

# รายงานเฉพาะเรื่องที่ ๘

## การปฏิรูปครูและอาจารย์



- แนวทางการปฏิรูปการศึกษาด้านครูและอาจารย์
- กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- มาตรฐานสมรรถนะของวิชาชีพครู

## คำนำ

สองทศวรรษหลังการปฏิรูปการศึกษาในปี พ.ศ. ๒๕๔๒ สังคมไทยเห็นว่าคุณภาพการศึกษาไทย ตกอยู่ในภาวะวิกฤติของปัญหาที่มีความรุนแรง สลับซับซ้อน และฝังลึกในระบบที่ยากต่อการแก้ไข และมีความเหลื่อมล้ำในโอกาสทางการศึกษาอย่างมาก สถานศึกษาชั้นนำที่มีคุณภาพการศึกษามีจำนวนไม่มากนัก ส่งผลให้สมรรถนะขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับภูมิภาคเดียวกัน ในส่วนของการศึกษาระดับอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาไม่สามารถผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะ สมรรถนะ ตอบสนองตามความต้องการของภาคการจ้างงานได้ และไม่สามารถสร้างสรรค์งานวิจัย นวัตกรรม เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ แสดงให้เห็นถึงความด้อยประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการจัดการศึกษาไทยทุกระดับ ซึ่งการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูงเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศในเวทีโลก เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายไทยแลนด์ ๔.๐

ด้วยสภาพปัญหาดังกล่าวทำให้เกิดคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษาขึ้น โดยได้รับการแต่งตั้งจากคณะรัฐมนตรีตามบทบัญญัติ มาตรา ๒๖๑ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย เมื่อวันที่ ๓๐ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ทำการศึกษาข้อมูล จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และยกร่างกฎหมายที่จำเป็น ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ มีระยะเวลาในการดำเนินงานรวม ๒ ปี ในระยะเวลา ๒ ปีที่ผ่านมา คณะกรรมการอิสระฯ ได้ทำการศึกษาเอกสารและข้อมูลจากรายงานของสภาปฏิรูปประเทศ สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปแห่งชาติ สภานิติบัญญัติแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ รายงานผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และประชาชนในท้องถิ่นต่างๆ ทั่วประเทศ รวมถึงการศึกษาข้อเท็จจริงจากสถานศึกษาในระดับต่างๆ แล้วนำมาวิเคราะห์ถึงปัญหา ต้นตอของปัญหา และจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษานำเสนอคณะรัฐมนตรี ซึ่งได้ให้ความเห็นชอบในหลักการแล้ว เมื่อวันที่ ๗ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ นอกจากนี้ คณะกรรมการอิสระฯ ยังได้ยกร่างกฎหมายการศึกษาแห่งชาติฉบับใหม่ ซึ่งเป็นการถอดหลักการและเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญออกมาเป็นธรรมนูญด้านการศึกษา และกฎหมายลำดับรองที่เห็นว่าจำเป็นอย่างเร่งด่วน ประกอบด้วย พระราชบัญญัติกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๑ พระราชบัญญัติการพัฒนาเด็กปฐมวัย พ.ศ. ๒๕๖๒ พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๒ และพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งกฎหมายลำดับรองดังกล่าวได้ถูกประกาศใช้เป็นกฎหมายเรียบร้อยแล้ว

ในส่วนของรายงานเฉพาะเรื่องฉบับนี้เป็นเอกสารประกอบรายงานพันธกิจของคณะกรรมการอิสระ  
เพื่อการปฏิรูปการศึกษา มีจำนวน ๑๒ เล่ม ประกอบด้วย

รายงานเฉพาะเรื่องที่ ๑ คุณภาพการศึกษาไทย

รายงานเฉพาะเรื่องที่ ๒ ความไม่เสมอภาคทางการศึกษา

รายงานเฉพาะเรื่องที่ ๓ ความสามารถในการแข่งขัน

รายงานเฉพาะเรื่องที่ ๔ การด้อยประสิทธิภาพและธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการการศึกษา

รายงานเฉพาะเรื่องที่ ๕ การปฏิรูประบบการศึกษาโดยรวม

รายงานเฉพาะเรื่องที่ ๖ ความสำคัญและความจำเป็นในการตราพระราชบัญญัติการพัฒนาเด็กปฐมวัย

รายงานเฉพาะเรื่องที่ ๗ การปฏิรูปเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

รายงานเฉพาะเรื่องที่ ๘ การปฏิรูปครูและอาจารย์

รายงานเฉพาะเรื่องที่ ๙ การปฏิรูปการเรียนการสอนด้วยสถาบันหลักสูตรและการเรียนรู้แห่งชาติ

รายงานเฉพาะเรื่องที่ ๑๐ การปรับโครงสร้างในระบบการศึกษา

รายงานเฉพาะเรื่องที่ ๑๑ การพลิกโฉมการศึกษาด้วยระบบดิจิทัล

รายงานเฉพาะเรื่องที่ ๑๒ หลักสูตรและการเรียนการสอนฐานสมรรถนะ

คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษาหวังว่ารายงานพันธกิจและรายงานเฉพาะเรื่องชุดนี้  
จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจต่อไป



## สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ ๑ บทนำ	๑
๑. ที่มาและความจำเป็นในการปฏิรูปการศึกษาด้านครูและอาจารย์	๑
๒. สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับครูและอาจารย์	๑
๓. เป้าหมายในการปฏิรูปการศึกษาด้านครูและอาจารย์	๓
ส่วนที่ ๒ แนวทางการปฏิรูปการศึกษาด้านครูและอาจารย์	๕
๑. การผลิต และการคัดกรองครู	๕
๒. การพัฒนาวิชาชีพครู	๖
๓. เส้นทางวิชาชีพครู	๖
๔. การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา	๖
๕. องค์กรวิชาชีพครู และปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	๗
ส่วนที่ ๓ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับครูและอาจารย์จากการปฏิรูปการศึกษา	๘
๑. ประเด็นข้อเสนอที่กำหนดใน ร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. .... หมวด ๓ ครูและบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา	๘
๒. พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๖	๑๑
๓. ร่าง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ....	๑๗
ส่วนที่ ๔ มาตรฐานสมรรถนะของวิชาชีพครู สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะผู้บริหารการศึกษา และสมรรถนะศึกษานิเทศก์	๒๐
๑. มาตรฐานสมรรถนะของวิชาชีพครู	๒๐
๒. สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	๒๔
๓. สมรรถนะผู้บริหารการศึกษา	๔๓
๔. สมรรถนะศึกษานิเทศก์	๕๐
คณะผู้จัดทำรายงานการดำเนินงาน ของคณะอนุกรรมการครูและอาจารย์ คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา	๖๐



รายงานเฉพาะเรื่องที่ ๘ การปฏิรูปครูและอาจารย์

## ส่วนที่ ๑ บทนำ

### ๑. ที่มาและความจำเป็นในการปฏิรูปการศึกษาด้านครูและอาจารย์

ในยุคปัจจุบัน สังคมโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ไม่ว่าจะทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อประเทศต่างๆ ทั่วโลก ไม่ว่าจะด้านใดด้านหนึ่ง และถือได้ว่าเป็นยุคของการแข่งขัน ที่ทุกประเทศต่างแข่งขันแย่งชิงกันภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งจากภาวะการณ์ดังกล่าว เมื่อได้นำมาเปรียบเทียบกับรายงานระหว่างประเทศ และในประเทศในด้านต่างๆ ที่มีการตีพิมพ์เผยแพร่ จะสรุปได้ว่าประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันกับประเทศต่างๆ ไม่ว่าจะในระดับโลกหรือระดับภูมิภาค อยู่ในระดับต่ำและขาดแคลนทรัพยากรที่จะใช้เป็นเครื่องมือ และสนับสนุนการแข่งขันของประเทศในอนาคต

จากสภาพปัญหาของประเทศไทยดังกล่าว ทำให้เห็นว่าประเทศไทยจะต้องมีการปฏิรูปในหลาย ๆ ด้าน จึงจะเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันทัดเทียมกับประเทศต่างๆ ได้ โดยเฉพาะการปฏิรูปการศึกษา ที่ถือเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะสร้างทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาประเทศในอนาคต ซึ่งการปฏิรูปการศึกษานั้น จะต้องดำเนินการปฏิรูปทั้งระบบ โดยเฉพาะการปฏิรูปครู

การปฏิรูปครูนั้น ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากครูเป็นผู้ให้คำแนะนำ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการเรียน สำหรับนักเรียน นักศึกษา และเป็นผู้ยกระดับวิญญานความเป็นมนุษย์ ให้รู้จักผิดชอบชั่วดี สอนในคุณงามความดีเพื่อเป็นแม่แบบให้นักเรียน นักศึกษาได้ปฏิบัติ ซึ่งการปฏิรูปครูนั้นควรจะมีการปฏิรูปทั้งระบบ ไม่ว่าจะระบบการผลิตครู ระบบการคัดกรองผู้ที่มีความประสงค์จะมาประกอบวิชาชีพครู ระบบการพัฒนาวิชาชีพครู และระบบเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพครู โดยจะต้องดำเนินการทั้งครูในโรงเรียน รัฐบาล และครูในโรงเรียนเอกชน ครูในระบบการศึกษา และครูนอกระบบการศึกษา

นอกจากการปฏิรูประบบดังกล่าวแล้ว ควรจะมีการปรับแก้กฎหมายที่เกี่ยวกับครู อาทิ พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๖ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ รวมทั้งกฎหมายลำดับรองต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับข้อเสนอดังกล่าว อีกทั้งเพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์

### ๒. สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับครูและอาจารย์

#### ๒.๑ การผลิตและการคัดกรองครู

จากสภาวะการณ์ของการผลิตและการคัดกรองครูในปัจจุบันจะพบว่า นักศึกษาครูยังมีความรู้ความสามารถที่โดดเด่นและความถนัดไม่เพียงพอ บัณฑิตครูมีความลึกซึ้งและแม่นยำในเนื้อหาวิชาที่สอนน้อย และขาดความสนใจในวิชาชีพครูอย่างแท้จริง ภาครัฐไม่มีเอกภาพเชิงนโยบายในการผลิตครู บัณฑิตครูบางสาขาเกินความต้องการและบางสาขาขาดแคลน นอกจากนี้ครูไม่สามารถจูงใจผู้เรียนหรือสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ได้ การบริหารจัดการชั้นเรียนไม่มีประสิทธิภาพ นักศึกษาครูก็ไม่สามารถแสดงให้เห็นสมรรถนะที่สำคัญของการเป็นครูได้อย่างชัดเจน รวมทั้งอาจารย์ผู้สอนในสถาบันผลิต ครูส่วนใหญ่สอนได้เฉพาะหลักการทางการศึกษาทั่วไป ในสถานการณ์สมมติ ไม่สามารถเป็นต้นแบบที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับนักศึกษาครูได้

จากสภาพปัญหาดังกล่าว มีสาเหตุสืบเนื่องมาจากระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าเรียนครูเน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ ไม่มีเอกภาพในระบบการคัดเลือก อีกทั้งบางสถาบันมิได้มีการคัดเลือกผู้เข้าเรียนครู ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบในการดูแลกำกับติดตามวางระบบการผลิตครูในภาพรวม ประกอบกับสถาบันผลิตครูจำนวนมาก และมีกำลังผลิตครูแต่ละปีเกินความต้องการ โดยไม่มีการวางแผนการผลิตครูของประเทศและไม่ได้มีการพิจารณาความพร้อมและคุณภาพในการผลิตครูของแต่ละสถาบัน หลักสูตรผลิตครูเป็นหลักสูตรที่เน้นรายวิชามากกว่าที่จะเน้นการสร้างสมรรถนะหลักของครู โดยมีรายวิชาย่อยจำนวนมากเน้นหลักการทฤษฎีมากกว่าการฝึกปฏิบัติ ส่งผลให้บัณฑิตครูไม่บรรลุสมรรถนะหลักของการเป็นครู หลักสูตรครูมีความอ่อนแอในด้านเนื้อหาวิชาเอก หลายสถาบันเปิดสอนวิชาเอกด้านเนื้อหาเฉพาะทางโดยไม่มีคณะวิชาที่เชี่ยวชาญรองรับเช่น คณะวิทยาศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ หรือคณะสังคมศาสตร์ เป็นต้น อาจารย์ผู้สอนในสถาบันผลิตครูส่วนใหญ่ไม่มีความเชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชาเอกและประสบการณ์ในการสอนนักเรียนในโรงเรียนมาก่อน และการฝึกประสบการณ์วิชาชีพของนักศึกษาครูไม่มีความเข้มข้นแยกขาดจากรายวิชา และไม่มีรูปแบบของการฝึกประสบการณ์วิชาชีพที่ชัดเจนและมั่นใจได้ในประสิทธิภาพ แม้ว่าจะมีการกำหนดการฝึกประสบการณ์วิชาชีพไว้มากกว่าหนึ่งชั้นปี แต่นักศึกษามิได้เรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพในการฝึกประสบการณ์วิชาชีพอย่างเต็มที่

## ๒.๒ การพัฒนาวิชาชีพครู

จากแนวทางในการพัฒนาวิชาชีพครูของประเทศไทยในปัจจุบันจะพบว่า สมรรถนะของครูแต่ละบุคคลยังไม่มีมาตรฐานของรูปแบบการพัฒนาครูประจำการที่มีประสิทธิผลและยังไม่เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (professional learning community) อย่างแท้จริง ครูส่วนใหญ่ยังปรับตัวไม่ทันกับรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไปตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร และครูไม่มีเวลาและสมาธิที่จะเอาใจใส่และทำความเข้าใจเพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลได้

จากสภาพปัญหาดังกล่าว มีสาเหตุสืบเนื่องมาจากการพัฒนาครูประจำการไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (need assessment) ครูยังผูกขาดบทบาทในการจัดการเรียนรู้ ในรูปแบบของการถ่ายทอดความรู้ (knowledge transmission) มากกว่าที่จะให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการสร้างการเรียนรู้ของตน โดยอาศัยสื่อเทคโนโลยีและแหล่งความรู้ (resource) ที่เหมาะสม ครูยังคงใช้การวัดและประเมินผลด้วยข้อสอบมากกว่าการประเมินสมรรถนะที่แสดงออกได้ในการแก้ปัญหามาจริงของผู้เรียน และใช้การวัดและประเมินเพื่อตัดสินผลการเรียนรู้มากกว่าที่จะใช้ในการวินิจฉัยและพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล และครูมีภาระงานนอกเหนือการสอนเป็นจำนวนมาก รวมทั้งการต้องเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ ในวันหยุดสุดสัปดาห์ จนไม่มีเวลาพอที่จะเอาใจใส่และพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล

## ๒.๓ เส้นทางวิชาชีพครู

จากเส้นทางวิชาชีพครู ค่าตอบแทนและสวัสดิการของครูในปัจจุบัน จะพบว่าหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินเพื่อให้มีวิทยฐานะยังไม่เหมาะสมกับภาระหน้าที่และไม่สะท้อนคุณภาพของผู้เรียน และการจัดการศึกษาไม่สามารถสร้างสมรรถนะใหม่ให้ผู้เรียนได้

จากสภาพปัญหาดังกล่าว มีสาเหตุสืบเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู ยังไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของความสามารถและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานครู รวมทั้งผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานครู โดยเฉพาะผลลัพธ์ที่เกิดแก่ผู้เรียนอย่างเต็มที่โรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษาไม่มีบุคลากรวิชาชีพที่มีความจำเป็นต่อการจัดการศึกษา เช่น นักจิตวิทยาโรงเรียน (School Psychologist) นักเทคโนโลยีการศึกษา (Educational Technologist) เป็นต้น

## ๒.๔ การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

จากระบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของประเทศในปัจจุบัน จะพบว่า ผู้บริหารไม่สามารถเป็นผู้นำทางด้านวิชาการได้ ไม่มีกรอบในการคัดเลือก และพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารส่วนหนึ่งไม่สามารถวางระบบการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ไม่สามารถช่วยเหลือครูในการพัฒนางาน และพัฒนาผู้เรียนได้เต็มที่

จากสภาพปัญหาดังกล่าว มีสาเหตุสืบเนื่องมาจากแผนการศึกษาแห่งชาติ ไม่ชัดเจนในด้านการจัดระดับการศึกษา เช่น การประถมศึกษาหายไป กลายเป็นการศึกษาภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐาน และปัญหาการสร้างผู้บริหารที่มีได้เติบโตมาจากการเป็นครูผู้เชี่ยวชาญหรือชำนาญการมาก่อน ขาดระบบการพัฒนาผู้บริหารที่เน้นการฝึกให้มีประสบการณ์การบริหารอย่างเข้มข้น และการเรียนรู้จากพี่เลี้ยงที่เป็นผู้บริหารมืออาชีพซึ่งมีประสบการณ์สูง ไม่มีการกำหนดสมรรถนะกลางของผู้บริหารที่ชัดเจน ผู้บริหารส่วนหนึ่งขาดความรู้ ด้านหลักสูตร การบริหารวิชาการ และศาสตร์การสอน เนื่องจากระบบการคัดเลือกไม่ได้ให้ความสำคัญกับประสบการณ์เกี่ยวกับการสอนและด้านการบริหารวิชาการ ไม่มีหลักสูตร และหน่วยงานหรือสถาบันที่ได้มาตรฐานในการพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะครบถ้วน รวมทั้งในพื้นที่ขาดแคลนยังขาดผู้บริหารโรงเรียนที่มีแรงจูงใจในการทำงานบริหารโรงเรียน ประกอบกับขาดระบบการประเมินผู้บริหารที่เน้นการนำผลการพัฒนาโรงเรียนและนักเรียน ตลอดจนขาดระบบการประเมินผู้บริหารรอบด้านโดยผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน นอกจากนี้ผู้บริหารยังขาดแรงจูงใจในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ

## ๒.๕ องค์กรวิชาชีพครู และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ด้วยบทบาทหน้าที่และอำนาจของคุรุสภา องค์กรค้ำของ สกสศ. คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) คณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา (สกสค.) ไม่ตอบสนองต่อการพัฒนาการศึกษาภายใต้บริบทในปัจจุบัน

จากสภาพปัญหาดังกล่าว มีสาเหตุเนื่องมาจากกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับครูและบุคลากรทางการศึกษา และองค์กรดังกล่าวที่ดำเนินการในปัจจุบัน ไม่เอื้อต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศ

## ๓. เป้าหมายในการปฏิรูปการศึกษาด้านครูและอาจารย์

### ๓.๑ การผลิต การคัดกรองครู เพื่อให้ได้ครูที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของประเทศและมีจิตวิญญาณของความเป็นครู

เพื่อให้การผลิต การคัดกรองครู และเพื่อให้ได้ครูที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของประเทศ และมีจิตวิญญาณของความเป็นครู จึงเห็นควรกำหนดให้มีกองทุนผลิต และแผนการผลิตและพัฒนาครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อคัดกรองผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สนับสนุนทุนการศึกษา คัดเลือกสถาบันการศึกษาที่มีคุณภาพในการผลิตครูเพื่อให้ผู้รับทุนเข้าศึกษา ได้ครูที่มีสมรรถนะสูงและตรงกับความต้องการของประเทศ ที่จบการศึกษาจากสถาบันที่ใช้หลักสูตรฐานสมรรถนะที่ทำให้บัณฑิตนักศึกษาครูมีความศรัทธาต่อวิชาชีพครู มีจิตวิญญาณของความเป็นครู มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ได้รับประสบการณ์ด้านวิชาชีพครูและการนิเทศที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องตลอดหลักสูตร รวมทั้งมีครูอาชีพศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ



### ๓.๒ การพัฒนาวิชาชีพครู

เพื่อให้การพัฒนาวิชาชีพครูเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเห็นควรส่งเสริมให้ครู บุคลากรทางการศึกษา ได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และทักษะ มีความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ และมีระบบและวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมในการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้สามารถเรียนรู้ร่วมกันพัฒนาสมรรถนะและพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยให้คำนึงถึงการปฏิบัติงานที่มีความยากลำบาก หรือการปฏิบัติงานในพื้นที่ที่เสี่ยงภัยหรือห่างไกลด้วย นอกจากนี้ ครูจะได้ลดภาระงานนอกเหนือจากงานสอน จนมีเวลาพัฒนาผู้เรียนได้เป็นรายบุคคล

### ๓.๓ เส้นทางวิชาชีพครู เพื่อให้ครูมีความก้าวหน้า ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม

เพื่อให้ครูมีความก้าวหน้า มีค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม จึงเห็นควรให้ครู บุคลากรทางการศึกษา มีความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพที่ยั่งยืนและมั่นคง สร้างแรงจูงใจโดยให้คำนึงถึงการปฏิบัติงานที่มีความยากลำบาก หรือการปฏิบัติงานในพื้นที่ที่เสี่ยงภัยหรือห่างไกลด้วย นอกจากนี้ ให้สถานศึกษาได้รับการบริการทางวิชาชีพจากบุคลากรวิชาชีพ เช่น นักจิตวิทยาโรงเรียน และนักเทคโนโลยีการศึกษา เป็นต้น

### ๓.๔ การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษา

เพื่อให้ระบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของประเทศ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถยกระดับการศึกษาในสถานศึกษาได้ จึงเห็นควรให้ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณสมบัติ สมรรถนะ และความรู้ความเชี่ยวชาญ ประสพการณ์ โดยจัดหรือสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาความรู้ สมรรถนะ และประสพการณ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ รวมไปถึงการพัฒนาผู้ที่มีโอกาสจะได้รับการคัดเลือกหรือสรรหาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่ไม่ผ่านการประเมิน

### ๓.๕ องค์กรวิชาชีพครู และปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถตอบสนองต่อการพัฒนาการศึกษาภายใต้บริบทในปัจจุบันได้ จึงเห็นควรให้มีระบบการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษา ข้อกำหนดด้านคุณภาพ และแผนการศึกษาแห่งชาติ

## ส่วนที่ ๒

### แนวทางการปฏิรูปการศึกษาด้านครูและอาจารย์

จากที่มาและสภาพปัญหาในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การคัดกรองการพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อให้ครูมีความก้าวหน้า ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม รวมทั้งการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษา ประกอบกับเจตนารมณ์ที่ต้องการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรวิชาชีพครู และปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง คณะอนุกรรมการครูและอาจารย์ ในคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา จึงเล็งเห็นความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องสร้างแนวทางเพื่อพร้อมรองรับการปฏิรูปการศึกษาด้านครูและอาจารย์ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับเป้าหมายในการปฏิรูปตามที่ได้กล่าวไปในส่วนที่ ๑ ทั้งยังสามารถนำไปเป็นฐานแนวคิดประกอบในการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาด้านครูและอาจารย์แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำหรับการนำข้อเสนอแนวทางการปฏิรูปดังกล่าวไปใช้ประกอบการขับเคลื่อนการปฏิรูปด้านครูและอาจารย์ เพื่อให้เห็นผลประจักษ์ในทางปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ คณะอนุกรรมการฯ ได้มีแนวคิดในการจัดทำข้อเสนอแนวทางในการปฏิรูปครูและอาจารย์แต่ละด้าน กล่าวคือ

#### ๑. การผลิตและการคัดกรองครู

เพื่อให้การผลิต การคัดกรองครู และเพื่อให้ได้ครูที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของประเทศ และมีจิตวิญญาณของความเป็นครู จึงเห็นควรกำหนดให้มีกองทุนผลิต แผนการผลิตและพัฒนาครู ส่งเสริมให้ครูรุ่นใหม่ที่ได้รับการบรรจุไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งจบการศึกษาโดยผ่านระบบกองทุนผลิตและพัฒนาครู โดยกำหนดอัตราบรรจุครูที่จบการศึกษาโดยผ่านระบบกองทุนผลิตและพัฒนาครูโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อคัดกรองผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สนับสนุนทุนการศึกษา คัดเลือกสถาบันการศึกษาที่มีคุณภาพในการผลิตครูเพื่อให้ผู้รับทุนเข้าศึกษาได้ครูที่มีสมรรถนะสูงและตรงกับความต้องการของประเทศ ที่จบการศึกษาจากสถาบันที่ใช้หลักสูตรฐานสมรรถนะที่ทำให้นิสิตนักศึกษาครูมีความศรัทธาต่อวิชาชีพครู มีจิตวิญญาณของความเป็นครู มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ได้รับประสบการณ์ด้านวิชาชีพครูและการนิเทศที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องตลอดหลักสูตร มีการจัดทำระบบข้อมูลครู (Teacher Data System) เพื่อรวบรวมข้อมูลการผลิต การใช้ และการคาดการณ์อัตรากำลังครูในสาขาที่ขาดแคลน จัดทำกรอบมาตรฐานสมรรถนะของวิชาชีพครู (Competency - Based Curriculum) เน้นกำหนดสาระและคุณลักษณะทางวิชาชีพให้สอดคล้องกับสภาพบริบทครูไทยที่พึงประสงค์ นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องมีการปรับปรุงหลักสูตรการผลิตครูเป็นหลักสูตรที่เน้นสมรรถนะของวิชาชีพครู ซึ่งใช้ระยะเวลาในการศึกษาอย่างน้อยสี่ปี โดยเน้นการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริงตั้งแต่ปีแรกจนถึงปีสุดท้าย และนิสิตหรือนักศึกษาครูต้องได้รับการฝึกประสบการณ์วิชาชีพกับครูประจำการที่มีประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญ โดยจัดทำหลักสูตรการผลิตครู ประกอบกับมีหลักสูตรการผลิตครูเฉพาะทางให้เป็นการร่วมผลิตกับคณะที่มีความเชี่ยวชาญด้านเนื้อหา และมีระบบและมาตรฐานกลางในการคัดเลือกบุคคลที่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู เข้าเป็นครู รวมทั้งมีครูอาชีพศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ มีการกำหนดหลักเกณฑ์การออกไปประกอบวิชาชีพครูอาชีพศึกษาเป็นการเฉพาะ และส่งเสริมให้มีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติมาเป็นครูฝึกอาชีพศึกษาในสถานศึกษาหรือสถานประกอบการกิจการ นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญในการพิจารณากรอบอัตรากำลังครูอาชีพศึกษาและบุคลากรสายสนับสนุนเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังในสถานศึกษา สังกัด สอศ. โดยกำหนดอัตราบรรจุครูอาชีพศึกษาและบุคลากรสายสนับสนุน

## ๒. การพัฒนาวิชาชีพครู

เพื่อให้การพัฒนาวิชาชีพครูเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเห็นควรส่งเสริมให้ครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และทักษะ เพื่อให้ครู ครูแนะแนว ครูการศึกษาพิเศษ มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่สอน รวมถึงการส่งเสริมให้ครูอาชีวศึกษาได้เรียนรู้ในสถานประกอบการ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ สำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอน โดยกำหนดหลักสูตรที่เน้นให้ครูอาชีวศึกษาได้เรียนรู้ในสถานประกอบการ หรือการจัดให้มีศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาครูอาชีวศึกษา เพื่อพัฒนาครูให้เก่งปฏิบัติ โดยจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาครูอาชีวศึกษาและการส่งเสริมให้ครูปฐมวัยมีทักษะในการจัดการเรียนการสอน ได้ทุกวิชา โดยใช้วิธีการวิเคราะห์สมรรถนะที่เป็นความต้องการจำเป็น (need analysis) สำหรับใช้ในการพัฒนาครู มีครูพี่เลี้ยงที่มีคุณภาพให้คำแนะนำปรึกษาในการทำหน้าที่ครูประจำชั้นและครูประจำวิชา มีระบบการนิเทศติดตาม ช่วยเหลือ ครูที่สอนไม่ตรงสาขาวิชาที่จบ หรือครูที่ยังไม่มั่นใจในการสอน โดยจัดกลไกดูแลและช่วยเหลือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนสำหรับครู มีแนวทางการพัฒนาครูประจำการและผู้บริหาร ที่เน้นสมรรถนะที่จำเป็นของครูแต่ละคนผ่านระบบ Professional Teacher Development Platform มีระบบในการประเมินการปฏิบัติงานและสมรรถนะหลักก่อนที่จะบรรจุเป็นครูชำนาญการ โดยจัดทำระบบในการประเมิน การปฏิบัติงานและสมรรถนะหลักสำหรับครูชำนาญการมีระบบการส่งเสริมความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ ด้วยวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สามารถเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาสมรรถนะ และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยให้คำนึงถึงการปฏิบัติงานที่มีความยากลำบาก หรือการปฏิบัติงานในพื้นที่ที่เสี่ยงภัยหรือห่างไกลด้วย นอกจากนี้ ครูจะได้ลดภาระงานนอกเหนือจากงานสอน จนมีเวลาพัฒนาผู้เรียนได้เป็นรายบุคคล นอกจากนี้ เห็นควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการขับเคลื่อน เครือข่ายครู National Professional Teacher Platform (NPTP) โดยจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขับเคลื่อน เครือข่ายครู National Professional Teacher Platform (NPTP)

## ๓. เส้นทางวิชาชีพครู

เพื่อให้ครูมีความก้าวหน้า มีค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม จึงเห็นควรกำหนดมาตรฐาน ในการปฏิบัติงานของครู มีระบบและกลไกให้ครูมีการพัฒนาตนเองหรือวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีระบบ ในการพิจารณาค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีกลไกในการเลื่อนวิทยฐานะที่ได้รับการปรับปรุงใหม่ และการ คงวิทยฐานะของครู เพื่อให้ครู บุคลากรทางการศึกษา มีความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพที่ยั่งยืนและมั่นคง สร้างแรงจูงใจโดยให้คำนึงถึงการปฏิบัติงานที่มีความยากลำบาก หรือการปฏิบัติงานในพื้นที่ที่เสี่ยงภัยหรือ ห่างไกลด้วย นอกจากนี้ ให้สถานศึกษาได้รับการบริการทางวิชาชีพจากบุคลากรวิชาชีพ เช่น นักจิตวิทยาโรงเรียน และนักเทคโนโลยีการศึกษา เป็นต้น

## ๔. การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

เพื่อให้ระบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของประเทศ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถยกระดับ การศึกษาในสถานศึกษาได้ จึงเห็นควรให้ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณสมบัติ สมรรถนะ และความรู้ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ โดยจัดหรือสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาความรู้ สมรรถนะ และประสบการณ์ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ มีระบบคัดกรองและพัฒนาผู้บริหาร ให้มีสมรรถนะหลักและได้มาตรฐาน การปฏิบัติงานของผู้บริหาร พิจารณาจัดทำแผนอัตรากำลังและการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารรวมถึง การพัฒนาผู้ที่มีโอกาสจะได้รับการคัดเลือกหรือสรรหาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่ไม่ผ่านการประเมิน หรือ ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษารุ่นนาร่องผ่าน Digital Learning Platform

## ๕. องค์กรวิชาชีพครู และปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถตอบสนองต่อการพัฒนาการศึกษาภายใต้บริบทในปัจจุบันได้ จึงเห็นควรให้มีระบบการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษา ข้อกำหนดด้านคุณภาพ และแผนการศึกษาแห่งชาติ รวมถึงการพิจารณาปรับบทบาทหน้าที่และอำนาจของคุรุสภา องค์การค้ำของ สกสศ. คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) คณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา(สกสค.) รวมทั้งการยกร่างหรือปรับแก้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานดังกล่าว ได้แก่ พระราชบัญญัติคุรุสภา พ.ศ. .... พระราชบัญญัติองค์การการศึกษา สหประชาชาติ พ.ศ. .... กำหนดสถานะขององค์การค้ำของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา (สกสค.) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. .... พระราชบัญญัติสวัสดิการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. .... เป็นต้น

## ส่วนที่ ๓

### กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับครูและอาจารย์จากการปฏิรูปการศึกษา

#### ๑. ประเด็นข้อเสนอที่กำหนดใน ร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. .... หมวด ๓ ครูและบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

จากแนวทางข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาด้านครูและอาจารย์ ที่คณะอนุกรรมการครูและอาจารย์ ได้พิจารณาเสนอไว้ในส่วนที่ ๒ แนวทางการปฏิรูปการศึกษาด้านครูและอาจารย์นั้น ได้มีการนำเสนอให้ที่ประชุม คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษาพิจารณา รวมถึงมีการพิจารณาโดยคณะกรรมการต่างๆ ตามกระบวนการแล้ว ได้มีการนำเสนอสาระสำคัญของข้อเสนอดังกล่าว ไปกำหนดใน ร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. .... หมวด ๓ ครูและบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ดังนี้

#### ในส่วนที่เกี่ยวกับครู

##### ข้อเสนอจากอนุกรรมการฯ

๑. จัดให้มีคณะกรรมการนโยบายทำหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผนการผลิตและใช้ครู ตามความต้องการของประเทศ และการวางระบบข้อมูลครู (Teacher Data System)

จากแนวทางข้อเสนอของคณะอนุกรรมการฯ เมื่อได้รับการพิจารณาโดยคณะกรรมการต่างๆ ตามกระบวนการแล้ว ปรากฏเป็นผลในสาระสำคัญตามร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. .... ดังนี้

“มาตรา ๓๖ ให้เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการนโยบายและสำนักงานกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษาร่วมกันจัดให้มีการศึกษาและวิจัยหาต้นแบบ กระบวนการ และวิธีการที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ ในการจัดการเรียนการสอนในการผลิตครู ซึ่งจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรา ๘ วรรคหนึ่ง (๒) (๓) (๔) (๕) และ (๖) รวมตลอดทั้งวิธีการในการพัฒนาศักยภาพครูให้สูงขึ้นและทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนบรรลุเป้าหมายตามมาตรา ๘ ได้”

##### ข้อเสนอจากอนุกรรมการฯ

๒. มีระบบและมาตรฐานกลางในการคัดเลือกบุคคลที่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูเข้าเป็นครู โดยมีการสอบวัดสมรรถนะหลักจากหน่วยงานกลาง และการสอบสัมภาษณ์กับการสอบภาคปฏิบัติโดยสถานศึกษา ที่ต้องการรับครูและคณะกรรมการจากเขตพื้นที่การศึกษา และจัดให้มีระบบการต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ การคงวิทยฐานะ การเลื่อนวิทยฐานะ บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนและชุมชน ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอนและผลการพัฒนาทางวิชาชีพของครู

จากแนวทางข้อเสนอของคณะอนุกรรมการฯ เมื่อได้รับการพิจารณาโดยคณะกรรมการต่างๆ ตามกระบวนการแล้ว ปรากฏเป็นผลในสาระสำคัญตาม ร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. .... ดังนี้

“มาตรา ๓๗ ครูซึ่งจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรา ๘ วรรคหนึ่ง (๒) (๓) (๔) (๕) และ (๖) (ข) ต้องมีใบรับรองความเป็นครู เว้นแต่เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและจัดกระบวนการเรียนรู้วิชาหนึ่งวิชาใดเป็นการเฉพาะตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

ภายใต้บังคับมาตรา ๓๓ และมาตรา ๓๕ การกำหนดมาตรฐานความเป็นครู การออก การพักใช้ และการเพิกถอนใบรับรองความเป็นครู และการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของความเป็นครู ให้เป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติ แต่ครูสภานำผลการศึกษาวิจัยตามมาตรา ๓๖ มาเป็นเงื่อนไขส่วนหนึ่งในการออกใบรับรองความเป็นครู

ใบรับรองความเป็นครูให้ใช้ได้ตลอดไป แต่ครูต้องเข้ารับการพัฒนาตามระยะเวลาที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการนั้น”

**“มาตรา ๔๐** ให้มีองค์กรของครู เรียกว่า “ครูสภา” มีหน้าที่และอำนาจในการออกใบรับรองความเป็นครู การพักใช้ และการเพิกถอนใบรับรองความเป็นครู ดูแล ส่งเสริม ช่วยเหลือด้านสวัสดิการ และประโยชน์อื่นใด รวมตลอดทั้งการพัฒนาครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ และครู ให้สอดคล้องกับมาตรา ๓๓ และมาตรา ๓๕ และหน้าที่อื่นที่จะยังประโยชน์ต่อครูซึ่งต้องมีใช้หน้าที่และอำนาจในการออกใบอนุญาตให้แก่ผู้ใด เว้นแต่เป็นการต่ออายุใบอนุญาตตามมาตรา ๑๐๐

การจัดตั้ง การเป็นสมาชิก การบริหาร และการดำเนินการของครูสภาตามวรรคหนึ่ง และหน้าที่และอำนาจอื่น ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการนั้น

ให้กระทรวงศึกษาธิการอุดหนุนงบประมาณให้ครูสภาให้เพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

#### **ข้อเสนอจากอนุกรรมการฯ**

๓. ให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีคณะวิชาทางครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ มีหน้าที่ในการผลิตและพัฒนาครู โดยการพัฒนาครู ต้องจัดให้มีแพลตฟอร์มการพัฒนาทางวิชาชีพครูของประเทศ ที่ให้ครูได้วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของตนและสถานศึกษา วางแผนการพัฒนาตนเอง โดยเลือกรูปแบบและวิธีการในการพัฒนาที่เหมาะสม มีการติดตามและขยายผลการพัฒนาตนเอง รวมทั้งการเรียนรู้ซึ่งกันและกันของครู อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จากแนวทางข้อเสนอของคณะอนุกรรมการฯ เมื่อได้รับการพิจารณาโดยคณะกรรมการต่างๆ ตามกระบวนการแล้ว ปรากฏเป็นผลในสาระสำคัญตาม ร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. .... ดังนี้

**“มาตรา ๔๑** ให้กระทรวงศึกษาธิการจัด ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการพัฒนาครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ ครู และบุคลากรอื่นที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา ให้มีความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะเพิ่มพูนอย่างต่อเนื่อง และทันต่อพัฒนาการของโลกและเทคโนโลยี ทั้งนี้ ตามความจำเป็นและความต้องการของครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ ครู และบุคลากรอื่นที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา”

#### **ข้อเสนอจากอนุกรรมการฯ**

๔. รัฐจะต้องมีการจัดระบบค่าตอบแทนการปฏิบัติภารกิจของครูภูมิปัญญาที่เหมาะสม สนับสนุนให้มีการสำรวจ รวบรวม วิเคราะห์ ข้อมูล และพัฒนาภูมิปัญญาทั้งระดับท้องถิ่นและระดับชาติ นำเนื้อหาและวิธีการถ่ายทอดการเรียนรู้ภูมิปัญญามาใช้ในการจัดการศึกษา

จากแนวทางข้อเสนอของคณะอนุกรรมการฯ เมื่อได้รับการพิจารณาโดยคณะกรรมการต่างๆ ตามกระบวนการแล้ว ปรากฏเป็นผลในสาระสำคัญตาม ร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. .... ดังนี้

**“มาตรา ๔๓** ให้สถานศึกษาของรัฐขอความร่วมมือจากบุคคลซึ่งมีประสบการณ์ ความรอบรู้ ความชำนาญ หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ หรือภูมิปัญญาให้แก่ผู้เรียนเป็นครั้งคราว โดยครูใหญ่มีอำนาจจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม รวมทั้งยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาตามสมควรได้ ทั้งนี้ ผู้ได้รับเชิดชูดังกล่าวไม่ต้องมีใบรับรองความเป็นครู”

## ในส่วนที่เกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

### ข้อเสนอจากอนุกรรมการฯ

๑. ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนต้องมีใบประกอบวิชาชีพครูและต้องมีสมรรถนะหลักอย่างน้อย ๔ ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านทักษะจำเป็นและคุณสมบัติสำคัญพื้นฐาน

จากแนวทางข้อเสนอของคณะอนุกรรมการฯ เมื่อได้รับการพิจารณาโดยคณะกรรมการต่างๆ ตามกระบวนการแล้ว ปรากฏเป็นผลในสาระสำคัญตามร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. .... ดังนี้

“มาตรา ๔๒ ระบบการติดตามและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติหน้าที่ของครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ ครู และบุคลากรอื่นที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของรัฐที่จัดให้มีขึ้น ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ ครู และบุคลากรอื่นที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา และต้องสอดคล้องกับภารกิจในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา ๖ และเป้าหมายตามมาตรา ๘ โดยจะพิจารณาจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษาแทนการพิจารณาเป็นรายบุคคลก็ได้ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการนโยบาย ซึ่งอย่างน้อยต้องกำหนดให้พิจารณาจากข้อมูล ดังต่อไปนี้

- (๑) ผลสัมฤทธิ์หรือพัฒนาการของผู้เรียน
- (๒) ข้อมูลจากครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ ครู บุคลากรอื่นที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา ผู้เรียน และผู้ปกครอง
- (๓) ข้อมูลจากชุมชนใกล้เคียง หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง

### ข้อเสนอจากอนุกรรมการฯ

๒. จัดให้มีหน่วยงานคัดกรองผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องกำหนดระดับที่เป็นมาตรฐานในการคัดเลือกครูมาเป็นผู้บริหาร ที่ต้องเป็นครูที่มีสมรรถนะหลักครบถ้วน และมีประสบการณ์การบริหารวิชาการ อีกทั้งเป็นผู้ที่มีสมรรถนะหลัก อย่างน้อย ๔ ด้าน โดยอาจเปิดโอกาสให้นักบริหารมืออาชีพจากวงการอื่นเข้ามาคัดเลือกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางที่กำหนด โดยมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาก่อนการปฏิบัติงานตามหลักสูตรที่เน้นการเรียนรู้ทฤษฎีควบคู่การปฏิบัติ และการเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์

จากแนวทางข้อเสนอของคณะอนุกรรมการฯ เมื่อได้รับการพิจารณาโดยคณะกรรมการต่างๆ ตามกระบวนการแล้ว ปรากฏเป็นผลในสาระสำคัญตาม ร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. .... ดังนี้

“มาตรา ๓๘ ในสถานศึกษาของรัฐที่จัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรา ๘ วรรคหนึ่ง (๒) (๓) (๔) (๕) และ (๖) ให้มีครูใหญ่คนหนึ่ง รับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และเป็นผู้บังคับบัญชาของครูและบุคลากรอื่นที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาในสถานศึกษา โดยจะให้มีผู้ช่วยครูใหญ่ในการบริหารตามความจำเป็นและเหมาะสมด้วยก็ได้ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กระทรวงเจ้าสังกัดกำหนด

ครูใหญ่ต้องทำหน้าที่ครูและผู้ช่วยครูใหญ่มาแล้วตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนดในกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของครู แต่จะกำหนดเงื่อนไขให้ต้องได้รับใบอนุญาตมิได้

ผู้ช่วยครูใหญ่ซึ่งทำหน้าที่ช่วยงานบริหารหรือธุรการอาจแต่งตั้งจากผู้ซึ่งมิใช่เป็นครูได้

ให้คณะกรรมการนโยบายกำหนดแนวทางในการสรรหา คัดเลือก และจัดการอบรมและพัฒนาครูใหญ่ หรือผู้ช่วยครูใหญ่ให้มีความรู้และความสามารถในการบริหารสถานศึกษา ตามความจำเป็น

## ๑.๒ พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๖

ตามที่คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการครูและอาจารย์ เพื่อทำหน้าที่จัดทำข้อเสนอกลไกและระบบการผลิต คัดกรอง และพัฒนาผู้ประกอบการวิชาชีพครูและอาจารย์ เพื่อให้ได้ผู้ที่มีจิตวิญญาณความเป็นครู มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ให้ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถและประสิทธิภาพในการสอน รวมทั้งสร้างระบบกลไกเกี่ยวกับคุณธรรมในการบริหารงานด้านบุคคลของผู้ประกอบการวิชาชีพครู เพื่อให้เกิดการปฏิรูปด้านครูและอาจารย์อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้กลไกที่สำคัญประการหนึ่งในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าวคือ การใช้มาตรการทางกฎหมายมาเป็นเครื่องมือให้การปฏิรูปครูและอาจารย์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๖ มีความเกี่ยวข้องโดยตรงทั้งในส่วนของ การผลิต และการคัดกรองผู้ประกอบการวิชาชีพครูและอาจารย์ รวมไปถึงบุคลากรทางการศึกษา นอกจากนี้ยังมีสาระสำคัญเกี่ยวกับเรื่องของสวัสดิการและสวัสดิภาพของผู้ประกอบการวิชาชีพด้วย จึงเป็นกฎหมายฉบับหนึ่งที่สำคัญที่จำเป็นจะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงให้สอดคล้องกับข้อเสนอของคณะกรรมการครูและอาจารย์ เพื่อประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา ด้านครูและอาจารย์ต่อไป โดยหลักการสำคัญที่จะขอแก้ไขเพิ่มเติม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของคุรุสภาให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของคุรุสภาที่กล่าวถึงในร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. .... ซึ่งมีเจตนารมณ์ให้คุรุสภามีบทบาทสำคัญในการควบคุมมาตรฐานวิชาชีพ การออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และการส่งเสริมจรรยาบรรณวิชาชีพ ดังนี้

๑.๑ ให้มีสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกว่า “คุรุสภา” มีวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ ให้คุรุสภาอยู่ในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ

๑.๒ คุรุสภามีวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑) กำหนดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ

๒) ควบคุมความประพฤติและการดำเนินงานของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ

๓) ส่งเสริม สนับสนุน ยกย่อง และผดุงเกียรติของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา

๔) เป็นตัวแทนผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาของประเทศไทย

๕) ส่งเสริมความสามัคคีและผดุงเกียรติของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาและผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษา

๖) วินิจฉัยชี้ขาดเรื่องอุทธรณ์และร้องทุกข์

๗) ออกข้อบังคับของคุรุสภาว่าด้วย

(ก) การกำหนดลักษณะต้องห้ามตามมาตรา ๑๒

(ข) การออกใบอนุญาต อายุใบอนุญาต การพักใช้ใบอนุญาต การเพิกถอนใบอนุญาต และการรับรองความรู้ประสบการณ์ทางวิชาชีพ ความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ

(ค) หลักเกณฑ์และวิธีการในการขอรับใบอนุญาต

(ง) คุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของผู้ขอรับใบอนุญาต

(จ) จรรยาบรรณของวิชาชีพ และวิธีพิจารณาและวินิจฉัยการประพฤติผิดจรรยาบรรณของวิชาชีพ



- (ฉ) มาตรฐานวิชาชีพ
- (ช) วิธีการสรรหาและการแต่งตั้งคณะกรรมการคุรุสภา คณะกรรมการมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ และคณะกรรมการสวัสดิการและสวัสดิภาพ
- (ซ) การพิจารณาความผิดจรรยาบรรณของวิชาชีพทางการศึกษาที่เป็นความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง
- (ฌ) องค์ประกอบ หลักเกณฑ์ วิธีการคัดเลือกคณะกรรมการสรรหา
- (ญ) หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาเลขาธิการคุรุสภาและรองเลขาธิการคุรุสภา
- (ฎ) การใด ๆ ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติ
- ๘) ให้คำปรึกษาหรือเสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายหรือปัญหาการพัฒนาวิชาชีพ
- ๙) ให้คำแนะนำหรือเสนอความเห็นต่อรัฐมนตรีเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพหรือการออกกฎกระทรวง ระเบียบ และประกาศต่าง ๆ
- ๑๐) กำหนดให้มีคณะกรรมการเพื่อกระทำกรใด ๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของคุรุสภา
- ๑๑) ดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของคุรุสภาตามข้อบังคับของคุรุสภา ต้องได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรี และเมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้

**๒. การปรับจำนวนคณะกรรมการคุรุสภาจาก ๓๙ คน ให้เหลือ ๒๓ คน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน และมีประสิทธิภาพในการประชุม รวมทั้งสามารถกำหนดกรรมการโดยตำแหน่งให้ครอบคลุมสังกัดที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ดังนี้**

๒.๑ ให้มีคณะกรรมการระดับนโยบายคณะหนึ่งเรียกว่าคณะกรรมการคุรุสภา จำนวน ๒๓ คน ประกอบด้วย

- ๑) ประธานกรรมการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงด้านการศึกษา มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ หรือกฎหมาย
- ๒) กรรมการโดยตำแหน่ง จำนวนเก้าคน ประกอบด้วยปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เลขาธิการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และหัวหน้าสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
- ๓) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนเจ็ดคนซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงด้านกฎหมาย การบริหารการศึกษา การอาชีวศึกษา การศึกษาพิเศษ มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ด้านละหนึ่งคน
- ๔) กรรมการจากประธานสภาคณบดีคณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์แห่งประเทศไทย
- ๕) กรรมการจากผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา จำนวนสี่คน ซึ่งสรรหาจากผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาที่ดำรงตำแหน่งครูผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่นรวมประเภทละหนึ่งคน
- ๖) ให้เลขาธิการคุรุสภาเป็นกรรมการและเลขานุการ และให้เลขาธิการคุรุสภาแต่งตั้งรองเลขาธิการคุรุสภาหรือเจ้าหน้าที่ในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเป็นผู้ช่วยเลขานุการไม่เกินสองคน

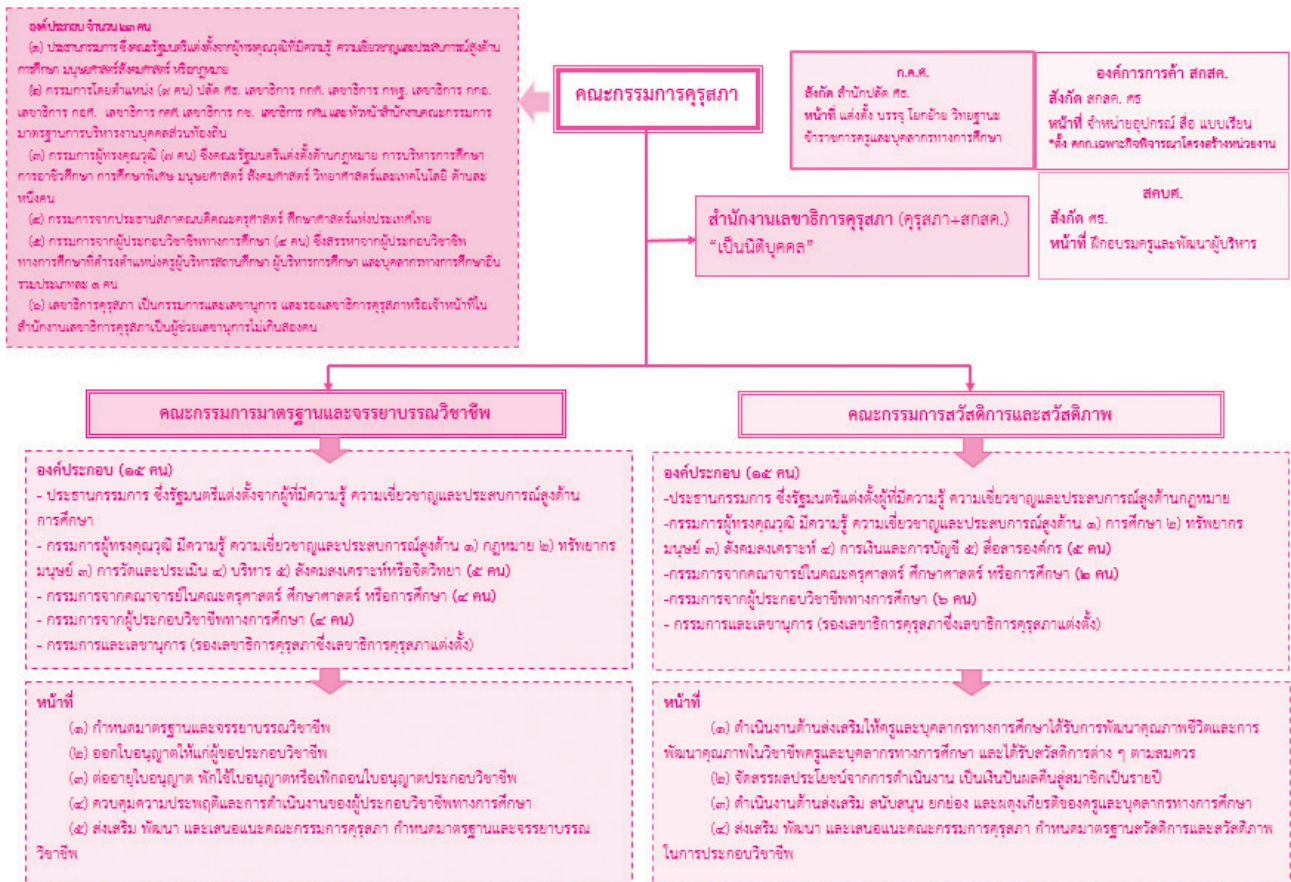
๒.๒ ให้คณะกรรมการคຸຣສກາມີอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ๑) กำหนดนโยบายการบริหารให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ของคຸຣສກາ
- ๒) ให้คำปรึกษาและแนะนำแก่คณะกรรมการมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ และคณะกรรมการสวัสดิการและสวัสดิภาพ
  - ๓) พิจารณาคำอุทธรณ์คณะกรรมการมาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพ
  - ๔) กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ
  - ๕) เรง่รัดให้พนักงานเจ้าหน้าที่ส่วนราชการหรือคณะกรรมการมาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพ และคณะกรรมการสวัสดิการและสวัสดิภาพปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด
  - ๖) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อกระทำการใดๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการคຸຣສກາ
  - ๗) กำหนดอัตราค่าธรรมเนียมอื่นนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ท้ายพระราชบัญญัตินี้
  - ๘) ควบคุมดูแลการดำเนินงานและการบริหารงานทั่วไป ตลอดจนออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หรือข้อกำหนดเกี่ยวกับสำนักงานเลขาธิการคຸຣສກາในเรื่องดังต่อไปนี้
    - (ก) การจัดแบ่งส่วนงานของสำนักงานเลขาธิการคຸຣສກາและขอบเขตหน้าที่ของส่วนงานดังกล่าว
    - (ข) กำหนดตำแหน่ง คุณสมบัติเฉพาะอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทนอื่นของพนักงานเจ้าหน้าที่ของคຸຣສກາ
    - (ค) การคัดเลือก การบรรจุ การแต่งตั้ง การถอดถอน วินัยและการลงโทษทางวินัย การออกจากตำแหน่ง การร้องทุกข์ และการอุทธรณ์การลงโทษของเจ้าหน้าที่ รวมทั้งวิธีการ เงื่อนไขในการจ้างพนักงานเจ้าหน้าที่ของคຸຣສກາ
    - (ง) การบริหารและจัดการการเงิน การพัสดุและทรัพย์สินของคຸຣສກາ
    - (จ) กำหนดอำนาจหน้าที่และระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของ ผู้ตรวจสอบภายใน
  - ๙) กำหนดนโยบายการบริหารงาน และให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคຸຣສກา
- ๑๐) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดไว้ให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการคຸຣສກา
- ๑๑) พิจารณาหรือดำเนินการในเรื่องอื่นตามที่รัฐมนตรีมอบหมาย

๓. การปรับปรุงประกอบและจำนวนของคณะกรรมการสรรหาประธานกรรมการ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการจากคณบดีคณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ และการศึกษา และกรรมการจากผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษา เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานและให้เกิดความเป็นกลางมากขึ้น จากจำนวน ๑๑ คน เหลือจำนวน ๗ คน โดยยังคงให้มีผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดอย่างครบถ้วน ดังนี้

- ก่อนครบวาระการดำรงตำแหน่งของประธานกรรมการ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการจากคณบดี คณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ และการศึกษา และกรรมการจากผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษาไม่น้อยกว่าเก้าสิบวัน ให้รัฐมนตรีแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา คณะหนึ่งจำนวนเจ็ดคนประกอบด้วย ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นประธานกรรมการ เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการ คณะกรรมการการอาชีวศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เลขาธิการสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากร การศึกษา เป็นกรรมการทำหน้าที่สรรหาประธานกรรมการ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการจากคณบดี คณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ และการศึกษา และกรรมการจากผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษา

๔. การปรับโครงสร้างของคณะกรรมการคຸຣຸສຸກາเพื่อให้เกิดความชัดเจน และลดความซ้ำซ้อนของภารกิจ เกี่ยวกับหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านครู อาจารย์ ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริการสถานศึกษา รวมไปถึงบุคลากร ที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการคຸຣຸສຸກາเป็นคณะกรรมการระดับนโยบาย และให้มีคณะกรรมการ จำนวน ๒ คณะ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการคຸຣຸສຸກາ อันได้แก่ ๑) คณะกรรมการมาตรฐานและจรรยาบรรณ วิชาชีพ และ ๒) คณะกรรมการสวัสดิการและสวัสดิภาพ เพื่อมาดำเนินงานด้านการควบคุมการประกอบวิชาชีพ ทางการศึกษา ด้านสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้



### แผนภาพ โครงสร้างของคณะกรรมการคุรุสภา

๔.๑ ให้มีคณะกรรมการมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ จำนวนสิบห้าคน ประกอบด้วย

- ๑) ประธานกรรมการ ซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงด้านการศึกษา
  - ๒) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนห้าคน ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงด้านกฎหมาย ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวัด และประเมิน ด้านบริหาร และด้านสังคมสงเคราะห์หรือจิตวิทยา ด้านละหนึ่งคน
  - ๓) กรรมการจากคณาจารย์ในคณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ หรือการศึกษา จำนวนสี่คน ที่ได้รับเลือกจากที่ประชุมสภาคณาบดีคณะครุศาสตร์และศึกษาศาสตร์
  - ๔) กรรมการจากผู้บริหารประกอบวิชาชีพทางการศึกษา จำนวนสี่คน ซึ่งคณะกรรมการคุรุสภาสรรหาจากผู้บริหารประกอบวิชาชีพทางการศึกษาที่ดำรงตำแหน่งครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์ วิชาชีพละหนึ่งคน
  - ๕) กรรมการและเลขานุการซึ่งเลขาธิการคุรุสภาแต่งตั้งจากรองเลขาธิการคุรุสภาหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา
- ทั้งนี้ เลขาธิการคุรุสภาอาจแต่งตั้งพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเป็นผู้ช่วยเลขานุการอีกหนึ่งคนก็ได้

๔.๒ คณะกรรมการมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพมีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

- ๑) กำหนดมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- ๒) ออกใบอนุญาตให้แก่ผู้ขอประกอบวิชาชีพ
- ๓) ต่ออายุใบอนุญาต พักใช้ใบอนุญาตหรือเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
- ๔) ควบคุมความประพฤติและการดำเนินงานของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา
- ๕) ส่งเสริม พัฒนา และเสนอแนะคณะกรรมการคุรุสภา กำหนดมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- ๖) ออกข้อบังคับและหลักเกณฑ์ในการดำเนินกิจการตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- ๗) แต่งตั้งที่ปรึกษา คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน หรือมอบหมายให้คณะทำงานเพื่อกระทำการใดๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- ๘) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- ๙) พิจารณาหรือดำเนินการในเรื่องอื่นตามที่รัฐมนตรีหรือคณะกรรมการคุรุสภามอบหมาย ให้คณะกรรมการมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพเสนอรายงานการดำเนินงานประจำปี ต่อคณะกรรมการคุรุสภาตามระเบียบที่คณะกรรมการคุรุสภากำหนด

๔.๓ ให้มีคณะกรรมการสวัสดิการและสวัสดิภาพ จำนวนสิบห้าคน ประกอบด้วย

- ๑) ประธานกรรมการ ซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงด้านกฎหมาย
  - ๒) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนห้าคน ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงด้านการศึกษา ทรัพยากรมนุษย์ สังคมสงเคราะห์ การเงินและการบัญชี และสื่อสารองค์กรด้านละหนึ่งคน
  - ๓) กรรมการจากคณาจารย์ในคณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ หรือการศึกษา จำนวนสองคนที่ได้รับเลือกจากที่ประชุมสภาคณะบดีคณะครุศาสตร์และศึกษาศาสตร์ และในจำนวนนี้ให้เป็นกรรมการจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำนวนหนึ่งคน
  - ๔) กรรมการจากผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา จำนวนหกคน ซึ่งสรรหาจากผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาที่ดำรงตำแหน่งครูและผู้บริหารสถานศึกษาตำแหน่งละสองคน ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ตำแหน่งละคน
  - ๕) กรรมการและเลขานุการซึ่งเลขาธิการคุรุสภาแต่งตั้งจากรองเลขาธิการคุรุสภาหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา
- ทั้งนี้ เลขาธิการคุรุสภาอาจแต่งตั้งพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเป็นผู้ช่วยเลขานุการอีกหนึ่งคนก็ได้

๔.๔ คณะกรรมการสวัสดิการและสวัสดิภาพ มีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

- ๑) ดำเนินงานด้านส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการพัฒนาคุณภาพในวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา และได้รับสวัสดิการต่าง ๆ ตามสมควร
- ๒) จัดสรรผลประโยชน์จากการดำเนินงาน เป็นเงินปันผลคืนสู่สมาชิกเป็นรายปี
- ๓) ดำเนินงานด้านส่งเสริม สนับสนุน ยกย่อง และผดุงเกียรติของครูและบุคลากรทางการศึกษา

๔) ส่งเสริม พัฒนา และเสนอแนะคณะกรรมการคຸຣສກຳ กำหนดมาตรฐานสวัสดิการและสวัสดิภาพ ในการประกอบวิชาชีพ

๕) ออกข้อบังคับและหลักเกณฑ์ในการดำเนินกิจการตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการส่งเสริม สวัสดิการและสวัสดิภาพ

๖) แต่งตั้งที่ปรึกษา คณะอนุกรรมการ คณะทำงานหรือมอบหมายให้คณะทำงานเพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการสวัสดิการและสวัสดิภาพ

๗) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการสวัสดิการ และสวัสดิภาพ

๘) พิจารณาหรือดำเนินการในเรื่องอื่นตามที่รัฐมนตรีหรือคณะกรรมการคຸຣສກຳมอบหมาย ให้คณะกรรมการสวัสดิการและสวัสดิภาพเสนอรายงานการดำเนินงานประจำปีต่อคณะกรรมการ คຸຣສກຳตามระเบียบที่คณะกรรมการคຸຣສກຳกำหนด

๕. การปรับสถานะขององค์การค้ำ สกสค. โดยให้แยกองค์การค้ำของ สกสค. ออกจากคຸຣສກຳ และมีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่งเพื่อดำเนินการศึกษาวิเคราะห์และตัดสินใจเกี่ยวกับสถานภาพและ การบริหารจัดการขององค์การค้ำของ สกสค.

### ๑.๓ ร่าง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ....

คณะอนุกรรมการครูและอาจารย์ ได้มีการเชิญบุคคลภายนอกมาให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ ร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. .... โดยได้มีข้อเสนอแนะให้ปรับแก้ พระราชบัญญัตินี้ดังต่อไปนี้

๑. เนื้อหาและสาระสำคัญของ ร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. .... ต้องพิจารณาให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาตามรัฐธรรมนูญ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษา แผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา แผนการศึกษาแห่งชาติ คำสั่งหัวหน้าคณะรักษา ความสงบแห่งชาติ ร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. .... และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของ ร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. .... ซึ่งถือเป็น ธรรมนูญด้านการศึกษา จึงสมควรต้องนำหลักการที่เกี่ยวข้อง ทั้งในส่วนของการพัฒนาทางวิชาชีพ คุณลักษณะ ของครู มาตรฐานการเข้าสู่ตำแหน่งและการประเมินวิทยฐานะมาร่วมพิจารณา เพื่อกำหนดรายละเอียดและ การดำเนินการในทางปฏิบัติในกฎหมายว่าด้วยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อไปได้

๒. องค์ประกอบของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ควรจะพิจารณาให้มีผู้แทนครู เป็นองค์ประกอบของคณะกรรมการด้วย เพื่อให้คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีลักษณะไตรภาคี และให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม จะต้องมีหลักเกณฑ์คุณสมบัติของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสม และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

๓. บทบาทและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน จำเป็นต้องมีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน และสร้างความเชื่อมโยงในการใช้อำนาจ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและตรวจสอบได้ อาทิ อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งตาม ร่าง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. .... กำหนดให้มีบทบาทเป็นทั้งผู้กำหนดหลักเกณฑ์และใช้หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

๔. อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อาทิ เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย วางแผนอัตรากำลังของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความทับซ้อนกับ อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการนโยบายการศึกษาแห่งชาติ ตาม ร่าง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. .... ที่ได้กำหนดให้คณะกรรมการนโยบายการศึกษาแห่งชาติ มีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกัน ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับแก้บทบาทความรับผิดชอบให้ชัดเจนระหว่างผู้มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และผู้รับผิดชอบขับเคลื่อนในทางปฏิบัติ

๕. ใ้รับรองความเป็นครูแทนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู ซึ่งตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ ต้องการที่จะได้ครูที่มีจิตวิญญาณความเป็นครู มิใช่ให้ครูเป็นเพียงวิชาชีพหนึ่งเท่านั้น ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับหลักสูตรการผลิตครู เพื่อให้สามารถจัดหลักสูตรการเรียนการสอนโดยเน้นสมรรถนะผู้เรียนในการประยุกต์ใช้ความรู้ และดำเนินการอย่างเป็นองค์รวมได้เพื่อสามารถสร้างผู้เรียนให้มีความสามารถบูรณาการทั้งวิชาการ เจตคติ โดยต้องการให้ครูทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะได้ตามช่วงวัยอย่างแท้จริง

๖. คุณลักษณะเฉพาะของครูกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่งครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ต้องการจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์อันดีต่อชุมชนและสังคม รวมทั้ง เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านวิชาการ ความประพฤติ และคุณธรรมแก่ชุมชน โดยให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินในด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

๗. การบริหารงานบุคคล ควรเน้นเรื่องระบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากกว่า การลงโทษ นอกจากนี้ ระบบการบริหารจัดการด้านบุคคล ควรต้องคำนึงถึงสภาพบริบทพื้นที่ รวมทั้งพิจารณา ร่าง พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. .... ประกอบด้วย

๘. การประเมินครู ควรให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินด้วย อาทิ ผู้ปกครองนักเรียน ผู้นำชุมชน และยังคงเป็นการประเมินที่เป็นไปเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการสอนของครู และพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

๙. ควรมีการปรับแก้ระบบการประเมินวิทยฐานะ รวมทั้ง นำ PLC มาใช้เป็นแนวทางดำเนินการให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ด้วย

๑๐. หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง ควรจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งและการคงไว้ซึ่งวิทยฐานะอย่างชัดเจน และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

๑๑. ควรนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนอัตราค่าจ้างและจัดทำข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้การเลื่อนตำแหน่งและการประเมินวิทยฐานะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๑๒. วิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา บุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทำหน้าที่สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้ จึงควรพิจารณาหลักเกณฑ์การเข้าสู่วิทยฐานะ โดยเน้นเรื่องระยะเวลาในการฝึกประสบการณ์ การเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการจัดการเรียนการสอนที่เกิดแก่ผู้เรียนมากกว่าเอกสารหลักฐานทางวิชาการ เน้นให้ครูสอนในห้องเรียน มีชั่วโมงในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาาร่วมกับเพื่อนครูมาสะสมในการประเมินเลื่อนตำแหน่งด้วย

๑๓. การพิจารณาค่าตอบแทนของครูเทียบกับสายงานของคณาจารย์ ที่อาจต้องพิจารณาปัจจัยแวดล้อมเพื่อไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำในค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในวิชาชีพในการประเมินครู โดยมีใช้แค่พิจารณาจากผลการประเมินหรือทดสอบผู้เรียนเพียงอย่างเดียวเท่านั้น รวมทั้ง การเพิ่มค่าตอบแทนกรณีการปฏิบัติงานที่มีเหตุจำเป็นพิเศษ เพื่อเป็นแรงจูงใจแก่ครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานด้วย นอกจากนี้ จำเป็นต้องพิจารณาถึงระบบการคัดเลือกผู้บริหารที่มีการกำหนดและคัดเลือกจากส่วนกลาง ซึ่งไม่เอื้อต่อทางปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ทั้งนี้ จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

๑๔. บทลงโทษแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรณีกระทำผิดวินัย ตลอดจนการใช้ดุลยพินิจในการวินิจฉัยกำหนดโทษแก่ผู้กระทำผิดทางวินัย นอกจากจะต้องวินิจฉัยการกระทำอันเป็นความผิดแล้วยังจำเป็นต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินการให้อยู่ในขอบเขตแห่งวินัยที่ดีด้วย ทั้งนี้ ขั้นตอนในการมอบอำนาจการวินิจฉัยโดยหลักแล้วจะมอบอำนาจให้ผู้ที่ถูกกฎหมายกำหนดใช้อำนาจก่อน ก่อนจะมอบอำนาจแก่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป

๑๕. แนวทางการกระจายอำนาจแก่สถานศึกษา ควรต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์การให้อำนาจและความเป็นอิสระแก่สถานศึกษาในการบริหารจัดการ และพิจารณาส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ. ระดับพื้นที่

๑๖. ความอิสระของสถานศึกษาในการบริหารจัดการ ทั้งด้านงบประมาณและวิชาการ นอกจากนี้ จำเป็นต้องพิจารณากลไกการดำเนินการโดยใช้การมีส่วนร่วมและการแบ่งบทบาทความรับผิดชอบระหว่างภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษา ซึ่งจะส่งผลเชื่อมโยงในเรื่องการจัดสรรกรอบอัตราค่าจ้างของครูผู้สอนในอนาคต ด้วยระบบการจัดสรรอัตราค่าจ้างโดยใช้ฐานข้อมูล ซึ่งจะเป็นภารกิจสำคัญของ ก.ค.ศ. ในการพิจารณาอัตราค่าจ้างความต้องการของครู อัตราครุทดแทน แทนอัตรากาเรเกษียณซึ่งอาจจะเปลี่ยนแปลงโดยขึ้นกับจำนวนขนาดและจำนวนของสถานศึกษา

๑๗. ควรพิจารณาทบทวนประเด็นที่ไม่สามารถดำเนินการได้ และไม่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินการในมาตราอื่น ๆ อาทิ มาตรา ๕๑ เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ และมาตรา ๕๘ เกี่ยวกับการสอบแข่งขัน และบรรจุแต่งตั้ง ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติได้จริงเมื่อ ร่าง พระราชบัญญัติฉบับดังกล่าว มีผลบังคับใช้

๑๘. ควรมีการอธิบายเหตุผล และความจำเป็นในการปรับปรุงแก้ไขร่างพระราชบัญญัติฉบับดังกล่าว ด้วย อาทิ อ.ก.ค.ศ. และ ก.ค.ศ. ส่วนราชการ



## ส่วนที่ ๔

### การจัดทำมาตรฐานสมรรถนะของวิชาชีพครู สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะผู้บริหารการศึกษา และสมรรถนะศึกษานิเทศก์

#### ๑. มาตรฐานสมรรถนะของวิชาชีพครู

##### (๑) มาตรฐานสมรรถนะของวิชาชีพครู

สมรรถนะด้านที่ ๑ คุณลักษณะความเป็นครู	
สมรรถนะเพื่อการปฏิบัติงาน	คุณลักษณะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ความสำเร็จ
๑.๑ มีจิตวิญญาณความเป็นครู	๑.๑.๑ ให้ความรัก เมตตา และปรารถนาดีต่อผู้เรียน ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ เสียสละ และอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน
	๑.๑.๒ รักษาเกียรติและภาคภูมิใจในวิชาชีพครู ปฏิบัติตนตามอุดมการณ์ มีจรรยาบรรณวิชาชีพครู และเป็นแบบอย่างการเป็นคนดี
	๑.๑.๓ ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนในการสร้างพลเมืองตื่นรู้ (Active Citizen) ให้แก่ประเทศ และมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สังคม
๑.๒ รู้จักตนเอง พัฒนาตนเอง และผู้อื่น	๑.๒.๑ ตรวจสอบ ย้อนคิด และรับฟังข้อมูลย้อนกลับของผู้อื่น รู้จุดแข็ง จุดอ่อน พัฒนาตนเองให้เป็นครูที่ดี และมีความสุขในชีวิต
	๑.๒.๒ มีวิถีจัดการกับความตึงเครียด แก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างมีสติมั่นคง หนักแน่น และแสดงความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์
๑.๓ ยอมรับในความแตกต่าง ให้ความเคารพ และมีน้ำใจต่อผู้อื่น	๑.๓.๑ เปิดรับ ใส่ใจในความแตกต่าง และปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ อย่างเท่าเทียมในสภาพที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม
	๑.๓.๒ เข้าใจ ยอมรับ และชื่นชมความดีงามของผู้อื่น ยอมรับในความบกพร่อง และปัญหาของผู้อื่น มีความเมตตาและเห็นใจ มีน้ำใจ ช่วยเหลือผู้อื่น อย่างจริงใจ
๑.๔ พัฒนาตนเองให้เชี่ยวชาญ ในการสอนร่วมกับครูคนอื่น	๑.๔.๑ ตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ของตนเอง วางแผนใช้เวลาและทรัพยากร เพื่อการเรียนรู้ ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นและนำมาใช้ทบทวน การทำงานและผลการทำงานอยู่เสมอ
	๑.๔.๒ พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพโดยวิธีหลากหลาย กำกับการพัฒนาตนเอง อบรม และพัฒนาทักษะการสอนร่วมกับครูผู้ร่วมสอน
	๑.๔.๓ ปฏิบัติการวิจัยเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และเผยแพร่แบ่งปันสู่ครูคนอื่น
	๑.๔.๔ แบ่งปันความรู้ สนับสนุน และช่วยเหลือเพื่อนครูให้พัฒนา ความเชี่ยวชาญในการสอน

สมรรถนะด้านที่ ๒ ความรู้ทางวิชาชีพและการประยุกต์ใช้	
สมรรถนะเพื่อการปฏิบัติงาน	คุณลักษณะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ความสำเร็จ
๒.๑ รอบรู้และประยุกต์ใช้เนื้อหาวิชาที่สอน	๒.๑.๑ มีความรู้ลึกและรู้กว้างในเนื้อหาที่จะถ่ายทอดไปยังผู้เรียน สามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎี หลักการ แนวคิด และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิชานั้นในการสอน
	๒.๑.๒ ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการและประยุกต์ใช้ผลงานวิจัยใหม่ๆ ในการนำเสนอเนื้อหาวิชา
	๒.๑.๓ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูที่ร่วมสอนในเนื้อหาวิชาเดียวกัน
๒.๒ รอบรู้และประยุกต์ใช้วิทยวิธีการสอน	๒.๒.๑ มีความรู้ด้านผู้เรียน เกี่ยวกับคุณลักษณะ พัฒนาการ และธรรมชาติของผู้เรียนในแต่ละช่วงวัย สามารถประยุกต์ความรู้ใช้ในการเสริมสร้างศักยภาพในการเรียนรู้ของผู้เรียน
	๒.๒.๒ มีความรู้ด้านผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ สามารถสังเกต คัดกรอง และให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม
	๒.๒.๓ มีความรู้พื้นฐานด้านหลักสูตร กระบวนการพัฒนาและประเมินหลักสูตร และหลักสูตรการศึกษาของประเทศ รวมทั้งมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาหลักสูตรที่ใช้ในสถานศึกษา
	๒.๒.๔ มีความรู้ด้านการสอน (Pedagogical Knowledge) ครอบคลุมทฤษฎี หลักการ แนวคิด รูปแบบ วิธีการ และเทคนิคเกี่ยวกับการเรียนการสอน สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการวางแผนและออกแบบการเรียนการสอน
	๒.๒.๕ มีความรู้ด้านเนื้อหาพหุสาขาสอน (Pedagogical Content Knowledge) สามารถเลือกวิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับเนื้อหาที่จะถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียน
๒.๓ รอบรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ด้านการวัดและประเมินผล	๒.๓.๑ มีความรู้ด้านการวัดและประเมินผล เกี่ยวกับทฤษฎี หลักการ แนวคิด รูปแบบ วิธีการ เทคนิคกลยุทธ์ และเครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนรู้ สามารถประยุกต์ใช้ในการออกแบบการวัดและประเมินผลการเรียนรู้
๒.๔ รอบรู้และประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีนวัตกรรมทางการศึกษา	๒.๔.๑ มีความรู้ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการทำงาน
	๒.๔.๒ ผลิตและพัฒนาสื่อดิจิทัลและเทคโนโลยีการศึกษา เพื่อนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการทำงาน
	๒.๔.๓ สร้างและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และการทำงาน
๒.๕ รอบรู้บริบททางการศึกษา และสามารถประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน	๒.๕.๑ ศึกษา ติดตาม ทิศทาง นโยบาย กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อจัดการศึกษา และสามารถนำความรู้และข้อมูลไปใช้ในการเรียนการสอน การจัดการและการให้บริการทางการศึกษา
	๒.๕.๒ ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวโน้มสถานการณ์ อนาคตภาพทางการศึกษา ทั้งในระดับท้องถิ่น ประเทศ ภูมิภาค และโลก

สมรรถนะด้านที่ ๓ การจัดการเรียนรู้	
สมรรถนะเพื่อการปฏิบัติงาน	คุณลักษณะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ความสำเร็จ
๓.๑ รู้จักผู้เรียน	๓.๑.๑ ศึกษาประวัติ ภูมิหลัง ความสนใจ ความถนัด ความต้องการ และปัญหาของผู้เรียน สามารถสังเกตพฤติกรรม และรับฟังผู้เรียนอย่างเข้าใจ เพื่อสร้างสัมพันธภาพ และวางแผนการให้ความช่วยเหลือ
	๓.๑.๒ ระบุปัญหาของผู้เรียนทั้งที่บ้านและโรงเรียน และให้ความช่วยเหลือเป็นรายบุคคลตามความเหมาะสมทั้งแก่ผู้เรียนกลุ่มปกติ กลุ่มที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ และกลุ่มที่ต้องการความช่วยเหลือเร่งด่วน รวมทั้งกลุ่มที่มีแนวโน้มออกกลางคัน
	๓.๑.๓ สร้างสัมพันธภาพ แรงจูงใจ และแรงบันดาลใจให้ผู้เรียนเกิดความตั้งใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
๓.๒ ออกแบบการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	๓.๒.๑ วิเคราะห์หลักสูตร กำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการของหลักสูตร และสอดคล้องกับพัฒนาการตามวัยและความสนใจของผู้เรียน รวมทั้งเหมาะสมกับบริบท
	๓.๒.๒ วิเคราะห์เนื้อหาที่จะสอน สามารถระบุโน้ตค้นสำคัญและจัดโครงสร้างเนื้อหาและลำดับเนื้อหาได้อย่างเหมาะสมกับวัยของผู้เรียน
	๓.๒.๓ ออกแบบการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ตอบสนองความแตกต่างของผู้เรียน โดยการจัดเนื้อหา เลือกรูปวิธีสอน และวิธีวัดและประเมินผลที่ช่วยให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาไปตามศักยภาพของตน
	๓.๒.๔ ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุกที่มีความหมายต่อผู้เรียน โดยใช้กลยุทธ์และวิธีสอนหลากหลาย ให้ผู้เรียนได้คิด ได้ลงมือปฏิบัติและทำกิจกรรมต่างๆ ทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่มเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความคิดรวบยอด ความเข้าใจเชิงลึก ความรู้ใหม่ และสามารถนำความรู้ไปใช้ในสถานการณ์จริง
	๓.๒.๕ ออกแบบประสบการณ์และกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์
	๓.๒.๖ ออกแบบการเรียนรู้ที่ใช้บริบทเป็นฐานให้ผู้เรียนเข้าใจความเป็นจริงเกี่ยวกับชุมชนในระดับท้องถิ่น ประเทศ และโลก สามารถใช้ความรู้ ทักษะการแก้ปัญหา ประเพณี วัฒนธรรม และกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นประโยชน์ในชีวิตประจำวัน รวมทั้ง บูรณาการอัตลักษณ์อาเซียนเพื่อส่งเสริมความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม
	๓.๒.๗ ออกแบบการเรียนการสอนที่ช่วยพัฒนาทักษะกระบวนการต่างๆ ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ ๒๑ ผ่านสาระการเรียนรู้ต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทักษะการเรียนรู้ ทักษะการคิด ทักษะการทำงานร่วมกัน แบบร่วมมือรวมพลัง ทักษะทางสังคม ทักษะการใช้สื่อและเทคโนโลยี และทักษะชีวิต โดยมุ่งเน้นพัฒนาให้ผู้เรียนสามารถคิดอย่างสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมได้อย่างเหมาะสมตามวัย

สมรรถนะด้านที่ ๓ การจัดการเรียนรู้	
	๓.๒.๘ เขียนแผนการจัดการเรียนการสอนที่ช่วยให้ครูสามารถดำเนินการจัดการเรียนการสอนตามกระบวนการที่ได้วางแผน
๓.๓ ปฏิบัติการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	๓.๓.๑ จัดพื้นที่การเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์
	๓.๓.๒ สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่อบอุ่นมีความเป็นมิตร มีความปลอดภัย และมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้เรียน ส่งเสริมให้ผู้เรียนกล้าพูด กล้าแสดงออก และเคารพซึ่งกันและกัน
	๓.๓.๓ แจ้งให้ผู้เรียนทราบถึงจุดประสงค์และผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ให้คำสั่งที่ชัดเจนเข้าใจง่าย และกระตุ้นให้ผู้เรียนตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้
	๓.๓.๔ บริหารจัดการชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ดูแลรักษาระเบียบวินัย กฎ กติกาของชั้นเรียน และใช้กลยุทธ์ วิธีการและเทคนิคในการจัดการชั้นเรียนเชิงบวก เพื่อให้ผู้เรียนสามารถบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้
	๓.๓.๕ จัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามแผนการจัดการเรียนการสอนที่ออกแบบไว้ และสามารถปรับกิจกรรมการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสถานการณ์
	๓.๓.๖ แสดงทักษะการสอนที่จำเป็นในการสอนบทเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะการตั้งคำถาม ทักษะการนำเข้าสู่บทเรียน ทักษะการสื่อสาร ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทักษะการให้แรงเสริม ทักษะการจัดกลุ่ม และนำการอภิปรายกลุ่ม
	๓.๓.๗ ส่งเสริมให้ผู้เรียนนำตนเองในการเรียนรู้และรับผิดชอบกระบวนการเรียนรู้ของตน กระตุ้นให้ผู้เรียนสะท้อนคิด รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถประเมินกระบวนการเรียนรู้และประเมินตนเองเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของตน
	๓.๓.๘ ส่งเสริมความสามารถในการคิดของผู้เรียน ทั้งส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ การคิดแก้ปัญหาในชีวิตประจำวัน และคิดแบบผู้ประกอบการ (entrepreneurship)
	๓.๓.๙ พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน ติดตาม ดูแล เอาใจใส่ อบรมบ่มนิสัยให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีคุณธรรมและอุปนิสัยพอเพียง
	๓.๓.๑๐ ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้เรียนนำไปใช้ในการเรียนรู้
๓.๓.๑๑ สังเกตพฤติกรรมของผู้เรียน ให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้แรงเสริมให้ความช่วยเหลือ และเติมเต็มศักยภาพของผู้เรียนเป็นรายบุคคล	

สมรรถนะด้านที่ ๓ การจัดการเรียนรู้	
	๓.๓.๑๒ เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ ผู้อำนวยการเรียนรู้ พี่เลี้ยง และผู้ชี้แนะ
๓.๔ ประเมินเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	๓.๔.๑ ใช้การประเมินเพื่อการเรียนรู้ (assessment for learning) เป็นการวินิจฉัยกระบวนการ วิธีการเรียนรู้ และให้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงวิธีการเรียนรู้และการทำงานของนักเรียน
	๓.๔.๒ ใช้การประเมินเป็นการเรียนรู้ (assessment as learning) เพื่อช่วยให้ผู้เรียนตระหนักในการเรียนรู้ของตนเองและปรับปรุงการเรียนรู้ของตนเอง
	๓.๔.๓ ใช้การประเมินผลการเรียนรู้ (assessment of learning) ที่เป็นการประเมินรวบยอดเพื่อตัดสินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน
	๓.๔.๔ เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการประเมิน และให้ผลป้อนกลับที่มีรายละเอียดของข้อบกพร่องและการปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน แจ้งให้ผู้ปกครองรับทราบและติดตามร่วมมือกันพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นระยะ
	๓.๔.๕ ร่วมกันกับครูที่เกี่ยวข้อง อภิปรายผลการประเมิน เพื่อการปรับปรุงการสอนของตน และการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

สมรรถนะด้านที่ ๔ ความสัมพันธ์กับชุมชน	
สมรรถนะเพื่อการปฏิบัติงาน	คุณลักษณะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ความสำเร็จ
การสร้างความร่วมมือ และเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน	๔.๑.๑ สร้างเครือข่ายความร่วมมือ ปกป้องหรือกับผู้ปกครองและชุมชน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีและแก้ไขปัญหาและพัฒนาผู้เรียน
	๔.๑.๒ เชิญชวน ผู้ปกครอง และชุมชน ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน เยี่ยมชมชั้นเรียนและร่วมพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน
	๔.๑.๓ ทำความรู้จักครอบครัวของผู้เรียน แนะนำและสื่อสารให้ผู้ปกครอง และชุมชนเกิดความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และแก้ไขปัญหาผู้เรียน
	๔.๑.๔ ปฏิบัติตนเป็นพลเมืองตื่นรู้ (Active Citizen) ใส่ใจในการสร้างประโยชน์ต่อชุมชน ท้องถิ่น ส่วนรวม และตระหนักในการรักษาศิลปวัฒนธรรมที่ดำรง

## (๒) ข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำมาตรฐานสมรรถนะของวิชาชีพครู

ด้วยเหตุที่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา ๒๕๘ จ. (๓) ได้กำหนดให้ในการปฏิรูปการศึกษาต้องมีกลไกและระบบการผลิต คัดกรอง และพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพครูและอาจารย์ให้เป็นผู้มีจิตวิญญาณของความเป็นครู มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถและประสิทธิภาพในการสอน รวมทั้งมีกลไกสร้างระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลของผู้ประกอบวิชาชีพครู ซึ่งสอดคล้องกับ มาตรา ๗๒ แห่งร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. .... ที่จัดทำโดยคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา ได้กำหนดให้แผนการศึกษาแห่งชาติที่จัดทำโดยคณะกรรมการนโยบายการศึกษาแห่งชาติต้องมีสาระสำคัญเกี่ยวกับกลไกและระบบการผลิต คัดกรอง และพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพครูให้มีจิตวิญญาณของความเป็นครูและมีความรู้ความสามารถ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มีหน้าที่และอำนาจเฉพาะในการกำหนดนโยบาย มาตรฐานสมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพเพื่อให้ผู้ประกอบวิชาชีพครูและอาจารย์เป็นผู้มีจิตวิญญาณของความเป็นครู มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในการสอนอย่างแท้จริง ดังนี้

คุรุสภา เป็นองค์กรที่มีบทบาทหลักในการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมถึงพิจารณาการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา ๙ แห่งพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๖

สถาบันการผลิตครู เป็นองค์กรที่มีบทบาทหลักในการผลิตครู เป็นผู้ที่มีจิตวิญญาณของความเป็นครู มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในการสอนอย่างแท้จริง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการนำมาตราฐานสมรรถนะของวิชาชีพครูมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ เพื่อพัฒนาครูให้มีคุณลักษณะครบถ้วน

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นองค์กรที่มีบทบาทหลักในการคัดกรอง การสอบบรรจุข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูในการประเมิน การคงและเลื่อนวิทยฐานะของผู้ประกอบวิชาชีพ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำมาตราฐานสมรรถนะของวิชาชีพครู มาเป็นเกณฑ์ประกอบในการพิจารณาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เป็นองค์กรที่มีบทบาทหลักในการพัฒนาครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา ฉะนั้น เพื่อให้ครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา เป็นผู้ที่มีจิตวิญญาณของความเป็นครู มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในการสอนอย่างแท้จริง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต้องใช้มาตรฐานสมรรถนะของวิชาชีพมาร่วมพิจารณาในการจัดทำหลักสูตรและกระบวนการในการพัฒนา

ด้วยเหตุตามที่กล่าวมาข้างต้น “มาตรฐานสมรรถนะของวิชาชีพครู” จึงมีความจำเป็นและความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องมีการนำมาพิจารณาเป็นอันดับแรกเนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่นำมาใช้ในทุกระบวนการของการผลิต คัดกรอง พัฒนา และเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู อาจารย์ ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ผู้ประกอบวิชาชีพมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศไทยในบริบทปัจจุบัน และเป็นไปตามเจตนารมณ์ตามที่ปรากฏในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

การนำกรอบสมรรถนะครูของ SEAMEO พัฒนาขึ้นโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจากประเทศต่างๆ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มาใช้เป็นข้อมูลหลักประกอบการจัดทำ

การนำพระบรมราโชวาท พระราชดำรัส พระราชกระแส ฯ และหลักการทรงงานของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ และพระบรมราโชบายของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๑๐ ในประเด็นสำคัญ ดังนี้

๑) พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ พระราชทานแก่คณะครู นักเรียน โรงเรียนวังไกลกังวล วันที่ ๒๔ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๓๒ ความว่า “...ครูควรจะได้ฝึกฝนตนเองให้แตกฉาน และแม่นยำ ขำนาญทั้งในวิชาความรู้และวิธีสอนเพื่อสามารถสอนวิชาทั้งปวงได้อย่างถูกต้องกระจำจั่งและสมบูรณ์ครบถ้วน จะต้องมีความสุจริตซื่อตรง สุภาพเรียบร้อย อยู่ในระเบียบวินัย ขยันอดทนและเมตตากรุณา...”

๒) พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ พระราชทานแก่คณะครูใหญ่ โรงเรียนและนักเรียนที่ได้รับพระราชทานรางวัล ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน วันที่ ๓ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๒๑ ความว่า “...วิชาใดที่เรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติได้ก็จะต้องให้นักเรียนปฏิบัติเพราะการเรียนรู้ด้วยประสบการณ์จากการปฏิบัติจะทำให้รู้จริงและแม่นยำ ...”

๓) พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ วันที่ ๑๓ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๐๙ ความว่า “...การสอนให้นักเรียนมีความรู้เป็นสิ่งสำคัญมาก แต่มีสิ่งที่สำคัญยิ่งกว่านั้นคือจะต้องฝึกหัดให้นักเรียน คิดพิจารณา...”

๔) พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ พระราชทานแก่บัณฑิตมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒสงขลา วันที่ ๒๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๓๑ ความว่า “...ผู้ที่เรียนการศึกษานี้ต้องหมั่นเพียรพยายามที่จะต้องหาความรู้และพิจารณาความรู้นั้นให้ดีให้รอบคอบยิ่งขึ้น การสอนนั้นก็ต้องเรียนเกี่ยวข้องกับจิตวิทยา หรือมีอุบายต่างๆ สำหรับสอน...”

๕) พระราชกระแส ๗ เกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ ความว่า “...ให้ครูรักเด็ก และเด็กรักครู ให้ครูสอนเด็กให้มีน้ำใจต่อเพื่อน ไม่ให้แข่งขันกัน ให้แข่งขันกับตัวเอง ให้เด็กที่เรียนเก่งกว่าช่วยสอนเพื่อนที่เรียนช้ากว่า ให้ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนทำงานร่วมกัน เพื่อให้เห็นคุณค่า ของความสามัคคี...”

๖) หลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ ความว่า “...ขอให้คิดว่าคนที่ให้ เพื่อส่วนรวมนั้น มิได้ให้แต่ส่วนรวมอย่างเดียว เป็นการให้เพื่อตัวเองสามารถที่มีส่วนร่วมอาศัยได้...”

๗) พระบรมราโชบายของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๑๐ ความว่า “...เร่งกระบวน การเรียนรู้ให้คนไทยมีความรู้ สามารถประกอบอาชีพมั่นคง มีความเข้มแข็ง มีหลักคิดที่ถูกต้องในทุกเรื่อง จะได้ ลดความขัดแย้ง...”

๘) พระบรมราโชบายของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๑๐ ความว่า “...การศึกษาต้องพัฒนา ครูให้มีคุณภาพ พร้อมสร้างให้คนไทยมีทัศนคติที่ดีและถูกต้อง มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคงเข้มแข็ง มีงานทำ มีอาชีพ เป็นพลเมืองดีมีระเบียบ มีน้ำใจ มีความเอื้ออาทร...”

**การพิจารณาความเหมาะสมกับบริบทไทย ลักษณะของครูไทย รวมทั้งปัญหา และความต้องการ ของครูไทย ซึ่งมีประเด็นสำคัญ ดังนี้**

๑) ครูไทยจำนวนมากยังยึดติดกับการสอนโดยการถ่ายทอดความรู้ ทำให้การเรียนรู้ของผู้เรียน เป็นการเรียนรู้เชิงรับ (passive learning) ซึ่งมีประสิทธิภาพน้อยกว่าการเรียนรู้เชิงรุก (active learning) ที่ผู้เรียน มีโอกาสได้ใช้ความคิด ความสามารถของตนในการเรียนรู้ แต่ครูไทยยังขาดทั้งความรู้ความเข้าใจและทักษะในการ จัดการเรียนรู้เชิงรุก (active learning) ส่งผลให้เด็กไทยมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ

๒) ครูไทยจำนวนมากยังขาดทักษะในการออกแบบการเรียนการสอน ครูมักยึดหนังสือเรียนเป็นหลักในการสอน และใช้แผนการเรียนรู้ที่พิมพ์จำหน่ายของสำนักพิมพ์ต่างๆ โดยไม่ได้มีการวิเคราะห์หรือทำความเข้าใจในเรื่องที่สอนอย่างเพียงพอ การสอนจึงไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากครูไม่ได้สอนจากความคิดความเข้าใจของตน

๓) ครูไทยจำนวนมากมักสอนด้วยวิธีการที่ตื้นเขินหรือคุ้นเคยเพียงบางวิธี ครูขาดทักษะการสอนด้วยวิธีการหลากหลายที่เหมาะสมกับสาระการเรียนรู้ และผู้เรียนที่มีความแตกต่างกัน ทำให้การสอนไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร

๔) ทักษะ 8Cs เป็นทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ที่ครูจำเป็นต้องพัฒนาให้แก่ผู้เรียน แต่ครูจำนวนมากยังไม่สามารถจัดการเรียนรู้และฝึกทักษะดังกล่าวให้แก่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะยังขาดทั้งความเข้าใจและขาดทักษะดังกล่าวด้วย

๕) ครูไทยในศตวรรษที่ ๒๑ จำเป็นต้องยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยการจัดการเรียนการสอนให้ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้เรียน ครูจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการออกแบบและจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองความแตกต่างของผู้เรียนและบริบท

๖) ในการเรียนรู้เชิงรุก ผู้เรียนจำเป็นต้องใช้ทักษะทางสติปัญญาหรือทักษะการคิด และทักษะทางสังคม (การแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานเป็นทีม การเป็นผู้นำและสมาชิกกลุ่มที่ดี การสื่อสารปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล) เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมายต่อตนเอง ครูจึงจำเป็นต้องฝึกทักษะดังกล่าวให้แก่ผู้เรียนซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อครูมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะดังกล่าวด้วย

๗) ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกให้ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในโลกศตวรรษที่ ๒๑ ให้มีคุณภาพ ครูจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนจากเดิมที่ครูเป็นศูนย์กลางไปเป็นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งครูต้องทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ (facilitator) ผู้ชี้แนะ (coach) ผู้ฝึกทักษะ (skill trainer) ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ผู้ตรวจสอบและประเมินการเรียนรู้ (assessor/evaluator) รวมทั้งการเป็นผู้เรียนรู้ร่วมกับผู้เรียน (co-learner) บทบาทใหม่ ๆ เหล่านี้เป็นเรื่องที่ครูควรได้รับการพัฒนาเพื่อให้สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๘) ครูจำนวนมากยังใช้การประเมินเพื่อตัดสินผลการเรียนรู้มากกว่าที่จะใช้การประเมินเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ (formative assessment) และยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ที่มีสารสนเทศมากพอที่จะใช้แก้ไขหรือปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งยังไม่ได้เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีการประเมินตนเองเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ของตน

ประเด็นปัญหาและความต้องการของครูไทยดังกล่าวข้างต้นได้รับการพิจารณาให้บรรจุเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครูไทย เพื่อช่วยแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการที่จะนำสู่คุณภาพของการจัดการศึกษา

### **(๓) กระบวนการดำเนินการจัดทำมาตรฐานสมรรถนะของวิชาชีพครู**

มาตรฐานสมรรถนะของวิชาชีพครูที่นำเสนอ พัฒนาขึ้นโดยมีการดำเนินการตามขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

๑) ศึกษาข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะครูทั้งจากในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อกำหนดสมรรถนะสำคัญที่จำเป็นสำหรับครู

๒) ตัดสินใจเลือกกรอบสมรรถนะครูที่พัฒนาขึ้นโดย SEAMEO ซึ่งประกอบด้วย ๔ ประเด็นหลัก คือ ๑) ความรู้ความเข้าใจด้านการสอน ๒) ความรู้ความเข้าใจ และทักษะด้านการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย การรู้จักผู้เรียน การจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ๓) ความสัมพันธ์กับชุมชน สร้างความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน และการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนผ่านความร่วมมือของชุมชน



๔) การพัฒนาวิชาชีพและคุณลักษณะความเป็นครูที่เน้นการรู้จักตนเองและผู้อื่น การเป็นแบบอย่างที่ดี และการพัฒนาทักษะการสอน การเลือกกรอบสมรรถนะของ SEAMEO เป็นหลักในการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะของวิชาชีพครู มีเหตุผล ดังนี้

๒.๑) กรอบสมรรถนะครูของ SEAMEO มีความเรียบง่าย เข้าใจง่าย มีองค์ประกอบและลักษณะใกล้เคียงกับครูไทย มีความทันสมัยและมีความเป็นสากล

๒.๒) กรอบสมรรถนะครูของ SEAMEO พัฒนาขึ้นโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจากประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จึงมีความน่าเชื่อถือ ทั้งในหลักวิชาการ และความเหมาะสมกับบริบท

๒.๓) ประเทศไทยมีส่วนร่วมในการพัฒนากรอบสมรรถนะนี้ จึงควรมีส่วนร่วมในการใช้ (implement) กรอบสมรรถนะนี้

๒.๔) การพัฒนาครูไทยให้มีสมรรถนะตามกรอบสมรรถนะนี้ นับเป็นการยกระดับครูไทยสู่มาตรฐานสากล

๓) แปลกรอบสมรรถนะครูของ SEAMEO เป็นภาษาไทย และดำเนินการพิจารณารายละเอียดทีละประเด็น โดยมีการปรับสมรรถนะให้เกี่ยวข้องกับพระบรมราโชวาท พระราชดำรัส พระราชกระแส ฯ และหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ และพระบรมราโชบายของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๑๐ และความเหมาะสมกับบริบทไทย ลักษณะของครูไทย รวมทั้งปัญหา และความต้องการของครูไทย เพื่อช่วยแก้ปัญหา และตอบสนองความต้องการที่จะนำสู่คุณภาพของการจัดการศึกษา

๓.๑) จากการพิจารณากรอบสมรรถนะครูของ SEAMEO พบประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการจัดกลุ่มสมรรถนะและตัวบ่งชี้ที่มีความซ้ำซ้อนกัน จึงดำเนินการปรับให้เป็นลำดับขั้นตอนที่ชัดเจนขึ้น

๓.๒) ปรับภาษาไทยที่แปลจากกรอบสมรรถนะครูของ SEAMEO ที่เป็นภาษาอังกฤษ ให้เป็นสำนวนไทย ที่มีความกระชับและเข้าใจง่าย

๓.๓) พิจารณาสมรรถนะของวิชาชีพครูที่คณะทำงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ยกร่าง และกรอบสมรรถนะครูของโรงเรียนรุ่งอรุณ รวมทั้งความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง เพื่อตรวจสอบความสอดคล้อง และเพิ่มประเด็นที่เห็นสมควร

๓.๔) ยกร่างมาตรฐานสมรรถนะของวิชาชีพครู

๔) เชิญคณะทำงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ร่วมประชุมพิจารณามาตรฐานสมรรถนะของวิชาชีพครูที่จัดทำขึ้นตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น และรับประเด็นและความคิดเห็นมาดำเนินการปรับปรุงมาตรฐานสมรรถนะของวิชาชีพครูอีกครั้งหนึ่ง

๕) จัดทำเอกสารประกอบการนำเสนอต่อสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

๖) เสนอมาตรฐานสมรรถนะของวิชาชีพครูต่อสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

## ๒. สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

### (๑) สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษามี ๒ ส่วน คือ สมรรถนะหลัก (Core Competencies) และสมรรถนะในงาน (Functional Competencies) ดังนี้

#### ๑. สมรรถนะหลัก (Core Competencies)

สมรรถนะหลักผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะ ๓ ด้านคือ สมรรถนะด้านที่ ๑ ภาวะผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leadership) สมรรถนะด้านที่ ๒ ภาวะผู้นำทางการคิดและการปฏิบัติ (Brain & Behavior Leadership) และสมรรถนะด้านที่ ๓ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่เป้าหมายที่ท้าทาย (Change & Challenge Leadership) โดยในแต่ละด้านมีสมรรถนะ ดังนี้

#### สมรรถนะด้านที่ ๑ ภาวะผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leadership)

##### สมรรถนะ

๑.๑ นำตนเองในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทีมงานมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่ท้าทายของสถานศึกษา (ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในระดับที่ท้าทาย)

๑.๒ นำครูในการเรียนรู้สู่การพัฒนาผู้เรียน

๑.๓ นำด้านการจัดการสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ทั้งทางด้านกายภาพ สังคม และจิตวิทยา ให้เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ครู บุคลากร และชุมชน

#### สมรรถนะด้านที่ ๒ ภาวะผู้นำทางการคิดและการปฏิบัติ (Brain & Behavior Leadership)

##### สมรรถนะ

๒.๑ มีกรอบคิดแบบเติบโต (growth mindset) มีความเชื่อว่าความสามารถและสติปัญญาพัฒนาได้ มองปัญหาและอุปสรรคเป็นโอกาสในการเรียนรู้ มีความพยายามในการทำสิ่งที่ท้าทายและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ

๒.๒ คิดเชิงกลยุทธ์คิดเป็นระบบ และคิดเชิงนวัตกรรม

๒.๓ สร้างแรงบันดาลใจและเป็นแบบอย่างในด้านจิตวิญญาณความเป็นครูความซื่อสัตย์สุจริต ความเป็นธรรม และความเป็นประชาธิปไตย

#### สมรรถนะด้านที่ ๓ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่เป้าหมายที่ท้าทาย (Change & Challenge Leadership)

##### สมรรถนะ

๓.๑ จูงใจครูและนักเรียนให้มุ่งสู่ผลลัพธ์ที่ท้าทาย

๓.๒ เสริมครูให้ร่วมมือรวมพลัง (collaboration) นำการเปลี่ยนแปลง

๓.๓ สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาและชุมชน

๓.๔ บริหารงานด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะการบริหารและกลไกการเปลี่ยนแปลง

## ๒. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies)

สมรรถนะในงานของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะ ๕ ด้านคือ สมรรถนะหลักที่ ๑ การคิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม สมรรถนะหลักที่ ๒ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ สมรรถนะหลักที่ ๓ ด้านผู้นำทางวิชาการ สมรรถนะหลักที่ ๔ ความเป็นเลิศส่วนบุคคล และสมรรถนะหลักที่ ๕ การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสมรรถนะหลักแต่ละด้านจะประกอบด้วย สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะย่อย และตัวชี้วัด รายละเอียด ดังนี้

### สมรรถนะหลักที่ ๑ การคิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม

สมรรถนะทั่วไป	สมรรถนะย่อย	ตัวชี้วัด
๑. การพัฒนาแผนกลยุทธ์ และการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ	๑.๑ การพัฒนาแผนกลยุทธ์ ร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง	๑.๑.๑ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ๑.๑.๒ จัดให้มีคณะกรรมการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ และถ่ายทอด/แปลงสู่แผนปฏิบัติการของโรงเรียน ๑.๑.๓ ตรวจสอบจนมั่นใจว่าแผนกลยุทธ์ จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ช่วยสร้างค่านิยม ประสบการณ์ของบุคลากรในโรงเรียน ช่วยเพิ่มประสิทธิผลของโรงเรียน และช่วยให้โรงเรียนพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ๑.๑.๔ สื่อสาร สร้างความเข้าใจแก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้รู้สึกเป็นเจ้าของ/ผูกพัน และมุ่งมั่นทำงานอย่างต่อเนื่อง
	๑.๒ การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	๑.๒.๑ กำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ให้อิสระในการทำงาน การนำนวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยี ในการปฏิบัติงาน ๑.๒.๒ ตรวจสอบจนมั่นใจว่ามีทรัพยากรเพียงพอกับความต้องการในการปฏิบัติงาน ๑.๒.๓ กำกับ ติดตาม ประเมินกระบวนการ และผลการปฏิบัติงาน
	๑.๓ ปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ และค่านิยมอย่างสม่ำเสมอ	๑.๓.๑ ตรวจสอบจนมั่นใจว่าการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดร่วมกัน ๑.๓.๒ สนับสนุนในการสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมเชิงบวก ในการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง
๒. การตัดสินใจบนฐานข้อมูล	๒.๑ ใช้ข้อมูลจากการทำงาน ในการปรับแผนกลยุทธ์	๒.๑.๑ รวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ วิเคราะห์ข้อมูลและใช้ข้อมูลในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ ๒.๑.๒ สังเคราะห์ข้อมูล แสดงและสร้างระบบให้ผู้เกี่ยวข้อง ได้รับรู้ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและนำข้อมูล มาใช้ในการพัฒนาตนเอง และการทำงาน

สมรรถนะทั่วไป	สมรรถนะย่อย	ตัวชี้วัด
	๒.๒ ทบทวนแผนงานโครงการอย่างต่อเนื่องและนำผลการทบทวนไปใช้ในการแก้ไขปัญหา/ข้อกังวล/จุดบกพร่อง	๒.๒.๑ รวบรวมข้อมูลหลากหลาย วิเคราะห์ข้อมูลและนำไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ๒.๒.๒ ใช้ข้อมูลในการวางแผนแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นที่เหมาะสมกับสภาพจริงในการปฏิบัติงาน ๒.๒.๓ ประเมินความเสี่ยง ในการปฏิบัติงานและวางแผนการทำงานอย่างรอบคอบ รวดเร็วเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน
๓. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๓.๑ นำกระบวนการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมมาใช้ในการวางแผนงานใหม่ๆ ระบบและโครงสร้างการทำงาน	๓.๑.๑ ประเมิน ความท้าทาย แนวโน้ม และปัญหาทางการศึกษาหาแนวทางแก้ปัญหาใหม่ๆ สนับสนุนการนำนวัตกรรมที่เหมาะสมทั้งในปัจจุบัน และอนาคตมาใช้กับโรงเรียน ๓.๑.๒ ให้การสนับสนุนบุคลากรในโรงเรียนในการออกแบบนวัตกรรม วิธีการที่ช่วยแก้ปัญหา และสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน
	๓.๒ สนับสนุนการนำริ่ความคิดสร้างสรรค์ และ การคิดเชิงนวัตกรรมมาใช้ในการทำงานเพื่อการพัฒนาผลการเรียนรู้	๓.๒.๑ สนับสนุน ให้การเสริมแรง และจูงใจให้บุคลากรนำความคิดสร้างสรรค์ และการคิดเชิงนวัตกรรมมาใช้ในการทำงาน ๓.๒.๒ ประเมิน และแสดงผลกระทบที่เกิดจากการทำงานที่เน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมและสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลง และสร้างนวัตกรรม

### สมรรถนะหลักที่ ๒ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ

สมรรถนะทั่วไป	สมรรถนะย่อย	ตัวชี้วัด
๑. การบริหารจัดการด้านระบบ และทรัพยากรของโรงเรียน	๑.๑ การบริหารจัดการด้านงบประมาณ	๑.๑.๑ จัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ๑.๑.๒ จัดระบบด้านงบประมาณอย่างรอบคอบ ยืดหยุ่น โปร่งใส พร้อมเปิดเผยข้อมูลความเคลื่อนไหวทางการเงินของโรงเรียน
	๑.๒ การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	๑.๒.๑ กำหนดให้มีแผนงาน โครงการ และงบประมาณในการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียน ๑.๒.๒ จัดอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับหลักสูตร เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และดูแลรักษาให้มีความปลอดภัย และพร้อมใช้งานอยู่เสมอ

สมรรถนะทั่วไป	สมรรถนะย่อย	ตัวชี้วัด
	๑.๓ การบริหารจัดการด้านระบบต่างๆ ของโรงเรียนปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ และค่านิยมอย่างสม่ำเสมอ	๑.๓.๑ จัดให้มีระบบการทำงานที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน การสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำงานร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องมีการดำเนินการ กำกับติดตาม และประเมินประสิทธิภาพของระบบในการสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน ๑.๓.๒ นำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารจัดการและการสร้างเครือข่ายการทำงาน และการเรียนรู้ของโรงเรียน
๒. การบริหารจัดการด้านการปฏิบัติงานของบุคลากร	๒.๑ การวางระบบ และแนวทางที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานของบุคลากร	๒.๑.๑ มีระบบการคัดเลือกผู้สอนการจัดสรรงาน และการเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสมโดยใช้ข้อมูลความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาผู้เรียน ๒.๑.๒ ใช้เครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพ ในการพัฒนาคุณภาพ และคัดสรรบุคลากรที่เหมาะสม ๒.๑.๓ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน
	๒.๒ การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ	๒.๒.๑ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กร ๒.๒.๒ กำหนดแนวทางที่หลากหลายในการพัฒนาบุคลากร ให้พัฒนาอย่างเต็มศักยภาพตามความต้องการของบุคลากรแต่ละบุคคล ๒.๒.๓ ใช้ระบบพี่เลี้ยง ระบบการชี้แนะ ในการพัฒนาบุคลากร และส่งเสริมความสามารถของครูในการทบทวนใคร่ครวญและสะท้อนความคิดของตนเองเกี่ยวกับการทำงาน และการพัฒนาตนเอง
	๒.๓ การกำหนดแนวทาง และผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	๒.๓.๑ กำหนดผลลัพธ์ แนวทาง และผลจากการปฏิบัติงานที่ชัดเจนให้บุคลากรได้รับทราบ ๒.๓.๒ กระตุ้น สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตนเองให้ เป็นไปตามเป้าหมาย ๒.๓.๓ ให้การตอบแทนที่เหมาะสมแก่บุคลากรที่ ปฏิบัติงาน ได้ตามเป้าหมาย ๒.๓.๔ มีมาตรการที่เหมาะสมในการจัดการกับบุคลากร ที่ปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
๓. การบริหารจัดการโรงเรียนอย่างยั่งยืน	๓.๑ มีทักษะในการกำหนดแผนงาน และจัดการโครงการ	๓.๑.๑ เป็นผู้ดำเนินการจัดทำแผนงาน และโครงการที่สามารถพัฒนาส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ ๓.๑.๒ มอบหมายผู้ที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนการดำเนินการตามแผนงาน และโครงการ โดยมีการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะทั่วไป	สมรรถนะย่อย	ตัวชี้วัด
	๓.๒ จัดทำแผนงานโครงการที่ช่วยให้โรงเรียนมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน	๓.๒.๑ มีความรู้ และตระหนักในการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนและจัดทำโครงการที่สนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ๓.๒.๒ ร่วมมือกับภาคีเครือข่ายทั้งในระดับชุมชน ท้องถิ่น ระดับชาติ และนานาชาติในการสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ๓.๒.๓ สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนในการสร้างสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่ปลอดภัย สมบูรณ์ ยืดหยุ่นพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

### สมรรถนะที่ ๓ ด้านผู้นำทางวิชาการ

สมรรถนะทั่วไป	สมรรถนะย่อย	ตัวชี้วัด
๑. การนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา	๑.๑ จัดการในครุนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนและปรับหลักสูตรให้เหมาะสม	๑.๑.๑ จัดกระบวนการให้ครูทบทวนสร้างความเข้าใจในหลักสูตรและปรับหลักสูตรให้เหมาะสมกับผู้เรียนและบริบท ๑.๑.๒ จัดเวลาให้ครูได้เรียนรู้ แลกเปลี่ยนกันเป็นประจำเกี่ยวกับประสบการณ์และวิธีการในการนำหลักสูตรไปใช้รวมทั้งการปรับหลักสูตรให้เหมาะสมกับผู้เรียนและบริบท ๑.๑.๓ กระตุ้นให้มีการริเริ่มการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้เรียน
	๑.๒ จัดการประเมินผลหลักสูตร	๑.๒.๑ จัดระบบการเก็บข้อมูล การใช้และการปรับหลักสูตรเป็นระยะ ๆ ๑.๒.๒ วิเคราะห์ข้อมูล ประเมินผลหลักสูตร และให้ข้อเสนอแนะการปรับหลักสูตร และการใช้หลักสูตร
๒. การส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	๒.๑ ส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ และนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ช่วยให้การเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพและมีคุณภาพสูง	๒.๑.๑ จัดให้ครูได้มีโอกาสได้เรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ และนวัตกรรมการเรียนรู้ที่มีคุณภาพสูง ๒.๑.๒ ส่งเสริมให้ครูนำความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ และนวัตกรรมต่าง ๆ ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน
	๒.๒ ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	๒.๒.๑ ให้ครูมีการวิเคราะห์ผลงานของนักเรียนเพื่อหาปัญหาและความต้องการด้านการเรียน ๒.๒.๒ กระตุ้นให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุกที่ส่งเสริมการเรียนรู้แบบร่วมมือ และช่วยให้เกิดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ๒.๒.๓ ดูแลติดตามให้ครูมีการพัฒนาผู้เรียนในด้านทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต และนำตนเองในการเรียนรู้

สมรรถนะทั่วไป	สมรรถนะย่อย	ตัวชี้วัด
	๒.๓ จัดสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่ปลอดภัย กระตุ้นการเรียนรู้ และทุกคนเข้าถึงและเข้าร่วมได้	๒.๓.๑ จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่ สะอาด ปลอดภัย มีระบบรักษาความปลอดภัย และรับมือกับภัยพิบัติต่าง ๆ ๒.๓.๒ จัดสภาพแวดล้อมและทรัพยากรการเรียนรู้ที่ให้ความสะดวกสบาย กระตุ้นการเรียนรู้ และเอื้อต่อการเกิดการพัฒนาแบบองค์รวม ทั้งทางด้านร่างกาย และสติปัญญา สังคมและอารมณ์ รวมทั้งให้ทุกคนสามารถเข้าถึงและเข้าร่วมได้ ๒.๓.๓ ประเมินผลกระทบของสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่มีต่อผลการเรียนรู้ของนักเรียน
	๒.๔ ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งสันติ และการเคารพในความหลากหลายทางวัฒนธรรม	๒.๔.๑ ส่งเสริมการเรียนรู้สันติศึกษาและการเคารพในความหลากหลายทางวัฒนธรรมไว้ในหลักสูตร ๒.๔.๒ พัฒนาให้ครูและนักเรียนเป็นผู้รักสันติ และส่งเสริมสันติภาพในสังคม
๓. การนิเทศการสอน และการประเมินผลการปฏิบัติของครู	๓.๑ ใช้รูปแบบที่เหมาะสมในการนิเทศการสอนและการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู	๓.๑.๑ ใช้ความรู้ความเข้าใจ ในศาสตร์การนิเทศ ในการปฏิบัติการนิเทศได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ๓.๑.๒ พัฒนาแผนการนิเทศ ปฏิบัติการตามแผน และประเมินผลการนิเทศได้ ๓.๑.๓ พิจารณาผลของการสอน ประเมินการปฏิบัติงานของครู และให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ครู ๓.๑.๔ ใช้เทคโนโลยีและแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาการนิเทศการสอนให้ดีขึ้น
	๓.๒ เอาใจใส่ดูแลและส่งเสริมครูผู้นำ	๓.๒.๑ สังเกตหาครูผู้นำที่มีศักยภาพ และให้การส่งเสริมมอบหมายให้ทำหน้าที่เพื่อการพัฒนาศักยภาพ ๓.๒.๒ สร้างบรรยากาศของโรงเรียนให้ครูผู้นำสามารถรักษาความเป็นผู้นำในหมู่ครู ๓.๒.๓ จูงใจผู้อื่นให้เป็นผู้นำและให้การสนับสนุนการศึกษา
	๓.๓ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน	๓.๓.๑ สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง และส่งเสริมความคิดริเริ่มของทีมงาน เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียน และส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ๓.๓.๒ ส่งเสริมให้ครูแบ่งปันผลงานที่ดีที่สุดของตน และเรียนรู้จู้จักกันและกัน ๓.๓.๓ ติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพของทีมงาน

สมรรถนะทั่วไป	สมรรถนะย่อย	ตัวชี้วัด
๔. การจัดการผลลัพธ์การเรียนรู้ตามแผนที่กำหนด	๔.๑ จัดการประเมินผลสถานศึกษาด้านผลลัพธ์การเรียนรู้	๔.๑.๑ ตรวจสอบแผนการจัดการเรียนการสอนกับเป้าหมายและมาตรฐานของสถานศึกษา ๔.๑.๒ จัดการดูแลให้ครูบูรณาการการจัดและประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียนในกระบวนการจัดการเรียนการสอน ๔.๑.๓ ใช้ผลการประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียนในการตัดสินใจ
	๔.๒ รายงานผลการประเมินผลการศึกษาด้านผลลัพธ์การเรียนรู้ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบ	รายงานผลการประเมินสถานศึกษาด้านผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ โดยเชื่อมโยงผลการประเมินกับเป้าหมายและมาตรฐานของสถานศึกษาให้เห็นอย่างชัดเจน
๕. ทักษะจำเป็นในการทำหน้าที่ผู้นำทางวิชาการ	๕.๑ ทักษะการสื่อสารเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนและความสำเร็จของการจัดการศึกษา	๕.๑.๑ สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ กระตุ้นและจูงใจ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องให้ทำงานเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนและความสำเร็จของการจัดการศึกษา ๕.๑.๒ สื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลทั้งในระดับสถานศึกษาและระดับชุมชน ๕.๑.๓ สื่อสารเพื่อลดหรือแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
	๕.๒ ทักษะการใช้และพัฒนาจุดเด่นจุดด้อยทั้งของตนเองและบุคลากรในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย	๕.๒.๑ รู้จักตนเองเข้าใจตนเอง สามารถใช้จุดเด่นของตนเองให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยของตนให้เป็นแบบอย่างแก่บุคลากร ๕.๒.๒ รู้จักผู้อื่น เข้าใจผู้อื่น สามารถวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยของบุคลากร และใช้จุดเด่นของแต่ละคนให้เป็นประโยชน์ในงานและส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
	๕.๓ ทักษะการทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง	๕.๓.๑ สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง และทีมงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ๕.๓.๒ เคารพรับฟัง และพิจารณาความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถประสานความคิดเห็นให้เป็นประโยชน์ต่องานและตัดสินใจบนหลักของเหตุผลและประโยชน์ส่วนรวม ๕.๔.๒ สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนา



สมรรถนะหลักที่ ๔ ความเป็นเลิศส่วนบุคคล

สมรรถนะทั่วไป	สมรรถนะย่อย	ตัวชี้วัด
๑. การจัดการประสิทธิผลส่วนบุคคล	๑.๑ นำด้วยการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง	๑.๑.๑ แสดงให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองเชื่อมั่นว่าเด็กทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ ๑.๑.๒ แสดงออกและเป็นตัวอย่างทางจริยธรรมทางวิชาชีพ ค่านิยม และมีภาวะผู้นำทางศีลธรรม ๑.๑.๓ ระบุสิ่งที่ตนเองต้องปรับปรุง ๑.๑.๔ จูงใจให้สมาชิกในโรงเรียนยึดตนเองเป็นแบบอย่าง
	๑.๒ แสดงความโปร่งใสและตรวจสอบได้	๑.๒.๑ ให้ข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับความรับผิดชอบของตนเอง และรายงานผลให้ทราบ ๑.๒.๒ สร้างระบบตรวจสอบและวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ พร้อมทั้งสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตรวจสอบการทำงานของตนเองได้ ๑.๒.๓ วางตนให้สามารถตรวจสอบได้กรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้น และแบ่งปันประเด็นที่ได้เรียนรู้ให้ผู้อื่นทราบ
	๑.๓ ดำรงชีวิตอย่างสมดุล และดูแลรักษาสุขภาพพลานามัย	๑.๓.๑ บริหารร่างกายและจิตใจพร้อมทั้งรับประทานอาหารที่มีประโยชน์และพักผ่อนให้เพียงพอ ๑.๓.๒ ปรับตัวให้พร้อมรับแรงกดดัน ๑.๓.๓ แสดงให้เห็นความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสูงเมื่อมีการติดต่อหรือรับมือกับผู้อื่น ๑.๓.๔ มีการสะท้อนความคิดและมีวินัยในตนเอง
	๑.๔ ภูมิใจในวิชาชีพของตนเอง	๑.๔.๑ แสดงให้เห็นความรักในวิชาชีพ ๑.๔.๒ มีความมั่นใจในตนเอง มีความหวังและความยืดหยุ่น
	๑.๕ ส่งมอบผลลัพธ์	๑.๕.๑ กำหนดเป้าหมายส่วนตัวให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร ๑.๕.๒ ตั้งเป้าหมายและมาตรการสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายองค์กร ๑.๕.๓ จดจ่อกับการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ส่วนตัว ๑.๕.๔ กล้าเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ ๑.๕.๕ จูงใจให้ผู้อื่นสนับสนุนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร
๒. การปฏิบัติตามความท้าทาย และความเป็นไปได้ต่าง ๆ	๒.๑ จัดลำดับความสำคัญ	๒.๑.๑ แสดงความเข้าใจว่าสิ่งใดสำคัญ แสดงความเข้าใจว่าสิ่งใดไม่สำคัญ และควรใช้เวลากับงานใด ๒.๑.๒ ใส่ใจกับภารกิจที่สำคัญและจัดการความต้องการหรือข้อเรียกร้องที่ขัดแย้งกัน

สมรรถนะทั่วไป	สมรรถนะย่อย	ตัวชี้วัด
	๒.๒ จัดการกับความท้าทายด้วยความเด็ดขาด	๒.๒.๑ ตัดสินใจอย่างถูกต้องบนพื้นฐานของความจริงประสพการณ์และความรู้ในสายงาน ๒.๒.๒ สามารถตัดสินใจได้ทันทั้งที่และมีประสิทธิผลบนพื้นฐานของนโยบายชาติ ด้วยกระบวนการและเครื่องมือที่เหมาะสม ๒.๒.๓ มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง
	๒.๓ แสดงความคิดริเริ่มความสามารถในการทำสิ่งต่าง ๆ อย่างมีทักษะและทันทั่วทั้งที่	๒.๓.๑ แสดงให้เห็นถึงการมองโลกในแง่ดีและการคิดเชิงบวก ๒.๓.๒ สนับสนุนของครูและนักเรียน ๒.๓.๓ ประสานงานภายในองค์กรและข้ามองค์กรเพื่อสนับสนุนกิจกรรมแบบกล้าคิดกล้าทำ
๓. การพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	๓.๑ รับผิดชอบต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตของตนเอง	๓.๑.๑ ใฝ่รู้และสนใจแนวโน้มปัจจุบันและอนาคตอย่างต่อเนื่อง ๓.๑.๒ มีคุณสมบัติและความสามารถทางวิชาชีพตามเกณฑ์ที่กำหนด ๓.๑.๓ หาพี่เลี้ยงที่ปรึกษาที่ให้ข้อมูลป้อนกลับและสนับสนุนด้านการพัฒนาภาวะผู้นำในระยะยาว ๓.๑.๔ เรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ มัลติมีเดีย และทรัพยากรการศึกษา ๓.๑.๕ มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการศึกษาร่วมกันโดยสถาบันและองค์กรต่าง ๆ ๓.๑.๖ พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ส่วนบุคคลและเชิงวิชาชีพ
	๓.๒ สนับสนุนค่านิยมและมุมมองของอาเซียน	๓.๒.๑ แสดงความเข้าใจหลักการและเหตุผลของกรอบความร่วมมือของอาเซียน ๓.๒.๒ ส่งเสริมความตระหนักรู้เกี่ยวกับการบูรณาการในภูมิภาคอาเซียนผ่านกิจกรรมแผนการและโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน ๓.๒.๓ เสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่หลากหลายและการเคารพความหลากหลาย ๓.๒.๔ พัฒนาการใช้ทักษะภาษาที่เชื่อมโยงประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคอาเซียน

สมรรถนะหลักที่ ๕ การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สมรรถนะทั่วไป	สมรรถนะย่อย	ตัวชี้วัด
๑. การส่งเสริมความรับผิดชอบร่วมกันในการพัฒนาโรงเรียน	๑.๑ สร้างความเชื่อมั่นและเป็นผู้นำคณะทำงานของโรงเรียนและชุมชนในการพัฒนาโรงเรียน	๑.๑.๑ เข้าใจสถานภาพของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในกรอบของบริบททางสังคมและการเมืองของท้องถิ่นภายนอกชุมชน ๑.๑.๒ กำหนดความคาดหวังบทบาทและความรับผิดชอบของโรงเรียนและชุมชนในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ๑.๑.๓ สร้างการมีส่วนร่วมและรับการสนับสนุนจากบิดา มารดา ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนรวมทั้งจัดกิจกรรมทางสังคมและวัฒนธรรม ๑.๑.๔ ปลุกฝังให้ชุมชนมีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน และเป็นส่วนหนึ่งในโครงสร้างการกำกับดูแลโรงเรียน
	๑.๒ สร้างความเข้มแข็งในการมีส่วนร่วมของชุมชนเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของโรงเรียน	๑.๒.๑ จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บิดา มารดา ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนได้แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ๑.๒.๒ ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการวางแผน และร่วมรับผิดชอบ ลงทุนในการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนเพื่อพัฒนาผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ๑.๒.๓ สนับสนุนการจัดกิจกรรมแบบใช้ชุมชน-โรงเรียนเป็นฐานอย่างเป็นรูปธรรมและเชิงรุกเพื่อให้เกิดความยั่งยืน
๒. การจัดการพันธมิตรและเครือข่ายทางการศึกษา	๒.๑ สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ	๒.๑.๑ สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายทั้งรูปแบบการใช้ภาษาและสื่อประสมอย่างเหมาะสม ๒.๑.๒ มีการสื่อสารที่ชัดเจน สม่ำเสมอ และเอื้อต่อการมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชน
	๒.๒ ให้การสนับสนุนแก่พันธมิตรและกิจกรรมของชุมชน	๒.๒.๑ ระบุผู้สนับสนุน พันธมิตร หุ้นส่วนทางการศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของโรงเรียน และสื่อสารให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมโรงเรียนจากทุกฝ่าย ๒.๒.๒ สร้างและรักษาเครือข่ายกับครูนักเรียนบิดามารดา ผู้ปกครองและชุมชน และกำกับการเสนอประเด็นให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันโดยมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ๒.๒.๓ เป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อสะท้อนภาพลักษณ์เชิงบวกของโรงเรียน
	๒.๓ ส่งเสริมการสร้างข้อตกลงร่วมกัน	๒.๓.๑ สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการสนทนาที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนและเข้าใจในความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความร่วมมือความเข้าใจและความเป็นหนึ่งเดียว ๒.๓.๒ สนับสนุนหลักการและแนวทางที่ต่อต้านการเลือกปฏิบัติ และนำข้อตกลงร่วมกันที่ได้ไปปฏิบัติ

สมรรถนะทั่วไป	สมรรถนะย่อย	ตัวชี้วัด
	๒.๔ จัดการความขัดแย้งและใช้ทักษะการเจรจาต่อรอง	๒.๔.๑ รับฟังและใช้ประเด็นที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาสในการพัฒนาการปฏิบัติงานของโรงเรียน ๒.๔.๒ แก้ไขความขัดแย้งอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์และเกิดประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ๒.๔.๓ เจรจาต่อรองเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่ยังผลต่อการพัฒนาโรงเรียน ๒.๔.๔ จัดให้มีกลไกในการนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปพัฒนาคุณภาพการบริการและโครงการต่างๆ ของโรงเรียน
๓. รักษาความสัมพันธ์แบบร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๓.๑ สนับสนุนแผนงานและโครงการที่ใช้ชุมชนเป็นฐาน	๓.๑.๑ รักษาบรรยากาศอันดีมิตรต่อบิดา มารดา ผู้ปกครองและชุมชน ๓.๑.๒ กำหนดความต้องการด้านการศึกษาพื้นฐานของชุมชนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ๓.๑.๓ ให้การสนับสนุนโครงการการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการเรียนรู้แบบใช้ชุมชนเป็นฐาน ๓.๑.๔ จัดตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินแผนงาน/โครงการเรียนรู้แบบใช้ชุมชนเป็นฐานแก่นักเรียน บิดา มารดา ผู้ปกครองและครอบครัว
	๓.๒ สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน	๓.๒.๑ จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนเป็นระยะ ๓.๒.๒ เปิดช่องทางการสื่อสารผ่านแหล่งสื่อประสมต่าง ๆ ๓.๒.๓ ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างเป็นระบบและเข้มงวด ๓.๒.๔ สื่อสารความสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนสู่ชุมชนภายนอก

## (๒) ข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

ในการจัดการศึกษานั้น บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความสำคัญที่ต้องทำงานอย่างประสานกลมกลืน และต้องรวมพลังกันขับเคลื่อนงานให้ไปสู่เป้าหมาย สำหรับการทำงานของสถานศึกษานั้นเป็นส่วนที่มีความสำคัญยิ่งเพราะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียนโดยตรงซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีความสามารถสูง โดยเฉพาะ “ผู้บริหารสถานศึกษา” นั้นถือเป็นกลไกสำคัญที่ต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมและมีสมรรถนะสำคัญที่ต้องนำมาใช้ในการวางกลยุทธ์ จัดระบบ กลไก กำกับ ติดตาม สนับสนุน และพัฒนางานอย่างต่อเนื่องโดยเน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งจากงานวิจัยเรื่อง การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ : การศึกษาพหุกรณี โดย รศ.ดร.ทศนา แคมมณี และคณะ (๒๕๔๔) ที่ศึกษา จากการสำรวจเอกสารและสังเกตการจัดการเรียนการสอนและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกครูและผู้บริหาร ของโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ๑๑ โรงเรียน ครอบคลุมทุกระดับ ทุกสังกัด และทุกภูมิภาคเป็นรายกรณี พบว่า ผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพล/มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิรูป/พัฒนาสถานศึกษา มากที่สุด และ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้มีคุณสมบัติเด่นที่คล้ายคลึงกันคือ เป็นผู้ที่มีความจริงใจ ตั้งใจ พัฒนางานเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนกล้าตัดสินใจ ทำงานหนัก

เป็นแบบอย่างในการทำงานและมีคุณธรรม นอกจากนี้ จากข้อมูลการวิจัยเรื่อง การวิจัยและพัฒนารูปแบบ การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนโดย รศ.ดร. ทิศนา แคมมณี และคณะ (๒๕๔๗,๒๕๔๙) ซึ่งเป็นการวิจัยในโรงเรียน ๑๓๕ โรงเรียน ใน ๔ ภูมิภาค โดยใช้ยุทธศาสตร์ 5C ในการออกแบบและดำเนินโครงการวิจัย : ๑) Cascade Design ๒) Collaboration ๓) Cognitive Coaching ๔) CognitiveGrowth for Career Path และ ๕) Culture of Learning ผลการวิจัยที่พบสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิรูปการเรียนรู้และการพัฒนาสถานศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ มี ๒ ลักษณะ คือ คุณลักษณะพื้นฐานในการทำงาน และคุณลักษณะทางการบริหารงานวิชาการ โดยคุณลักษณะพื้นฐานในการทำงาน มี ๓ ประการคือ ๑) เป็นที่ยอมรับ ๒) ให้การสนับสนุนครูและ ๓) มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนสำหรับ คุณลักษณะทางการบริหารงานวิชาการ มี ๔ ประการคือ ๑) มีความสัมพันธ์กับชุมชน ๒) มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีความเป็นประชาธิปไตย ๓) มีการจัดระบบการนิเทศ และติดตามงาน และ ๔) มีศักยภาพทางวิชาการ

การจัดการศึกษาในยุคปัจจุบันโลก และสังคมที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างมาก มีปัญหา และความท้าทาย อย่างมากมายนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญยิ่ง ที่จำเป็นต้องมีสมรรถนะสำคัญหลายประการเพื่อให้สามารถทำงานพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ คณะอนุกรรมการครูและอาจารย์ ในคณะกรรมการอิสระเพื่อ การปฏิรูปการศึกษาจึงได้จัดทำสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขึ้น ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาในหลายลักษณะ ทั้ง ๑) เป็นข้อมูลสำคัญในการคัดกรองผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร สถานศึกษา ๒) เป็นข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการวางระบบ กลไก และใช้เป็นประเด็นในการกำหนดหลักสูตร/ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทั้งผู้บริหารที่จะเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ และผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำ ๓) เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางในการประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และวางแนวทางในการนำผล การประเมินมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหารให้เหมาะสมกับระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และ ๔) เป็นข้อมูลสำคัญ ในการกำหนดเงื่อนไข หลักเกณฑ์ และแนวทางในการเข้าสู่เส้นทางวิชาชีพของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ

### สมรรถนะ (Competency)

David C. McClelland ได้ กล่าวถึงสมรรถนะ ว่าสมรรถนะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน ที่ดีกว่าเชาวน์ปัญญา (Intelligence) ดังจะเห็นได้ว่าผู้ที่ทำงานเก่งมักจะประสบความสำเร็จสูงในการทำงาน เนื่องจากสามารถประยุกต์ใช้หลักการ วิธีการ ทักษะ และคุณลักษณะต่างๆที่ตนมีอยู่ให้เกิดประโยชน์ในงานที่ทำ โดยสมรรถนะนั้นเป็นผลรวมของคุณลักษณะด้านความรู้ ศักยภาพ ทักษะ และทัศนคติ ที่ทำให้บุคคลหรือกลุ่ม บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงาน (WesternAustralia government , ๒๐๐๔) ในส่วนราชบัณฑิตยสภา (๒๕๖๒) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นความสามารถที่แสดงออกทางพฤติกรรมและการกระทำใน การปฏิบัติตน และปฏิบัติงานให้สำเร็จ โดยประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่างๆ ที่ตนมีให้เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของสังคม และวัฒนธรรม ในสถานการณ์ที่หลากหลาย คณะทำงานวางแผนจัดทำกรอบ สมรรถนะหลักผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา (๒๕๖๒) ได้ให้ ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นความสามารถของบุคคลในการนำความรู้ ทักษะ เจตคติและคุณลักษณะต่าง ๆ ไป ประยุกต์ใช้ในงาน/สถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งแสดงออกทางพฤติกรรมการปฏิบัติที่สามารถวัดและประเมินผลได้ว่า เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ โดยสมรรถนะ มีองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะมี ๗ ประการ คือ ๑) ความรู้ (Knowledge) ๒) ทักษะ (Skill) ๓) คุณลักษณะ/เจตคติ (Attribute/Attitude) ๔) การประยุกต์ใช้ (Application) ๕) การกระทำ/การปฏิบัติ(Performance) ๖) งานและสถานการณ์ต่าง ๆ (Tasks/Jobs/Situations) ๗) ผลสำเร็จ (Success) ตามเกณฑ์ที่กำหนด (Performance Criteria) กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข (๒๕๔๘) สรุปว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (Attribute) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงาน หนึ่งให้ประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานที่ดีกว่าคนอื่น

### (๓) กระบวนการดำเนินการจัดทำสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะแบ่งได้หลายลักษณะ สำหรับในการกำหนดสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่าควรกำหนดสมรรถนะ ๒ ส่วนคือสมรรถนะหลัก (Core Competencies) และสมรรถนะในงาน (Functional Competencies) โดยสมรรถนะหลัก (Core Competencies) นั้น เป็นสมรรถนะสำคัญที่จำเป็นต่อการเรียนรู้การทำงานด้านต่าง ๆ ของผู้บริหาร และเป็นสมรรถนะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานด้านต่าง ๆ ให้เกิดผลตามเป้าหมาย ในส่วนสมรรถนะในงาน (Functional Competencies) นั้น เป็นสมรรถนะสำคัญที่ใช้ในการปฏิบัติภารกิจหลัก และงานสำคัญในหน้าที่ของการปฏิบัติงานในบทบาทของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งในการจัดทำสมรรถนะดังกล่าวมีกระบวนการในการพัฒนาดังนี้

๑. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาและสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่ง ทั้งวิวัฒนาการของแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในประเทศไทย แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในปัจจุบันและวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในประเทศไทยปี ๒๕๕๙ ถึงปัจจุบัน ศึกษาวิธีการพัฒนาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในประเทศไทยทั้งหลักเกณฑ์ และวิธีการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษา ศึกษางานวิจัยที่สะท้อนความสำคัญและบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษาข้อมูลผลการศึกษาสมรรถนะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาขององค์กรต่าง ๆ

๒. วิเคราะห์ข้อมูลผลการศึกษาสมรรถนะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาขององค์กรต่าง ๆ และจัดทำสมรรถนะในงาน (Functional Competencies) ฉบับร่าง โดยนำกรอบสมรรถนะหลักของ องค์การรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Southeast Asian Ministers of Education Organization : SEAMEO) (Success Competencies of Southeast Asian School Heads) ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะ ๕ ด้าน คือ ๑) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม และการนำการเปลี่ยนแปลง ๒) ด้านการบริหารจัดการ ๓) ด้านผู้นำทางวิชาการ ๔) ด้านความเป็นเลิศส่วนบุคคลและ ๕) ด้านการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นข้อมูลหลักในการจัดทำสมรรถนะในงาน (Functional Competencies) ฉบับร่าง

๓. วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะในงาน (Functional Competencies) ที่พัฒนาขึ้นกับสมรรถนะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จซึ่งจัดทำโดย องค์การรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Southeast Asian Ministers of Education Organization : SEAMEO) (Success Competencies of Southeast Asian School Heads) สมรรถนะจากรายงานการวิจัยการพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ซึ่งดำเนินการ โดย ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ ลักษณะของผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลง จากรายงานวิจัยของรองศาสตราจารย์ ดร. พสุ เดชะรินทร์ แนวคิดภาวะผู้นำแบบ Servant Leadership ของ Robert K. Greenleaf และ แนวทางรับมือกับ VUCA world สำหรับผู้นำองค์กร ผู้นำทีม เพื่อพร้อมรับความท้าทายในการพัฒนาทีม และแนวทางการพัฒนาตัวเอง ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงโดย อ.ศศิมา สุขสว่าง

๔. นำเสนอ สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) ฉบับร่าง ให้คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษาพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ และปรับปรุงข้อมูลตามข้อเสนอแนะ โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับภาษาที่เข้าใจยาก และข้อมูลเกี่ยวกับลำดับในการนำเสนอสมรรถนะแต่ละด้าน

๕. ศึกษาข้อมูลผลการศึกษาศมรรถนะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาขององค์กรต่าง ๆ และงานวิจัยที่ศึกษาบทบาทสำคัญของผู้บริหาร ในส่วนของการเป็นผู้นำทางวิชาการ และจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ฉบับร่าง

๖. วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ที่พัฒนาขึ้นกับสมรรถนะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จซึ่งจัดทำโดย องค์การรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Southeast Asian Ministers of Education Organization:SEAMEO) (Success Competencies of Southeast Asian School Heads) สมรรถนะจากรายงานการวิจัยการพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ซึ่งดำเนินการ โดย ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ ธีรบรรณพิทักษ์ ลักษณะของผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลง จากรายงานวิจัยของรองศาสตราจารย์ ดร. พสุ เดชะรินทร์ แนวคิดภาวะผู้นำแบบ Servant Leadership ของ Robert K. Greenleaf และแนวทางรับมือกับ VUCA world สำหรับผู้นำองค์กร ผู้นำทีมเพื่อพร้อมรับความท้าทายในการพัฒนาทีม และแนวทางการพัฒนาตัวเอง ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง โดย อ.ศศิมา สุขสว่าง

๗. นำเสนอสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ฉบับร่าง ให้คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษาพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ และปรับปรุงข้อมูล

๘. นำเสนอข้อมูลสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ฉบับร่าง ให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครพิจารณาในประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ๓ ด้าน พบว่าการสำรวจความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน ๑๕๗ คนส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในระหว่าง ๔๑ ถึง ๕๐ ปี นับเป็นร้อยละ ๖๓ ส่วนใหญ่เป็นหญิงร้อยละ ๓๓.๘ ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ ๙๒.๗ มีวุฒิการศึกษาระดับมหาบัณฑิต โรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถามมีขนาดใกล้เคียงกัน คือ เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ร้อยละ ๓๙ ระดับกลางร้อยละ ๓๓ และขนาดร้อยละ ๒๗ ผลการสำรวจพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าสมรรถนะผู้บริหารทั้ง ๓ ด้าน ๑๐ สมรรถนะ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ด้วยค่าเฉลี่ย ๔.๗ ถึง ๔.๘ จากคะแนนเต็มห้า ในทุกสมรรถนะ ในขณะเดียวกันผู้ตอบแบบสอบถามก็แสดงความเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันมีสมรรถนะทุกด้านอยู่ในระดับที่ต้องพัฒนา

๙. พิจารณาปรับปรุงข้อมูลสมรรถนะหลัก (Core Competencies) และสมรรถนะในงาน (Functional Competencies)

๑๐. นำเสนอ สมรรถนะหลัก (Core Competencies) และสมรรถนะในงาน (Functional Competencies) ให้คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษาพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ และปรับปรุงข้อมูลตามข้อเสนอแนะ

๑๑. จัดทำเอกสารประกอบนำเสนอต่อสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

๑๒. เสนอสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาต่อสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

### ๓. สมรรถนะผู้บริหารการศึกษา

#### (๑) สมรรถนะผู้บริหารการศึกษา

สมรรถนะด้าน	สมรรถนะ
สมรรถนะที่ ๑ ผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leader)	๑.๑ สามารถนำตนเองในการเรียนรู้เนื้องานที่ทำตามบทบาทหน้าที่อย่างแท้จริงและเรียนรู้หลักการแนวทางในการพัฒนาผู้เรียน ๑.๒ สามารถสร้างผู้นำทางวิชาการในหน่วยงานที่เน้นการเรียนรู้สู่การพัฒนางานที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ๑.๓ เปิดรับแนวคิดใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์แนวทางและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
สมรรถนะที่ ๒ ผู้นำการคิดและการปฏิบัติตน (Brain & Behavior)	๒.๑ มีชุดความคิดที่เติบโต (growth mindset) มองปัญหาและอุปสรรคเป็นโอกาสในการเรียนรู้มีความพยายามในการทำสิ่งที่ท้าทายและพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ๒.๒ คิดเป็นระบบคิดเชิงนวัตกรรมกล้าริเริ่มสิ่งใหม่โดยเน้นการผสมผสานทุกความคิดในการทำงานรวมทั้งผสมจุดเด่นของงานเดิมริเริ่มสู่งานใหม่ ๒.๓ เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนแก่บุคลากรด้านความซื่อสัตย์ สุจริตความเป็นธรรมและความเป็นประชาธิปไตยอย่างต่อเนื่อง
สมรรถนะที่ ๓ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่เป้าหมาย ที่ท้าทาย (Change & Challenge)	๓.๑ สร้างแรงบันดาลใจมุ่งมั่นให้มุ่งสู่ผลลัพธ์ที่ท้าทาย ๓.๒ เสริมพลังทีมงานให้ร่วมมือร่วมใจ (Synergy) นำการเปลี่ยนแปลง ๓.๓ มีความสามารถในการบริหารจัดการและจัดสรรทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่ท้าทาย
สมรรถนะที่ ๔ ผู้สนับสนุนเชื่อมโยงและสร้าง เครือข่าย (Supporter & Connector)	๔.๑ มีความสามารถเชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติโดยการพัฒนากระบวนการให้เรียบง่ายยืดหยุ่นสอดคล้องกับบริบทองค์กร ๔.๒ มีความสามารถในการสื่อสารเป้าหมายของงานให้ง่ายในการปฏิบัติ สนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรให้พร้อมทำงานร่วมกันเพื่อการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่ท้าทาย ๔.๓ สร้างเครือข่ายการทำงานสร้างความตระหนักในการร่วมทำงานกับเครือข่ายในหลายลักษณะและบุคลากรทั้งในหน่วยงานและต่างหน่วยงานให้มุ่งสู่ผลลัพธ์ที่ท้าทาย



## (๒) ข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำสมรรถนะผู้บริหารการศึกษา

คณะอนุกรรมการครูและอาจารย์ ได้ดำเนินการจัดทำสมรรถนะผู้บริหารการศึกษาโดยมีการนำข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญและความเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารการศึกษา มาประกอบการพิจารณาจัดทำ ดังนี้

**๑. ลักษณะของผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลง** จากรายงานวิจัยของรองศาสตราจารย์ ดร. พสุ เดชะรินทร์ ซึ่งประกอบด้วย ๓ ลักษณะคือ ๑) การบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ๑.๑) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ๑.๒) ความกล้าเสี่ยงแม้สถานการณ์จะคลุมเครือ ๑.๓) การมุ่งเน้นผลสำเร็จมากกว่ากระบวนการ ๒) การจูงใจทีมงานสู่ผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ๒.๑) การหาโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้และแสดงความสามารถ ๒.๒) การให้โอกาสมีส่วนร่วมในการออกแบบและวางแผนงาน ๒.๓) การให้โอกาสคิดและตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ และ ๓) การคิด ได้แก่ ๓.๑) การคิดเป็นระบบ ๓.๒) การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ๓.๓) การคิดริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

**๒. แนวคิดภาวะผู้นำแบบ Servant Leadership** ของ Robert K Greenleaf กำหนดคุณสมบัติที่แสดงให้เห็นว่าผู้นำแบบ Servant Leadership ในฐานะที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าที่รับผิดชอบซึ่งไม่ควรเน้นเฉพาะคุณลักษณะเท่านั้น แต่ต้องเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังด้วย ลักษณะของผู้นำในแนวคิดนี้ ประกอบด้วย

- ๑) ความสามารถในการรับฟังคนอื่น (Listening)
- ๒) ความสามารถที่จะเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ (Empathy)
- ๓) ความสามารถในการช่วยเหลือบุคคลอื่นในการแก้ปัญหา (Healing)
- ๔) มีความตระหนักรู้ในตนเองและคนอื่นเป็นอย่างดี (Awareness)
- ๕) สามารถที่จะชักจูงให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี (Persuasion) ไม่ใช้การบังคับ แต่ใช้การเชิญชวนให้ผู้อื่นตัดสินใจ ยอมรับ และดำเนินการด้วยความเข้าใจ
- ๖) เป็นคนที่มีความคิดรวบยอดที่ชัดเจนในเรื่องต่างๆ (Conceptualization)
- ๗) เป็นคนที่มีมองการณ์ไกล (Foresight) เข้าใจและรู้จักใช้บทเรียนจากอดีต ใช้ความจริงในปัจจุบัน นำมาวิเคราะห์ตัดสินใจเพื่อทำสิ่งที่จะเกิดในอนาคต

๘) ชอบช่วยเหลือเกื้อกูลบุคคลอื่น (Stewardship) ดูแลและช่วยเหลือให้ทีมงานมีความรู้ความเข้าใจในชีวิต เพื่อที่เติบโตขึ้นและพร้อมที่จะเป็นผู้นำและทีมงานที่มีคุณภาพต่อไป

๙) มีความผูกพันกับการช่วยเหลือบุคคลอื่นให้มีความเจริญเติบโต (Commitment to the growth of people) ส่งเสริมให้ผู้นำมีความรู้สึกรับผิดชอบ พร้อมปฏิบัติงานเพื่อสร้างประโยชน์แก่องค์กร

๑๐) มีความปรารถนาที่จะทำให้ชุมชนดีขึ้น (Building community) สร้างชุมชนแห่งความเชื่อที่ต้องการไปสู่เป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ต้องการให้ทีมงานมีสันติสุขในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน

ด้วยเหตุนี้สมรรถนะผู้นำตามแนวคิดนี้ จึงต้องประกอบด้วย ๑. การเสริมพลังอำนาจผู้อื่น ๒. การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น ๓. การนำการเปลี่ยนแปลง และ ๔. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

**๓. แนวทางรับมือกับ VUCA world** สำหรับผู้นำองค์กร ผู้นำทีม เพื่อพร้อมรับความท้าทายในการพัฒนาทีม และแนวทางการพัฒนาตัวเอง ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงโดย อ.ศศิมา สุขสว่าง โดย VUCA world ประกอบด้วยความท้าทาย ๔ ด้านคือ V- Volatility คือ ความผันผวนของสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงและรวดเร็ว U-Uncertainty คือ สภาวะที่มีความไม่แน่นอนสูงขาดความชัดเจนทำให้ยากต่อการตัดสินใจ C-Complexity คือ ความซับซ้อนที่มากขึ้น ด้วยเหตุปัจจัยแวดล้อม ทำให้ยากต่อการตัดสินใจ และ A-Ambiguity คือ ความคลุมเครือ ไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจน

ด้วยความท้าทายดังกล่าว ผู้นำในองค์กรต้องสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีศักยภาพและความสามารถ ในการพัฒนาทีมให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดจนการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ภายใต้สภาวะ The New Normal หรือความเป็นปกติแบบใหม่ จึงต้องเตรียมความพร้อมให้มีสมรรถนะ ๔ ด้าน ดังนี้คือ

**๑) มีวิสัยทัศน์ (Vision)** ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และตอบสนองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยต้องมีลักษณะดังนี้

๑.๑) การสื่อสาร (COMMUNICATE) กับทีมงาน และคนในองค์กรที่ชัดเจน ทำให้ทุกคนเห็นเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นภาพเดียวกัน และทราบทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรร่วมกัน

๑.๒) ความเชื่อมั่น (BELIEF) เชื่อมั่นในตัวเองและผู้อื่น และให้การสนับสนุนการเติบโตทั้งทางความคิด (Growth Mindset) และการทำงานรูปแบบใหม่ๆ ในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

๑.๓) ความมุ่งมั่น (FOCUS) มุ่งมั่นและมั่นใจว่าทุกคนในทีมมีความสามารถและก้าวไปในทิศทางเดียวกันขององค์กร

**๒) การทำความเข้าใจ (Understanding)** ทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร ชัดความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นที่เสริมสร้างมุมมองใหม่เพื่อสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ โดยต้องมีลักษณะดังนี้

๒.๑) ออยากรู้อยากเห็น (CURIOSITY) เรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากทีมงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ๆ มาพัฒนาองค์กร

๒.๒) เอาใจใส่ (EMPATHY) ใส่ใจกับทีมงาน เพื่อให้ได้ใจและการร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

๒.๓) เปิดใจ (OPEN MIND) เปิดใจและเปิดรับแนวคิดใหม่ๆ เพื่อมาสร้างสรรค์และพัฒนาองค์กรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

**๓) ชัดเจนกระจ่าง (Clarify)** ในยุคที่ระบบและองค์กร มีบริบทและสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนที่มากขึ้นส่งผลให้การตัดสินใจมีความยุ่งยากมากขึ้น การสร้างเสริมความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางดำเนินการที่สำคัญ เพื่อให้การตัดสินใจทันต่อเหตุการณ์ โดยต้องมีลักษณะดังนี้

๓.๑) การจัดระบบให้เรียบง่าย (SIMPLIFY) ลดความซับซ้อนของระบบ และเน้นประเด็นหลักที่เป็นแก่นขององค์กรจริงๆ

๓.๒) การตระหนักรู้ (AWARENESS) ใช้สัญชาตญาณ และประสบการณ์ในการทำงาน และตัดสินใจ

๓.๓) การคิดเชิงระบบ (SYSTEMS THINKING) เพื่อให้ได้มุมมองแบบองค์รวม และแยกแยะออกมาเป็นส่วนต่างๆ เพื่อให้เห็นภาพการทำงานที่ชัดเจน

**๔) ความว่องไว (Agility)** สามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างรวดเร็ว ว่องไวต่อการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นและมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยที่ยังคงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรอยู่ โดยต้องมีลักษณะดังนี้

๔.๑) การตัดสินใจ (DECISIVENESS) สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และตัดสินใจด้วยความมั่นใจ

๔.๒) การพัฒนานวัตกรรม (INNOVATION) เรียนรู้ปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมสร้างและพัฒนานวัตกรรมใหม่ เพื่อแก้ปัญหา

๔.๓) การให้อำนาจ (EMPOWER) การสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกัน และการสนับสนุนทำให้ผู้อื่นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ๔. สมรรถนะหลักของนักบริหารระดับสูง โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

##### ๑. การบริหารคน

##### ๑.๑ การปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability and Flexibility)

การปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์บุคคล หรือกลุ่มตามความต้องการของงานหรือขององค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่าง

##### ๑.๒ ทักษะในการสื่อสาร (Communication)

ทักษะและศิลปะในการรับรู้และจับประเด็นจากการฟังและการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิดและโน้มน้าวผู้ฟังและผู้อ่าน โดยการพูดการเขียน และการนำเสนอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และได้รับการสนับสนุนหรือเห็นด้วยอย่างชัดเจน

##### ๑.๓ การประสานสัมพันธ์ (Collaborativeness)

การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

##### ๒. ความรอบรู้ในการบริหาร

##### ๒.๑ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Change)

การริเริ่มเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การให้การสนับสนุนผู้อื่นในองค์กรให้นำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จโดยมุ่งเน้นการสนับสนุนด้านการกำหนดขอบเขต ขั้นตอนและช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง

##### ๒.๒ การมีจิตมุ่งบริการ (Customer Service Orientation)

ความมุ่งมั่นในการให้บริการ ช่วยเหลือเสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการโดยมุ่งหาความต้องการของผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้อง สนองความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

##### ๒.๓ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การสร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์และในระดับปฏิบัติการ โดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลาทรัพยากรความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่อาจเป็นไปได้ด้วยดี

### ๓. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

#### ๓.๑ รับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability)

สำนึกในบทบาท หน้าที่ มุ่งมั่น ตั้งใจเพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมายและปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่น ในขณะเดียวกันก็มีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำและการตัดสินใจ

#### ๓.๒ การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result)

การบริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันการณตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อให้ผลผลิตและการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### ๓.๓ การบริหารทรัพยากร (Managing Resources)

ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร (บุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี เวลา และทรัพยากรต้นทุนอื่นๆ) มีการจัดสรรทรัพยากรที่อยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรกลุ่มและบุคคล โดยสามารถสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตามนโยบาย

### ๔. การบริหารอย่างมีอาชีพ

#### ๔.๑ การตัดสินใจ (Decision Making)

การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือกและผลลัพธ์เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุดสถานการณ์นั้นๆ ในเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะระบุประเด็นของปัญหาและตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์

#### ๔.๒ การคิดเชิงกลยุทธ์ (Thinking)

การระบุกำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์โดยใช้หลักเหตุผลและประสบการณ์ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุป การตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ๆ

#### ๔.๓ ความเป็นผู้นำ (Leadership)

สร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร โนมน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้คำแนะนำและการให้อำนาจให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมีอาชีพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์กร ในด้านทัศนคติการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

### ๕. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

#### ๑. คุณลักษณะและสมรรถนะที่จำเป็นต้องมี ประกอบด้วย

๑) สมรรถนะหลักของผู้บริหารการศึกษา ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ แบ่งได้เป็นผู้บริหารจากส่วนกลางที่ต้องทำหน้าที่เป็น Regulator และผู้บริหารจากท้องถิ่นที่ต้องทำหน้าที่เป็น Supporter โดยคุณสมบัติหลักๆ ที่จำเป็นต้องมี คือ (๑) ความรู้ด้านวิชาการศึกษาในทุกระดับที่รับผิดชอบ ทราบบริบทของระดับการศึกษาที่ต้องรับผิดชอบ (๒) สามารถประสานงานและบริหารจัดการผู้ได้บังคับบัญชาในภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง (๓) สามารถบริหารจัดการเครือข่ายทั้งในระดับแนวราบและแนวตั้ง เชื่อมโยงประสานงานและบูรณาการงานได้หลากหลายมิติ (๔) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนางานด้านการศึกษา

๒) สมรรถนะที่จำเป็นต้องมีทั้งสองตำแหน่ง (ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาานิเทศก์) ได้แก่ Transferable skill สมรรถนะทางด้านสังคมและด้านอารมณ์ จำเป็นต้องมีทักษะการแก้ปัญหา การสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม และลักษณะความเป็นผู้นำ เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งในส่วนของผู้บริหารการศึกษา และศึกษาานิเทศก์

๒. การเสนอมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหารการศึกษาของคณะกรรมการครูและอาจารย์ เพื่อให้มีประโยชน์และสามารถปฏิรูปการดำเนินการด้านการบริหารการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ เห็นควรว่านอกจากจะต้องเสนอคุณลักษณะและสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีของผู้บริหารการศึกษาและศึกษาานิเทศก์แล้ว ยังจำเป็นต้องเสนอบทบาทหน้าที่ที่ควรจะเป็น รวมไปถึงเงื่อนไขในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของศึกษาานิเทศก์ และผู้บริหารการศึกษาด้วย เพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ

๓. ผู้บริหารการศึกษาต้องมีสมรรถนะเกี่ยวกับการเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้ที่สามารถวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงได้ อาทิ ครูไม่ครบตามสาขาวิชาและจำนวนนักเรียนลดลง

๔. แนวทางการจัดทำสมรรถนะผู้บริหารการศึกษาและศึกษาานิเทศก์ ควรคำนึงถึงแนวโน้มและทิศทางของระบบการศึกษาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตมากกว่าความต้องการหรือความต้องการของผู้กำหนดนโยบายด้านการศึกษาแต่เพียงอย่างเดียว

๕. จากบทบาทหน้าที่ผู้บริหารการศึกษาและศึกษาานิเทศก์ในปัจจุบัน จะพบว่าการดำเนินการไม่สอดคล้องกับสภาพบริบทการศึกษา รวมทั้งแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาของโลก จึงควรมีการปรับระบบการผลิต คัดกรอง พัฒนา และเส้นทางวิชาชีพของผู้บริหารการศึกษาและศึกษาานิเทศก์ให้สอดคล้องกับสภาพบริบทข้างต้น โดยเฉพาะในส่วนของการพัฒนาต้องมีการฝึกประสบการณ์วิชาชีพอย่างเข้มข้น

๖. ในการฝึกประสบการณ์วิชาชีพของผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารการศึกษาและศึกษาานิเทศก์ จะต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และสามารถที่จะเป็นแบบอย่างในการจัดการเรียนการสอน

### (๓) กระบวนการดำเนินการจัดทำสมรรถนะผู้บริหารการศึกษา

๑) ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน วิเคราะห์ และพิจารณาข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนของงานวิจัย แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารการศึกษา เพื่อประกอบในการจัดทำ ร่าง สมรรถนะผู้บริหารการศึกษา พร้อมทั้งวิเคราะห์ความเชื่อมโยงสมรรถนะในแต่ละด้าน

๒) นำ ร่าง สมรรถนะผู้บริหารการศึกษา มานำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมนำความเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้รับมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงแก้ไข ร่างสมรรถนะดังกล่าวให้มีความสมบูรณ์

๓) นำเสนอร่าง สมรรถนะผู้บริหารการศึกษา ต่อที่ประชุมคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ความเห็นชอบในหลักการของร่าง และพิจารณาให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

๔) จัดทำเอกสารประกอบ และเสนอ ร่าง สมรรถนะผู้บริหารการศึกษา ให้สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการดำเนินการที่เกี่ยวข้องต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

๑. คมเพชร ฉัตรศุภกุล. (๒๕๖๑). ภาวะผู้นำแบบ Servant Leadership ของ Robert K Greenleaf (ออนไลน์). ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒, สืบค้นจาก : <http://www.thepowernetworknews.com-servant-leadership>.
๒. พสุ เดชะรินทร์. (๒๕๖๑). ลักษณะของผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลง – กรณีศึกษาประเทศไทย(ออนไลน์). ๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒, สืบค้นจาก : <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/646074>.
๓. ราชบัณฑิตยสภา. (๒๕๖๒). พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร : หจก.อรุณการพิมพ์.
๔. ศศิมา สุขสว่าง. (๒๕๖๐). แนวทางรับมือกับ VUCA world สำหรับผู้นำองค์กร ผู้นำทีม เพื่อพร้อมรับความท้าทายในการพัฒนาทีม และแนวทางการพัฒนาตัวเอง ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง (ออนไลน์). ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒, สืบค้นจาก : <http://www.sasimasuk.com/16768188/vuca-world-ความท้าทายสำหรับผู้ในยุคใหม่>.
๕. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) สมรรถนะหลักของนักบริหารระดับสูง สืบค้นจาก [https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/07\\_phaakhphnwk\\_ch\\_smrrthnathaangkaarbrihaar.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/07_phaakhphnwk_ch_smrrthnathaangkaarbrihaar.pdf) เมื่อ ๔ พฤษภาคม ๒๕๖๒

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิผู้ร่วมให้ข้อมูล

๑. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ปทีป เมธาคุณวุฒิ
๒. ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์
๓. นายสมยศ ศิริบรรณ
๔. ดร.เฉลิมชัย พันธุ์เลิศ
๕. ดร.ทรงพร พนมวัน ณ อยุธยา
๖. นายวสันต์ ปัญญา
๗. นายบุญเลิศ ค่อนสะอาด

## ๔. สมรรถนะศึกษานิเทศก์

### (๑) สมรรถนะศึกษานิเทศก์

หัวใจสำคัญในการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา คือ การปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้วยเหตุนี้ ครูจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา และเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการเรียนการสอน แต่อย่างไรก็ตาม “ศึกษานิเทศก์” ถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญไม่แพ้กันที่ทำให้การปฏิรูปและดำเนินให้กลไกดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากศึกษานิเทศก์เป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สามารถช่วยชี้แนะ พัฒนาทักษะความรู้ และสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานของครู ประกอบกับศึกษานิเทศก์ยังเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานของครูในทุกเขตพื้นที่การศึกษาและทุกจังหวัด แต่ปัจจุบันอุปสรรคในการดำเนินงานและการปฏิบัติหน้าที่กลับเกิดจากความไม่สอดคล้องในนโยบายและการจัดสรรงบประมาณสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ทำให้ศึกษานิเทศก์ไม่สามารถปฏิบัติงานในการกิจหลักได้อย่างเต็มที่ กลับต้องมาทำงานด้านติดตามประเมินผลตามโครงการแทน ด้วยเหตุดังกล่าว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาระบบที่เอื้อต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ ทั้งนี้ คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษาจึงเล็งเห็นว่านอกจากจะมีการเสนอร่าง สมรรถนะศึกษานิเทศก์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของศึกษานิเทศก์แล้ว ยังมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงระบบที่เอื้อต่อการเป็นศึกษานิเทศก์ ดังนี้

๑) ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งของศึกษานิเทศก์ เพื่อประโยชน์ในการคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการเป็นครูและผู้บริหารเข้ามาดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ รวมทั้งการให้ความสำคัญในเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพของศึกษานิเทศก์ และมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มุ่งเน้นงานด้านวิชาการเป็นแบบอย่างและเป็นที่ยอมรับในการปฏิบัติงานแก่ครูอย่างชัดเจน

๒) ระบบการพัฒนาศึกษานิเทศก์เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์อย่างต่อเนื่อง เพราะนอกจากศึกษานิเทศก์จำเป็นต้องมีสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงานแล้ว การทำงานที่ก้าวหน้าต่อการปฏิรูปการศึกษาในยุคใหม่ที่ต้องการพัฒนาผู้เรียนด้วยหลักสูตรฐานสมรรถนะ และการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการศึกษา ฉะนั้น ศึกษานิเทศก์จึงยังต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญ สามารถพัฒนาศักยภาพตนเองให้ทันสมัย ทันกับวิทยาการความก้าวหน้าในการจัดการเรียนการสอน เพื่อที่จะเป็นผู้ที่ช่วยสนับสนุนชี้แนะ และแนะนำแนวทางการแก้ปัญหาให้กับเพื่อนครูได้อย่างเหมาะสมต่อไป

### สมรรถนะที่ ๑ ผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leader)

๑.๑ มีความรู้เฉพาะทางในสาขาหรือวิชาที่จะนิเทศ กลยุทธ์การนิเทศ และศาสตร์การสอนในการพัฒนาผู้เรียน และสามารถนำตนเองในการเรียนรู้ให้เพิ่มพูนอย่างต่อเนื่อง

๑.๒ ช่วยสร้างผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษา เพื่อช่วยพัฒนาครู ผู้เรียน และคุณภาพการศึกษา

๑.๓ ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและพัฒนาครู บนพื้นฐานของข้อมูล ประสิทธิภาพของผู้บริหารครู และบริบทของสถานศึกษา





สมรรถนะด้าน	สมรรถนะ
สมรรถนะที่ ๑ ผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leader)	<p>๑.๑ มีความรู้เฉพาะทางในสาขาหรือวิชาที่จะนิเทศกลยุทธ์การนิเทศและศาสตร์การสอนในการพัฒนาผู้เรียนและสามารถนำตนเองในการเรียนรู้ให้เพิ่มพูนอย่างต่อเนื่อง</p> <p>๑.๒ ช่วยสร้างผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาเพื่อช่วยพัฒนาครูผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา</p> <p>๑.๓ ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและพัฒนาครูบนพื้นฐานของข้อมูลประสบการณ์ของผู้บริหารครูและบริบทของสถานศึกษา</p>
สมรรถนะที่ ๒ ผู้นำการคิดและการปฏิบัติตน (Brain & Behavior)	<p>๒.๑ คิดเป็นระบบคิดเชิงนวัตกรรมกล้าริเริ่มสิ่งใหม่เปิดรับแนวคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนาระบบงานให้เรียบง่ายสร้างสรรค์แนวทางและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>๒.๒ มีสมรรถนะครูที่จำเป็นเพื่อเป็นแบบอย่างในการสอนและการทำงานแก่ครูและผู้บริหาร</p> <p>๒.๓ มีความสามารถในการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์อันดีสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจทีมงานให้มุ่งสู่ผลลัพธ์ที่ท้าทาย</p> <p>๒.๔ มีความเชื่อมั่นในตนเองและผู้อื่นว่าสามารถพัฒนาได้มองปัญหาและอุปสรรคเป็นโอกาสในการเรียนรู้มีความพยายามในการปรับตัวทำสิ่งที่ท้าทายและพัฒนาสิ่งใหม่ๆ</p>
สมรรถนะที่ ๓ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่เป้าหมายที่ท้าทาย (Change & Challenge)	<p>๓.๑ เสริมพลังทีมงานให้ร่วมมือร่วมใจ (Synergy) นำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>๓.๒ มีความใฝ่รู้ทางวิชาการสามารถสร้างความรู้ รู้จักนำบทเรียนในอดีตมาใช้ในการพัฒนา งานนำบทเรียนมาใช้ในการพัฒนางานในปัจจุบันและตัดสินใจสร้างผลลัพธ์ที่ท้าทายในอนาคต</p> <p>๓.๓ มีทักษะในการทำงานแบบรวมพลังร่วมกับเครือข่ายผู้นิเทศ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน</p> <p>๓.๔ เชื่อมโยงแนวคิดหลักการนโยบายและความเปลี่ยนแปลงใหม่สู่การจัดการจัดระบบการปฏิบัติงานที่ง่ายเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและเชื่อมโยงข้อมูลเชิงประจักษ์สู่การสร้างองค์ความรู้บทเรียนแนวปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและการทำงานที่เกิดผล</p>
สมรรถนะที่ ๔ ผู้สนับสนุนอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Supporter & Facilitator)	<p>๔.๑ มีทักษะในการฟังอย่างลึกซึ้งที่มีความเข้าใจเห็นอกเห็นใจผู้อื่น</p> <p>๔.๒ มีทักษะการชี้แนะทางปัญญา (Cognitive Coaching) พัฒนาระบบการคิดให้สามารถนำตนเองและพัฒนางานให้มีคุณภาพมากขึ้น โดยมีความเข้าใจในบริบทของการเรียนการสอนสามารถสังเกตความคิดและพฤติกรรมของครู สามารถตั้งคำถามกระตุ้นการคิดให้ครูสามารถหาคำตอบและแนวทางที่เหมาะสมด้วยตนเองรวมทั้งสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับและคำชี้แนะที่เป็นประโยชน์แก่ครู</p> <p>๔.๓ พัฒนาครูให้มีทักษะการสะท้อนคิดในการทำงานเพื่อการพัฒนาตนเองและผู้เรียน</p>

## ข้อเสนอเกี่ยวกับการจัดระบบกลไก และ ปัจจัยสนับสนุนการทำงานของศึกษานิเทศก์

เพื่อให้ศึกษานิเทศก์สามารถทำงานได้อย่างเหมาะสมเห็นควรกำหนดการจัดระบบกลไก และปัจจัยสนับสนุนการทำงานของศึกษานิเทศก์

๑. กำหนดสัดส่วนภารกิจที่ชัดเจนในการทำงานโดยเน้นการทำงานเชิงวิชาการ และการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน โดยให้มีหน้าที่พัฒนาคุณภาพโรงเรียนทั้งการพัฒนางานองค์ความรู้ และการพัฒนาครูให้พร้อมสำหรับการพัฒนาผู้เรียน ร้อยละ ๗๐ การพัฒนาตนเองร้อยละ ๒๐ และ งานอื่น ร้อยละ ๑๐

๒. ปรับระบบการได้มาของศึกษานิเทศก์ จากการสอบ เป็นการได้คัดเลือกจากครูเก่ง หรือนักวิชาการที่มีประสบการณ์สูงในการพัฒนาผู้เรียน การมีทักษะในการชี้แนะทางปัญญา และการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกันของครู

๓. จัดอัตรากำลังให้เพียงพอในการทำงานเชิงวิชาการอย่างเข้มข้น

๔. พัฒนาระบบการเลื่อนตำแหน่ง โดยพิจารณาจากการทำงานในเชิงวิชาการ โดยเฉพาะผลการพัฒนาครู และผู้เรียน

### (๒) ข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำสมรรถนะศึกษานิเทศก์

#### ๑. ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖

ผู้ประกอบวิชาชีพศึกษานิเทศก์ ต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

๑) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาการนิเทศการศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

๒) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศการศึกษา โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้รับการนิเทศ

๓) มุ่งมั่นพัฒนาผู้รับการนิเทศให้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมจนเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างมีคุณภาพและเต็มศักยภาพ

๔) พัฒนาแผนการนิเทศให้มีคุณภาพสูง สามารถปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง

๕) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการนิเทศการศึกษาก่อเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ

๖) จัดกิจกรรมการนิเทศการศึกษาโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้รับการนิเทศ

๗) ดำเนินการและรายงานผลการนิเทศการศึกษาให้มีคุณภาพสูงได้อย่างเป็นระบบ

๘) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

๙) ร่วมพัฒนางานกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์

๑๐) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

๑๑) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำทางวิชาการ

๑๒) สร้างโอกาสในการพัฒนางานได้ทุกสถานการณ์

## ๒. กลวิธีการชี้แนะ

เฉลิมชัย พันธุ์เลิศ ได้เสนอ กลวิธีการชี้แนะเป็นความรู้เชิงปฏิบัติ (practical knowledge) ที่ผู้ชี้แนะได้ค้นพบในการลงมือปฏิบัติการชี้แนะกับคุณครูในสถานการณ์การทำงานจริงแล้วเก็บเป็นกลวิธีเฉพาะของตนไว้ใช้ในการดำเนินการชี้แนะของตนเองหากผู้ชี้แนะได้มีเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์การใช้กลวิธีในการชี้แนะเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง ก็จะช่วยขยายประสบการณ์การชี้แนะให้กว้างขวางเพิ่มมากขึ้น กลวิธีที่น่าเสนอมีดังนี้

**เดินทีละก้าว กินข้าวทีละคำ** หมายความว่า การเดินไปสู่จุดหมาย ต้องเริ่มเดินไปที่ละก้าว ความสำเร็จจึงเกิดอยู่กับทุกก้าวที่เดินไป เป้าหมายของการกินข้าวคือ การอิ่ม แต่ก็ต้องอาศัยการกินไปที่ละคำ เหมือนการดำเนินการชี้แนะ เป็นธรรมชาติที่ผู้ชี้แนะและคุณครูสามารถตั้งเป้าหมายที่ไปถึงร่วมกันได้ แต่การไปถึงเป้าหมายก็เริ่มจากการทำงานเล็กๆ พัฒนาไปเรื่อยๆ

**จับถูก ไม่จับผิด** หมายความว่า การชี้แนะเน้นไปที่การช่วยคุณครูมองหาว่าทำอะไรได้ดี ถูกต้องเหมาะสมแล้ว แม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อยก็ตามที เป็นวิธีการที่ช่วยให้คุณครูไม่รู้สึกอึดอัด เวลามีผู้ชี้แนะมาทำงานด้วยการจับถูกทำให้คุณครูได้เห็นคุณค่าในตนเอง และอีกเข็มที่จะพัฒนางานการเรียนการสอนของตนเองต่อไป

**ปัญหาของใคร คนนั้นก็ต้องแก้** หมายความว่า คุณครูมีแนวโน้มพึ่งพาผู้ชี้แนะให้แก้ไขปัญหาให้ ซึ่งหากผู้ชี้แนะตกหลุมพรางอันนี้ ก็ต้องคอยแก้ปัญหาให้คุณครูอยู่ร่ำไป การชี้แนะที่ดีจึงไม่ควรรับปัญหาของคุณครูเข้ามาแก้ไขเสียเอง แต่พยายามช่วยเหลือให้ครูค้นพบวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

**ชมสองอย่าง ชี้จุดบกพร่องหนึ่งอย่าง** หมายความว่า หากจำเป็นต้องชี้ให้เห็นจุดบกพร่องในการทำงาน ก็ต้องใช้ต่อเมื่อคุณครูและผู้ชี้แนะคุ้นเคย ไว้วางใจกันพอสมควร ทั้งคุณครูยินดีรับฟังข้อบกพร่องของตนเอง อย่างไรก็ตามผู้ชี้แนะต้องยึดหลักไม่ “ติ” มากกว่า “ชม” จึงต้องยึดหลักว่าให้ชมในประเด็นที่ทำได้อย่างน้อย ๒ เรื่อง และชี้ข้อบกพร่องเพื่อให้ปรับปรุงเพียงประเด็นเดียวเท่านั้น

**การถาม ไม่ต้องหวังคำตอบ** หมายความว่า การถามคำถามของผู้ชี้แนะ ช่วยให้คุณครูได้พิจารณาอย่างรอบด้านมากขึ้น แบบอย่างของคำถามเหล่านี้ช่วยให้คุณครูเก็บไว้ถามตนเองได้ ดังนั้น ในบางคำถามต้องอาศัยเวลาในการคิดพิจารณา ก็อาจเป็น “คำถามฝากให้คิด” ไม่จำเป็นต้องบังคับให้คุณครูต้องตอบให้ได้ในขณะนั้น

**ให้การบ้าน ต้องตามมาตรวจ** หมายความว่า หลังจากเสร็จสิ้นการชี้แนะในแต่ละครั้ง จำเป็นที่จะต้องวางแผนร่วมกันสำหรับการชี้แนะในครั้งต่อไป คุณครูต้องนำบทเรียนที่ได้ครั้งนี้ไปปรับปรุงการสอนของตนเองเป็นเหมือนการให้การบ้านไว้ แล้วก็กลับมาตรวจดูว่าสามารถปรับปรุงได้ดีเพียงใด เพื่อหาทางชี้แนะต่อไป

**ถ้าจะบอก ต้องมีทางเลือก** หมายความว่า การบอกวิธีการแก้ปัญหาให้แก่ครูใช้ในสถานการณ์ที่มีเวลาจำกัด หรือในกรณีที่คุณครูมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนบางประการ ผู้ชี้แนะอาจเลือกใช้วิธีการบอก หรือสั่งให้ทำ อย่างไรก็ตามในวิธีที่บอกหรือสั่งนั้น ควรมียุทธวิธีอย่างน้อย ๒ ทางเลือก เพื่อให้ครูสามารถตัดสินใจเลือกปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพที่เหมาะสมกับตนเองมากที่สุด

**แกล้งทำเป็นไม่รู้** หมายความว่า ผู้ชี้แนะอาจทำบทบาทของผู้ที่ไม่รู้ ไม่เข้าใจ ให้ครูช่วยอธิบายหรือให้คำแนะนำก็จะช่วยพัฒนาความสามารถของครูได้ดีทีเดียว

**อดทนฟังให้ถึงที่สุด** หมายความว่า ในบางกรณีที่ครูอาจมีเรื่องมากมายที่อยากบอกเล่าให้ผู้ชี้แนะฟังหลายเรื่องอาจไม่เข้าท่า หากแต่ผู้ชี้แนะสามารถอดทนฟัง โดยไม่ตัดบทหรือแทรกแซง ก็จะได้เข้าใจความคิดของครูมากขึ้น บางทีคุณครูก็อาจได้คิดทบทวนในสิ่งที่ตนเองพูดมาได้บ้าง

**เราเรียนรู้ร่วมกัน** หมายความว่า ผู้ชี้แนะไม่จำเป็นต้องรู้ไปเสียทุกเรื่อง ผู้ชี้แนะไม่จำเป็นต้องเก่งกว่าครู แต่ถือว่าทั้งผู้ชี้แนะและครูสามารถเรียนรู้จากกันและกันได้เสมอ ปัญหาบางเรื่องที่แตกต่างกันไม่เข้าใจก็ต้องมาช่วยกันหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน

**๓. แนวคิดภาวะผู้นำแบบ Servant Leadership** ของ Robert K Greenleaf กำหนดคุณสมบัติที่แสดงให้เห็นว่าผู้นำแบบ Servant Leadership ในฐานะที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าที่รับผิดชอบซึ่งไม่ควรเน้นเฉพาะคุณลักษณะเท่านั้นแต่ต้องเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังด้วย ลักษณะของผู้นำในแนวคิดนี้ ประกอบด้วย

- ๑) ความสามารถในการรับฟังคนอื่น (Listening)
  - ๒) ความสามารถที่จะเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ (Empathy)
  - ๓) ความสามารถในการช่วยเหลือบุคคลอื่นในการแก้ปัญหา (Healing)
  - ๔) มีความตระหนักรู้ในตนเองและคนอื่นเป็นอย่างดี (Awareness)
  - ๕) สามารถที่จะชักจูงให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี (Persuasion) ไม่ใช้การบังคับ แต่ใช้การเชิญชวนให้ผู้อื่นตัดสินใจ ยอมรับ และดำเนินการด้วยความเข้าใจ
  - ๖) เป็นคนที่มีความคิดรวบยอดที่ชัดเจนในเรื่องต่างๆ (Conceptualization)
  - ๗) เป็นคนที่มีมองการณ์ไกล (Foresight) เข้าใจและรู้จักใช้บทเรียนจากอดีต ใช้ความจริงในปัจจุบันนำมาวิเคราะห์ตัดสินใจเพื่อทำสิ่งที่จะเกิดในอนาคต
  - ๘) ชอบช่วยเหลือเกื้อกูลบุคคลอื่น (Stewardship) ดูแลและช่วยเหลือให้ทีมงานมีความรู้ความเข้าใจในชีวิต เพื่อที่เติบโตขึ้นและพร้อมที่จะเป็นผู้นำและทีมงานที่มีคุณภาพต่อไป
  - ๙) มีความผูกพันกับการช่วยเหลือบุคคลอื่นให้มีความเจริญเติบโต (Commitment to the growth of people) ส่งเสริมให้ผู้ที่มีความรู้สึกรับผิดชอบ พร้อมปฏิบัติงานเพื่อสร้างประโยชน์แก่องค์กร
  - ๑๐) มีความปรารถนาที่จะทำให้ชุมชนดีขึ้น (Building community) สร้างชุมชนแห่งความเชื่อที่ต้องการไปสู่เป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ต้องการให้ทีมงานมีสันติสุขในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน
- ด้วยเหตุนี้สมรรถนะผู้นำตามแนวคิดนี้ จึงต้องประกอบด้วย ๑. การเสริมพลังอำนาจผู้อื่น ๒. การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น ๓. การนำการเปลี่ยนแปลง และ ๔. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

#### **๔. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ**

๑. คุณลักษณะและสมรรถนะที่จำเป็นต้องมี ประกอบด้วย
  - ๑) สมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์ ประกอบด้วย มีความสามารถในการนิเทศในเรื่องที่ตนรับผิดชอบ อาทิ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการติดตามประเมินผล โดยจำเป็นต้องมีทักษะความเชี่ยวชาญด้านเนื้อหาที่ตนรับผิดชอบ มีทักษะกระบวนการนิเทศ และมีทักษะด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อช่วยให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังมีความสำคัญในการต้องมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและครู ซึ่งเป็นเครือข่ายที่เกี่ยวข้องและต้องปฏิบัติงานร่วมกัน สร้างความไว้วางใจแก่ครูว่าจะเป็นผู้มาสนับสนุนและให้คำปรึกษาที่ดีแก่ครูได้
  - ๒) สมรรถนะที่จำเป็นต้องมีทั้งสองตำแหน่ง ได้แก่ Transferable skill สมรรถนะทางด้านสังคมและด้านอารมณ์ จำเป็นต้องมีทักษะการแก้ปัญหา การสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม และลักษณะความเป็นผู้นำ เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งทั้งในส่วนของผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์

๓) คุณลักษณะที่สำคัญของศึกษานิเทศก์ ประกอบด้วย ๓ ภูมิ และ ๑ บุคลิกภาพ กล่าวคือ

(๑) ภูมิรู้ รู้จริง รู้ชัด

มีความรู้พื้นฐานทั้งในส่วนของจิตวิทยาและศาสตร์การเรียนการสอนที่สามารถตรวจสอบได้ มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีความสามารถในการใช้เครื่องมือ เพื่อการทำงาน การสร้างสรรค์งาน และการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน ซึ่งกรอบของเครื่องมือที่ศึกษานิเทศก์จำเป็นต้องมีเพื่อพัฒนาในการทำงานและพัฒนาตนเอง ได้แก่ ทักษะด้านภาษา ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะด้านการวิจัย และทักษะการนำเสนอ นอกจากนี้ ยังต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ สามารถมองภาพรวมขององค์กร และทีมงานย่อย รวมทั้งให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

(๒) ภูมิทำ ทำจริง (ลงมือทำ)

มีความรู้ความเข้าใจ สามารถนำภูมิรู้ เชื่อมโยง สู่การลงมือทำด้วยตนเอง ทำอย่างคนมีความรู้ มีเหตุมีผล บอกที่มาที่ไปได้ทุกชิ้นงาน สามารถปฏิบัติเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนครูได้ นอกจากนี้ยังต้องสามารถชี้แนะแนวทาง พร้อมร่วมแก้ปัญหาแก่เพื่อนครูได้ ทั้งนี้ วิธีการเป็นแบบอย่างที่ดีและง่ายที่สุด คือ การลงมือปฏิบัติให้เห็นจริง สามารถ “สอนเป็นแบบอย่าง” ให้แก่ครูได้

(๓) ภูมิธรรม ดูแล อย่างทั่วถึง ต่อเนื่อง (ติดตาม ถ้ามถึง)

มีความศรัทธาในการเป็นศึกษานิเทศก์ ศรัทธาในอาชีพเสียสละและอุทิศตน เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรให้เกียรติ ยกย่องและรับฟัง เพื่อนร่วมวิชาชีพและครูอย่างเท่าเทียม จริงจัง และจริงใจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับการนิเทศเป็นสำคัญ

ทั้งนี้ ในส่วนของบุคลิกภาพเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่สามารถมองเห็นได้ อาทิ การแต่งกายสุภาพดี คำพูด อารมณ์ และการแสดงออกอย่างกระตือรือร้น อยากรู้อยากเห็น กล้าหาญ เต็มไปด้วยความหวัง

๒. ข้อเสนอเกี่ยวกับการปรับปรุงบทบาทศึกษานิเทศก์

๑) ศึกษานิเทศก์สำหรับโรงเรียนในกลุ่มเรียนรวม จำเป็นต้องมีการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างฝ่ายกำหนดนโยบายและหน่วยงานในส่วนปฏิบัติ เพื่อให้สามารถดำเนินการอย่างครอบคลุมและสามารถขับเคลื่อนให้การนิเทศการจัดการเรียนการสอนเหมาะสมกับกลุ่มผู้เรียนพิการ กลุ่มผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ และกลุ่มผู้เรียนทั่วไป

๒) การพิจารณาอัตรากำลังของศึกษานิเทศก์ควรต้องพิจารณาปัจจัยทั้งทางด้านการบริหารจัดการ กลุ่มการประเมินและติดตามผลในแต่ละระดับและสังกัดสถานศึกษา เพื่อให้ระบบการติดตาม ให้คำแนะนำในการจัดการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ จำเป็นต้องพิจารณาความสอดคล้องกับโครงสร้างภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้มีการแบ่งบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และสามารถนำไปสู่การพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างแท้จริงด้วย

๓) ศึกษานิเทศก์ไม่ควรเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดคุณและโทษของครู แต่สมควรเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ ชวนคิด ช่วยทำ ชี้แนะ ภูมิใจและกระตุ้นครูผู้สอนในการรับรู้และให้คำปรึกษาแนะนำในการส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน สามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนในการจัดการเรียนการสอน และช่วยเหลือครูในการจัดการศึกษาได้ นอกจากนี้ ควรจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายต่อหน่วยงานระดับนโยบายเพื่อจัดทำหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการผลิต คัดกรอง พัฒนา และเส้นทางวิชาชีพของศึกษานิเทศก์และผู้บริหารการศึกษามาบังคับใช้อย่างเป็นรูปธรรม

๔) ผู้ที่จะมาทำหน้าที่ศึกษานิเทศก์จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการเรียนการสอนในห้องเรียน และเป็นผู้ที่มีความโดดเด่นทางด้านวิชาการในโรงเรียน ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

๕) แนวทางการจัดทำสมรรถนะศึกษานิเทศก์ ควรคำนึงถึงแนวโน้มและทิศทางของระบบการศึกษาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตมากกว่าความต้องการหรือความต้องการของผู้กำหนดนโยบายด้านการศึกษาแต่เพียงอย่างเดียว

#### ๕. งานวิจัยดารณีย์ พยัคฆ์กุล วิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการนิเทศการศึกษาสู่ความเป็นศึกษานิเทศก์มืออาชีพ THE DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL SUPERVISION'S COMPETENCY TOPROFESSIONALSUPERVISOR ผลการวิจัยพบว่า

๑) สมรรถนะการนิเทศการศึกษาสู่ความเป็นศึกษานิเทศก์มืออาชีพ ประกอบด้วย สมรรถนะการนิเทศการศึกษา ๓ ด้าน ดังนี้ สมรรถนะด้านความรู้สมรรถนะด้านทักษะความสามารถและสมรรถนะด้านคุณลักษณะของศึกษานิเทศก์

๒) กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการนิเทศการศึกษาสู่ความเป็นศึกษานิเทศก์มืออาชีพ ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ ๑ การตระหนักรู้ (Awareness) ซึ่งมีกิจกรรมการพัฒนา ๔ กิจกรรม คือ กิจกรรมมองกว้าง คิดไกล กิจกรรมใส่ใจการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมแสดง แนวความคิดใหม่และกิจกรรมปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ ๒ มุ่งสู่การนิเทศการศึกษาภายใต้ การปฏิบัติงาน (Under Learning on the job)

ขั้นที่ ๓ สะท้อนวิธีปฏิบัติการนิเทศ (Reflection Supervision approach) และ

ขั้นที่ ๔ ประยุกต์ใช้สู่มืออาชีพ (Apply to professional) ได้รูปแบบการพัฒนา คือ “AURA Model”

#### ๖. หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานสำหรับศึกษานิเทศก์ โดยคณาจารย์ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลักสูตรที่มีเป้าหมายการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยพัฒนาองค์ความรู้ทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ โดยใช้หลักสูตรและวิทยาการที่มีคุณภาพเน้นการพัฒนาโดยการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ในทุกที่ทุกเวลา จะสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยกำหนดให้ศึกษานิเทศก์ทุกวิทยฐานะ มีสมรรถนะดังนี้

๑) สมรรถนะด้านการนิเทศการศึกษาและ พัฒนางานวิชาการ

๒) สมรรถนะด้านการค้นคว้าทางวิชาการ

๓) สมรรถนะด้านการวิเคราะห์วิจัย ปฏิบัติการ และการวิจัยพัฒนา

๔) สมรรถนะด้านการติดตามตรวจสอบและประเมินผล

ทั้งนี้ บทบาทหน้าที่ของศึกษานิเทศก์จะพัฒนาไปสู่ความก้าวหน้าวิทยฐานะใด ต้องเป็นไปตาม มาตรฐานวิทยฐานะและสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ตั้งนั้นจึงได้กำหนดสมรรถนะตามหน้าที่ความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์ทุกตำแหน่ง โดยสมรรถนะได้อิงหลักเกณฑ์และสอดคล้องกับวิทยฐานะ (คศ. ๒ – คศ. ๕) คือ ๑. หลักความรู้ความสามารถ และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ๒. หลักคุณธรรม ๓. หลักผลงานปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อผู้เรียน ต่อคุณภาพการศึกษา ๔. หลักการทำงานเป็นมืออาชีพ การบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)

๕. การจัดการความรู้ (KM) และการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) และ ๖. หลักการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในพร้อมกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

**(๓) กระบวนการดำเนินการจัดทำสมรรถนะศึกษานิเทศก์**

๑) ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน วิเคราะห์ และพิจารณาข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนของงานวิจัย แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับศึกษานิเทศก์เพื่อประกอบในการจัดทำ ร่าง สมรรถนะศึกษานิเทศก์ พร้อมทั้งวิเคราะห์ ความเชื่อมโยงสมรรถนะในแต่ละด้าน

๒) นำ ร่าง สมรรถนะศึกษานิเทศก์มานำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมนำความเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้รับมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงแก้ไข ร่างสมรรถนะดังกล่าวให้มีความสมบูรณ์

๓) นำเสนอร่าง สมรรถนะศึกษานิเทศก์ต่อที่ประชุมคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ ความเห็นชอบในหลักการของร่าง และพิจารณาให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

๔) จัดทำเอกสารประกอบ และเสนอ ร่าง สมรรถนะศึกษานิเทศก์ให้สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการดำเนินการที่เกี่ยวข้องต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

๑. คมเพชร ฉัตรศุภกุล. (๒๕๖๑). ภาวะผู้นำแบบ Servant Leadership ของ Robert K Greenleaf(ออนไลน์). ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒, สืบค้นจาก : <http://www.thepowernetworknews.com-servant-leadership>.
๒. งานวิจัยดรรชนีพัยค์ศุภกุลวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการนิเทศการศึกษาสู่ความเป็นศึกษานิเทศก์ มีอาชีพ THE DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL SUPERVISION'S COMPETENCY TO PROFESSIONAL SUPERVISOR (หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พ.ศ. ๒๕๕๙)
๓. หลักสูตรการพัฒนาสมรรถหลักและสมรรถนะ ประจำสายงานสำหรับศึกษานิเทศก์ โดยคณาจารย์ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิผู้ร่วมให้ข้อมูล

๑. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ปทีป เมธาคุณวุฒิ
๒. ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์
๓. นายสมยศ ศิริบรรณ
๔. ดร.เฉลิมชัย พันธุ์เลิศ
๕. ดร.ทรงพร พนมวัน ณ อยุธยา
๖. นายสันต์ ปัญญา
๗. นายบุญเลิศ ค่อนสะอาด
๘. ดร.ชัดเจน ไทยแท้



คณะผู้จัดทำรายงานการดำเนินงานของ  
คณะอนุกรรมการครูและอาจารย์ คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา

ที่ปรึกษา

คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา

ผู้จัดทำ

คณะอนุกรรมการครูและอาจารย์

๑. รองศาสตราจารย์ศิริเดช สุชีวะ	ประธานอนุกรรมการ
๒. นางกอบกุล อากาศร ณ อยู่ธยา	รองประธานอนุกรรมการ
๓. รองศาสตราจารย์กิติพงศ์ มะโน	อนุกรรมการ
๔. นางเกศทิพย์ ศุภวานิช	อนุกรรมการ
๕. รองศาสตราจารย์ใจทิพย์ ณ สงขลา	อนุกรรมการ
๖. รองศาสตราจารย์ฉลิวศรี พิบูลชล	อนุกรรมการ
๗. รองศาสตราจารย์ดารณี อุทัยรัตนกิจ	อนุกรรมการ
๘. รองศาสตราจารย์ทีศนา แคมมณี	อนุกรรมการ
๙. นายนพภูฏ เดชอุดม	อนุกรรมการ
๑๐. รองศาสตราจารย์บังอร เสรีรัตน์	อนุกรรมการ
๑๑. นางเพชรชुดา เกษประยูร	อนุกรรมการ
๑๒. นางเรียม สิงห์ทร	อนุกรรมการ
๑๓. รองศาสตราจารย์ลัดดา ภูเกียรติ	อนุกรรมการ
๑๔. นางสาวสมรัชนีกร อ่องเอิบ	อนุกรรมการและเลขานุการ
๑๕. นายสำเนา เนื้อทอง	ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๖. นางสาวณัฐตรา แทนขำ	ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๗. นายภานุพงษ์ พนมวัน	ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๘. นายวีระพงษ์ อุ่เจริญ	ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๙. นายวรพจน์ หาญใจ	ผู้ช่วยเลขานุการ
๒๐. นางสาวทตยา รัชดาธิวัฒน์	ผู้ช่วยเลขานุการ
๒๑. นายมารุต หิรัญศรี	ผู้ช่วยเลขานุการ











**สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา**