ลงชื่อหัวหน้ากลุ่มสาระ : วันที่ :



ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม 5.1 : กรณีครูสนใจ รักเรียน (Check-in ครั้งที่ 2).....

ชื่อ-สกุล :นางสมใจ รักเรียน.....

กลุ่มสาระการเรียนรู้ : ภาษาไทย.....

วันที่ Check-in : 30 มิถุนายน 2568.....ครั้งที่ : 2.....

สรุปความก้าวหน้า OKRs

KRA	Key Results	ความก้าวหน้า	สถานะ
1	KR1: นักเรียน ม.1 ร้อยละ 80 มีผลสัมฤทธิ์การอ่านระดับดีขึ้น	Pre-test เสร็จแล้ว 100%, ดำเนินการสอน 30%	●
1	KR2: นักเรียนร้อยละ 75 เขียนเรียงความได้ตามเกณฑ์	เริ่มสอนการเขียน 20%	●
1	KR3: มีแผนการจัดการเรียนรู้ 4 แผน	เสร็จ 4 แผน (100%)	●
2	KR1: นักเรียนร้อยละ 70 ยืมหนังสือเพิ่มขึ้น	รวบรวมข้อมูลการยืม 40%	●
2	KR2: นักเรียน 5 คน เข้าร่วมประกวดเขียนเรื่องท้องถิ่น	คัดเลือกนักเรียน 3 คนแล้ว	●
3	KR1: อบรมพัฒนาตนเอง 20 ชั่วโมง	อบรมแล้ว 8 ชั่วโมง (40%)	●
3	KR2: พัฒนานวัตกรรมสื่อการสอน 1 ชิ้น	ศึกษาข้อมูลท้องถิ่น 80%, ออกแบบนวัตกรรม 30%	●
3	KR3: เข้าร่วม PLC 4 ครั้ง	เข้าร่วมแล้ว 2 ครั้ง (50%)	●

สิ่งที่ทำได้ในช่วงที่ผ่านมา

.....จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้บูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นครบ 4 แผน ตามกำหนด แผนได้รับการตรวจสอบจากหัวหน้ากลุ่มสาระและปรับปรุงแล้ว นักเรียนให้ความสนใจกิจกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมท้องถิ่นเป็นอย่างดี สามารถติดต่อปราชญ์ท้องถิ่นมาเป็นวิทยากรได้แล้ว..

อุปสรรค/ปัญหาที่พบ

ลำดับ	อุปสรรค/ปัญหา	สาเหตุ	แนวทางแก้ไข
1	การพัฒนานวัตกรรมล่าช้ากว่าแผน	มีภาระงานอื่นมากในช่วงเปิดภาคเรียน	จัดสรรเวลาเพิ่มในช่วง ก.ค.
2	ข้อมูลการยืมหนังสือยังไม่ครบ	บรรณารักษ์ยังไม่ได้จัดทำรายงาน	ประสานงานกับบรรณารักษ์เพื่อขอข้อมูล
3	นักเรียนบางคนยังอ่านไม่คล่อง	ทักษะพื้นฐานการอ่านต่างกัน	จัดกิจกรรมซ่อมเสริมการอ่านเฉพาะกลุ่ม

แผนการดำเนินงาน 1-2 สัปดาห์ข้างหน้า

ลำดับ	Tasks ที่จะทำให้	Deliverables	กำหนดเสร็จ
1	ดำเนินการสอนตามแผนที่ 2-3	บันทึกหลังสอน, ภาพถ่าย	15 ก.ค. 67
2	ออกแบบต้นแบบนวัตกรรมสื่อการสอน	ร่างต้นแบบนวัตกรรม	15 ก.ค. 67
3	ประสานงานขอข้อมูลการยืมหนังสือ	รายงานสถิติการยืม	7 ก.ค. 67

ความช่วยเหลือที่ต้องการ

.....ขอความอนุเคราะห์ให้หัวหน้ากลุ่มสาระช่วยประสานงานกับห้องสมุดในการขอข้อมูลสถิติการยืมหนังสือของนักเรียน และขอคำแนะนำในการออกแบบนวัตกรรมสื่อการสอน.....

ลงชื่อครู : นางสมใจ รักเรียน.....

ลงชื่อหัวหน้ากลุ่มสาระ : นายสมศักดิ์ รักการสอน.....วันที่ : 30 มิถุนายน 2568.....

เครื่องมือที่ 6: การนิเทศเพื่อพัฒนาด้วย CFRs

ความหมายและวัตถุประสงค์

CFRs (Conversations-Feedback-Recognition) เป็นกลไกในการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องที่พัฒนาโดย John Doerr เพื่อใช้ควบคู่กับ OKRs โดย CFRs ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ Conversations หรือการสนทนาอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้บริหารกับครูเพื่อติดตามความก้าวหน้าและให้คำปรึกษา Feedback หรือการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์เพื่อการพัฒนา และ Recognition หรือการยกย่องชื่นชมความสำเร็จและความพยายาม การใช้ CFRs ในการนิเทศครูช่วยสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร

วัตถุประสงค์ของเครื่องมือนี้คือ เพื่อให้ผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มสาระสามารถนิเทศครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและสนับสนุนการพัฒนาให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของครู และสร้างแรงจูงใจผ่านการยกย่องชื่นชมความสำเร็จ

สาระสำคัญ

แนวคิด Coaching Leadership เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นการเป็นโค้ชมากกว่าการเป็นผู้สั่งการ ผู้นำที่ใช้รูปแบบนี้จะมุ่งช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ค้นพบศักยภาพของตนเองและพัฒนาได้อย่างเต็มที่ แทนที่จะสั่งให้ทำตามวิธีที่กำหนด การนิเทศด้วย CFRs เป็นการนำแนวคิด Coaching Leadership มาใช้ในบริบทของการพัฒนาครู

องค์ประกอบ CFRs ประกอบด้วย 3 ส่วนหลักดังนี้ ส่วนแรกคือ Conversations (การสนทนา) ซึ่งเป็นการสนทนาแบบสองทางระหว่างผู้บริหารหรือหัวหน้ากลุ่มสาระกับครู ไม่ใช่การตรวจสอบหรือสอบสวน แต่เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รับฟังปัญหาและร่วมกันหาทางออก หัวข้อการสนทนาควรครอบคลุมความก้าวหน้าของงาน อุปสรรคที่พบ ทรัพยากรที่ต้องการ และเป้าหมายในอนาคต ส่วนที่สองคือ Feedback (ข้อมูลย้อนกลับ) ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของครู โดย Feedback ที่ดีควรมีลักษณะเฉพาะเจาะจง (Specific) ทันเวลา (Timely) สร้างสรรค์ (Constructive) และมุ่งไปที่พฤติกรรมไม่ใช่ตัวบุคคล Feedback ควรครอบคลุมทั้งสิ่งที่ทำได้ดีและสิ่งที่ต้องปรับปรุง ส่วนที่สามคือ Recognition (การยกย่องชื่นชม) ซึ่งเป็นการแสดงความชื่นชมต่อความสำเร็จและความพยายามของครู การ Recognition สามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การชื่นชมด้วยวาจา การประกาศในที่ประชุม การมอบรางวัล การเผยแพร่ผลงาน การ Recognition ที่ดีควรทันทั่วถึง เฉพาะเจาะจง และจริงใจ

แนวคิด Psychological Safety หรือความปลอดภัยทางจิตใจ เป็นสภาพแวดล้อมที่ผู้คนรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็น ยอมรับความผิดพลาด และขอความช่วยเหลือโดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตำหนิหรือดูถูก การนิเทศด้วย CFRs ต้องสร้าง Psychological Safety เพื่อให้ครูเปิดใจรับ Feedback และกล้าพูดถึงปัญหาที่พบ

การนิเทศแบบกัลยาณมิตร เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับ CFRs โดยเน้นการนิเทศในบรรยากาศที่เป็นมิตร ด้วยความปรารถนาดี มุ่งช่วยเหลือให้ผู้ถูกนิเทศพัฒนาได้อย่างเต็มศักยภาพ ไม่ใช่การจับผิดหรือตรวจสอบเพื่อลงโทษ

คำแนะนำการใช้เครื่องมือ

ขั้นที่ 1 การสนทนา (Conversations) เปิดการสนทนาด้วยบรรยากาศที่เป็นกันเอง สอบถามความก้าวหน้าของงานและความรู้สึกในการทำงาน รับฟังปัญหาและอุปสรรคที่ครูพบ ร่วมกันหาทางออกและวางแผนการดำเนินงานต่อไป

ขั้นที่ 2 ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ให้ Feedback ที่เฉพาะเจาะจงและชัดเจน เริ่มจากสิ่งที่ครูทำได้ดีก่อน ตามด้วยสิ่งที่ต้องปรับปรุงพร้อมข้อเสนอแนะ มุ่งเน้นที่พฤติกรรมและผลงานไม่ใช่ตัวบุคคล เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นต่อ Feedback

ขั้นที่ 3 ยกย่องชื่นชม (Recognition) ชื่นชมความสำเร็จและความพยายามของครู ระบุสิ่งที่ครูทำได้ดีอย่างเฉพาะเจาะจง แสดงความขอบคุณในการทุ่มเท พิจารณาการเผยแพร่ผลงานหรือให้รางวัลตามความเหมาะสม

ขั้นที่ 4 สรุปและวางแผน สรุปประเด็นสำคัญจากการสนทนา กำหนดข้อตกลงร่วมกันสำหรับการดำเนินงานต่อไป นัดหมายการสนทนาครั้งถัดไป

ข้อพึงระวัง ควรสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและปลอดภัยสำหรับการสนทนา Feedback ควรสร้างสรรคไม่ใช่วิชาการวิจารย์ทำลาย Recognition ต้องจริงใจไม่ใช่วิชาการพูดเอาใจ และควรใช้เวลาเพียงพอสำหรับการสนทนา

แบบฟอร์ม 6.1: บันทึกการนิเทศด้วย CFRs

ชื่อครูผู้รับการนิเทศ :

ชื่อผู้นิเทศ :

วันที่นิเทศ :ครั้งที่ :

Conversations (การสนทนา)

ความก้าวหน้าของงาน:

.....
.....

อุปสรรค/ปัญหาที่พบ:

.....
.....

ทรัพยากร/ความช่วยเหลือที่ต้องการ:

.....
.....

Feedback (ข้อมูลย้อนกลับ)

สิ่งที่ทำได้ดี (Keep doing):

.....
.....

สิ่งที่ต้องปรับปรุง (Start doing/Stop doing):

.....
.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม:

.....
.....

Recognition (การยกย่องชื่นชม)

ความสำเร็จที่ควรยกย่อง :

.....
.....

รูปแบบการ Recognition:

- ☐ ขึ้นชมด้วยวาจา ☐ ประกาศในที่ประชุม ☐ มอบรางวัล/ของขวัญ ☐ เผยแพร่ผลงาน
☐ อื่นๆ.....

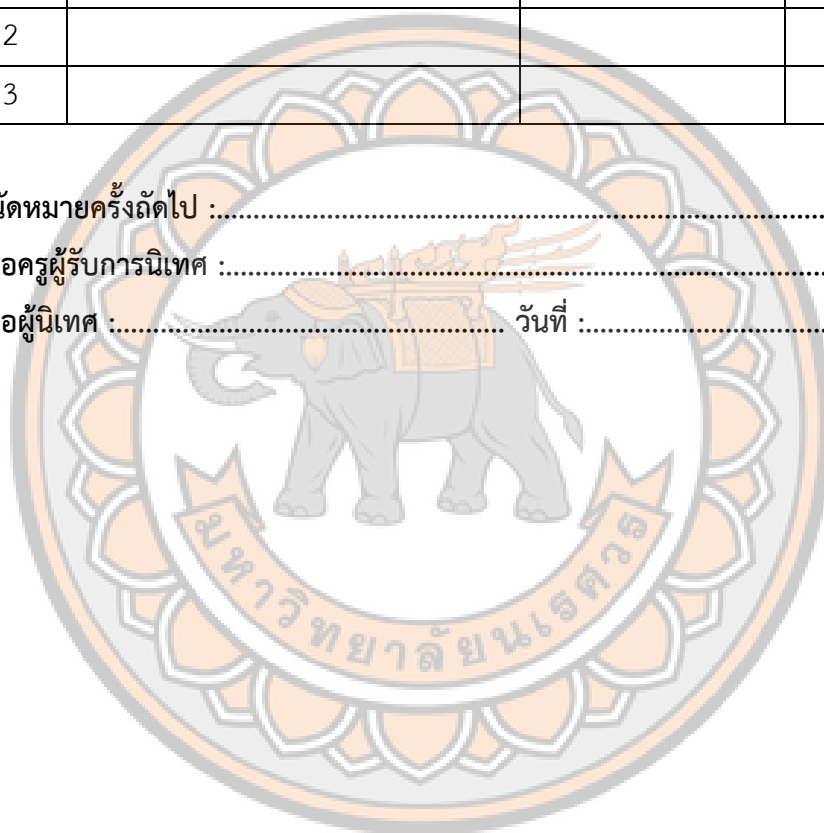
ข้อตกลงร่วมกัน

ลำดับ	ข้อตกลง	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเวลา
1			
2			
3			

วันนัดหมายครั้งถัดไป :.....

ลงชื่อครูผู้รับการนิเทศ :.....

ลงชื่อผู้นิเทศ :..... วันที่ :.....



ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม 6.1

ชื่อครูผู้รับการนิเทศ : นางสมใจ รักเรียน....

ชื่อผู้นิเทศ : นายสมศักดิ์ รักการสอน (หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย)....

วันที่นิเทศ : 31 กรกฎาคม 2568... ครั้งที่ : 3.....

Conversations (การสนทนา)

ความก้าวหน้าของงาน:

.....ครูสมใจดำเนินการสอนตามแผนการจัดการเรียนรู้ครบทั้ง 4 แผนแล้ว โดยแผนที่ 4 เรื่องการอ่านวรรณกรรมท้องถิ่นได้รับความสนใจจากนักเรียนเป็นอย่างมาก นวัตกรรมสื่อการสอน อยู่ระหว่างการทดลองใช้ โดยได้ใช้กับนักเรียน ม.1/1 แล้ว 2 ห้อง ผลเบื้องต้นพบว่านักเรียนมีความสนใจและมีส่วนร่วมในการเรียนรู้มากขึ้น.....

อุปสรรค/ปัญหาที่พบ:

.....พบว่านักเรียนบางกลุ่มยังอ่านไม่คล่องทำให้ตามเพื่อนไม่ทัน ครูต้องใช้เวลาซ่อมเสริมเพิ่มเติม การจัดทำนวัตกรรมต้องใช้เวลามากในการรวบรวมข้อมูลวัฒนธรรมท้องถิ่น.....

ทรัพยากร/ความช่วยเหลือที่ต้องการ:

.....ขอให้ช่วยประสานงานกับครูกลุ่มสาระสังคมศึกษาในการแลกเปลี่ยนข้อมูลวัฒนธรรมท้องถิ่น และขอคำแนะนำในการจัดกิจกรรมซ่อมเสริมการอ่านสำหรับนักเรียนที่อ่านไม่คล่อง.....

Feedback (ข้อมูลย้อนกลับ)

สิ่งที่ทำได้ดี (Keep doing):

.....การออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นทำได้ดีมาก ทำให้ นักเรียนสนใจและเห็นคุณค่าของภาษาไทย การเชิญปราชญ์ท้องถิ่นมาเป็นวิทยากรเป็นแนวคิดที่สร้างสรรค์ การทำบันทึกหลังสอนอย่างละเอียดช่วยให้เห็นจุดที่ต้องปรับปรุงได้ชัดเจน...

สิ่งที่ต้องปรับปรุง (Start doing/Stop doing):

.....ควรจัดกลุ่มนักเรียนตามระดับทักษะการอ่านเพื่อให้สามารถดูแลได้ทั่วถึง ควรบันทึกวิดีโอการสอนเพื่อใช้เป็นหลักฐานและนำมาวิเคราะห์การสอนของตนเอง ควรจัดทำแบบทดสอบย่อยระหว่างทางเพื่อประเมินความก้าวหน้าของนักเรียน.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม:

.....แนะนำให้ศึกษาเทคนิค Tiered Instruction เพื่อจัดการเรียนรู้แบบแบ่งระดับตาม
ความสามารถของนักเรียน และอาจพิจารณาใช้ Peer Tutoring ให้นักเรียนที่อ่านคล่องช่วยเพื่อน
ที่อ่านไม่คล่อง.....

Recognition (การยกย่องชื่นชม)

ความสำเร็จที่ควรยกย่อง:

.....ครูสนใจมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการพัฒนานวัตกรรมการสอนอย่างมาก การนำ
วัฒนธรรมท้องถิ่นมาบูรณาการในการสอนภาษาไทยเป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่ควรเผยแพร่ให้ครูคนอื่น
ได้เรียนรู้ นอกจากนี้ ครูยังให้ความร่วมมือในกิจกรรม PLC อย่างสม่ำเสมอ.....

รูปแบบการ Recognition :

☒ ชื่นชมด้วยวาจา ☒ ประกาศในที่ประชุม ☐ มอบรางวัล/ของขวัญ ☒ เผยแพร่ผลงาน

☐ อื่นๆ.....

ข้อตกลงร่วมกัน

ลำดับ	ข้อตกลง	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเวลา
1	บันทึกวิดีโอการสอนอย่างน้อย 2 คลิป	ครูสมใจ	15 ส.ค. 68
2	จัดทำแบบทดสอบย่อยระหว่างทาง	ครูสมใจ	10 ส.ค. 68
3	ประสานงานกับกลุ่มสาระสังคมศึกษา	หัวหน้ากลุ่มสาระ	7 ส.ค. 68

วันนัดหมายครั้งถัดไป : 31 สิงหาคม 2568.....

ลงชื่อครูผู้รับการนิเทศ : นางสมใจ รักเรียน.....

ลงชื่อผู้นิเทศ : นายสมศักดิ์ รักการสอน.....วันที่ : 31 กรกฎาคม 2568.....

เครื่องมือที่ 7: การสะท้อนผล (Reflection) ประสิทธิภาพของ Tasks ความหมายและวัตถุประสงค์

การสะท้อนผล (Reflection) เป็นกระบวนการทบทวนและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อถอดบทเรียนจากประสบการณ์ที่ผ่านมาและนำไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานในอนาคต การสะท้อนผลประสิทธิภาพของ Tasks มุ่งเน้นการวิเคราะห์ว่า Tasks ที่ดำเนินการไปนั้นบรรลุเป้าหมายหรือไม่ มีประสิทธิภาพเพียงใด และมีบทเรียนอะไรที่ควรนำไปปรับใช้

วัตถุประสงค์ของเครื่องมือนี้คือ เพื่อให้ครูสามารถประเมินประสิทธิภาพของ Tasks ที่ดำเนินการไปได้อย่างเป็นระบบ ระบุสิ่งที่ทำได้ดีและสิ่งที่ต้องปรับปรุง ถอดบทเรียนที่เป็นประโยชน์สำหรับการดำเนินงานในอนาคต และเชื่อมโยงผลการสะท้อนกับการปรับปรุง OKRs ในรอบถัดไป

หลักการสะท้อนผล

แนวคิด Reflective Practice พัฒนาโดย Donald Schön เป็นแนวคิดที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ผ่านการสะท้อนคิด โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ Reflection-in-Action ซึ่งเป็นการสะท้อนคิดในขณะที่กำลังปฏิบัติงาน ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการได้ทันที และ Reflection-on-Action ซึ่งเป็นการสะท้อนคิดหลังจากปฏิบัติงานเสร็จแล้ว ทำให้สามารถถอดบทเรียนและนำไปใช้ในอนาคต เครื่องมือนี้เน้น Reflection-on-Action เพื่อถอดบทเรียนจาก Tasks ที่ดำเนินการไปแล้ว

แนวคิด After Action Review (AAR) พัฒนาโดยกองทัพสหรัฐอเมริกา เป็นกระบวนการทบทวนหลังการปฏิบัติงานที่มีโครงสร้างชัดเจน ประกอบด้วยคำถามหลัก 4 ข้อ ได้แก่ เป้าหมายที่ตั้งไว้คืออะไร (What was expected to happen?) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงคืออะไร (What actually happened?) ทำไมถึงเกิดความแตกต่าง (Why was there a difference?) และจะอย่างไรให้ดีขึ้นในครั้งต่อไป (What can we learn for next time?)

เมทริกซ์ Eisenhower เป็นเครื่องมือจัดลำดับความสำคัญที่แบ่งงานออกเป็น 4 กลุ่มตามความเร่งด่วนและความสำคัญ ได้แก่ ด่วน-สำคัญ (ต้องทำทันที) ไม่ด่วน-สำคัญ (วางแผนทำ) ด่วน-ไม่สำคัญ (มอบหมายผู้อื่นหรือทำให้เสร็จเร็ว) และไม่ด่วน-ไม่สำคัญ (ตัดทิ้งหรือเลื่อนออกไป) การใช้เมทริกซ์นี้ในการสะท้อนผลช่วยให้เห็นว่า Tasks ที่ทำไปนั้นมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อ Key Results มากน้อยเพียงใด

แนวคิด Continuous Improvement หรือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นหลักการที่เน้นการพัฒนาทีละเล็กทีละน้อยอย่างสม่ำเสมอ การสะท้อนผลเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน Continuous Improvement เนื่องจากทำให้รู้ว่าอะไรที่ทำได้ดีแล้วควรรักษาไว้ และอะไรที่ต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น

คำแนะนำการใช้เครื่องมือ

ขั้นที่ 1 สรุป Tasks ที่ดำเนินการ รวบรวม Tasks ทั้งหมดที่ดำเนินการในช่วงเวลาที่ผ่านมา ระบุสถานะของแต่ละ Task (เสร็จสมบูรณ์ ยังไม่เสร็จ ยกเลิก) ระบุผลลัพธ์หรือ Deliverables ที่ได้จากแต่ละ Task

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์ผลกระทบ วิเคราะห์ว่าแต่ละ Task มีผลกระทบต่อ Key Results มากน้อยเพียงใด จัดกลุ่ม Tasks ตามระดับผลกระทบ (สูง กลาง ต่ำ) ระบุ Tasks ที่มีประสิทธิภาพสูงและ Tasks ที่ต้องปรับปรุง

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์สิ่งที่ดีและสิ่งที่ต้องปรับปรุง ระบุสิ่งที่ทำได้ดีและควรทำต่อไป (Keep doing) ระบุสิ่งที่ต้องปรับปรุงหรือเริ่มทำ (Start doing) ระบุสิ่งที่ควรหยุดทำเพราะไม่มีประสิทธิภาพ (Stop doing)

ขั้นที่ 4 สรุปบทเรียน ถอดบทเรียนที่สำคัญจากการดำเนินงาน กำหนดแนวทางการปรับปรุงสำหรับรอบถัดไป เชื่อมโยงบทเรียนกับการปรับปรุง OKRs

ข้อพึงระวัง การสะท้อนผลควรเป็นบรรยากาศของการเรียนรู้ไม่ใช่การหาคนผิด ควรพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ควรเปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น และควรนำบทเรียนไปปฏิบัติจริงไม่ใช่แค่บันทึกไว้

แบบฟอร์ม 7.1: การสะท้อนผลประสิทธิภาพของ Tasks

ชื่อ-สกุล :

กลุ่มสาระการเรียนรู้ :

ช่วงเวลาที่สะท้อนผล :ถึง.....

สรุป Tasks ที่ดำเนินการ

ลำดับ	Tasks	สถานะ	Deliverables ที่ได้	ผลกระทบ ต่อ KRs
1		☐ เสร็จ ☐ ไม่เสร็จ ☐ ยกเลิก		สูง / กลาง / ต่ำ
2		☐ เสร็จ ☐ ไม่เสร็จ ☐ ยกเลิก		สูง / กลาง / ต่ำ
3		☐ เสร็จ ☐ ไม่เสร็จ ☐ ยกเลิก		สูง / กลาง / ต่ำ
4		☐ เสร็จ ☐ ไม่เสร็จ ☐ ยกเลิก		สูง / กลาง / ต่ำ
5		☐ เสร็จ ☐ ไม่เสร็จ ☐ ยกเลิก		สูง / กลาง / ต่ำ

การวิเคราะห์ Keep-Start-Stop

Keep Doing (สิ่งที่ทำได้ดีและควรทำต่อไป):

.....

Start Doing (สิ่งที่ต้องเริ่มทำหรือปรับปรุง):

.....

Stop Doing (สิ่งที่ควรหยุดทำเพราะไม่มีประสิทธิภาพ):

.....

.....

บทเรียนที่ได้รับ

บทเรียนสำคัญ:

.....

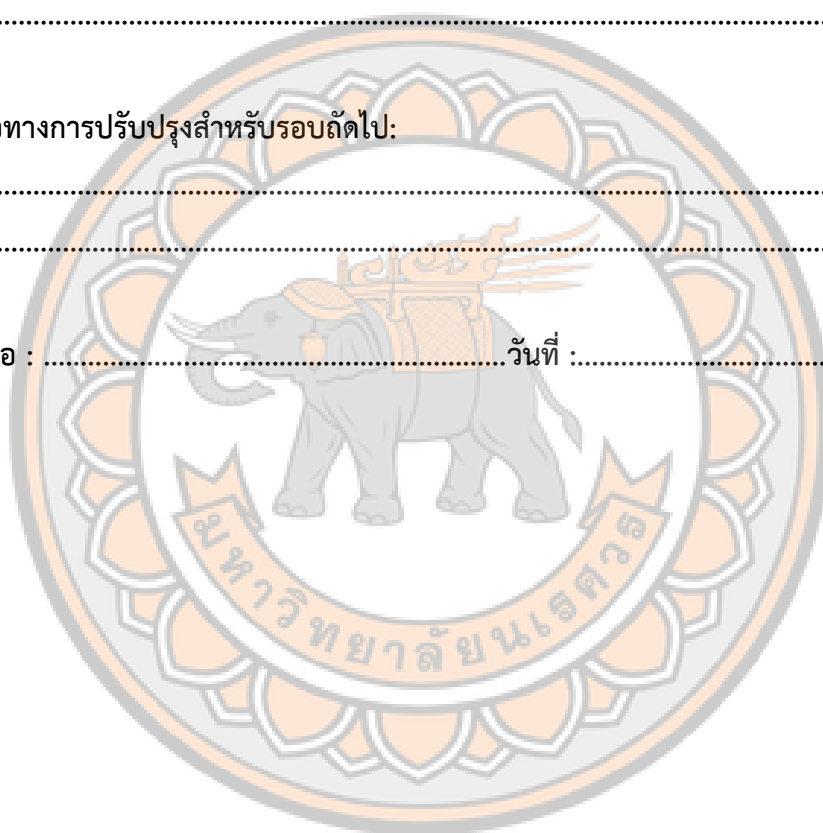
.....

แนวทางการปรับปรุงสำหรับรอบถัดไป:

.....

.....

ลงชื่อ : วันที่ :



ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม 7.1 : กรณีครูสนใจ รักเรียน

ชื่อ-สกุล :นางสมใจ รักเรียน.....

กลุ่มสาระการเรียนรู้ : ภาษาไทย.....

ช่วงเวลาที่จะท้อนผล : พฤษภาคม 2568...ถึง...กันยายน 2568.....

สรุป Tasks ที่ดำเนินการ

ลำดับ	Tasks	สถานะ	Deliverables ที่ได้	ผลกระทบ ต่อ KRs
1	Pre-test การอ่านนักเรียน ม.1	☒ เสร็จ	ผลการทดสอบและรายงาน วิเคราะห์	สูง
2	จัดทำแผนการเรียนรู้ 4 แผน	☒ เสร็จ	แผนการจัดการเรียนรู้ 4 แผน	สูง
3	ดำเนินการสอนตามแผน	☒ เสร็จ	บันทึกหลังสอน วิดีโอการ สอน	สูง
4	Post-test และวิเคราะห์ ผลการทดสอบ	☒ เสร็จ	ผลการทดสอบเปรียบเทียบ Pre-Post	สูง
5	พัฒนานวัตกรรมสื่อการ สอน	☒ เสร็จ	นวัตกรรม "ชุดกิจกรรมอ่าน เรื่องบ้านเรา"	สูง
6	เข้าร่วม PLC 4 ครั้ง	☒ เสร็จ	บันทึก PLC 4 ครั้ง	กลาง

การวิเคราะห์ Keep-Start-Stop

Keep Doing (สิ่งที่ทำได้ดีและควรทำต่อไป):

.....การบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นในการสอนภาษาไทยทำให้นักเรียนสนใจและมีส่วนร่วมมากขึ้น. ควรทำต่อไปและขยายผลไปยังเนื้อหาอื่นๆ. การทำ Pre-test และ Post-test ช่วยให้เห็นพัฒนาการของนักเรียนอย่างชัดเจน. ควรใช้วิธีนี้ต่อไป. การเชิญปราชญ์ท้องถิ่นมาเป็นวิทยากรทำให้นักเรียนได้เรียนรู้จากผู้รู้จริง.....

Start Doing (สิ่งที่ต้องเริ่มทำหรือปรับปรุง):

.....ควรจัดกิจกรรมซ่อมเสริมสำหรับนักเรียนที่อ่านไม่คล่องตั้งแต่ต้นภาคเรียน. ไม่ใช่รอจนพบปัญหา. ควรจัดทำแบบทดสอบย่อยระหว่างทางมากขึ้นเพื่อติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน. ควรบันทึกวิดีโอการสอนให้มากขึ้นเพื่อใช้เป็นหลักฐานและวิเคราะห์การสอนของตนเอง.

Stop Doing (สิ่งที่ควรหยุดทำเพราะไม่มีประสิทธิภาพ):

.....ควรหยุดการใช้ใบงานที่เน้นการท่องจำเพียงอย่างเดียว เปลี่ยนเป็นใบงานที่เน้นการคิด วิเคราะห์และการนำไปใช้ ควรหยุดการสอนแบบบรรยายอย่างเดียวเป็นเวลานาน ควรสลับ กิจกรรมให้หลากหลายมากขึ้น.....

บทเรียนที่ได้รับ

บทเรียนสำคัญ:

.....การนำวัฒนธรรมท้องถิ่นมาบูรณาการในการสอนช่วยให้นักเรียนเห็นคุณค่าของ ภาษาไทยและเชื่อมโยงกับชีวิตจริงได้ การใช้ข้อมูล Pre-test เพื่อวิเคราะห์นักเรียนรายบุคคล ตั้งแต่ต้นช่วยให้วางแผนการสอนได้ตรงจุด การมี Checkpoints เป็นระยะช่วยให้ตรวจพบปัญหา ได้ทันทั่วทั้งและแก้ไขได้ก่อนสาย การทำงานร่วมกับเพื่อนครูใน PLC ช่วยให้ได้นวัตกรรมใหม่ๆ และ กำลังใจในการทำงาน.....

แนวทางการปรับปรุงสำหรับรอบถัดไป:

.....ในภาคเรียนที่ 2 จะเริ่มทำ Pre-test และวิเคราะห์นักเรียนตั้งแต่สัปดาห์แรกของการ เปิดเทอม จะจัดทำแผนการซ่อมเสริมสำหรับนักเรียนที่อ่านไม่คล่องล่วงหน้า จะพัฒนานวัตกรรม ให้มีความหลากหลายมากขึ้นโดยอาจรวมถึงสื่อดิจิทัล จะขยายการบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นไป ยังเนื้อหาการเรียนและวรรณคดี....

ลงชื่อ : นางสมใจ รักเรียน.....วันที่ : 30 กันยายน 2567.....

เครื่องมือที่ 8: การวิเคราะห์ Gap และแนวทางพัฒนา

ความหมายและวัตถุประสงค์

การวิเคราะห์ Gap (Gap Analysis) เป็นกระบวนการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อระบุว่ามีส่วนใดที่ยังไม่บรรลุเป้าหมาย ช่องว่างนั้นมีสาเหตุจากอะไร และจะดำเนินการอย่างไรเพื่อปิด Gap ดังกล่าว การวิเคราะห์ Gap เป็นขั้นตอนสำคัญก่อนการกำหนด OKRs รอบถัดไป เนื่องจากช่วยให้เห็นภาพชัดเจนว่าต้องพัฒนาในส่วนใดบ้าง

วัตถุประสงค์ของเครื่องมือนี้คือ เพื่อให้ครูสามารถระบุช่องว่างระหว่างผลลัพธ์จริงกับเป้าหมายได้อย่างชัดเจน วิเคราะห์สาเหตุของช่องว่างอย่างเป็นระบบ กำหนดแนวทางการพัฒนาเพื่อปิด Gap และเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์กับการวางแผน OKRs รอบถัดไป

สาระสำคัญ

แนวคิด Gap Analysis เป็นเครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ใช้เปรียบเทียบสถานะปัจจุบัน (Current State) กับสถานะที่ต้องการ (Desired State) เพื่อระบุช่องว่าง (Gap) และวางแผนดำเนินการปิดช่องว่างนั้น การวิเคราะห์ Gap ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การระบุสถานะปัจจุบัน การระบุสถานะที่ต้องการ การวิเคราะห์ช่องว่าง และการวางแผนปิดช่องว่าง

แนวคิด Root Cause Analysis หรือการวิเคราะห์สาเหตุรากฐาน เป็นกระบวนการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ไม่ใช่แค่อาการที่ปรากฏ การวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงช่วยให้แก้ปัญหาได้ตรงจุดและป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ วิธีการที่นิยมใช้ ได้แก่ เทคนิค 5 Whys และ Fishbone Diagram

เทคนิค 5 Whys เป็นวิธีการถามคำถาม "ทำไม" ซ้ำๆ ประมาณ 5 ครั้งเพื่อค้นหาสาเหตุรากฐานของปัญหา ตัวอย่างเช่น หากปัญหาคือ "นักเรียนไม่ผ่านเกณฑ์การอ่าน" การถาม "ทำไม" ซ้ำๆ อาจนำไปสู่สาเหตุรากฐานที่แท้จริง เช่น นักเรียนขาดพื้นฐานการอ่านจากระดับประถม หรือสภาพแวดล้อมที่บ้านไม่เอื้อต่อการอ่าน

การปิด Gap สามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การปรับปรุงกระบวนการเดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การเพิ่มทรัพยากรหรือเวลาในการดำเนินงาน การพัฒนาทักษะหรือความรู้ที่จำเป็น การเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ทั้งหมด หรือการปรับลดเป้าหมายให้เหมาะสมกับความเป็นจริง

คำแนะนำการใช้เครื่องมือ

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์ Gap เปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับ Key Results ที่กำหนดไว้ คำนวณขนาดของ Gap ในแต่ละ Key Result จัดลำดับความสำคัญของ Gap ตามผลกระทบ

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์สาเหตุ ใช้เทคนิค 5 Whys หรือ Fishbone Diagram วิเคราะห์สาเหตุของ Gap พิจารณาทั้งปัจจัยภายใน (ตัวครู) และปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อม นักเรียน ทรัพยากร) ระบุสาเหตุรากฐานที่แท้จริง

ขั้นที่ 3 กำหนดแนวทางพัฒนา กำหนดแนวทางการปิด Gap สำหรับแต่ละสาเหตุ พิจารณาความเป็นไปได้และทรัพยากรที่ต้องใช้ จัดลำดับความสำคัญของแนวทางพัฒนา

ขั้นที่ 4 สรุปบทเรียนและวางแผน สรุปบทเรียนจากการวิเคราะห์ Gap นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการกำหนด OKRs รอบถัดไป กำหนดมาตรการป้องกันไม่ให้เกิด Gap เดิมซ้ำอีก

ข้อพึงระวัง ควรวิเคราะห์สาเหตุอย่างเป็นระบบไม่ใช่คาดเดา ไม่ควรโทษปัจจัยภายนอกอย่างเดียว ควรพิจารณาตัวเองด้วย Gap บางอย่างอาจต้องใช้เวลานานในการปิด ควรวางแผนระยะยาว และควรปรึกษาหัวหน้ากลุ่มสาระหรือผู้บริหารหาก Gap เกิดจากปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุม



แบบฟอร์ม 8.1: การวิเคราะห์ Gap และแนวทางพัฒนา

ชื่อ-สกุล :

กลุ่มสาระการเรียนรู้ :

ปีการศึกษา :ภาคเรียนที่ :

การวิเคราะห์ Gap

KRA	Key Results	เป้าหมาย	ผลลัพธ์จริง	Gap	สถานะ
1					บรรลุ / ไม่บรรลุ
1					บรรลุ / ไม่บรรลุ
2					บรรลุ / ไม่บรรลุ
2					บรรลุ / ไม่บรรลุ
3					บรรลุ / ไม่บรรลุ
3					บรรลุ / ไม่บรรลุ

การวิเคราะห์สาเหตุ (5 Whys)

Gap ที่เลือกวิเคราะห์:

ลำดับ	คำถาม "ทำไม"	คำตอบ
1	ทำไมจึงเกิด Gap นี้?	
2	ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น?	
3	ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น?	
4	ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น?	
5	ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น?	

สาเหตุรากฐาน :

แนวทางพัฒนาเพื่อปิด Gap

ลำดับ	แนวทางพัฒนา	ทรัพยากรที่ต้องใช้	ผู้รับผิดชอบ	กรอบเวลา
1				
2				
3				

สรุปบทเรียนและการนำไปใช้

บทเรียนจากการวิเคราะห์ Gap:

.....

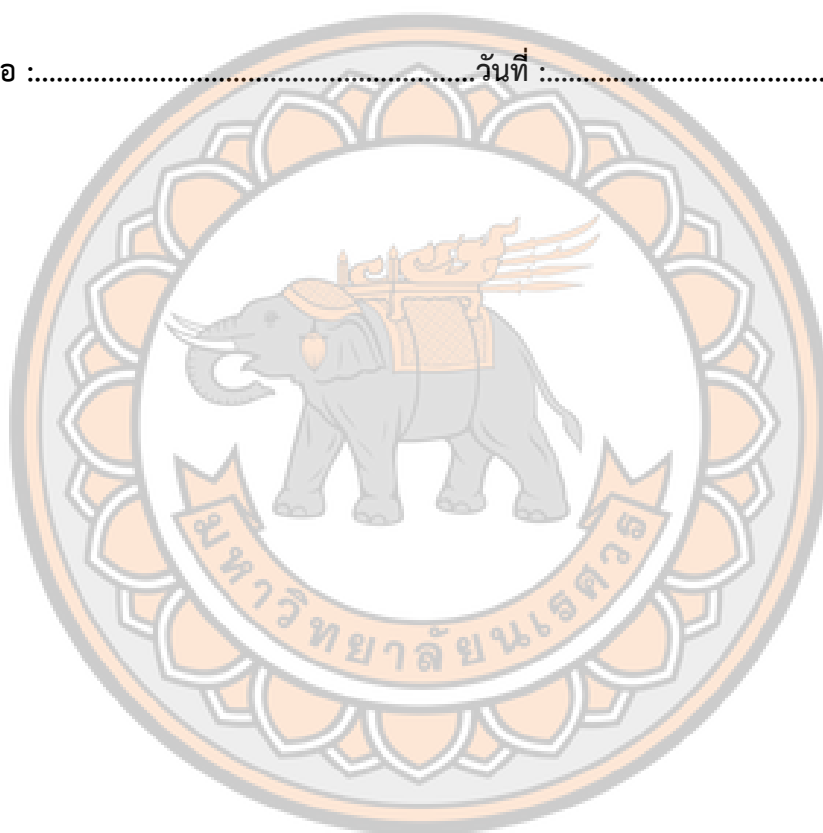
.....

การนำไปใช้ในการกำหนด OKRs รอบถัดไป:

.....

.....

ลงชื่อ : วันที่ :



ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม 8.1 : กรณีครูสนใจ รักเรียน...

ชื่อ-สกุล : นางสมใจ รักเรียน.....

กลุ่มสาระการเรียนรู้ : ภาษาไทย.....

ปีการศึกษา : 2568 ภาคเรียนที่ : 1.....

การวิเคราะห์ Gap

KRA	Key Results	เป้าหมาย	ผลลัพธ์จริง	Gap	สถานะ
1	นักเรียน ม.1 มีผลสัมฤทธิ์การอ่านระดับดีขึ้น	80%	85%	+5%	บรรลุ
1	นักเรียนเขียนเรียงความได้ตามเกณฑ์	75%	70%	-5%	ไม่บรรลุ
1	มีแผนการจัดการเรียนรู้บูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่น	4 แผน	4 แผน	0	บรรลุ
2	นักเรียนมีสถิติการยืมหนังสือเพิ่มขึ้น	70%	65%	-5%	ไม่บรรลุ
3	พัฒนานวัตกรรมสื่อการสอน	1 ชิ้น	1 ชิ้น	0	บรรลุ
3	เข้าร่วม PLC	4 ครั้ง	4 ครั้ง	0	บรรลุ

การวิเคราะห์สาเหตุ (5 Whys)

Gap ที่เลือกวิเคราะห์ : นักเรียนเขียนเรียงความได้ตามเกณฑ์ต่ำกว่าเป้าหมาย (70% แทนที่จะเป็น 75%).....

ลำดับ	คำถาม "ทำไม"	คำตอบ
1	ทำไมนักเรียนเขียนเรียงความไม่ผ่านเกณฑ์?	นักเรียนบางคนเขียนไม่ครบตามโครงสร้างเรียงความ
2	ทำไมนักเรียนเขียนไม่ครบตามโครงสร้าง?	นักเรียนยังไม่เข้าใจโครงสร้างเรียงความอย่างชัดเจน
3	ทำไมนักเรียนยังไม่เข้าใจ?	เวลาในการฝึกเขียนมีจำกัด ให้ฝึกได้ 2 ครั้งเท่านั้น
4	ทำไมเวลาฝึกเขียนมีจำกัด?	เน้นการอ่านมากกว่าการเขียนในภาคเรียนนี้
5	ทำไมจึงเน้นการอ่านมากกว่า?	เป้าหมายหลักคือการพัฒนาการอ่าน การเขียนเป็นเป้าหมายรอง

สาเหตุรากฐาน : การจัดสรรเวลาในการฝึกทักษะการเขียนไม่เพียงพอ เนื่องจากมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการอ่านเป็นหลัก.....

แนวทางพัฒนาเพื่อปิด Gap

ลำดับ	แนวทางพัฒนา	ทรัพยากรที่ต้องใช้	ผู้รับผิดชอบ	กรอบเวลา
1	เพิ่มกิจกรรมฝึกเขียนในแผนการเรียนรู้ภาคเรียนที่ 2	เวลาเรียน 2-3 คาบต่อเดือน	ครูสมใจ	พ.ย.-ก.พ. 69
2	จัดทำใบงานฝึกเขียนแบบขั้นบันได (Scaffolding)	ใบงาน 5 ชุด	ครูสมใจ	พ.ย. 68
3	จัดกิจกรรมเขียนเรียงความประกวดระดับห้องเรียน	รางวัลประกวด	กลุ่มสาระ	ธ.ค. 68

สรุปบทเรียนและการนำไปใช้

บทเรียนจากการวิเคราะห์ Gap:

.....การพัฒนาทักษะภาษาต้องให้ความสำคัญกับทั้งการอ่านและการเขียนอย่างสมดุล การมุ่งเน้นทักษะใดทักษะหนึ่งมากเกินไปอาจทำให้อีกทักษะหนึ่งล้าหลัง การกำหนดเป้าหมายต้องพิจารณาความสมดุลของเวลาและทรัพยากรที่มี.....

การนำไปใช้ในการกำหนด OKRs รอบถัดไป:

.....ในภาคเรียนที่ 2 จะกำหนด OKRs ที่เน้นทั้งการอ่านและการเขียนอย่างสมดุลมากขึ้น โดยกำหนด Key Result เรื่องการเขียนให้น้ำหนักมากขึ้น จะออกแบบ Tasks ที่บูรณาการทักษะการอ่านและการเขียนเข้าด้วยกัน เช่น อ่านแล้วเขียนสรุป อ่านแล้วเขียนแสดงความคิดเห็น.....

ลงชื่อ : นางสมใจ รักเรียน.....วันที่ : 5 ตุลาคม 2568...

เครื่องมือที่ 9 : การทบทวน KRA และ Key Results

ความหมายและวัตถุประสงค์

การทบทวน KRA และ Key Results เป็นกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานตาม OKRs อย่างเป็นระบบ เพื่อสรุปผลการบรรลุเป้าหมาย วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลว และนำข้อมูลไปใช้ในการกำหนด OKRs รอบถัดไป การทบทวนนี้ควรทำเมื่อสิ้นสุดภาคเรียนหรือปีการศึกษา

วัตถุประสงค์ของเครื่องมือนี้คือ เพื่อให้ครูสามารถประเมินผลการบรรลุ OKRs ได้อย่างครอบคลุม วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน กำหนดแนวทางการปรับปรุง OKRs สำหรับรอบถัดไป และสร้างวงจรการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สาระสำคัญ

แนวคิด OKR Grading เป็นการให้คะแนนผลการบรรลุ OKRs โดยทั่วไปใช้มาตราส่วน 0-1.0 ซึ่งการได้ 0.7-1.0 ถือว่าประสบความสำเร็จดีมาก การได้ 0.4-0.6 ถือว่าทำได้ปานกลางมีบางส่วนที่ต้องปรับปรุง และการได้ 0-0.3 ถือว่าต้องทบทวนเป้าหมายหรือวิธีการอย่างจริงจัง อย่างไรก็ตาม การให้คะแนน OKRs ไม่ควรผูกติดกับการประเมินผลงานหรือการให้รางวัลโดยตรง เพราะจะทำให้คนตั้งเป้าหมายต่ำเกินไปเพื่อให้บรรลุได้ง่าย

แนวคิด Stretch Goals หมายถึง เป้าหมายที่ท้าทายและอาจดูยากที่จะบรรลุได้ 100% การตั้ง Stretch Goals กระตุ้นให้เกิดความพยายามและความคิดสร้างสรรค์ในการหาวิธีบรรลุเป้าหมาย หาก OKRs บรรลุได้ 100% ทุกครั้ง แสดงว่าเป้าหมายอาจต่ำเกินไป John Doerr เสนอว่าการบรรลุ OKRs ที่ 60-70% ถือว่าประสบความสำเร็จ เพราะหมายความว่าได้ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายเพียงพอ

การ Carry Over OKRs หมายถึง การนำ Key Results ที่ยังไม่บรรลุไปกำหนดในรอบถัดไป ซึ่งอาจทำได้ในกรณีที่เป้าหมายยังคงสำคัญและเกี่ยวข้อง ปัจจัยที่ทำให้ไม่บรรลุสามารถแก้ไขได้ และมีเวลาและทรัพยากรเพียงพอในการดำเนินการต่อ อย่างไรก็ตาม ไม่ควร Carry Over OKRs มากเกินไปเพราะจะทำให้มีภาระงานสะสม

หลักการกำหนด OKRs รอบถัดไป ประกอบด้วย การพิจารณาบทเรียนจากรอบที่ผ่านมา การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายแต่เป็นไปได้ การเชื่อมโยงกับเป้าหมายระดับกลุ่มสาระและโรงเรียน การพิจารณาทรัพยากรและเวลาที่มี และการปรึกษาหัวหน้ากลุ่มสาระหรือผู้บริหาร

คำแนะนำการใช้เครื่องมือ

ขั้นที่ 1 ประเมินผลการบรรลุ ทบทวน Key Results ทั้งหมดและประเมินผลการบรรลุ ให้คะแนนแต่ละ Key Result ตามมาตราส่วน 0-1.0 คำนวณคะแนนเฉลี่ยของแต่ละ Objective และภาพรวม

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผล วิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ วิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย พิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก

ขั้นที่ 3 วางแผน OKRs รอบถัดไป พิจารณาว่าจะ Carry Over Key Results ใดบ้าง กำหนด Key Results ใหม่ที่สอดคล้องกับบทเรียนที่ได้รับ ตรวจสอบความสอดคล้องกับเป้าหมายระดับกลุ่มสาระและโรงเรียน

ขั้นที่ 4 สรุปและนำเสนอ สรุปผลการทบทวน OKRs ทั้งหมด นำเสนอต่อหัวหน้ากลุ่มสาระหรือผู้บริหาร ขอความเห็นชอบสำหรับ OKRs รอบถัดไป

ข้อพึงระวัง การให้คะแนน OKRs ควรยุติธรรมและอิงหลักฐาน ไม่ควรลดทอนความสำคัญของความล้มเหลวหรือปกปิดปัญหา ควรมองความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และควรปรึกษาผู้อื่นในการกำหนด OKRs รอบถัดไป



แบบฟอร์ม 9.1 : การทบทวน KRA และ Key Results

ชื่อ-สกุล :

กลุ่มสาระการเรียนรู้ :

ปีการศึกษา :ภาคเรียนที่ :

สรุปผลการบรรลุ OKRs

KRA 1: ด้านการจัดการเรียนรู้และการจัดการชั้นเรียน

Key Results	เป้าหมาย	ผลลัพธ์	คะแนน (0-1.0)
KR... :			
KR... :			
KR... :			

คะแนนเฉลี่ย KRA 1 :

KRA 2: ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้

Key Results	เป้าหมาย	ผลลัพธ์	คะแนน (0-1.0)
KR... :			
KR... :			
KR... :			

คะแนนเฉลี่ย KRA 2 :

KRA 3: ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

Key Results	เป้าหมาย	ผลลัพธ์	คะแนน (0-1.0)
KR... :			
KR... :			
KR... :			

คะแนนเฉลี่ย KRA 3 :

คะแนนเฉลี่ยรวม :

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผล

ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ:

.....

.....

ปัจจัยที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย:

.....

.....

การวางแผน OKRs รอบถัดไป

Key Results ที่จะ Carry Over:

.....

.....

Key Results ใหม่ที่จะกำหนด:

.....

.....

แนวทางการปรับปรุง:

.....

.....

ลงชื่อครู : วันที่ :

ความเห็นหัวหน้ากลุ่มสาระ:

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อหัวหน้ากลุ่มสาระ : วันที่ :

ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม 9.1: การทบทวน KRA และ Key Results

ชื่อ-สกุล :นางสมใจ รักเรียน.....

กลุ่มสาระการเรียนรู้ : ภาษาไทย.....

ปีการศึกษา : 2568 ภาคเรียนที่ : 1.....

สรุปผลการบรรลุ OKRs

KRA 1: ด้านการจัดการเรียนรู้และการจัดการชั้นเรียน

Objective : พัฒนาการจัดการเรียนรู้ภาษาไทยที่บูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นให้นักเรียนมี
สมรรถนะการอ่านและการเขียนสูงขึ้น.....

Key Results	เป้าหมาย	ผลลัพธ์	คะแนน (0-1.0)
KR1: นักเรียน ม.1 มีผลสัมฤทธิ์การอ่านระดับดีขึ้น	80%	85%	1.0
KR2: นักเรียนสามารถเขียนเรียงความเรื่องท้องถิ่นได้ ตามเกณฑ์	75%	70%	0.93
KR3: มีแผนการจัดการเรียนรู้บูรณาการวัฒนธรรม ท้องถิ่น	4 แผน	4 แผน	1.0

คะแนนเฉลี่ย KRA 1 : 0.98.....

KRA 2 : ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้

Objective : ส่งเสริมให้นักเรียนมีนิสัยรักการอ่านและความภาคภูมิใจในวัฒนธรรมท้องถิ่น.....

Key Results	เป้าหมาย	ผลลัพธ์	คะแนน (0-1.0)
KR1: นักเรียน ม.1 มีผลสัมฤทธิ์การอ่านระดับดีขึ้น	80%	85%	1.0
KR1: นักเรียนมีสถิติการยืมหนังสือห้องสมุดเพิ่มขึ้น	70%	65%	0.93
KR2: นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมประกวดเขียนเรื่อง ท้องถิ่น	5 คน	6 คน	1.0

คะแนนเฉลี่ย KRA 2 : 0.97.....

KRA 3 : ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

Objective : พัฒนาคณะครูให้เป็นครูที่มีความเชี่ยวชาญการสอนภาษาไทยบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่น.....

Key Results	เป้าหมาย	ผลลัพธ์	คะแนน (0-1.0)
KR1: เข้าร่วมการอบรมพัฒนาตนเอง	20 ชม.	24 ชม.	1.0
KR2: พัฒนานวัตกรรมสื่อการสอนภาษาไทยบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่น	1 ชิ้น	1 ชิ้น	1.0
KR3: แลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน PLC กลุ่มสาระ	4 ครั้ง	4 ครั้ง	1.0

คะแนนเฉลี่ย KRA 3 : 1.0.....

คะแนนเฉลี่ยรวม : 0.98.....

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผล

ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ :

.....การนำวัฒนธรรมท้องถิ่นมาบูรณาการในการสอนภาษาไทยเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้
นักเรียนสนใจและมีส่วนร่วมในการเรียนรู้มากขึ้น ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์การอ่านสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้ง
ไว้ การใช้ข้อมูล Pre-test วิเคราะห์ให้นักเรียนรายบุคคลตั้งแต่ต้นภาคเรียนช่วยให้สามารถวางแผน
การสอนได้ตรงจุดและจัดกิจกรรมซ่อมเสริมได้ทันเวลาที่ นอกจากนี้ การมี Checkpoints ทุก
2 สัปดาห์ช่วยให้ตรวจพบปัญหาและปรับแผนได้อย่างรวดเร็ว การสนับสนุนจากหัวหน้ากลุ่มสาระ
และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน PLC เป็นกำลังใจสำคัญในการพัฒนางาน ความร่วมมือจากปราชญ์
ท้องถิ่นที่มาเป็นวิทยากรช่วยเพิ่มคุณค่าและความน่าสนใจของบทเรียน

ปัจจัยที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย:

.....Key Results ที่ไม่บรรลุเป้าหมาย 2 ข้อ ได้แก่ การเขียนเรียงความและการยืมหนังสือ
มีสาเหตุหลักจากการจัดสรรเวลาที่ไม่สมดุล เนื่องจากมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการอ่านเป็นหลักทำให้
ใช้เวลาฝึกเขียนมีจำกัด นักเรียนได้ฝึกเขียนเรียงความเพียง 2 ครั้งซึ่งไม่เพียงพอสำหรับการพัฒนา
ทักษะ สำหรับการยืมหนังสือพบว่าหนังสือในห้องสมุดที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่นมีจำนวน
จำกัดและไม่หลากหลายเพียงพอ นอกจากนี้ นักเรียนบางกลุ่มยังขาดพื้นฐานการอ่านจากระดับ
ประถมศึกษาทำให้ต้องใช้เวลาในการพัฒนาทักษะพื้นฐานก่อน.....

การวางแผน OKRs รอบถัดไป

Key Results ที่จะ Carry Over :

.....KR เรื่องการเขียนเรียงความจะ Carry Over ไปยังภาคเรียนที่ 2 โดยปรับเป้าหมายให้ท้าทายมากขึ้นเป็น "นักเรียนร้อยละ 80 สามารถเขียนเรียงความเรื่องท้องถิ่นได้ตามเกณฑ์" และจะเพิ่มจำนวนครั้งในการฝึกเขียนเป็น 4 ครั้งตลอดภาคเรียน พร้อมทั้งจัดทำในงานฝึกเขียนแบบขั้นบันได (Scaffolding) เพื่อช่วยให้นักเรียนพัฒนาทักษะการเขียนอย่างเป็นระบบ.....

Key Results ใหม่ที่จะกำหนด :

.....ภาคเรียนที่ 2 จะกำหนด Key Results ใหม่ที่เน้นการบูรณาการทักษะการอ่านและการเขียนเข้าด้วยกัน โดยกำหนดว่า "นักเรียนร้อยละ 75 สามารถอ่านวรรณกรรมท้องถิ่นแล้วเขียนวิเคราะห์ได้ตามเกณฑ์" เพื่อให้ทักษะทั้งสองส่งเสริมซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ จะเพิ่ม Key Results เรื่องการสร้างสื่อดิจิทัลประกอบการเรียนรู้ เพื่อขยายผลนวัตกรรมที่พัฒนาในภาคเรียนที่ 1

แนวทางการปรับปรุง :

.....ในภาคเรียนที่ 2 จะปรับสมดุลระหว่างการพัฒนาทักษะการอ่านและการเขียนให้เหมาะสมมากขึ้น โดยออกแบบ Tasks ที่บูรณาการทั้งสองทักษะเข้าด้วยกัน เช่น อ่านแล้วเขียนสรุป อ่านแล้วเขียนแสดงความคิดเห็น จะเริ่มทำ Pre-test ทั้งการอ่านและการเขียนตั้งแต่สัปดาห์แรกของการเปิดเทอมเพื่อวิเคราะห์นักเรียนและจัดกลุ่มตามระดับทักษะ จะจัดทำแบบทดสอบย่อยระหว่างทางมากขึ้นเพื่อติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และจะประสานงานกับห้องสมุดเพื่อจัดหาหนังสือเกี่ยวกับวัฒนธรรมท้องถิ่นเพิ่มเติม..

ลงชื่อครู :นางสมใจ รักเรียน.....วันที่ : 10 ตุลาคม 2568..

ความเห็นหัวหน้ากลุ่มสาระ:

.....ครูสมใจมีผลการดำเนินงานตาม OKRs อยู่ในระดับดีมาก คะแนนเฉลี่ยรวม 0.98 แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย นวัตกรรม "ชุดกิจกรรมอ่านเรื่องบ้านเรา" ที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพและควรนำไปเผยแพร่ในระดับกลุ่มสาระ เห็นชอบกับแนวทางการปรับปรุงที่เน้นการบูรณาการทักษะการอ่านและการเขียน และสนับสนุนให้ดำเนินการตาม OKRs รอบถัดไปที่กำหนดไว้.....

ลงชื่อหัวหน้ากลุ่มสาระ :นายสมศักดิ์ รักการสอน.....วันที่ : 12 ตุลาคม 2568..

เครื่องมือที่ 10: Dashboard ติดตามความก้าวหน้า OKRs

ความหมายและวัตถุประสงค์

Dashboard ติดตามความก้าวหน้า OKRs เป็นเครื่องมือแสดงผลสถานะและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตาม OKRs ในรูปแบบที่เข้าใจง่ายและมองเห็นได้ในทีเดียว Dashboard ช่วยให้ครู หัวหน้ากลุ่มสาระ และผู้บริหาร สามารถติดตามความก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็วและตัดสินใจได้ทันที่

วัตถุประสงค์ของเครื่องมือนี้คือ เพื่อแสดงภาพรวมความก้าวหน้าของ OKRs ในทุกระดับ ระบุประเด็นที่ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ เปรียบเทียบความก้าวหน้าระหว่างครู กลุ่มสาระ หรือช่วงเวลา และอำนวยความสะดวกในการรายงานผลต่อผู้บริหาร

สาระสำคัญ

แนวคิด Visual Management หรือการบริหารด้วยภาพ เป็นหลักการที่เน้นการแสดงข้อมูลในรูปแบบที่มองเห็นได้ง่ายและเข้าใจได้ทันที Dashboard เป็นเครื่องมือสำคัญของ Visual Management เนื่องจากรวบรวมข้อมูลที่สำคัญมาแสดงในหน้าเดียว ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเห็นสถานะปัจจุบันได้โดยไม่ต้องค้นหาข้อมูลจากหลายแหล่ง

หลักการออกแบบ Dashboard ที่ดี ประกอบด้วย ความเรียบง่าย (Simplicity) โดยแสดงเฉพาะข้อมูลที่จำเป็น ไม่รกรุงรัง ความชัดเจน (Clarity) โดยใช้สัญลักษณ์และสีที่เข้าใจง่าย ความเป็นปัจจุบัน (Currency) โดยข้อมูลต้องอัปเดตสม่ำเสมอ ความสามารถดำเนินการได้ (Actionability) โดยข้อมูลที่แสดงต้องนำไปใช้ตัดสินใจได้ และการเปรียบเทียบได้ (Comparability) โดยสามารถเปรียบเทียบความก้าวหน้าระหว่างช่วงเวลาหรือระหว่างบุคคลได้

ระบบสัญลักษณ์สถานะ ที่ใช้ใน Dashboard ประกอบด้วย สีเขียว (●) หมายถึง On Track ดำเนินการได้ตามแผน ไม่ต้องดำเนินการใดเพิ่มเติม สีเหลือง (●) หมายถึง At Risk มีความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุเป้าหมาย ต้องให้ความสนใจและอาจต้องปรับแผน และสีแดง (●) หมายถึง Off Track ไม่เป็นไปตามแผน ต้องการการแทรกแซงอย่างเร่งด่วน

ระดับของ Dashboard แบ่งออกเป็น 3 ระดับตามผู้ใช้งาน ได้แก่ Dashboard ระดับบุคคล (ครู) ซึ่งแสดงความก้าวหน้า OKRs ของครูแต่ละคน Dashboard ระดับกลุ่มสาระ ซึ่งแสดงความก้าวหน้า OKRs ของครูทุกคนในกลุ่มสาระ และ Dashboard ระดับโรงเรียน ซึ่งแสดงความก้าวหน้า OKRs ของทุกกลุ่มสาระ

คำแนะนำการใช้เครื่องมือ

ขั้นที่ 1 รวบรวมข้อมูล รวบรวมข้อมูลความก้าวหน้า OKRs จากการ Check-in ล่าสุด คำนวณเปอร์เซ็นต์ความก้าวหน้าของแต่ละ Key Result กำหนดสถานะ (On Track/At Risk/Off Track) ของแต่ละ Key Result

ขั้นที่ 2 อัปเดต Dashboard กรอกข้อมูลลง Dashboard ตามรูปแบบที่กำหนด ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ระบุวันที่อัปเดตล่าสุด

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์และดำเนินการ วิเคราะห์ข้อมูลจาก Dashboard เพื่อหาประเด็นที่ต้องให้ความสนใจ ระบุครูหรือกลุ่มสาระที่ต้องการความช่วยเหลือ วางแผนการดำเนินการสำหรับรายการที่มีสถานะ At Risk หรือ Off Track

ขั้นที่ 4 รายงานและติดตาม รายงานผลต่อผู้บริหารตามกำหนด ติดตามการดำเนินการแก้ไขสำหรับรายการที่มีปัญหา อัปเดต Dashboard เป็นประจำ (อย่างน้อยทุก 2 สัปดาห์)

ข้อพึงระวัง ข้อมูลต้องอัปเดตอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ Dashboard มีประโยชน์ ไม่ควรใช้ Dashboard เป็นเครื่องมือกดดันหรือจับผิด ควรใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการพัฒนา และควรมีการพูดคุยติดตามสำหรับรายการที่มีปัญหา ไม่ใช่แค่ตัวเลข

แบบฟอร์ม 10.1: Dashboard ระดับบุคคล

ชื่อ-สกุล :

กลุ่มสาระการเรียนรู้ :

ปีการศึกษา :ภาคเรียนที่ :

อัปเดตล่าสุด :

สรุปสถานะ OKRs

KRA	Objective	Key Results	ความก้าวหน้า	สถานะ
1		KR1:	____%	 /  / 
1		KR2:	____%	 /  / 
1		KR3:	____%	 /  / 
2		KR1:	____%	 /  / 
2		KR2:	____%	 /  / 
3		KR1:	____%	 /  / 
3		KR2:	____%	 /  / 
3		KR3:	____%	 /  / 

สรุปสถานะ:  _____ รายการ |  _____ รายการ |  _____ รายการ

แบบฟอร์ม 10.2: Dashboard ระดับกลุ่มสาระ

กลุ่มสาระการเรียนรู้ :

โรงเรียน :

ปีการศึกษา :ภาคเรียนที่ :

อัปเดตล่าสุด :

สรุปสถานะ OKRs รายบุคคล

ลำดับ	ชื่อครู	KRA 1	KRA 2	KRA 3	สถานะรวม
1		● / ● / ●	● / ● / ●	● / ● / ●	● / ● / ●
2		● / ● / ●	● / ● / ●	● / ● / ●	● / ● / ●
3		● / ● / ●	● / ● / ●	● / ● / ●	● / ● / ●
4		● / ● / ●	● / ● / ●	● / ● / ●	● / ● / ●
5		● / ● / ●	● / ● / ●	● / ● / ●	● / ● / ●

แผนภูมิแสดงความก้าวหน้ารายเดือน

เดือน	ความก้าวหน้าเฉลี่ย	แนวโน้ม
พ.ค.		
มิ.ย.		
ก.ค.		
ส.ค.		
ก.ย.		
ต.ค.		

ประเด็นที่ต้องให้ความสนใจ

ลำดับ	ประเด็น	ครูที่เกี่ยวข้อง	การดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1				
2				
3				

Best Practice ที่ควรเผยแพร่

ลำดับ	ชื่อครู	Best Practice	การเผยแพร่
1			
2			
3			

แบบฟอร์ม 10.3: Dashboard ระดับโรงเรียน

โรงเรียน :

ปีการศึกษา :ภาคเรียนที่ :

อัปเดตล่าสุด :

สรุปสถานะ OKRs รายการสาระ

ลำดับ	กลุ่มสาระ	KRA 1	KRA 2	KRA 3	สถานะรวม	จำนวนครู
1	ภาษาไทย					
2	คณิตศาสตร์					
3	วิทยาศาสตร์ฯ					
4	สังคมศึกษาฯ					
5	ภาษาต่างประเทศ					
6	สุขศึกษาฯ					
7	ศิลปะ					
8	การงานอาชีพ					

ประเด็นที่ต้องให้ความสนใจระดับโรงเรียน

ลำดับ	ประเด็น	กลุ่มสาระฯ ที่เกี่ยวข้อง	การดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1				
2				
3				
4				
5				

2.2 การทบทวนและการฝึกปฏิบัติ (กรณีที่ต้องเติมเต็มประสบการณ์และทักษะต่าง ๆ)

การนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ครูและผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะเฉพาะหลายประการที่อาจแตกต่างจากแนวทางการบริหารแบบเดิม ทักษะเหล่านี้ได้มาจากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและผลการศึกษาพหุกรณีในโรงเรียนมัธยมศึกษา 3 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนผาแดงวิทยาคม โรงเรียนโคกปรังวิทยาคม และโรงเรียนเพชรพิทยาคม รวมถึงการทดลองใช้ที่โรงเรียนน้ำหนาววิทยาคม กรณีที่ครูหรือผู้บริหารยังไม่คุ้นเคยกับทักษะเหล่านี้ ควรจัดกิจกรรมทบทวนและฝึกปฏิบัติก่อนเริ่มดำเนินการตามรูปแบบ ทักษะที่จำเป็นประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

2.2.1 ทักษะการวิเคราะห์ SOAR Analysis

ความหมายและความสำคัญ

SOAR Analysis เป็นเครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นในปี พ.ศ. 2552 โดย Stavros, Cooperrider และ Kelly มีรากฐานทางทฤษฎีเชื่อมโยงอย่างแน่นแฟ้นกับแนวคิด Appreciative Inquiry ซึ่งเป็นกระบวนการค้นหาสิ่งที่ดีอยู่แล้วในระบบ SOAR เป็นตัวย่อที่มาจาก Strengths (จุดแข็ง) Opportunities (โอกาส) Aspirations (แรงบันดาลใจ) และ Results (ผลลัพธ์)

การวิเคราะห์ SOAR แตกต่างจาก SWOT Analysis แบบดั้งเดิมตรงที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์กรแทนที่จะเป็นการวิเคราะห์จากผู้บริหารระดับสูงเพียงฝ่ายเดียว Stavros and Hinrichs (2009) อธิบายว่า SOAR เป็นแนวทางที่เป็นนวัตกรรมบนพื้นฐานของพลังแห่งการสร้างการคิดและการออกแบบเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในกระบวนการคิด นอกจากนี้ Anam (2020) ชี้ให้เห็นว่า SOAR เป็นการวิเคราะห์ที่ให้ความสำคัญกับจุดแข็งภายในเป็นหลัก โดยมองหาจุดแข็งภายในเพื่อเอาชนะปัญหาและภัยคุกคามจากภายนอก แทนที่จะมุ่งเน้นการวิเคราะห์จุดอ่อนและอุปสรรคเหมือนการวิเคราะห์ SWOT

ทักษะที่จำเป็น

ทักษะการวิเคราะห์ SOAR ประกอบด้วยความสามารถหลายประการ ได้แก่ ความสามารถในการค้นหาจุดแข็งของตนเองและองค์กรอย่างเป็นระบบ ทักษะการมองโอกาสจากสถานการณ์ต่าง ๆ ความสามารถในการกำหนดแรงบันดาลใจที่สร้างแรงจูงใจ และทักษะการกำหนดผลลัพธ์ที่วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในการวิเคราะห์จุดแข็ง ผู้ปฏิบัติต้องสามารถตอบคำถามสำคัญได้ ได้แก่ ทรัพยากรหรือสิ่งที่ดีที่สุดที่องค์กรมีในขณะนี้คืออะไร สิ่งที่องค์กรทำได้ดีกว่าโรงเรียนอื่นมีอะไรบ้าง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องประทับใจอะไรในสิ่งที่เป็นตัวตนขององค์กร ในการวิเคราะห์โอกาส

ต้องสามารถระบุโอกาสทั้งภายในและภายนอกที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เช่น นโยบายผู้บริหาร กระแสสังคม แนวโน้มพฤติกรรมของผู้เรียน และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

แนวทางการฝึกปฏิบัติ

การฝึกทักษะ SOAR ควรเริ่มจากการศึกษาแนวคิด Appreciative Inquiry ซึ่งเป็นรากฐานของ SOAR จากนั้นฝึกการตั้งคำถามเชิงบวกแทนการตั้งคำถามเพื่อหาปัญหา ฝึกการระดมความคิดแบบมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น และฝึกการสรุปผลการวิเคราะห์ลงในตาราง SOAR Matrix ที่แบ่งเป็นสองมิติหลัก ได้แก่ Strategic Inquiry (สิ่งที่ต้องค้นหาในเชิงกลยุทธ์) ประกอบด้วยจุดแข็งและโอกาส และ Appreciative Intent (เจตนาและสิ่งดี ๆ ที่อยากเห็นเพื่อองค์กร) ประกอบด้วยแรงบันดาลใจและผลลัพธ์

2.2.2 ทักษะการกำหนด OKRs (Objectives and Key Results)

ความหมายและความสำคัญ

OKRs (Objectives and Key Results) เป็นแนวคิดการบริหารงานโดยตั้งเป้าหมายและกำหนดตัววัดผล พัฒนาโดย Andy Grove แห่ง Intel และได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายหลังจาก John Doerr นำไปใช้ที่ Google และบริษัทชั้นนำอื่น ๆ อังคณา แซ่เจี๋ย (2561) อธิบายว่าการนำ OKRs ไปใช้ในองค์กรจะทำให้บุคลากรทุกฝ่ายรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จและสามารถปฏิบัติภาระงานได้อย่างถูกต้อง เกศินี ประทุมสุวรรณ (2562) เสริมว่า OKRs เป็นแนวคิดที่ช่วยกระตุ้นให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายและมุ่งค้นหาตัวชี้วัดที่เหมาะสมอย่างชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

โครงสร้างของ OKRs ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ Objective คือวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้น และ Key Results คือผลลัพธ์สำคัญที่ชี้ชัดวัดผลได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ในคู่มือนี้ Objective จะกำหนดตามพื้นที่ผลลัพธ์หลัก (Key Result Area: KRA) 3 ด้านตามมาตรฐานตำแหน่งครู ก.ค.ศ. ว19/2567 ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

ทักษะที่จำเป็น

ทักษะการกำหนด OKRs ประกอบด้วยความสามารถในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ท้าทายและสร้างแรงบันดาลใจ ทักษะการกำหนดผลลัพธ์หลักที่วัดได้เป็นตัวเลขและความสามารถในการเชื่อมโยง OKRs ระดับบุคคลกับเป้าหมายระดับกลุ่มและระดับองค์กร ลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดีตามแนวคิดของ สัญญา เคนาภูมิและเสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร (2560) ประกอบด้วย ท้าทาย (Challenging) เฉพาะเจาะจง (Specific and Measurable) ปฏิบัติให้บรรลุได้ (Attainable) เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน (Relevant and Result Oriented) และมี

กรอบเวลา (Time Limited) ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละข้อควรกำหนดผลลัพธ์หลัก 3-4 ตัวชี้วัด โดยแต่ละตัวชี้วัดควรกำหนดเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น จำนวนครั้ง ร้อยละความสำเร็จ หรือ อัตราส่วน

แนวทางการฝึกปฏิบัติ

การฝึกทักษะ OKRs ควรเริ่มจากการทำความเข้าใจหลักการ Alignment-Based ที่เน้นความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายระดับบุคคล ระดับกลุ่มสาระ และระดับโรงเรียน จากนั้นฝึกการกำหนด Objective ที่สอดคล้องกับ KRA 3 ด้าน ฝึกการเขียน Key Results ที่วัดได้ ฝึกการประเมินคะแนน OKRs โดยใช้มาตราส่วน 0.0-1.0 และฝึกการบูรณาการ OKRs กับ ข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) เพื่อให้เกิด "งานเดียวได้ผลสองต่อ"

2.2.3 ทักษะการใช้ CFRs (Conversations, Feedback, Recognition)

ความหมายและความสำคัญ

CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) เป็นกลไกการติดตามและพัฒนาที่ John Doerr เสนอว่าควรใช้ควบคู่กับ OKRs เพื่อให้ระบบการตั้งเป้าหมายมีประสิทธิภาพ จากการศึกษา พบว่า กลไกสำคัญที่ทำให้การติดตามผลมีประสิทธิภาพคือการใช้ระบบ CFRs โดยผู้ให้ข้อมูลจากโรงเรียนเพชรพิทยาคมกล่าวว่า "หัวใจคือการสื่อสารแบบ CFR ค่ะ ต้องคุยกันบ่อยๆ ไม่ใช่รอคุยกันตอนสิ้นปีงบประมาณ"

องค์ประกอบของ CFRs ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ Conversation หมายถึง การสนทนาอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้บริหารกับครู ไม่ใช่การพูดคุยเพียงปีละครั้งในช่วงประเมินผล แต่เป็นการพูดคุยสม่ำเสมอเพื่อติดตามความก้าวหน้า หรือปัญหา และปรับทิศทางตามความจำเป็น Feedback หมายถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับที่สร้างสรรค์และทันเวลา โดยเน้นข้อมูลย้อนกลับแบบสองทางที่ทั้งผู้บริหารและครูสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกันได้ Recognition หมายถึงการยกย่องชื่นชมเมื่อครูทำได้ดีหรือมีความก้าวหน้า ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นรางวัลที่เป็นตัวเงิน แต่อาจเป็นการชื่นชมในที่ประชุม การแบ่งปันความสำเร็จให้เพื่อนร่วมงานรับรู้ หรือการให้โอกาสในการพัฒนาต่อยอด

ทักษะที่จำเป็น

ทักษะการใช้ CFRs ประกอบด้วยความสามารถในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เฉพาะเจาะจงและเป็นประโยชน์ และทักษะการยกย่องชื่นชมอย่างจริงใจและทันเวลา ผู้ให้ข้อมูลจากโรงเรียนผาแดงวิทยาคมอธิบายว่า "สัมภาษณ์การถือประเมินเข้าไปตรวจห้องเรียนแบบจับผิดไปได้เลยครับ เราจะใช้หลัก CFRs คือเน้นคุยกัน (Conversations) ให้คำแนะนำที่เอาไปใช้ได้ (Feedback) และชื่นชม (Recognition)"

แนวทางการฝึกปฏิบัติ

การฝึกทักษะ CFRs ควรเริ่มจากการฝึกทักษะการสนทนาแบบสองทาง (Two-way Communication) ที่เปิดโอกาสให้ทั้งผู้บริหารและครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ฝึกการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ Feedforward ที่เน้นอนาคตมากกว่าการตำหนิอดีต ฝึกการชื่นชมอย่างเฉพาะเจาะจง เช่น "ขอบคุณที่พัฒนาใบงานใหม่ที่ช่วยให้นักเรียนเข้าใจเศษส่วนได้ดีขึ้น" แทนการชื่นชมแบบกว้าง ๆ ว่า "ทำงานดีมาก"

2.2.4 ทักษะการ Check-in และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

ความหมายและความสำคัญ

การ Check-in เป็นกระบวนการติดตามความก้าวหน้าของ OKRs อย่างสม่ำเสมอในระหว่างวงรอบการดำเนินงาน แตกต่างจากการประเมินแบบดั้งเดิมที่มีกรอบประเมินเมื่อสิ้นสัปดาห์ ผู้ให้ข้อมูลจากการศึกษาพหุกรณีอธิบายว่า "เราต้องคุยกันบ่อยๆ แต่คุยกันสั้นๆ ครับ ในระบบ OKRs เราเรียกว่าการ Check-in"

การ Check-in มีลักษณะสำคัญคือเป็นการติดตามแบบ Real-time ที่สามารถเห็นความก้าวหน้าได้ทันที ไม่ต้องรอนสิ้นปีงบประมาณ มีความถี่สม่ำเสมอ เช่น ทุกสัปดาห์หรือทุกสองสัปดาห์ และมีลักษณะเป็นการสนทนาสั้น ๆ ที่มุ่งเน้นการตอบคำถามสำคัญ 3 ข้อ ได้แก่ ความก้าวหน้าเป็นอย่างไร มีอุปสรรคอะไร และต้องการความช่วยเหลืออะไร

ทักษะที่จำเป็น

ทักษะการ Check-in ประกอบด้วยความสามารถในการประเมินสถานะความก้าวหน้าของตนเอง ทักษะการสื่อสารความก้าวหน้าอย่างกระชับ ความสามารถในการระบุอุปสรรคและขอความช่วยเหลือ และทักษะการปรับแผนดำเนินการเมื่อจำเป็น ในการ Check-in ควรใช้ระบบสถานะ 3 ระดับ ได้แก่ สีเขียว (On Track) หมายถึงมีความก้าวหน้าตามแผน สีเหลือง (At Risk) หมายถึงมีความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุเป้าหมาย และสีแดง (Off Track) หมายถึงไม่เป็นไปตามแผนต้องปรับกลยุทธ์

แนวทางการฝึกปฏิบัติ

การฝึกทักษะ Check-in ควรเริ่มจากการฝึกการประเมินความก้าวหน้าของตนเองอย่างซื่อสัตย์ ฝึกการเขียนรายงาน Check-in แบบกระชับที่ตอบคำถามสำคัญ 3 ข้อ ฝึกการใช้ระบบสถานะ 3 สี และฝึกการปรับแผนเมื่อพบว่าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

2.2.5 ทักษะการสะท้อนผล (Reflection)

ความหมายและความสำคัญ

การสะท้อนผลเป็นกระบวนการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างมีระบบเพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์ ตามแนวคิด Reflective Practice ของ Donald Schön การสะท้อนผลช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้น ค้นหาสาเหตุ และนำบทเรียนไปปรับปรุงการปฏิบัติงานในอนาคต การสะท้อนผลมี 2 ลักษณะ ได้แก่ Reflection-in-Action ซึ่งเป็นการสะท้อนผลระหว่างปฏิบัติงานเพื่อปรับเปลี่ยนทันที และ Reflection-on-Action ซึ่งเป็นการสะท้อนผลหลังจากปฏิบัติงานแล้วเพื่อเรียนรู้สำหรับครั้งต่อไป

ในบริบทของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ การสะท้อนผลเป็นส่วนสำคัญของการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) เมื่อสิ้นสุดแต่ละวงจรการดำเนินงาน ครูและผู้บริหารควรทบทวนว่าอะไรทำได้ดี อะไรต้องปรับปรุง และบทเรียนที่ได้รับคืออะไร

ทักษะที่จำเป็น

ทักษะการสะท้อนผลประกอบด้วยความสามารถในการทบทวนประสบการณ์อย่างเป็นระบบ ทักษะการวิเคราะห์หาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลว และความสามารถในการสรุปบทเรียนที่สามารถนำไปใช้ได้ในอนาคต การสะท้อนผลที่มีประสิทธิภาพควรใช้กรอบ After Action Review (AAR) ที่ประกอบด้วยคำถาม 4 ข้อ ได้แก่ เราตั้งใจจะทำอะไร เกิดอะไรขึ้นจริง ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น และเราจะทำอย่างไรในครั้งต่อไป

แนวทางการฝึกปฏิบัติ

การฝึกทักษะการสะท้อนผลควรเริ่มจากการฝึกเขียนบันทึกการสะท้อนผลหลังการสอนหรือการดำเนินกิจกรรม ฝึกการใช้กรอบ AAR ในการทบทวนโครงการหรือกิจกรรม ฝึกการแลกเปลี่ยนบทเรียนที่ได้รับกับเพื่อนร่วมงานในเวที PLC และฝึกการนำบทเรียนไปปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม

2.2.6 ทักษะการนิเทศเชิงโค้ช (Coaching Leadership)

ความหมายและความสำคัญ

การนิเทศเชิงโค้ช (Coaching Leadership) เป็นแนวทางการนิเทศที่เปลี่ยนจากการตรวจสอบและตัดสินมาเป็นการสนับสนุนและพัฒนา ในระบบ OKRs ผู้บริหารต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้ตรวจประเมินมาเป็นโค้ชที่ช่วยให้ครูประสบความสำเร็จ จากการศึกษาคุรุณีพบว่า รูปแบบการนิเทศต้องเปลี่ยนผ่านจากการนิเทศแบบตรวจประเมิน (Evaluative Supervision) ไปสู่รูปแบบโค้ชเพื่อการพัฒนา (Developmental Coaching)

การนิเทศเชิงโค้ชมีลักษณะสำคัญคือเน้นการถามมากกว่าการบอก โดยใช้คำถามที่กระตุ้นให้ครูกิด และค้นพบคำตอบด้วยตนเอง เน้นการสนับสนุนมากกว่าการตัดสิน โดยมองว่าความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ไม่ใช่เรื่องที่ต้องลงโทษ และเน้นการพัฒนามากกว่าการควบคุม โดยมุ่งให้ครูพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง

ทักษะที่จำเป็น

ทักษะการนิเทศเชิงโค้ชประกอบด้วยความสามารถในการตั้งคำถามที่ทรงพลัง (Powerful Questions) ที่กระตุ้นการคิด ทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) ที่เข้าใจทั้งเนื้อหาและอารมณ์ความรู้สึก ความสามารถในการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงพัฒนา (Developmental Feedback) และทักษะการสนับสนุนให้ครูกำหนดแผนพัฒนาของตนเอง

แนวทางการฝึกปฏิบัติ

การฝึกทักษะการนิเทศเชิงโค้ชควรเริ่มจากการฝึกการตั้งคำถามแบบเปิด เช่น "อะไรคืออุปสรรคที่ทำให้ยังไม่บรรลุเป้าหมาย" แทนคำถามปิด เช่น "ทำไมยังไม่เสร็จ" ฝึกการฟังโดยไม่ขัดจังหวะหรือด่วนตัดสิน ฝึกการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยใช้หลัก "ชื่นชม-แนะนำ-ให้กำลังใจ" และฝึกการสนับสนุนให้ครูกิดหาทางออกด้วยตนเองก่อนเสนอคำแนะนำ

2.2.7 ทักษะการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety)

ความหมายและความสำคัญ

Psychological Safety เป็นแนวคิดที่ Amy Edmondson แห่ง Harvard Business School นำเสนอ หมายถึงสภาพแวดล้อมที่บุคคลรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็น ถามคำถาม ยอมรับความผิดพลาด และเสนอไอเดียใหม่ ๆ โดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตำหนิ ล้อเลียน หรือลงโทษ

ในบริบทของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ OKRs ความปลอดภัยทางจิตใจมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากหลักการสำคัญของ OKRs คือการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (Stretch Goals) ซึ่งอาจไม่บรรลุผลสำเร็จทั้งหมด หากครูรู้สึกว่าความล้มเหลวจะถูกลงโทษ ครูจะไม่กล้าตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและจะเลือกเป้าหมายที่ปลอดภัยแทน ซึ่งทำลายประโยชน์ของ OKRs

ทักษะที่จำเป็น

ทักษะการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจประกอบด้วยความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างยอมรับความแตกต่าง ทักษะการตอบสนองต่อความผิดพลาดอย่างสร้างสรรค์ และความสามารถในการเป็นแบบอย่างโดยการยอมรับความผิดพลาดของตนเอง สำหรับผู้บริหาร ทักษะนี้รวมถึงการชื่นชมผู้ที่กล้าทดลองสิ่งใหม่แม้จะล้มเหลว และการไม่ลงโทษผู้ที่รายงานปัญหา

แนวทางการฝึกปฏิบัติ

การฝึกทักษะการสร้าง Psychological Safety ควรเริ่มจากการฝึกการตอบสนองต่อความผิดพลาดอย่างสร้างสรรค์ด้วยการถามว่า "เราเรียนรู้อะไรจากเรื่องนี้" แทนการถามว่า "ใครต้องรับผิดชอบ" ฝึกการยอมรับความผิดพลาดของตนเองอย่างเปิดเผยเพื่อเป็นแบบอย่าง ฝึกการชื่นชมการลองสิ่งใหม่แม้จะไม่ประสบความสำเร็จ และฝึกการสร้างพื้นที่ที่ปลอดภัยสำหรับการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง

สรุป

ทักษะทั้ง 7 ด้านข้างต้นเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะเหล่านี้เกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบ โดยทักษะการวิเคราะห์ SOAR และการกำหนด OKRs เป็นพื้นฐานสำหรับขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ทักษะการใช้ CFRs และการ Check-in เป็นหัวใจของขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ส่วนทักษะการสะท้อนผลเป็นแกนหลักของขั้นตอนการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ทักษะการนิเทศเชิงโค้ชและการสร้าง Psychological Safety เป็นเงื่อนไขความสำเร็จที่สนับสนุนการดำเนินงานทุกขั้นตอน

กรณีที่ครูหรือผู้บริหารยังไม่คุ้นเคยกับทักษะใดทักษะหนึ่ง ควรจัดกิจกรรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการก่อนเริ่มดำเนินการตามรูปแบบ โดยอาจจัดเป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการครึ่งวันหรือหนึ่งวันสำหรับแต่ละทักษะ หรือจัดเป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบครบวงจร 2-3 วันที่ครอบคลุมทุกทักษะ ทั้งนี้ การฝึกปฏิบัติควรเน้นการลงมือทำจริงมากกว่าการบรรยาย เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดทักษะที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน

3. แนวดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

แนวดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู เป็นกระบวนการหรือขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) ร่วมกับการประยุกต์ใช้แนวคิดการวิเคราะห์สถานการณ์ด้วยเทคนิค SOAR Analysis และการกำหนดเป้าหมายด้วย OKRs (Objectives and Key Results) จึงกำหนดขั้นตอนการดำเนินการแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ที่มีความสอดคล้องกับขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนและส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมายแนวทางในการดำเนินงาน และการควบคุมการปฏิบัติงานให้

เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้ เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานตำแหน่งตามหลักเกณฑ์ ก.ค.ศ. ว 19/2567 มีการดำเนินการ 2 วงรอบตามแนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)

แนวดำเนินการประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ **ส่วนที่ 1** กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ **ส่วนที่ 2** ผลผลิต (Output) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู 3 ด้านตามมาตรฐานตำแหน่ง และ **ส่วนที่ 3** ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Outcome) ความพึงพอใจในการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) Step 1-3

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์เป็นระยะต้นน้ำที่มีความสำคัญยิ่งของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการดำเนินการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครูร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์และแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูกับค่าเป้าหมายมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน โดยใช้ SOAR Analysis เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการกำหนด KRA (Key Result Areas), Objective และ Key Results ตลอดจนนำไปกำหนดรายละเอียด Tasks ของผู้รับผิดชอบ ประกอบด้วย Step 1-3 ดังนี้

Step 1 วิเคราะห์สถานการณ์ด้วย SOAR Analysis

เครื่องมือที่ใช้: เครื่องมือที่ 1: SOAR Analysis

วัตถุประสงค์: วิเคราะห์สถานการณ์และกำหนดทิศทางการดำเนินงานบนพื้นฐานของจุดแข็งและโอกาส

แนวทางดำเนินการ

Step 1 ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ได้แก่

1.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูและแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู

เป็นการนำผลการศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานตำแหน่ง และแนวคิดตามกรอบแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา องค์ประกอบที่ 1 การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ตามวงรอบที่ 1 ของการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ขั้นการศึกษา ออกแบบ และเตรียมการ ขั้น

1.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน นำมาวิเคราะห์ในการกำหนดเป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนา ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู ซึ่งแบ่งเป็น 3 ด้าน ตามมาตรฐานตำแหน่งครูตามหลักเกณฑ์ ก.ค.ศ. ว19/2567 ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

1.2 วิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้ SOAR Analysis

เป็นการดำเนินการให้โรงเรียนจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ครู และบุคลากร ร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์โดยประยุกต์ใช้ SOAR Analysis เพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์เชิงลึกและวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเหมาะสม โดยเป็นการวิเคราะห์ใน 4 มิติ ดังนี้

- **Strengths (จุดแข็ง):** ทรัพยากรหรือสิ่งที่ดีที่สุดในโรงเรียนมีในขณะนี้คืออะไร ครูมีความสามารถพิเศษอะไร สิ่งที่โรงเรียนทำได้ดีกว่าโรงเรียนอื่นมีอะไรบ้าง
- **Opportunities (โอกาส):** มีโอกาสภายในและภายนอกอะไรบ้างที่จะเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน เช่น นโยบายผู้บริหาร กระแสสังคม แนวโน้มพฤติกรรมผู้เรียน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
- **Aspirations (แรงบันดาลใจ):** สิ่งดี ๆ ที่อยากเห็นและอยากให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนในอนาคตคืออะไร เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ
- **Results (ผลลัพธ์):** ผลลัพธ์ที่อยากเห็นและสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมคืออะไร

หลักการสำคัญ

- SOAR Analysis เป็นเครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นมุมมองเชิงบวก (Strengths-Based Approach) แตกต่างจาก SWOT Analysis แบบดั้งเดิมตรงที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการค้นหาจุดแข็งและโอกาส แทนที่จะมุ่งเน้นจุดอ่อนและอุปสรรค
- ผลการวิเคราะห์ SOAR จะถูกนำมาจัดทำเป็น SOAR Matrix ที่แบ่งเป็น 2 มิติหลัก ได้แก่ Strategic Inquiry (จุดแข็ง + โอกาส) และ Appreciative Intent (แรงบันดาลใจ + ผลลัพธ์)
- ผลการวิเคราะห์นี้จะเป็นฐานข้อมูลสำหรับการกำหนด OKRs ใน Step ถัดไป

ผลผลิต (Output) ของ Step 1: เอกสารผลการวิเคราะห์ SOAR Analysis ที่แสดงจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ที่คาดหวังของโรงเรียน

Step 2 กำหนด OKRs (KRA, Objective และ Key Results)

เครื่องมือที่ใช้: เครื่องมือที่ 2: การกำหนด OKRs

วัตถุประสงค์: กำหนด KRA (Key Result Areas), Objective (วัตถุประสงค์)

และ Key Results (ผลลัพธ์หลัก) ที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ SOAR และมาตรฐานตำแหน่งครู

แนวทางดำเนินการ

Step 2 เป็นการนำผลการวิเคราะห์ SOAR มากำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์หลักตามแนวคิด OKRs ซึ่งเป็นเครื่องมือการบริหารงานที่ช่วยให้บุคลากรทุกฝ่ายรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จและสามารถปฏิบัติภาระงานได้อย่างถูกต้องไปในทิศทางเดียวกัน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

2.1 กำหนด KRA (Key Result Areas)

สอดคล้องกับมาตรฐานตำแหน่งครูตามหลักเกณฑ์ ก.ค.ศ. ว19/2567

โดย KRA ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่

- KRA 1: ด้านการจัดการเรียนรู้
- KRA 2: ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้
- KRA 3: ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

2.2 กำหนด Objective (วัตถุประสงค์)

เป็นการดำเนินการให้ครูแต่ละคนกำหนด Objective ที่ต้องการบรรลุในแต่ละ KRA โดย Objective ที่กำหนดควรมีลักษณะดังนี้

- ทำทาย (Challenging) แต่สามารถปฏิบัติให้บรรลุได้ (Attainable)
- เฉพาะเจาะจง (Specific and Measurable)
- เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน (Relevant and Result Oriented)
- มีกรอบเวลา (Time Limited)

2.3 กำหนด Key Results (ผลลัพธ์หลัก)

เป็นการดำเนินการให้ครูกำหนด Key Results จำนวน 3-4 ตัวชี้วัดภายใต้ Objective แต่ละข้อ โดย Key Results ต้องวัดได้เป็นตัวเลข เช่น จำนวน ร้อยละ คะแนน หรือระดับ

หลักการสำคัญ

- การกำหนด OKRs ใช้หลักการ Alignment-Based ที่เน้นความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายระดับบุคคล ระดับกลุ่มสาระ และระดับโรงเรียน (Nested Strategy)
- เมื่อครูแต่ละคนบรรลุ OKRs ส่วนตัวก็จะส่งผลให้บรรลุเป้าหมายในระดับที่ใหญ่กว่าไปด้วย

ผลผลิต (Output) ของ Step 2: เอกสาร OKRs ของครูแต่ละคนที่ระบุ KRA, Objective และ Key Results พร้อมคำเป้าหมายและกรอบเวลา

Step 3 กำหนด Tasks และจัดทำแผนปฏิบัติการ

เครื่องมือที่ใช้: เครื่องมือที่ 3: การกำหนด Tasks และบูรณาการกับ PA และ เครื่องมือที่ 4: แผนปฏิบัติการและ Timeline

วัตถุประสงค์: กำหนด Tasks (ภารกิจ) และบูรณาการกับข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) พร้อมจัดทำแผนปฏิบัติการและ Timeline

แนวทางดำเนินการ

Step 3 ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ได้แก่

3.1 กำหนด Tasks ของผู้รับผิดชอบตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA)

เป็นการกำหนดกิจกรรมหรือภารกิจที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุ Key Results ที่กำหนดไว้ใน Step 2 โดยจุดเด่นสำคัญคือการบูรณาการ Tasks เข้ากับข้อตกลงในการพัฒนางาน (Performance Agreement: PA) สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้เกิด "งานเดียวได้ผลสองต่อ" กล่าวคือ เมื่อครูปฏิบัติงานเพื่อบรรลุ OKRs จะได้ทั้งความก้าวหน้าตาม OKRs และได้หลักฐานสำหรับ PA ไปพร้อมกัน ไม่ต้องทำงานสองชุดแยกกัน

หลักการสำคัญ

- Tasks ที่ดีควรระบุอย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ทำเมื่อไร และ จะได้หลักฐานอะไร
- พิจารณาให้ Tasks สอดคล้องกับตัวชี้วัดตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ที่เกี่ยวข้อง
- ไม่จำเป็นต้องสร้างงานใหม่ แต่ปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองเป้าหมายตามตัวชี้วัดได้ชัดเจนขึ้น

3.2 กำหนด Timeline และแผนปฏิบัติการ

เป็นการนำ Tasks ที่กำหนดไว้มาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการที่มี Timeline ชัดเจนโดยกำหนด Milestones (หลักหมาย) และ Checkpoints (จุดตรวจสอบ) ในช่วงเวลาต่างๆ

หลักการสำคัญ

- แผนปฏิบัติการควรระบุ Deliverables (ผลงานส่งมอบ) ที่ชัดเจนในแต่ละช่วงเวลา
- กำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ทั้งผู้รับผิดชอบหลัก ผู้รับผิดชอบร่วม และผู้ที่เกี่ยวข้อง
- กำหนดกรอบเวลาการดำเนินงานที่แสดงลำดับขั้นตอน ระยะเวลา และความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ

ผลผลิต (Output) ของ Step 3: เอกสาร Tasks ของครูแต่ละคนที่บูรณาการกับ PA และแผนปฏิบัติการพร้อม Timeline

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) Step 4-5

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นระยะกลางน้ำที่เป็นขั้นตอนสำคัญในการนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยนำ Tasks ของผู้รับผิดชอบตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปทดลองใช้ รวมถึงนำผลการดำเนินงานมาทบทวน เพื่อให้เห็นสถานการณ์ปัญหาและความก้าวหน้าเพื่อสามารถปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ประกอบด้วย Step 4-5 ดังนี้

Step 4-5 ดำเนินการตาม Tasks และติดตามความก้าวหน้าด้วย Check-in

เครื่องมือที่ใช้: เครื่องมือที่ 5: Check-in OKRs และเครื่องมือที่ 10: Dashboard ติดตาม OKRs

วัตถุประสงค์: นำ Tasks ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติจริง พร้อมติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอและแสดงผลสถานะแบบ Real-time

แนวทางดำเนินการ

Step 4-5 ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ได้แก่

4.1 นำ Tasks ไปสู่การปฏิบัติ

เป็นการนำ Tasks ของครูแต่ละคนตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ไปปฏิบัติจริงในห้องเรียนและสถานศึกษา โดยดำเนินการผ่าน 2 แนวทาง ได้แก่

งานที่กำกับตัวชี้วัด: เป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่านงานประจำหรืองานปกติที่สถานศึกษาดำเนินการอยู่แล้วและมีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดที่กำหนด โดยไม่จำเป็นต้องสร้างงานใหม่ แต่มีการปรับปรุงหรือพัฒนาวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

กิจกรรม/โครงการ: เป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่านกิจกรรม/โครงการที่ต้องริเริ่มหรือกำหนดขึ้นเพิ่มเติม เพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายในส่วนที่งานประจำไม่สามารถตอบสนองได้อย่างครบถ้วน

4.2 ติดตามความก้าวหน้าด้วย Check-in และ Dashboard

เป็นการติดตามความก้าวหน้าของ OKRs อย่างสม่ำเสมอในระหว่างวงจรการทำงาน โดย Check-in ควรดำเนินการเป็นประจำทุกสัปดาห์หรือทุกสองสัปดาห์ มีลักษณะเป็นการสนทนาสั้น ๆ ที่มุ่งตอบคำถามสำคัญ 3 ข้อ ได้แก่ ความก้าวหน้าเป็นอย่างไร มีอุปสรรคอะไร และต้องการความช่วยเหลืออะไร

ในการ Check-in ครูจะประเมินสถานะความก้าวหน้าของตนเองโดยใช้ระบบสถานะ 3 ระดับ ดังนี้

-  สถานะสีเขียว (On Track): มีความก้าวหน้าตามแผน
-  สถานะสีเหลือง (At Risk): มีความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุเป้าหมาย
-  สถานะสีแดง (Off Track): ไม่เป็นไปตามแผนต้องปรับกลยุทธ์

เพื่อให้การติดตามผลมีประสิทธิภาพ ควรใช้ Dashboard แสดงผลสถานะความก้าวหน้าแบบ Real-time ใน 3 ระดับ ได้แก่ Dashboard ระดับบุคคลสำหรับครูแต่ละคนติดตาม OKRs ของตนเอง Dashboard ระดับกลุ่มสาระสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระติดตามภาพรวมของกลุ่ม และ Dashboard ระดับโรงเรียนสำหรับผู้บริหารติดตามภาพรวมทั้งโรงเรียน

หลักการสำคัญ

- การ Check-in แตกต่างจากการประเมินแบบดั้งเดิมที่มีกรอบประเมินเมื่อสิ้นสุดรอบ
- Dashboard ช่วยให้ทุกคนเห็นภาพรวมว่าองค์กร กลุ่ม และตนเองกำลังก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายอย่างไร
- ระหว่างการดำเนินงานมีการบันทึกผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และการแก้ไขเฉพาะหน้าอย่างเป็นระบบ

ผลผลิต (Output) ของ Step 4-5: บันทึกการ Check-in ของครูแต่ละคนที่แสดงความก้าวหน้า อุปสรรค และแนวทางแก้ไข พร้อม Dashboard แสดงสถานะ OKRs ทั้ง 3 ระดับ

ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

Step 6-7

ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์เป็นระยะปลายน้ำที่เป็นการดำเนินการนิเทศเพื่อพัฒนา สะท้อนผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ช่องว่าง และทบทวนเพื่อปรับปรุง OKRs สำหรับวงรอบถัดไป โดยมีการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ตรวจสอบ Tasks ของผู้รับผิดชอบว่าบรรลุตาม Objective และ Key Results หรือไม่ และสรุปผลถอดบทเรียนจากการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย Step 6-7 ดังนี้

Step 6 นิเทศด้วย CFRs และสะท้อนผล

เครื่องมือที่ใช้: เครื่องมือที่ 6: การนิเทศด้วย CFRs และเครื่องมือที่ 7: การสะท้อนผล (Reflection)

วัตถุประสงค์: นิเทศเพื่อพัฒนาด้วยกระบวนการ CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) และสะท้อนผลประสิทธิภาพของ Tasks ที่ดำเนินการ

แนวทางดำเนินการ

Step 6 ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ได้แก่

6.1 นิเทศด้วย CFRs

CFRs เป็นกลไกที่ควรใช้ควบคู่กับ OKRs เพื่อให้ระบบการตั้งเป้าหมายมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- **Conversations (การสนทนา):** การสนทนาอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้บริหารกับครู ไม่ใช่การพูดคุยเพียงปีละครั้งในช่วงประเมินผล แต่เป็นการพูดคุยสม่ำเสมอเพื่อติดตามความก้าวหน้า หรือปัญหา และปรับทิศทางตามความจำเป็น การสนทนานี้เป็นการสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสให้ทั้งผู้บริหารและครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- **Feedback (ข้อมูลย้อนกลับ):** การให้ข้อมูลย้อนกลับที่สร้างสรรค์และทันเวลา โดยเน้นข้อมูลย้อนกลับแบบสองทางที่ทั้งผู้บริหารและครูสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกันได้ ข้อมูลย้อนกลับที่ดีต้องเฉพาะเจาะจง ทันเวลา และมุ่งเน้นการพัฒนา
- **Recognition (การยกย่อง):** การยกย่องชื่นชมเมื่อครูทำได้ดีหรือมีความก้าวหน้า ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นรางวัลที่เป็นตัวเงิน แต่อาจเป็นการชื่นชมในที่ประชุม การแบ่งปันความสำเร็จให้เพื่อนร่วมงานรับรู้ หรือการให้โอกาสในการพัฒนาต่อยอด

6.2 สะท้อนผลประสิทธิภาพ Tasks (Reflection)

เป็นการจัดกระบวนการสะท้อนคิด (Reflection) อย่างเป็นระบบเพื่อประเมินผลกระทบของ Tasks ที่ดำเนินการ โดยใช้กรอบ After Action Review (AAR) ที่ประกอบด้วยคำถาม 4 ข้อ ดังนี้

1. เราตั้งใจจะทำอะไร (What was supposed to happen?)
2. เกิดอะไรขึ้นจริง (What actually happened?)
3. ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น (Why was there a difference?)
4. เราจะทำอย่างไรในครั้งต่อไป (What can we learn and do differently?)

หลักการสำคัญ

- การนิเทศด้วย CFRs เน้นการสนับสนุนมากกว่าการตัดสิน (Developmental Coaching)
- การสะท้อนผลช่วยให้ครูเรียนรู้จากประสบการณ์และนำบทเรียนไปปรับปรุงการปฏิบัติงานในอนาคต

- สร้างความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ที่ทำให้ครูกล้าตั้งเป้าหมายที่ท้าทายโดยไม่กลัวถูกลงโทษเมื่อไม่บรรลุเป้าหมาย

ผลผลิต (Output) ของ Step 6: บันทึกการนิเทศด้วย CFRs และเอกสารการสะท้อนผลของครูแต่ละคน

Step 7 วิเคราะห์ Gap และทบทวน OKRs

เครื่องมือที่ใช้: เครื่องมือที่ 8: การวิเคราะห์ Gap และเครื่องมือที่ 9: การทบทวน KRA และ Key Results

วัตถุประสงค์: วิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) ระหว่างผลลัพธ์ที่ได้กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ พร้อมทบทวนและปรับปรุง OKRs สำหรับวงรอบถัดไป

แนวทางดำเนินการ

Step 7 ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ได้แก่

7.1 วิเคราะห์ Gap และแนวทางพัฒนา

เป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จริงกับเป้าหมาย Key Results ที่ตั้งไว้ เพื่อระบุช่องว่างและวิเคราะห์หาสาเหตุ กระบวนการนี้ช่วยให้เข้าใจว่าทำไมบาง Key Results จึงบรรลุเป้าหมายและบางส่วนไม่บรรลุ

ในการวิเคราะห์หาสาเหตุอาจใช้เทคนิค 5 Whys โดยถามคำถาม "ทำไม" ซ้ำ 5 ครั้งเพื่อเจาะลึกไปถึงสาเหตุรากฐานของปัญหา แทนที่จะแก้เพียงอาการ นอกจากนี้ยังดำเนินการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานตำแหน่ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

7.2 ทบทวน KRA และ Key Results

เป็นการนำ Tasks ที่ปฏิบัติแล้ว มาให้สมาชิกในทีมเห็นข้อมูลร่วมกันทบทวน KRA และ Key Results พร้อมแสดงความคิดเห็นว่ายังไม่สำเร็จที่ส่วนใด ร่วมกันวิเคราะห์ว่าสาเหตุที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้ไม่ได้ตามเป้าหมาย และปรับ Tasks

การประเมินคะแนน OKRs ใช้มาตราส่วน 0.0-1.0 จากนั้นวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและไม่สำเร็จ เพื่อกำหนดแนวทางปรับปรุงสำหรับวงรอบถัดไป ในกรณีที่บาง Key Results ไม่บรรลุเป้าหมาย อาจพิจารณา Carry Over (ยกยอดไปดำเนินการต่อ) หรือปรับเป้าหมายให้เหมาะสมกับสถานการณ์

หลักการสำคัญ

- เมื่อสิ้นสุด Step 7 กระบวนการจะวนกลับไปเริ่มต้นวงรอบใหม่ที่ Step 1

- นำผลการวิเคราะห์ Gap และการทบทวน OKRs มาใช้ในการวิเคราะห์ SOAR สำหรับวงรอบถัดไป
- ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร

ผลผลิต (Output) ของ Step 7: เอกสารวิเคราะห์ Gap พร้อมสาเหตุและแนวทางแก้ไข และเอกสาร OKRs ที่ปรับปรุงสำหรับวงรอบถัดไป

ส่วนที่ 2 ผลผลิต (Output) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู

ผลลัพธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นผลจากการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู ซึ่งมี 3 ด้านตามมาตรฐานตำแหน่งครูตามหลักเกณฑ์ ก.ค.ศ. ว19/2567 ดังนี้

2.1 ด้านการจัดการเรียนรู้ (KRA 1)

เป็นผลผลิตที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของครูในการออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับหลักสูตร ตอบสนองความแตกต่างของผู้เรียน และใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม

2.2 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ (KRA 2)

เป็นผลผลิตที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของครูในการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การดูแลช่วยเหลือผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน และการทำงานร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน

2.3 ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ (KRA 3)

เป็นผลผลิตที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของครูในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาชีพ การสร้างและพัฒนานวัตกรรม และการนำผลการวิจัยมาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Outcome)

ผลจากการดำเนินการตามการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ 2 ประการ ดังนี้

3.1 ความพึงพอใจในการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์

ผู้บริหาร ครู และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู ทั้งในด้านกระบวนการ เครื่องมือ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

3.2 การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน การติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ และการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สรุปความสัมพันธ์ระหว่าง Step และเครื่องมือ

ขั้นตอน	Step	เครื่องมือ	วัตถุประสงค์
ขั้นตอนที่ 1 : การวางแผนกลยุทธ์	Step 1	เครื่องมือที่ 1: SOAR Analysis	วิเคราะห์สถานการณ์และกำหนดทิศทาง
	Step 2	เครื่องมือที่ 2: การกำหนด OKRs	กำหนด KRA, Objective, Key Results
	Step 3	เครื่องมือที่ 3: การกำหนด Tasks	กำหนด Tasks และบูรณาการกับ PA
	Step 3	เครื่องมือที่ 4: แผนปฏิบัติการ	วางแผนและกำหนด Timeline
ขั้นตอนที่ 2 : การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	Step 4-5	เครื่องมือที่ 5: Check-in OKRs	ติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ
	Step 4-5	เครื่องมือที่ 10: Dashboard	แสดงผลสถานะแบบ Real-time
ขั้นตอนที่ 3 : การควบคุมและประเมิน กลยุทธ์	Step 6	เครื่องมือที่ 6: CFRs	นิเทศด้วยการสนทนา ข้อมูลย้อนกลับ และการยกย่อง
	Step 6	เครื่องมือที่ 7: Reflection	สะท้อนผลประสิทธิภาพของ Tasks
	Step 7	เครื่องมือที่ 8: Gap Analysis	วิเคราะห์ Gap และหาสาเหตุ
	Step 7	เครื่องมือที่ 9: ทบทวน KRA/KRs	ทบทวนและปรับปรุง OKRs สำหรับรอบถัดไป

Timeline ของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

การดำเนินการตามรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ดำเนินการ 2 วนรอบตามแนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ในระยะเวลาประมาณ 4 เดือน โดยมีกรอบระยะเวลาดังนี้

ส่วนที่	แนวดำเนินการ	วงรอบที่ 1	วงรอบที่ 2
1	กระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์		
	ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์		
	Step 1 วิเคราะห์สถานการณ์ด้วย SOAR Analysis	เดือนที่ 1	เดือนที่ 1
	Step 2 กำหนด OKRs (KRA, Objective, Key Results)	เดือนที่ 1	เดือนที่ 1
	Step 3 กำหนด Tasks และแผนปฏิบัติการ	เดือนที่ 1	เดือนที่ 1
	ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ		
	Step 4-5 ดำเนินการ + Check-in + Dashboard	เดือนที่ 2-3	เดือนที่ 2-3
	ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์		
	Step 6 นิเทศด้วย CFRs + Reflection	เดือนที่ 3-4	เดือนที่ 3-4
	Step 7 วิเคราะห์ Gap + ทบทวน OKRs	เดือนที่ 4	เดือนที่ 4
2	ผลผลิต (Output) ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู 3 ด้าน	ประเมิน ทำยวงรอบ	ประเมิน ทำยวงรอบ
3	ผลลัพธ์ (Outcome) ความพึงพอใจในการใช้รูปแบบ	-	ประเมินท้ายปี

หมายเหตุสำคัญ

การดำเนินการตามแนวทางนี้เป็นกระบวนการต่อเนื่องแบบ 2 วนรอบตามแนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยในวงรอบที่ 1 เป็นการเริ่มต้นดำเนินการตาม Step 1-7 และวงรอบที่ 2 เป็นการนำผลการสะท้อนคิด (AAR) จากวงรอบที่ 1 มาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุง Tasks และดำเนินการต่อเนื่อง

ความสำเร็จของการดำเนินการขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญหลายประการ ได้แก่ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในทุกขั้นตอน การสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ที่ทำให้ครูกล้าตั้งเป้าหมายที่ท้าทายโดยไม่กลัวถูกลงโทษเมื่อไม่บรรลุเป้าหมาย การนิเทศแบบโค้ชเพื่อการพัฒนา (Developmental Coaching) ที่เน้นการสนับสนุนมากกว่าการตัดสิน และการสื่อสารแบบสองทางอย่างสม่ำเสมอ

ส่วนที่ 3

การวัดประเมินผล

การวัดประเมินผลของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู มีวัตถุประสงค์เพื่อติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ขั้นตอน (การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์) โดยครอบคลุมการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ การประเมินความรู้ และทักษะที่จำเป็น การประเมินความรู้ในการใช้เครื่องมือ การประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู และการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังนี้

1. การประเมินความรู้และทักษะที่จำเป็น

การประเมินความรู้และทักษะที่จำเป็นเป็นการประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีและทักษะที่จำเป็นในการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1.1 ความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ความรู้และทักษะที่จำเป็น 7 ด้านที่เชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

1.1.1 ทักษะการวิเคราะห์ SOAR Analysis

เป็นทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์ด้วยมุมมองเชิงบวก (Strengths-Based Approach) ตามแนวคิดของ Stavros, Cooperider และ Kelly (2009) ที่ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ Strengths (จุดแข็ง) Opportunities (โอกาส) Aspirations (แรงบันดาลใจ) และ Results (ผลลัพธ์) รวมถึงความสามารถในการจัดทำ SOAR Matrix ที่แบ่งเป็น 2 มิติหลัก คือ Strategic Inquiry และ Appreciative Intent

1.1.2 ทักษะการกำหนด OKRs (Objectives and Key Results)

เป็นทักษะในการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์หลักตามแนวคิดของ Andy Grove และ John Doerr ประกอบด้วยความสามารถในการกำหนด KRA (Key Result Areas) 3 ด้านตามมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 การเขียน Objective ที่มีลักษณะ Challenging, Specific, Measurable, Attainable, Relevant และ Time-bound รวมถึงการกำหนด Key Results ที่วัดได้เป็นตัวเลขและใช้หลักการ Alignment-Based

1.1.3 ทักษะการใช้ CFRs (Conversations, Feedback, Recognition)

เป็นทักษะในการนิเทศเพื่อพัฒนาที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ Conversation (การสนทนาอย่างต่อเนื่อง) Feedback (การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบสองทางที่สร้างสรรค์และทันเวลา) และ Recognition (การยกย่องชื่นชมที่ไม่จำเป็นต้องเป็นตัวเงิน)

1.1.4 ทักษะการ Check-in และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

เป็นทักษะในการติดตามความก้าวหน้า OKRs อย่างสม่ำเสมอในระหว่างวงรอบการดำเนินงาน ประกอบด้วยการใช้คำถามสำคัญ 3 ข้อ (ความก้าวหน้า อุปสรรค ความช่วยเหลือ) และการประเมินสถานะด้วยระบบ 3 สี (On Track, At Risk, Off Track)

1.1.5 ทักษะการสะท้อนผล (Reflection)

เป็นทักษะในการใช้กรอบ After Action Review (AAR) ที่ประกอบด้วยคำถาม 4 ข้อ ได้แก่ เราตั้งใจจะทำอะไร เกิดอะไรขึ้นจริง ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น และเราจะทำอย่างไรในครั้งต่อไป ตามแนวคิด Reflective Practice ของ Donald Schön ทั้งแบบ Reflection-in-Action และ Reflection-on-Action

1.1.6 ทักษะการนิเทศเชิงโค้ช (Coaching Leadership)

เป็นทักษะในการเปลี่ยนผ่านจากการนิเทศแบบประเมิน (Evaluative Supervision) ไปสู่นิเทศแบบพัฒนา (Developmental Coaching) ที่เน้นการถามมากกว่าบอก สนับสนุนมากกว่าตัดสิน และพัฒนามากกว่าควบคุม ประกอบด้วยทักษะ Powerful Questions, Deep Listening และ Developmental Feedback

1.1.7 ทักษะการสร้าง Psychological Safety

เป็นทักษะในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น ยอมรับความผิดพลาด และเสนอไอเดียใหม่ ตามแนวคิดของ Amy Edmondson ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญสำหรับการตั้ง Stretch Goals ใน OKRs

1.2 ความรู้เกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ความรู้ที่จำเป็นในการใช้กลยุทธ์ขับเคลื่อนการดำเนินงาน ประกอบด้วย

1.2.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

1.2.2 OKRs (Objectives and Key Results)

ความรู้เกี่ยวกับระบบการตั้งเป้าหมายและวัดผลแบบ OKRs รวมถึงหลักการสำคัญ เช่น Transparency, Alignment, Stretch Goals และการให้คะแนน 0.0-1.0

1.2.3 SOAR Analysis

ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการวิเคราะห์สถานการณ์เชิงบวกที่เน้นจุดแข็งและโอกาส ความแตกต่างจาก SWOT Analysis และการประยุกต์ใช้ Appreciative Inquiry

1.2.4 มาตรฐานตำแหน่งครูตามหลักเกณฑ์ ก.ค.ศ. ว19/2567

ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานตำแหน่งครู 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ รวมถึงการบูรณาการกับข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA)

1.2.5 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)

ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบ 2 วงรอบ ที่เน้นการวางแผน ปฏิบัติ สังเกต และสะท้อนผล เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ตารางการประเมินความรู้และทักษะที่จำเป็น

ประเด็นการประเมิน	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์
1. การประเมินความรู้และทักษะที่จำเป็น			
1.1 ความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์			
1.1.1 ทักษะการวิเคราะห์ SOAR Analysis	เอกสารผลการวิเคราะห์ SOAR ของครู	แบบประเมินทักษะการวิเคราะห์ SOAR Analysis	วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	บันทึกการประชุมระดมสมอง		วิเคราะห์คุณภาพของการระบุดจุดแข็งและโอกาส
	SOAR Matrix ที่จัดทำ		วิเคราะห์ความสอดคล้องของผลการวิเคราะห์กับบริบทจริง

ประเด็นการประเมิน	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์
1.1.2 ทักษะการกำหนด OKRs	เอกสาร OKRs ของครูแต่ละคน	แบบประเมินทักษะการกำหนด OKRs	วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	บันทึกการกำหนด KRA, Objective, Key Results		วิเคราะห์คุณภาพของ Objective และ Key Results
	แผนปฏิบัติการและ Tasks		วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่าง OKRs กับมาตรฐานตำแหน่ง
1.1.3 ทักษะการใช้ CFRs	บันทึกการนิเทศด้วย CFRs	แบบประเมินทักษะการใช้ CFRs	วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	เอกสารการให้ Feedback		วิเคราะห์คุณภาพของการสนทนาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ
	หลักฐานการยกย่อง Recognition		วิเคราะห์ความสม่ำเสมอของการใช้ CFRs
1.1.4 ทักษะการ Check-in และติดตามผล	บันทึกการ Check-in	แบบประเมินทักษะการ Check-in	วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	Dashboard แสดงสถานะ OKRs		วิเคราะห์ความสม่ำเสมอและประสิทธิภาพของการติดตาม
	รายงานความก้าวหน้า		วิเคราะห์การใช้ระบบสถานะ 3 สี
1.1.5 ทักษะการสะท้อนผล (Reflection)	เอกสารการสะท้อนผลด้วย AAR	แบบประเมินทักษะการสะท้อนผล	วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	บันทึกการประชุมสะท้อนคิด		วิเคราะห์เชิงคุณภาพจากการสะท้อนคิด
	รายงานบทเรียนที่ได้รับ		วิเคราะห์การนำบทเรียนไปใช้ปรับปรุง

ประเด็นการประเมิน	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์
1.1.6 ทักษะการนิเทศ เชิงโค้ช	บันทึกการนิเทศ	แบบประเมินทักษะ การนิเทศเชิงโค้ช	วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน
	แบบสังเกตการนิเทศ		วิเคราะห์รูปแบบการนิเทศ (สนับสนุน vs ตัดสิน)
	เอกสารข้อเสนอแนะ เชิงพัฒนา		วิเคราะห์ผลกระทบต่อการ พัฒนาครู
1.1.7 ทักษะการสร้าง Psychological Safety	แบบสอบถาม บรรยากาศองค์กร	แบบประเมินความ ปลอดภัยทางจิตใจ	วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน
	บันทึกการสัมภาษณ์ ครู		วิเคราะห์ระดับความกล้า แสดงออก
	ข้อมูลการตั้ง Stretch Goals		วิเคราะห์ความสัมพันธ์กับ การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย
1.2 ความรู้เกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์ในการขับเคลื่อน			
1.2.1 การบริหาร เชิงกลยุทธ์	แบบทดสอบความรู้	แบบประเมินความรู้ เกี่ยวกับการบริหาร เชิงกลยุทธ์	วิเคราะห์คะแนนก่อน-หลัง การอบรม
	รายงานการปฏิบัติ ตามกระบวนการ		วิเคราะห์ความเข้าใจ กระบวนการ 3 ขั้นตอน
1.2.2 OKRs	แบบทดสอบความรู้ เกี่ยวกับ OKRs	แบบประเมินความรู้ เกี่ยวกับ OKRs	วิเคราะห์ความเข้าใจ หลักการ OKRs
	คุณภาพของ OKRs ที่ เขียน		วิเคราะห์การประยุกต์ใช้ใน บริบทจริง
1.2.3 SOAR Analysis	แบบทดสอบความรู้ เกี่ยวกับ SOAR	แบบประเมินความรู้ เกี่ยวกับ SOAR Analysis	วิเคราะห์ความแตกต่างจาก SWOT
	คุณภาพของผลการ วิเคราะห์ SOAR		วิเคราะห์การใช้มุมมองเชิง บวก

ประเด็นการประเมิน	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์
1.2.4 มาตรฐาน ตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว 19/2567	แบบทดสอบความรู้ มาตรฐานตำแหน่ง	แบบประเมินความรู้ เกี่ยวกับมาตรฐาน ตำแหน่ง	วิเคราะห์ความเข้าใจ 3 ด้าน
	เอกสารการบูรณา การ OKRs กับ PA		วิเคราะห์การบูรณาการกับ PA
1.2.5 การวิจัยเชิง ปฏิบัติการ	แบบทดสอบความรู้ Action Research	แบบประเมินความรู้ เกี่ยวกับการวิจัยเชิง ปฏิบัติการ	วิเคราะห์ความเข้าใจวงรอบ การวิจัย
	รายงานการ ดำเนินการ 2 วงรอบ		วิเคราะห์การนำไป ประยุกต์ใช้

2. การประเมินความรู้ในการใช้เครื่องมือ (Tools)

การประเมินความรู้ในการใช้เครื่องมือเป็นการประเมินความสามารถของผู้บริหารและครูในการใช้เครื่องมือ 10 ชุดที่ออกแบบไว้สำหรับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 เครื่องมือขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

2.1.1 เครื่องมือที่ 1: SOAR Analysis

เครื่องมือสำหรับวิเคราะห์สถานการณ์และกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ประกอบด้วยแบบบันทึกการวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ รวมถึง SOAR Matrix

2.1.2 เครื่องมือที่ 2: การกำหนด OKRs

เครื่องมือสำหรับกำหนด KRA, Objective และ Key Results ที่สอดคล้องกับมาตรฐานตำแหน่งครู 3 ด้าน พร้อมคำเป้าหมายและกรอบเวลา

2.1.3 เครื่องมือที่ 3: การกำหนด Tasks และบูรณาการกับ PA

เครื่องมือสำหรับกำหนด Tasks ที่จะนำไปสู่การบรรลุ Key Results พร้อมบูรณาการกับข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA)

2.1.4 เครื่องมือที่ 4: แผนปฏิบัติการและ Timeline

เครื่องมือสำหรับจัดทำแผนปฏิบัติการที่มี Milestones, Checkpoints และ Deliverables ที่ชัดเจน

2.2 เครื่องมือขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

2.2.1 เครื่องมือที่ 5: Check-in OKRs

เครื่องมือสำหรับติดตามความก้าวหน้า OKRs อย่างสม่ำเสมอ ประกอบด้วย แบบบันทึกการ Check-in และระบบสถานะ 3 สี

2.2.2 เครื่องมือที่ 10: Dashboard ติดตาม OKRs

เครื่องมือสำหรับแสดงผลสถานะความก้าวหน้าแบบ Real-time ใน 3 ระดับ (บุคคล กลุ่มสาระ โรงเรียน)

2.3 เครื่องมือขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

2.3.1 เครื่องมือที่ 6: การนิเทศด้วย CFRs

เครื่องมือสำหรับนิเทศเพื่อพัฒนาด้วยการสนทนา ข้อมูลย้อนกลับ และการยกย่อง

2.3.2 เครื่องมือที่ 7: การสะท้อนผล (Reflection)

เครื่องมือสำหรับสะท้อนผลประสิทธิภาพของ Tasks โดยใช้กรอบ After Action Review (AAR)

2.3.3 เครื่องมือที่ 8: การวิเคราะห์ Gap

เครื่องมือสำหรับวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างผลลัพธ์ที่ได้กับเป้าหมาย พร้อมวิเคราะห์สาเหตุด้วยเทคนิค 5 Whys

2.3.4 เครื่องมือที่ 9: การทบทวน KRA และ Key Results

เครื่องมือสำหรับทบทวนและปรับปรุง OKRs สำหรับวงรอบถัดไป รวมถึงการประเมินคะแนน OKRs แบบ 0.0-1.0

ตารางการประเมินความรู้ในการใช้เครื่องมือ

ประเด็นการประเมิน	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์
2. การประเมินความรู้ในการใช้เครื่องมือ (Tools)			
2.1 เครื่องมือขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์			
2.1.1 เครื่องมือที่ 1: SOAR Analysis	เอกสาร SOAR Analysis ที่ครูจัดทำ	แบบประเมินคุณภาพการใช้เครื่องมือ SOAR	วิเคราะห์ความครบถ้วนของ 4 มิติ
	บันทึกการประชุม ระดมสมอง		วิเคราะห์ความสอดคล้องกับบริบท
	SOAR Matrix		วิเคราะห์การนำไปใช้กำหนด OKRs
2.1.2 เครื่องมือที่ 2: การกำหนด OKRs	เอกสาร OKRs ของครูแต่ละคน	แบบประเมินคุณภาพการใช้เครื่องมือกำหนด OKRs	วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่าง KRA, Objective, Key Results
	บันทึกการกำหนด OKRs		วิเคราะห์คุณภาพของ Key Results (วัดได้/ทำหาย)
			วิเคราะห์ความสอดคล้องกับมาตรฐานตำแหน่ง
2.1.3 เครื่องมือที่ 3: การกำหนด Tasks	เอกสาร Tasks ที่บูรณาการกับ PA	แบบประเมินคุณภาพการใช้เครื่องมือกำหนด Tasks	วิเคราะห์ความชัดเจนของ Tasks
	ตารางมอบหมาย ความรับผิดชอบ		วิเคราะห์ความสอดคล้องกับ PA
			วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของ Tasks
2.1.4 เครื่องมือที่ 4: แผนปฏิบัติการ	แผนปฏิบัติการ (Action Plan)	แบบประเมินคุณภาพแผนปฏิบัติการ	วิเคราะห์ความชัดเจนของ Timeline
	เอกสารกำหนด Milestones		วิเคราะห์ความเหมาะสมของ Deliverables
	บันทึกการติดตามความก้าวหน้า		วิเคราะห์ความสมเหตุสมผลของระยะเวลา

ประเด็นการประเมิน	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์
2.2 เครื่องมือขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ			
2.2.1 เครื่องมือที่ 5: Check-in OKRs	บันทึกการ Check-in	แบบประเมินคุณภาพ การใช้เครื่องมือ Check-in	วิเคราะห์ความสม่ำเสมอ ของการ Check-in
	รายงาน ความก้าวหน้าราย สัปดาห์		วิเคราะห์คุณภาพของการ บันทึกสถานะ
	ข้อมูลสถานะ 3 สี		วิเคราะห์การใช้ข้อมูลในการ ปรับปรุง
2.2.2 เครื่องมือที่ 10: Dashboard	Dashboard ระดับ บุคคล/กลุ่ม/โรงเรียน	แบบประเมินคุณภาพ การใช้ Dashboard	วิเคราะห์ความถูกต้องของ ข้อมูลใน Dashboard
	ข้อมูลการเข้าถึง Dashboard		วิเคราะห์ความถี่ในการใช้ งาน
	รายงานการใช้ ประโยชน์จาก Dashboard		วิเคราะห์ประสิทธิภาพใน การสื่อสาร
2.3 เครื่องมือขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์			
2.3.1 เครื่องมือที่ 6: CFRs	บันทึกการนิเทศด้วย CFRs	แบบประเมินคุณภาพ การใช้เครื่องมือ CFRs	วิเคราะห์ความครบถ้วนของ 3 องค์ประกอบ
	เอกสาร Conversation และ Feedback		วิเคราะห์คุณภาพของการให้ ข้อมูลย้อนกลับ
	หลักฐานการ Recognition		วิเคราะห์ผลกระทบต่อการ พัฒนาครู

ประเด็นการประเมิน	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์
2.3.2 เครื่องมือที่ 7: Reflection	เอกสารการสะท้อน ผลด้วย AAR	แบบประเมินคุณภาพ การใช้เครื่องมือ Reflection	วิเคราะห์ความครบถ้วนของ 4 คำถาม AAR
	บันทึกการประชุม สะท้อนคิด		วิเคราะห์เชิงคุณภาพจาก บทเรียนที่สรุป
	รายงานบทเรียนที่ ได้รับ		วิเคราะห์การนำบทเรียนไป ใช้จริง
2.3.3 เครื่องมือที่ 8: Gap Analysis	รายงานการวิเคราะห์ ช่องว่าง	แบบประเมินคุณภาพ การใช้เครื่องมือ Gap Analysis	วิเคราะห์ระดับของช่องว่าง
	เอกสารเปรียบเทียบ สภาพจริงกับ เป้าหมาย		วิเคราะห์คุณภาพของการ ระบุสาเหตุ (5 Whys)
	แผนการพัฒนาเพื่อ ลดช่องว่าง		วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของ แนวทางพัฒนา
2.3.4 เครื่องมือที่ 9: ทบทวน KRA/KRs	รายงานการทบทวน OKRs	แบบประเมินคุณภาพ การใช้เครื่องมือ ทบทวน OKRs	วิเคราะห์ความเหมาะสม ของการปรับ OKRs
	บันทึกการประชุม ปรับปรุง OKRs		วิเคราะห์การประเมิน คะแนน 0.0-1.0
	เอกสารเปรียบเทียบ OKRs เดิมกับที่ ปรับปรุง		วิเคราะห์ความสอดคล้องกับ บริบทที่เปลี่ยนแปลง

3. การประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

การประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูเป็นการประเมินผลผลิต (Output) ที่เกิดจากการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยประเมินตามมาตรฐานตำแหน่งครูตามหลักเกณฑ์ ก.ค.ศ. ว19/2567 ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

3.1 การประเมินผลผลิต (Output) ตาม KRA 3 ด้าน

3.1.1 KRA 1: ด้านการจัดการเรียนรู้

การประเมินความสามารถของครูในการออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับหลักสูตร ตอบสนองความแตกต่างของผู้เรียน และใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม

3.1.2 KRA 2: ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้

การประเมินความสามารถของครูในการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การดูแลช่วยเหลือผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน และการทำงานร่วมกับผู้ปกครอง และชุมชน

3.1.3 KRA 3: ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

การประเมินความสามารถของครูในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาชีพ การสร้างและพัฒนานวัตกรรม และการนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

3.2 การประเมินผลการบรรลุ OKRs

3.2.1 การประเมินคะแนน OKRs

การประเมินระดับความสำเร็จของ OKRs โดยใช้มาตราส่วน 0.0-1.0 โดยคะแนน 0.7-1.0 ถือว่าบรรลุเป้าหมาย คะแนน 0.4-0.6 ถือว่ามีความก้าวหน้าแต่ยังไม่บรรลุเป้าหมาย และคะแนนต่ำกว่า 0.4 ถือว่าจำเป็นต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน

3.2.2 การประเมิน Task Accomplishment

การประเมินระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตาม Tasks ที่บรรลุตัวชี้วัด Key Results รวมถึงการประเมินคุณภาพของหลักฐานผลงานที่เกิดขึ้น

ตารางการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

ประเด็นการประเมิน	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์
3. การประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู			
3.1 การประเมินผลผลิต (Output) ตาม KRA 3 ด้าน			
3.1.1 KRA 1: ด้านการจัดการเรียนรู้	แผนการจัดการเรียนรู้	แบบประเมินประสิทธิผลด้านการจัดการเรียนรู้	วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	บันทึกหลังสอน		วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การสอน
	ผลงานนักเรียน		วิเคราะห์คุณภาพของแผนการจัดการเรียนรู้
	การสังเกตชั้นเรียน		วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน
3.1.2 KRA 2: ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้อ	บันทึกการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน	แบบประเมินประสิทธิผลด้านการส่งเสริมและสนับสนุนฯ	วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	เอกสารการบริหารจัดการชั้นเรียน		วิเคราะห์คุณภาพของการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน
	หลักฐานการทำงานร่วมกับผู้ปกครอง		วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการเรียนรู้
3.1.3 KRA 3: ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ	เอกสารการพัฒนาตนเอง	แบบประเมินประสิทธิผลด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ	วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	หลักฐานการเข้าร่วมกิจกรรมวิชาชีพ		วิเคราะห์ชั่วโมงการพัฒนาตนเอง
	ผลงานนวัตกรรม/วิจัย		วิเคราะห์คุณภาพของผลงานวิชาชีพ

ประเด็นการประเมิน	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์
3.2 การประเมินผลการบรรลุ OKRs			
3.2.1 การประเมินคะแนน OKRs	เอกสาร OKRs พร้อมผลการดำเนินงาน	แบบประเมินคะแนน OKRs (มาตราส่วน 0.0-1.0)	วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยคะแนน OKRs
	รายงานความก้าวหน้า Key Results		วิเคราะห์สัดส่วน OKRs ที่บรรลุเป้าหมาย
	หลักฐานผลงานตาม Key Results		วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ
3.2.2 การประเมิน Task Accomplishment	รายงานผลการดำเนินงานตาม Tasks	แบบประเมิน Task Accomplishment	วิเคราะห์สัดส่วน Tasks ที่สำเร็จ
	หลักฐานผลงานตาม Tasks		วิเคราะห์คุณภาพของผลงาน
	เอกสาร PA ที่บูรณาการ		วิเคราะห์ความสอดคล้องกับ PA

4. การประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์

การประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการประเมินผลลัพธ์ (Outcome) โดยรวมของการดำเนินงาน ประกอบด้วย การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความพึงพอใจในการใช้รูปแบบ ดังนี้

4.1 การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ

การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในด้านหลักการและเหตุผล องค์ประกอบของรูปแบบ กระบวนการดำเนินงาน และเครื่องมือที่ใช้

4.2 การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบ

การประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ในสถานศึกษา พิจารณาจากความสอดคล้องกับ บริบท ความเพียงพอของทรัพยากร และความพร้อมของบุคลากร

4.3 การประเมินความพึงพอใจในการใช้รูปแบบ

การประเมินความพึงพอใจของผู้บริหาร ครู และบุคลากรต่อการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งในด้านกระบวนการ เครื่องมือ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

ตารางการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์

ประเด็นการประเมิน	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์
4. การประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์			
4.1 การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ	แบบประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ	แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ	วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	บันทึกการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู	(มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ)	วิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ
	รายงานการประชุมผู้เชี่ยวชาญ		วิเคราะห์เนื้อหาจากความคิดเห็น
4.2 การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบ	แบบประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ	แบบประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบ	วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	รายงานผลการทดลองใช้รูปแบบ	(มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ)	วิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรค
	บันทึกการสังเกตการณ์		วิเคราะห์เงื่อนไขความสำเร็จ
4.3 การประเมินความพึงพอใจในการใช้รูปแบบ	ผู้บริหารสถานศึกษา	แบบประเมินความพึงพอใจการใช้รูปแบบ	วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	ครูและบุคลากร	(มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ)	วิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ
	บันทึกการสัมภาษณ์		วิเคราะห์เนื้อหาจากความคิดเห็นเพิ่มเติม

สรุปภาพรวมการวัดประเมินผล

การวัดประเมินผลของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ครอบคลุม 4 ด้านหลัก โดยมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน และเครื่องมือ 10 ชุด ดังนี้

ด้านการประเมิน	จำนวน ประเด็น	ความสัมพันธ์ กับ Step	เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง
1. ความรู้และทักษะที่จำเป็น	12 ประเด็น	Step 1-7	เครื่องมือที่ 1-10
2. การใช้เครื่องมือ (Tools)	10 ประเด็น	Step 1-7	เครื่องมือที่ 1-10
3. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู	5 ประเด็น	Step 4-7	เครื่องมือที่ 5-9
4. ผลการใช้อยู่แบบ	3 ประเด็น	Step 1-7	ทุกเครื่องมือ

แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินใช้ 2 แนวทางหลัก ได้แก่

1) การวิเคราะห์เชิงปริมาณ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยตามวิธีของลิเคิร์ท (Likert) ดังนี้ ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึงระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึงระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึงระดับน้อย และค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึงระดับน้อยที่สุด

2) การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ประกอบด้วย การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction) และการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลแบบ สามเส้า (Triangulation)

ช่วงเวลาการประเมิน

การประเมินดำเนินการใน 3 ช่วงเวลา ได้แก่ การประเมินก่อนดำเนินการ (Pre-Assessment) เพื่อประเมินความรู้และทักษะพื้นฐานก่อนเริ่มใช้รูปแบบ การประเมินระหว่างดำเนินการ (Formative Assessment) เพื่อติดตามความก้าวหน้าและปรับปรุงระหว่างดำเนินการ และการประเมินหลังดำเนินการ (Summative Assessment) เพื่อประเมินผลรวมเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการแต่ละวงจร

ภาคผนวก แนวทางการเตรียมความพร้อม รำวงกลยุทธ์ KRA KPIs และ Acts ที่ได้จากการวิจัย และตัวอย่างการกำหนดค่าเป้าหมาย

1. แนวทางการเตรียมความพร้อมในการใช้คู่มือรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพปฏิบัติงานของครู

วันที่ 1: การเตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์

เวลา	ชื่อกิจกรรม	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัดประเมินผล	บทบาท ผู้ที่เกี่ยวข้อง
ขั้นตอนที่ 1: ศึกษา ออกแบบ และเตรียมการ						
08.30-09.00 น.	ลงทะเบียนและเตรียมความพร้อม	เพื่อเตรียมความพร้อมผู้เข้าร่วม	1. ลงทะเบียนผู้เข้าร่วม 2. แจกเอกสารคู่มือและเครื่องมือ 10 ชุด 3. กิจกรรมละลายพฤติกรรม (Ice Breaking)	- คู่มือรูปแบบฯ - เครื่องมือ 10 ชุด - ใบลงทะเบียน	- สังเกตพฤติกรรม - ตรวจสอบความครบถ้วน	- ผู้วิจัย - ผู้บริหาร - ครูผู้เข้าร่วม
09.00-10.30 น.	สร้างความเข้าใจรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์	เพื่อให้เข้าใจหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน	1. นำเสนอภาพรวมรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพปฏิบัติงานของครู 2. อธิบายองค์ประกอบ 5 ส่วน: ทิศทาง ระบบกลไก กระบวนการ ผลผลิต เงื่อนไข 3. อธิบายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน (การวางแผน การนำไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมิน)	- PowerPoint - คู่มือรูปแบบฯ - แผนภาพรูปแบบ - Clip VDO	- สังเกตพฤติกรรม - แบบประเมินความรู้ความเข้าใจ	- ผู้วิจัย - ผู้บริหาร - ครูผู้เข้าร่วม
10.30-10.45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง	-	5. ถาม-ตอบ ข้อสงสัย	-	-	-

เวลา	ชื่อกิจกรรม	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัดประเมินผล	บทบาท ผู้ที่เกี่ยวข้อง
10.45-12.00 น.	ทักษะการวิเคราะห์ SOAR Analysis	เพื่อพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ SOAR	1. อธิบายแนวคิด SOAR Analysis และความแตกต่างจาก SWOT Analysis 2. อธิบาย 4 มิติ: Strengths, Opportunities, Aspirations, Results 3. แนะนำเครื่องมือที่ 1: SOAR Analysis 4. ฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์ SOAR เป็นรายกลุ่ม 5. นำเสนอผลการวิเคราะห์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้	- PowerPoint - เครื่องมือที่ 1 - กระดาษ Flipchart - ปากกาเคมี	- แบบประเมินทักษะ SOAR - สังเกตพฤติกรรม - ตรวจ SOAR Matrix	- ผู้วิจัย - ผู้บริหาร - ครูผู้เข้าร่วม
12.00-13.00 น.	พักรับประทานอาหาร กลางวัน	-	-	-	-	-
13.00-15.00 น.	ทักษะการกำหนด OKRs และบูรณาการ กับ PA	เพื่อพัฒนาทักษะการกำหนด OKRs เพื่อเข้าใจการบูรณาการ OKRs กับ PA	1. อธิบายหลักการ OKRs (Objectives and Key Results) 2. อธิบาย KRA 3 ด้านตามมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567 3. แนะนำเครื่องมือที่ 2: การกำหนด OKRs 4. แนะนำเครื่องมือที่ 3: การกำหนด Tasks และบูรณาการกับ PA 5. ฝึกปฏิบัติการเขียน Objective และ Key Results รายบุคคล 6. ฝึกปฏิบัติการกำหนด Tasks ที่บูรณาการกับ PA	- PowerPoint - เครื่องมือที่ 2 - เครื่องมือที่ 3 - ตัวอย่าง OKRs	- แบบประเมินทักษะ OKRs - ตรวจ OKRs รายบุคคล - ตรวจ Tasks บูรณาการ PA	- ผู้วิจัย - ผู้บริหาร - ครูรายบุคคล

เวลา	ชื่อกิจกรรม	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัดประเมินผล	บทบาท ผู้ที่เกี่ยวข้อง
15.00-15.15 น.	พักรับประทานอาหารว่าง	-	7. Coaching รายบุคคลเพื่อปรับปรุง OKRs	-	-	-
15.15-16.30 น.	ทักษะการจัดทำแผนปฏิบัติการและ Timeline	เพื่อพัฒนาทักษะการวางแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนด Milestones และ Checkpoints	1. อธิบายหลักการจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ 2. แนะนำเครื่องมือที่ 4: แผนปฏิบัติการและ Timeline 3. ฝึกปฏิบัติการกำหนด Milestones และ Deliverables 4. ฝึกปฏิบัติการจัดทำ Timeline รายเดือน 5. นำเสนอแผนปฏิบัติการและรับ Feedback	- PowerPoint - เครื่องมือที่ 4 - ปฏิทินการดำเนินงาน	- แบบประเมินแผนปฏิบัติการ - ตรวจสอบความสมบูรณ์ของ Timeline	- ผู้วิจัย - ผู้บริหาร - ครูผู้เข้าร่วม
16.30-17.00 น.	สรุปและมอบหมายงาน Day 1	เพื่อสรุปสิ่งที่เรียนรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับ Day 2	1. สรุปสาระสำคัญที่ได้เรียนรู้ในวันที่ 1 2. ทบทวน OKRs และ Tasks ที่จัดทำ 3. มอบหมายงานให้ทบทวนและปรับปรุง OKRs 4. นัดหมายกิจกรรมวันที่ 2	- สรุปประเด็น - เอกสาร OKRs	- แบบสะท้อนการเรียนรู้	- ผู้วิจัย - ครูผู้เข้าร่วม

วันที่ 2: การฝึกทักษะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมประเมินกลยุทธ์

เวลา	ชื่อกิจกรรม	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัดประเมินผล	บทบาทผู้ที่เกี่ยวข้อง
ขั้นตอนที่ 2: การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)						
08.30-09.00 น.	ทบทวนและปรับปรุง OKRs	เพื่อทบทวนความเข้าใจ เพื่อปรับปรุง OKRs ให้สมบูรณ์	1. ทบทวน OKRs ที่จัดทำในวันที่ 1 2. แลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อสงสัย 3. ปรับปรุง OKRs ตามข้อเสนอแนะ	- เอกสาร OKRs - เครื่องมือที่ 2-3	- ตรวจสอบ OKRs ฉบับปรับปรุง	- ผู้วิจัย - ครูผู้เข้าร่วม
09.00-10.30 น.	ทักษะการ Check-in และติดตามผล	เพื่อพัฒนาทักษะการ Check-in OKRs เพื่อเข้าใจระบบสถานะ 3 สี	1. อธิบายความสัมพันธ์ของการ Check-in อย่างสม่ำเสมอ 2. อธิบายคำสำคัญ 3 ข้อ: ความก้าวหน้า ความสำเร็จ ความช่วยเหลือ 3. แนะนำเครื่องมือที่ 5: Check-in OKRs 4. อธิบายระบบสถานะ 3 สี (On Track, At Risk, Off Track) 5. ฝึกปฏิบัติการ Check-in แบบจำลองสถานการณ์ 6. แนะนำเครื่องมือที่ 10: Dashboard ติดตาม OKRs	- PowerPoint - เครื่องมือที่ 5 - เครื่องมือที่ 10 - แบบจำลอง Dashboard	- แบบประเมินทักษะ Check-in - สังเกตการฝึกปฏิบัติ	- ผู้วิจัย - ผู้บริหาร - ครูผู้เข้าร่วม
10.30-10.45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง	-	-	-	-	-
10.45-12.00 น.	ทักษะการมีเหตุผลด้วย CFRs	เพื่อพัฒนาทักษะการใช้ CFRs เพื่อเปลี่ยนจากการมีเหตุผลแบบประเมินสู่การมีเหตุผลแบบพัฒนา	1. อธิบายหลักการ CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) 2. อธิบายความแตกต่างระหว่าง Evaluative Supervision กับ Developmental Coaching 3. แนะนำเครื่องมือที่ 6: การมีเหตุผลด้วย CFRs 4. ฝึกทักษะการสนทนา (Conversations) แบบ Coaching 5. ฝึกทักษะการให้ Feedback แบบสองทาง	- PowerPoint - เครื่องมือที่ 6 - บัตรสถานการณ์ - แบบบันทึก CFRs	- แบบประเมินทักษะ CFRs - สังเกต Role Play - ตรวจสอบแบบบันทึก CFRs	- ผู้วิจัย - ผู้บริหาร - ครูผู้เข้าร่วม - ฝึกปฏิบัติ

เวลา	ชื่อกิจกรรม	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัดประเมินผล	บทบาทผู้ที่เกี่ยวข้อง
			6. ฝึกทักษะการยกย่องชื่นชม (Recognition) 7. Role Play การนิเทศด้วย CFRs			
12.00-13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน	-	-	-	-	-
ขั้นตอนที่ 3: การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)						
13.00-14.30 น.	ทักษะการสะท้อนผล (Reflection)	เพื่อพัฒนาทักษะการสะท้อนผลด้วย AAR เพื่อเรียนรู้จากการปฏิบัติ	1. อธิบายความสำคัญของการสะท้อนผล (Reflective Practice) 2. อธิบายกรอบ After Action Review (AAR) 4 คำถาม - เราตั้งใจจะทำอะไร? - เกิดอะไรขึ้นจริง? - ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น? - เราจะทำอย่างไรในครั้งต่อไป? 3. แนะนำเครื่องมือที่ 7: การสะท้อนผล (Reflection) 4. ฝึกปฏิบัติการสะท้อนผลจากสถานการณ์จำลอง 5. แลกเปลี่ยนบทเรียนที่ได้รับ	- PowerPoint - เครื่องมือที่ 7 - กรณีสึกษา - แบบบันทึก AAR	- แบบประเมินทักษะ Reflection - ตรวจสอบแบบบันทึก AAR	- ผู้วิจัย - กลุ่มสะท้อนผล - ครูผู้เข้าร่วม
14.30-14.45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง	-	-	-	-	-

เวลา	ชื่อกิจกรรม	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัดประเมินผล	บทบาท ผู้ที่เกี่ยวข้อง
14.45-16.00 น.	ทักษะการวิเคราะห์ Gap และทบทวน OKRs	เพื่อพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ Gap เพื่อเข้าใจการทบทวนและ ปรับปรุง OKRs	- อธิบายหลักการวิเคราะห์ Gap - แนะนำเครื่องมือที่ 8: การวิเคราะห์ Gap - อธิบายเทคนิค 5 Whys ในการวิเคราะห์สาเหตุ - ฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์ Gap จากสถานการณ์จำลอง - แนะนำเครื่องมือที่ 9: การทบทวน KRA และ KR - อธิบายการประเมินคะแนน OKRs (0.0-1.0) - ฝึกปฏิบัติการทบทวนและปรับปรุง OKRs	- PowerPoint - เครื่องมือที่ 8 - เครื่องมือที่ 9 - กรณีศึกษา	- แบบประเมินทักษะ - Gap Analysis - ตรวจการวิเคราะห์ Gap - ตรวจการทบทวน OKRs	- ผู้วิจัย - กลุ่มวิเคราะห์ - ครูผู้เข้าร่วม
16.00-16.30 น.	ทักษะการสร้าง Psychological Safety	เพื่อเข้าใจความสำคัญของ Psychological Safety เพื่อสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย ในการทำงาน	- อธิบายแนวคิด Psychological Safety ตามแนวคิดของ Amy Edmondson - อธิบายความสำคัญต่อการตั้ง Stretch Goals - แนะนำแนวทางการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย - อภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์	- PowerPoint - Clip VDO - บทความ	- สังเกตการอภิปราย - แบบประเมินบรรยากาศ	- ผู้วิจัย - ผู้บริหาร - ครูผู้เข้าร่วม
16.30-17.00 น.	สรุปและวางแผนการ ดำเนินงาน	เพื่อสรุปความรู้และทักษะ เพื่อวางแผนการดำเนินงานจริง	- สรุปสาระสำคัญจากการอบรมทั้ง 2 วัน - ทบทวนเครื่องมือ 10 ชุดและการใช้งาน - วางแผนการดำเนินงานจริงตามรอบที่ 1 - กำหนดปฏิทินการ Check-in และการนิเทศ - นัดหมายการติดตามและสนับสนุน - ประเมินความพึงพอใจการอบรม	- สรุปประเด็น - ปฏิทินการดำเนินงาน - แบบประเมิน	- แบบประเมินความรู้หลังอบรม - แบบประเมินความพึงพอใจ	- ผู้วิจัย - ผู้บริหาร - ครูผู้เข้าร่วม

2. แนวทางการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพปฏิบัติงานของครู (กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน 7 Steps และเครื่องมือ 10 ชุด)

วงรอบที่ 1 (Cycle 1)

ช่วงเวลา	Step/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	แนวทางการดำเนินงาน	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัดประเมินผล	บทบาท/ผู้ที่เกี่ยวข้อง
ขั้นตอนที่ 1: การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)						
Step 1: วิเคราะห์สถานการณ์ด้วย SOAR Analysis						
สัปดาห์ที่ 1	Step 1: SOAR Analysis	เพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาสขององค์กรและบุคคล เพื่อกำหนดแรงบันดาลใจและผลลัพธ์ที่คาดหวัง	1. ผู้วิจัยจัดประชุมระดมสมองร่วมกับผู้บริหารและครู 2. วิเคราะห์ SOAR ระดับโรงเรียน: - Strengths: จุดแข็งของโรงเรียน - Opportunities: โอกาสที่เอื้อต่อการพัฒนา - Aspirations: แรงบันดาลใจและเป้าหมาย - Results: ผลลัพธ์ที่คาดหวัง 3. ครูแต่ละคนวิเคราะห์ SOAR ระดับบุคคล 4. จัดทำ SOAR Matrix	- เครื่องมือที่ 1: SOAR Analysis - แบบวิเคราะห์ SOAR - บันทึกการประชุม - กระดาษ Flipchart	- Content Analysis - Documentary Analysis - สังเกตพฤติกรรม	- ผู้วิจัย: Facilitator - ผู้บริหาร: ผู้ร่วมวิเคราะห์ - ครู: ผู้ให้ข้อมูล
Step 2: กำหนด OKRs (Objectives and Key Results)						
สัปดาห์ที่ 3-4	Step 2: กำหนด OKRs	เพื่อกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและวัดผลได้ เพื่อเชื่อมโยงกับมาตรฐาน ตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567	1. กำหนด KRA 3 ด้านตามมาตรฐานตำแหน่ง: - KRA 1: ด้านการจัดการเรียนรู้ - KRA 2: ด้านการส่งเสริมและสนับสนุน - KRA 3: ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ	- เครื่องมือที่ 2: การกำหนด OKRs - แบบวิเคราะห์ KRA/Objective/KRs	- Content Analysis - ตรวจสอบความสอดคล้อง	- ผู้วิจัย: Facilitator - ผู้บริหาร: ผู้ให้ Feedback - ครู: ผู้กำหนด OKRs

ช่วงเวลา	Step/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	แนวทางการดำเนินงาน	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัดประเมินผล	บทบาท/ผู้ที่เกี่ยวข้อง
			2. เขียน Objective ที่ท้าทาย (Stretch Goals) 3. กำหนด Key Results 2-4 ข้อที่วัดได้ 4. ตรวจสอบ Alignment กับ OKRs องค์กร	- เอกสาร ว19/2567	- Documentary Analysis	
Step 3: กำหนด Tasks และจัดทำแผนปฏิบัติการ						
สัปดาห์ที่ 5-6	Step 3: Tasks และแผน	เพื่อกำหนดงานเพื่อบรรลุ Key Results เพื่อบูรณาการ Tasks กับ PA	1. กำหนด Tasks เชื่อมโยงกับ Key Results 2. บูรณาการ Tasks กับข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) 3. ระบุหลักฐานผลงานที่คาดว่าจะได้รับ 4. จัดทำแผนปฏิบัติการที่มี Timeline 5. กำหนด Milestones และ Checkpoints	- เครื่องมือที่ 3: Tasks และ PA - เครื่องมือที่ 4: แผนและ Timeline - แบบวิเคราะห์ Tasks - แบบบูรณาการ PA	- Documentary Analysis - ตรวจสอบความครบถ้วน - ตรวจสอบความสอดคล้อง	- ผู้วิจัย: Facilitator - ครู: ผู้จัดทำแผน - ผู้บริหาร: ผู้อนุมัติ
ขั้นตอนที่ 2: การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)						
Step 4: ปฏิบัติตามแผนและ Check-in อย่างต่อเนื่อง						
สัปดาห์ที่ 7-14 (ตลอดวงจร)	Step 4: ปฏิบัติและ Check-in	เพื่อดำเนินงานตามแผนที่กำหนด เพื่อดูติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง	1. ครูดำเนินการตาม Tasks ที่กำหนดไว้ 2. ผู้วิจัยสังเกตการปฏิบัติงานและบันทึก 3. Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์: - ความก้าวหน้าเป็นอย่างไร? - อุปสรรคหรือความท้าทายคืออะไร? - ต้องการความช่วยเหลืออะไร? 4. ประเมินสถานะด้วยระบบ 3 สี	- เครื่องมือที่ 5: Check-in OKRs - เครื่องมือที่ 10: Dashboard - แบบบันทึกการสังเกต - แบบตรวจสอบ Tasks	- สังเกตการปฏิบัติงาน - Content Analysis - บันทึกสถานะ 3 สี	- ครู: ผู้ปฏิบัติ - ผู้วิจัย: ผู้สังเกต - ผู้บริหาร: ผู้ติดตาม

ช่วงเวลา	Step/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	แนวทางการดำเนินงาน	สื่อชิ้นงาน	การวัดประเมินผล	บทบาท/ผู้ที่เกี่ยวข้อง
			5. บันทึกข้อมูลใน Dashboard			
Step 5: นิเทศ ติดตาม และสนับสนุนด้วย CFRs						
สัปดาห์ที่ 7-14 (ตลอดวงรอบ)	Step 5: นิเทศด้วย CFRs	เพื่อนิเทศแบบพัฒนา เพื่อสนับสนุนและส่งเสริม กำลังใจ	1. Conversations: สนทนาติดตามความก้าวหน้า - ใช้คำถามที่ทรงพลัง - ฟังอย่างลึกซึ้ง 2. Feedback: ให้อะลูชั่นกลับสร้างสรรค์ - Feedback แบบสองทาง 3. Recognition: ยกย่องชื่นชมความก้าวหน้า 4. สร้างบรรยากาศ Psychological Safety	- เครื่องมือที่ 6: CFRs - แบบบันทึกการนิเทศ - แบบบันทึก Feedback - แบบบันทึก Recognition	- Content Analysis - สังเกตพฤติกรรม - บันทึกการสนทนา	- ผู้บริหาร: ผู้นิเทศ - ผู้วิจัย: ผู้สังเกต - ครู: ผู้รับการนิเทศ
ขั้นตอนที่ 3: การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)						
Step 6: สะท้อนผลการดำเนินงาน (Reflection)						
สัปดาห์ที่ 15-16	Step 6: สะท้อนผล	เพื่อทบทวนและสะท้อนผลการดำเนินงาน เพื่อเรียนรู้บทเรียนจากกาปฏิบัติ	1. จัดประชุมระดมสมองสะท้อนผล 2. สะท้อนผลด้วย AAR 4 คำถาม: - เราตั้งใจจะทำอะไร? - เกิดอะไรขึ้นจริง? - ทำไมถึงเป็นเช่นนั้น? - เราจะทำอย่างไรในครั้งต่อไป? 3. สรุปบทเรียน (Lessons Learned) 4. ระบุ Best Practices	- เครื่องมือที่ 7: Reflection (AAR) - แบบวิเคราะห์ผลการสะท้อน - บันทึกการประชุม	- Content Analysis - Analytic Induction - สรุปบทเรียน	- ผู้วิจัย: Facilitator - ผู้บริหาร: ผู้ร่วมสะท้อน - ครู: ผู้ให้ข้อมูล

ช่วงเวลา	Step/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	แนวทางการดำเนินงาน	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัดประเมินผล	บทบาท/ผู้ที่เกี่ยวข้อง
Step 7: ประเมินผลและทบทวน OKRs						
สัปดาห์ที่ 17-18	Step 7: ประเมินและทบทวน	เพื่อประเมินผลการบรรลุ OKRs เพื่อวิเคราะห์ Gap และวางแผนพัฒนา	1. ประเมินคะแนน OKRs (0-0-1.0) 2. วิเคราะห์ Gap ระหว่างผลลัพธ์กับเป้าหมาย 3. ใช้เทคนิค 5 Whys วิเคราะห์สาเหตุ 4. ประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู 5. ทบทวนและปรับปรุง KRA/Key Results 6. วางแผน OKRs สำหรับรอบถัดไป	- เครื่องมือที่ 8: Gap Analysis - เครื่องมือที่ 9: ทบทวน KRA/KRs - แบบประเมินประสิทธิภาพ - แบบทบทวน OKRs	- ค่าเฉลี่ย (Mean) - ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) - Content Analysis	- ผู้วิจัย: Facilitator - ครู: ผู้ประเมินตนเอง - ผู้บริหาร: ผู้ประเมิน

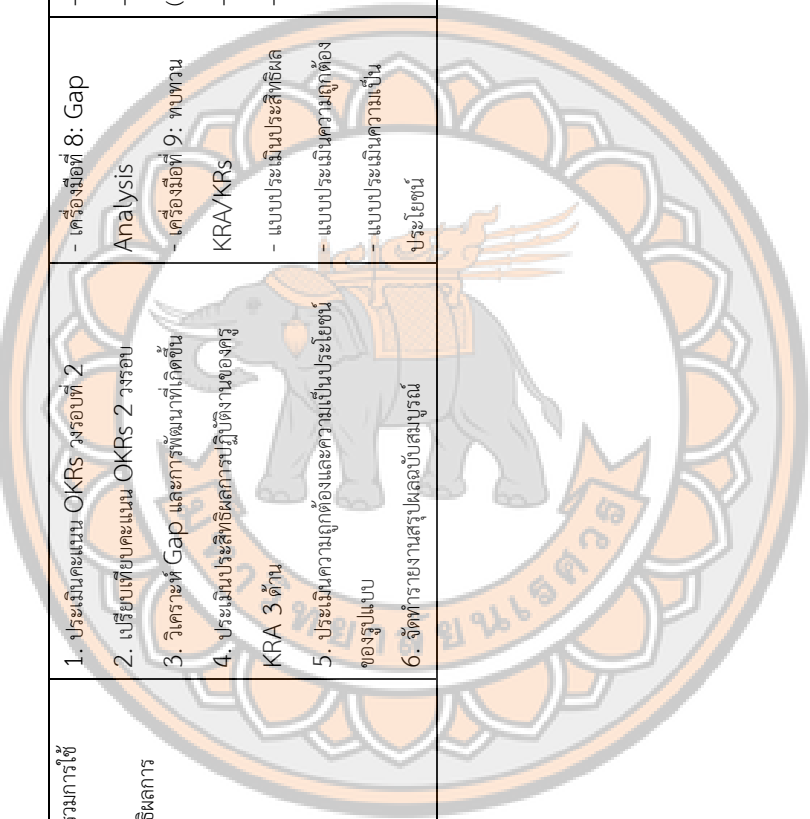
วงรอบที่ 2 (Cycle 2)

ช่วงเวลา	Step/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	แนวทางการดำเนินงาน	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัดประเมินผล	บทบาท/ผู้ที่เกี่ยวข้อง
ขั้นตอนที่ 1: การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) - วงรอบที่ 2						
Step 1: ทบทวน SOAR Analysis จากวงรอบที่ 1						
สัปดาห์ที่ 1-2	Step 1: ทบทวน SOAR	เพื่อทบทวนและปรับปรุง SOAR เพื่อสะท้อนการเปลี่ยนแปลงจากวงรอบที่ 1	1. นำผล AAR จากวงรอบที่ 1 มาวิเคราะห์ 2. ทบทวน SOAR Matrix จากวงรอบที่ 1 3. วิเคราะห์จุดแข็งใหม่ที่เกิดขึ้น 4. ระบุโอกาสใหม่ที่เกิดขึ้น 5. ปรับปรุง Aspirations และ Results 6. จัดทำ SOAR Matrix ฉบับปรับปรุง	- เครื่องมือที่ 1: SOAR Analysis - SOAR Matrix วงรอบที่ 1 - ผล AAR วงรอบที่ 1 - แบบวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง	- Content Analysis - เปรียบเทียบผลก่อน-หลัง - Documentary Analysis	- ผู้วิจัย: Facilitator - ผู้บริหาร: ผู้ร่วมทบทวน - ครู: ผู้ให้ข้อมูล

ช่วงเวลา	Step/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	แนวทางการดำเนินงาน	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัดประเมินผล	บทบาท/ผู้ที่เกี่ยวข้อง
Step 2: ปรับปรุง OKRs จากผลการวิเคราะห์ Gap						
สัปดาห์ที่ 3-4	Step 2: ปรับปรุง OKRs	เพื่อปรับปรุง OKRs ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อตั้งเป้าหมายที่ท้าทายกว่าเดิม	1. ทบทวน OKRs และผลประเมินจากวงรอบที่ 1 2. ปรับปรุง Objective ให้ท้าทายมากขึ้น 3. ปรับค่าเป้าหมาย Key Results ให้สูงขึ้น 4. เพิ่มเดิม Key Results ให้ตามความจำเป็น 5. ตรวจสอบ Alignment และความสอดคล้อง	- เครื่องมือที่ 2: การกำหนด OKRs - OKRs วงรอบที่ 1 - ผลการวิเคราะห์ Gap - แบบทบทวน OKRs	- Content Analysis - เปรียบเทียบ OKRs ก่อน-หลัง - ตรวจสอบความสอดคล้อง	- ผู้วิจัย: Facilitator - ครู: ผู้ปรับปรุง OKRs - ผู้บริหาร: ผู้อนุมัติ
Step 3: ปรับปรุง Tasks และแผนปฏิบัติการ						
สัปดาห์ที่ 5-6	Step 3: ปรับปรุงแผน	เพื่อปรับปรุง Tasks และแผน เพื่อนำบทเรียนจากวงรอบที่ 1 มาใช้	1. ทบทวน Tasks และผลการดำเนินงาน 2. ปรับปรุง Tasks ที่ไม่สำเร็จ 3. เพิ่มเดิม Tasks ใหม่ที่จำเป็น 4. ปรับปรุง Timeline และ Milestones 5. กำหนด Checkpoints ใหม่	- เครื่องมือที่ 3: Tasks และ PA - เครื่องมือที่ 4: แผนและ Timeline - Tasks วงรอบที่ 1 - ผล AAR	- Documentary Analysis - เปรียบเทียบแผนก่อน-หลัง - ตรวจสอบความครบถ้วน	- ผู้วิจัย: Facilitator - ครู: ผู้ปรับปรุงแผน - ผู้บริหาร: ผู้อนุมัติ
ขั้นตอนที่ 2: การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) - วงรอบที่ 2						
Step 4: ปฏิบัติและ Check-in อย่างต่อเนื่อง						
สัปดาห์ที่ 7-14 (ตลอดวงรอบ)	Step 4: ปฏิบัติและ Check-in	เพื่อดำเนินงานตามแผนที่ปรับปรุง เพื่อติดตามความก้าวหน้าอย่างใกล้ชิด	1. ดำเนินการตาม Tasks ที่ปรับปรุงแล้ว 2. Check-in OKRs ทุก 2 สัปดาห์ 3. ประเมินสถานะด้วยระบบ 3 สี 4. เปรียบเทียบความก้าวหน้ากับวงรอบที่ 1	- เครื่องมือที่ 5: Check-in OKRs - เครื่องมือที่ 10: Dashboard	- สังเกตการปฏิบัติงาน - Content Analysis - เปรียบเทียบ 2 วงรอบ	- ครู: ผู้ปฏิบัติ - ผู้วิจัย: ผู้สังเกต - ผู้บริหาร: ผู้ติดตาม

ช่วงเวลา	Step/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	แนวทางการดำเนินงาน	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัดประเมินผล	บทบาท/ผู้ที่เกี่ยวข้อง
			5. ปรับปรุงพื้นที่เมื่อพบปัญหา 6. บันทึกข้อมูลใน Dashboard	- แบบบันทึกการสังเกต - แบบเปรียบเทียบ 2 วงจร		
Step 5: นิเทศ ติดตาม และสนับสนุนด้วย CFRs (เชิงชั้น)						
สัปดาห์ที่ 7-14 (ตลอดวงรอบ)	Step 5: CFRs เชิงชั้น	เพื่อนิเทศและสนับสนุนอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาครูให้บรรลุเป้าหมาย	1. Conversations: สนทนาบ่อยครั้งขึ้น 2. Feedback: ให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงเล็ก 3. Recognition: ยกย่องชื่นชมความก้าวหน้า 4. สร้างเครือข่าย Peer Learning 5. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยน Best Practices 6. เสริมสร้าง Psychological Safety	- เครื่องมือที่ 6: CFRs - แบบบันทึกการนิเทศ - แบบบันทึก Peer Learning - แบบประเมินบรรยากาศ	- Content Analysis - สังเกตพฤติกรรม - บันทึก Best Practices	- ผู้บริหาร: ผู้นิเทศ - ผู้วิจัย: ผู้สังเกต - ครู: ผู้ให้ข้อมูล Coaching
ขั้นตอนที่ 3: การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)						
Step 6: สะท้อนผลการดำเนินงาน (Reflection)						
สัปดาห์ที่ 15-16	Step 6: สะท้อน ผลรวม	เพื่อสะท้อนผลทั้ง 2 วงรอบ เพื่อสรุปบทเรียนและ Best Practices	1. สะท้อนผลด้วย AAR สำหรับวงรอบที่ 2 2. เปรียบเทียบผลระหว่างวงรอบที่ 1 และ 2 3. สรุปบทเรียนรวม (Overall Lessons Learned) 4. จัดทำ Best Practices 5. จัดทำข้อเสนอแนะสำหรับอนาคต	- เครื่องมือที่ 7: Reflection (AAR) - แบบวิเคราะห์ผลการสะท้อน - แบบเปรียบเทียบ 2 วงรอบ	- Content Analysis - Analytic Induction - เปรียบเทียบ 2 วงรอบ	- ผู้วิจัย: Facilitator - ผู้บริหาร: ผู้ร่วมสะท้อน - ครู: ผู้ให้ข้อมูล

ช่วงเวลา	Step/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	แนวทางการดำเนินงาน	สื่อ/ชิ้นงาน	การวัดประเมินผล	บทบาท/ผู้ที่เกี่ยวข้อง
			6. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับโรงเรียน	- บันทึกการประชุม		
Step 7: ประเมินผลและสรุปผลการใช้รูปแบบ						
สัปดาห์ที่ 17-18	Step 7: ประเมินและสรุปผล	เพื่อประเมินผลรวมการใช้รูปแบบเพื่อสรุปประสิทธิภาพปฏิบัติงาน	1. ประเมินคะแนน OKRs วงรอบที่ 2 2. เปรียบเทียบคะแนน OKRs 2 วงรอบ 3. วิเคราะห์ Gap และการพัฒนาที่เกิดขึ้น 4. ประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู KRA 3 ด้าน 5. ประเมินความถูกต้องและความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ 6. จัดทำรายงานสรุปผลฉบับสมบูรณ์	- เครื่องมือที่ 8: Gap Analysis - เครื่องมือที่ 9: ทบทวน KRA/KRs - แบบประเมินประสิทธิภาพ - แบบประเมินความถูกต้อง - แบบประเมินความเป็นประโยชน์	- ค่าเฉลี่ย (Mean) - ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) - ความถี่และร้อยละ - Content Analysis	- ผู้วิจัย: ผู้ประเมิน - ครู: ผู้ประเมินตนเอง - ผู้บริหาร: ผู้ประเมิน



5. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละ Step

Step	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล
Step 1: วิเคราะห์สถานการณ์ ด้วย SOAR Analysis	- เครื่องมือที่ 1: SOAR Analysis - แบบวิเคราะห์ SOAR - บันทึกการประชุมระดมสมอง	- Content Analysis - Documentary Analysis - การวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction)
Step 2: กำหนด OKRs	- เครื่องมือที่ 2: การกำหนด OKRs - แบบวิเคราะห์ KRA, Objective, KRs - บันทึกการประชุม	- Content Analysis - Documentary Analysis - ตรวจสอบความสอดคล้องกับมาตรฐาน ก.ค.ศ. ว19/2567
Step 3: กำหนด Tasks และ จัดทำแผนปฏิบัติการ	- เครื่องมือที่ 3: Tasks และ PA - เครื่องมือที่ 4: แผนและ Timeline - แบบวิเคราะห์ Tasks - แบบบูรณาการ PA	- Documentary Analysis - ตรวจสอบความสอดคล้องกับ PA - ตรวจสอบความครบถ้วนของแผน
Step 4: ปฏิบัติตามแผนและ Check-in	- เครื่องมือที่ 5: Check-in OKRs - เครื่องมือที่ 10: Dashboard - แบบบันทึกการสังเกต - แบบตรวจสอบ Tasks	- การสังเกตการปฏิบัติงาน - Content Analysis - บันทึกสถานะ 3 สี (On Track, At Risk, Off Track)
Step 5: นิเทศ ติดตาม และ สนับสนุนด้วย CFRs	- เครื่องมือที่ 6: CFRs - แบบบันทึกการนิเทศ - แบบบันทึก Feedback - แบบบันทึก Recognition	- Content Analysis - การสังเกตพฤติกรรม - บันทึกการสนทนา
Step 6: สะท้อนผลการ ดำเนินงาน (Reflection)	- เครื่องมือที่ 7: Reflection (AAR) - แบบวิเคราะห์ผลการสะท้อน - บันทึกการประชุมระดมสมอง	- Content Analysis - Analytic Induction - สรุปบทเรียน (Lessons Learned)
Step 7: ประเมินผลและทบทวน OKRs	- เครื่องมือที่ 8: Gap Analysis - เครื่องมือที่ 9: ทบทวน KRA/KRs - แบบประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู - แบบประเมินความถูกต้องและความเป็นประโยชน์	- ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) - ความถี่และร้อยละ - Content Analysis - เปรียบเทียบผลก่อน-หลัง

แบบวิเคราะห์ SOAR Analysis
รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู
 (เครื่องมือเก็บข้อมูล: ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์)

ชื่อ-สกุล ผู้วิเคราะห์	
ตำแหน่ง	
กลุ่มสาระการเรียนรู้	
วันที่วิเคราะห์	
ระดับการวิเคราะห์	

☐ ระดับบุคคล ☐ ระดับกลุ่มสาระ ☐ ระดับโรงเรียน

ส่วนที่ 1: SOAR Matrix

คำชี้แจง: กรุณาวิเคราะห์และกรอกข้อมูลในแต่ละมิติของ SOAR Analysis

S - Strengths (จุดแข็ง) เรามีจุดแข็งอะไรบ้าง?	O - Opportunities (โอกาส) โอกาสที่เอื้อต่อการพัฒนามีอะไรบ้าง?
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
A - Aspirations (แรงบันดาลใจ) เราต้องการบรรลุอะไร?	R - Results (ผลลัพธ์) ผลลัพธ์ที่วัดได้คืออะไร?
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

ส่วนที่ 2: Strategic Inquiry (การตั้งคำถามเชิงกลยุทธ์)

คำถาม	คำตอบ/แนวทาง
เราจะใช้จุดแข็งอย่างไรเพื่อคว้าโอกาส?	
เราจะใช้โอกาสอย่างไรเพื่อบรรลุแรงบันดาลใจ?	
ผลลัพธ์ที่เราคาดหวังคืออะไร?	

ส่วนที่ 3: สรุปผลการวิเคราะห์

ประเด็นสำคัญที่ค้นพบ

--

แนวทางการนำไปกำหนด OKRs

--

ลงชื่อ.....ผู้วิเคราะห์

(.....)

วันที่...../...../.....

ลงชื่อ.....ผู้วิเคราะห์

(.....)

วันที่...../...../.....

แบบบันทึกการประชุมระดมสมอง

การวิเคราะห์ SOAR Analysis / การกำหนด OKRs / การสะท้อนผล (AAR)

(เครื่องมือเก็บข้อมูล: ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์)

ครั้งที่		วันที่	
สถานที่			
วัตถุประสงค์	☐ วิเคราะห์ SOAR ☐ กำหนด OKRs ☐ สะท้อนผล (AAR) ☐ ทบทวน OKRs ☐ อื่น ๆ		
ผู้เข้าร่วมประชุม	จำนวน คน (รายชื่อแนบท้าย)		
ผู้ดำเนินการ (Facilitator)			
ผู้บันทึก			

สาระสำคัญของการประชุม

ลำดับ	ประเด็นที่พิจารณา	สาระสำคัญ/ข้อสรุป
1		
2		
3		
4		
5		
6		

มติที่ประชุม/ข้อตกลงร่วมกัน

1.	
2.	
3.	
4.	

การดำเนินการต่อไป

ลำดับ	กิจกรรม/งานที่ต้องดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จ
1			
2			
3			
4			

ลงชื่อ.....ผู้วิเคราะห์

(.....)

วันที่...../...../.....

ลงชื่อ.....ผู้วิเคราะห์

(.....)

วันที่...../...../.....

แบบวิเคราะห์ KRA, Objective และ Key Results
 (Step 2: การกำหนด OKRs ตามมาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ. ว19/2567)
 (เครื่องมือเก็บข้อมูล: ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์)

ชื่อ-สกุล ครู	
ตำแหน่ง/วิทยฐานะ	
กลุ่มสาระการเรียนรู้	
ปีการศึกษา / ภาคเรียน	

KRA 1: ด้านการจัดการเรียนรู้

Objective (วัตถุประสงค์):				
Key Results (ผลลัพธ์หลัก)				
KR	รายละเอียด Key Result	ค่าปัจจุบัน	ค่าเป้าหมาย	หลักฐาน/ตัวชี้วัด
1				
2				
3				

KRA 2: ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้

Objective (วัตถุประสงค์):				
Key Results (ผลลัพธ์หลัก)				
KR	รายละเอียด Key Result	ค่าปัจจุบัน	ค่าเป้าหมาย	หลักฐาน/ตัวชี้วัด
1				
2				
3				

KRA 3: ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

Objective (วัตถุประสงค์):				
Key Results (ผลลัพธ์หลัก)				
KR	รายละเอียด Key Result	ค่าปัจจุบัน	ค่าเป้าหมาย	หลักฐาน/ตัวชี้วัด
1				
2				
3				

ลงชื่อ.....ครูผู้กำหนดOKRs

ลงชื่อ.....ผู้บริหาร/ผู้ตรวจสอบ

(.....)

(.....)

วันที่...../...../.....

วันที่...../...../.....

แบบวิเคราะห์ Tasks และบูรณาการกับข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA)

(Step 3: การกำหนด Tasks และจัดทำแผนปฏิบัติการ)

(เครื่องมือเก็บข้อมูล: ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์)

ชื่อ-สกุล ครู	
KRA / Objective ที่เกี่ยวข้อง	
Key Result ที่เกี่ยวข้อง	

รายละเอียด Tasks

Task	รายละเอียดงาน	หลักฐาน/ผลงาน ที่คาดหวัง	ระดับคุณภาพ	กำหนดเสร็จ	สอดคล้องกับ PA ข้อ
1					
2					
3					
4					
5					

Timeline และ Milestones

เดือน	กิจกรรม/งานที่ต้องทำ	Milestone/Deliverable	Checkpoint
เดือนที่ 1			
เดือนที่ 2			
เดือนที่ 3			
เดือนที่ 4			
เดือนที่ 5			
เดือนที่ 6			

ลงชื่อ.....ครูผู้จัดทำ
(.....)

ลงชื่อ.....ผู้บริหาร/ผู้อนุมัติ
(.....)

แบบบันทึกการสังเกตการปฏิบัติงาน

(Step 4: การปฏิบัติตามแผนและ Check-in อย่างต่อเนื่อง)

(เครื่องมือเก็บข้อมูล: ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ)

ผู้ถูกสังเกต		ผู้สังเกต	
วันที่สังเกต		ครั้งที่	
กิจกรรม/งานที่สังเกต			
OKRs ที่เกี่ยวข้อง			

ส่วนที่ 1: บันทึกการสังเกตการปฏิบัติงาน

ประเด็นการสังเกต	รายละเอียดที่พบ/สังเกตได้
พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	
การดำเนินงานตาม Tasks	
ปัญหา/อุปสรรคที่พบ	
จุดเด่น/สิ่งที่ทำได้ดี	
จุดที่ควรพัฒนา	

ส่วนที่ 2: การประเมินสถานะ (3 สี)

☐ On Track (สีเขียว) ดำเนินการได้ตามแผน	☐ At Risk (สีเหลือง) มีความเสี่ยง ต้องเฝ้าระวัง	☐ Off Track (สีแดง) ไม่เป็นไปตามแผน ต้องปรับปรุง
---	---	--

ส่วนที่ 3: ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนา
1.
2.
3.

ลงชื่อ.....ผู้สังเกต วันที่...../...../.....
(.....)

แบบตรวจสอบการดำเนินงานตาม Tasks

(Step 4: การปฏิบัติตามแผนและ Check-in อย่างต่อเนื่อง)

(เครื่องมือเก็บข้อมูล: ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ)

ชื่อ-สกุล ครู	
วงรอบที่ / สัปดาห์ที่	
วันที่ตรวจสอบ	

สถานะการดำเนินงานตาม Tasks

Task	รายละเอียดงาน	กำหนดเสร็จ	ความก้าวหน้า %	สถานะ	หลักฐาน/ ผลงาน	หมายเหตุ
1						
2						
3						
4						
5						
6						

หมายเหตุ: สถานะ = ✓ (เสร็จสิ้น), ● (กำลังดำเนินการ), ○ (ยังไม่เริ่ม), X (มีปัญหา)

สรุปผลการตรวจสอบ

Tasks เสร็จสิ้น	 งาน	Tasks กำลังดำเนินการ	 งาน
Tasks ยังไม่เริ่ม	 งาน	Tasks มีปัญหา	 งาน

ลงชื่อ.....ผู้ตรวจสอบ วันที่...../...../.....
(.....)

แบบบันทึก Check-in OKRs

(Step 4: การปฏิบัติตามแผนและ Check-in อย่างต่อเนื่อง)

(เครื่องมือเก็บข้อมูล: ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ)

ชื่อ-สกุล ครู		Check-in ครั้งที่	
วันที่ Check-in		วงรอบที่	☐ วงรอบที่ 1 ☐ วงรอบที่ 2

คำถาม Check-in 3 ข้อ

คำถามที่ 1: ความก้าวหน้าในการดำเนินงานเป็นอย่างไร?
คำถามที่ 2: อุปสรรคหรือความท้าทายที่พบคืออะไร?
คำถามที่ 3: ต้องการความช่วยเหลือหรือสนับสนุนอะไร?

สถานะ OKRs

KRA	Key Result	เป้าหมาย	ปัจจุบัน	% ความก้าวหน้า	สถานะ (สี)
KRA 1					☐ ☒ ☐ ☐ ☐ ☐
KRA 1					☐ ☒ ☐ ☐ ☐ ☐
KRA 2					☐ ☒ ☐ ☐ ☐ ☐
KRA 2					☐ ☒ ☐ ☐ ☐ ☐
KRA 3					☐ ☒ ☐ ☐ ☐ ☐
KRA 3					☐ ☒ ☐ ☐ ☐ ☐

ลงชื่อ.....ครู
(.....)

ลงชื่อ.....ผู้บริหาร/ผู้แทน
(.....)

แบบบันทึกการนิเทศด้วย CFRs

(Step 5: การนิเทศ ติดตาม และสนับสนุนด้วย CFRs)

(เครื่องมือเก็บข้อมูล: ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ)

ผู้รับการนิเทศ		ผู้นิเทศ	
วันที่นิเทศ		ครั้งที่	

C - Conversations (การสนทนา)

ประเด็นที่สนทนา
1. ความก้าวหน้าในการดำเนินงาน: 2. ปัญหา/อุปสรรคที่พบ: 3. แนวทางการแก้ไข/พัฒนา: 4. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ:

F - Feedback (ข้อมูลย้อนกลับ)

Feedback จากผู้นิเทศถึงครู	Feedback จากครูถึงผู้นิเทศ
จุดเด่น/สิ่งที่ทำได้ดี:	สิ่งที่ต้องการสนับสนุน:
จุดที่ควรพัฒนา:	ข้อเสนอแนะอื่น ๆ:

R - Recognition (การยกย่องชื่นชม)

สิ่งที่ยกย่องชื่นชม
☐ ความพยายามในการทำงาน ☐ ความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น ☐ นวัตกรรม/ความคิดสร้างสรรค์ ☐ การทำงานเป็นทีม ☐ อื่น ๆ ระบุ:
รายละเอียดการยกย่องชื่นชม

ข้อตกลงร่วมกัน

ลำดับ	สิ่งที่ตกลงจะดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จ
1			
2			
3			

ลงชื่อ.....ผู้รับการนิเทศ
(.....)

ลงชื่อ.....ผู้นิเทศ
(.....)

แบบวิเคราะห์ผลการสะท้อน (After Action Review: AAR)

(Step 6: การสะท้อนผลการดำเนินงาน)

(เครื่องมือเก็บข้อมูล: ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์)

ชื่อ-สกุล		กลุ่มสาระ	
วงรอบที่	☐ วงรอบที่ 1 ☐ วงรอบที่ 2	วันที่	

คำถาม AAR 4 ข้อ

คำถามที่ 1: เราตั้งใจจะทำอะไร? (What was supposed to happen?)	
Objective ที่กำหนดไว้:	
Key Results ที่ตั้งเป้าหมายไว้:	
Tasks ที่วางแผนไว้:	
คำถามที่ 2: เกิดอะไรขึ้นจริง? (What actually happened?)	
ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง:	
สิ่งที่ทำได้สำเร็จ:	
สิ่งที่ไม่สำเร็จ/ยังไม่เสร็จ:	
คำถามที่ 3: ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น? (Why was there a difference?)	
ปัจจัยที่ทำให้สำเร็จ:	
ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค:	
สาเหตุของความแตกต่างระหว่างเป้าหมายกับผลลัพธ์:	
คำถามที่ 4: เราจะทำอย่างไรในครั้งต่อไป? (What will we do next time?)	
สิ่งที่จะทำต่อเนื่อง:	
สิ่งที่ปรับปรุง/เปลี่ยนแปลง:	
สิ่งที่เพิ่มเติม:	

สรุปบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned)

Best Practices (แนวปฏิบัติที่ดี)	สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

ลงชื่อ.....ผู้สะท้อนผล.....ลงชื่อ.....ผู้ตรวจสอบ
 (.....) (.....)



แบบวิเคราะห์ Gap (Gap Analysis)

(Step 7: การประเมินผลและทบทวน OKRs)

(เครื่องมือเก็บข้อมูล: ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์)

ชื่อ-สกุล ครู	
กลุ่มสาระการเรียนรู้	
วงรอบที่	

การวิเคราะห์ Gap ระหว่างเป้าหมายกับผลลัพธ์

KRA	Key Result	เป้าหมาย	ผลลัพธ์จริง	Gap	คะแนน OKRs	สาเหตุของ Gap
KRA 1						
KRA 1						
KRA 2						
KRA 2						
KRA 3						
KRA 3						

หมายเหตุ: คะแนน OKRs = ผลลัพธ์จริง ÷ เป้าหมาย (มาตราส่วน 0.0-1.0)

การวิเคราะห์สาเหตุด้วยเทคนิค 5 Whys

เลือก Gap ที่สำคัญที่สุดมาวิเคราะห์หาสาเหตุราก (Root Cause)

Gap ที่เลือกวิเคราะห์	
Why 1: ทำไม?	
Why 2: ทำไม?	
Why 3: ทำไม?	
Why 4: ทำไม?	
Why 5: ทำไม?	
สาเหตุราก (Root Cause)	

แนวทางการพัฒนาเพื่อลดช่องว่าง

ลำดับ	แนวทางการพัฒนา	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเวลา
1			
2			
3			
4			

ลงชื่อ.....ผู้วิเคราะห์
(.....)

ลงชื่อ.....ผู้ตรวจสอบ
(.....)

แบบทบทวน KRA และ Key Results

(Step 7: การประเมินผลและทบทวน OKRs)

(เครื่องมือเก็บข้อมูล: ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์)

ชื่อ-สกุล ครู	
วงรอบที่ทบทวน	
วันที่ทบทวน	

สรุปผลการประเมิน OKRs

KRA	คะแนนเฉลี่ย	ระดับความสำเร็จ	หมายเหตุ
KRA 1: ด้านการจัดการเรียนรู้		☐ Achieved ☐ Progressing ☐ Needs Improvement	
KRA 2: ด้านการส่งเสริมและสนับสนุน		☐ Achieved ☐ Progressing ☐ Needs Improvement	
KRA 3: ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ		☐ Achieved ☐ Progressing ☐ Needs Improvement	
คะแนนรวมเฉลี่ย			

เกณฑ์การประเมิน: Achieved = 0.7-1.0, Progressing = 0.4-0.6, Needs Improvement = ต่ำกว่า 0.4

การทบทวนและปรับปรุง OKRs สำหรับวงรอบถัดไป

KRA	Objective/KRs เดิม	Objective/KRs ที่ปรับปรุง	เหตุผลในการปรับปรุง
KRA 1			
KRA 1			
KRA 2			
KRA 2			
KRA 3			
KRA 3			

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ลงชื่อ.....ครูผู้ทบทวน
(.....)

ลงชื่อ.....ผู้บริหาร/ผู้อนุมัติ
(.....)

แบบเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน 2 วงรอบ

แบบเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน 2 วงรอบ

(เครื่องมือเก็บข้อมูล: ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์)

ชื่อ-สกุล ครู	
กลุ่มสาระการเรียนรู้	

เปรียบเทียบคะแนน OKRs 2 วงรอบ

KRA	วงรอบที่ 1	วงรอบที่ 2	ความก้าวหน้า (+/-)	หมายเหตุ
KRA 1: ด้านการจัดการเรียนรู้				
KRA 2: ด้านการส่งเสริมและสนับสนุน				
KRA 3: ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ				
คะแนนเฉลี่ยรวม				

สรุปผลการพัฒนา

สิ่งที่พัฒนาขึ้นจากวงรอบที่ 1 ถึง วงรอบที่ 2
1.
2.
3.
ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนา
1.
2.
3.
ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาในอนาคต
1.
2.
3.

ลงชื่อ.....ครูผู้รายงาน

(.....)

วันที่...../...../.....

ลงชื่อ.....ผู้บริหาร/ผู้ตรวจสอบ

(.....)

วันที่...../...../.....