



**รายงานผล
การวิจัยและพัฒนา
นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา
ที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษา
ของชาติสู่การปฏิบัติ**



รายงานผลการวิจัยและพัฒนา
นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา
ที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

๒๕๖๖

๓๗๑.๒๖ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ส ๖๙๑ น รายงานผลการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา
ที่ส่งผลกระทบต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

กรุงเทพฯ: ๒๕๖๖

ISBN: 978-616-270-412-3

๑. นวัตกรรมการศึกษา ๒. การบริหารจัดการสถานศึกษา ๓. ชื่อเรื่อง

รายงานผลการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ที่ส่งผลกระทบต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

สิ่งพิมพ์ สกศ.

อันดับที่ ๑๒/๒๕๖๖

ISBN (E-book)

978-616-270-412-3

พิมพ์ครั้งที่ ๑

มีนาคม ๒๕๖๖

จำนวนพิมพ์

-

จัดทำโดย

กลุ่มมาตรฐานการศึกษา

สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

๙๙/๒๐ ถนนสุขุมวิท เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

โทรศัพท์: ๐ ๒๖๖๘ ๗๑๒๓ ต่อ ๒๕๒๘

โทรสาร: ๐ ๒๒๔๓ ๑๑๒๙

Web site: www.onec.go.th

คำนำ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้จัดทำมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ ตามบทบาทภารกิจ ที่ได้บัญญัติไว้ในมาตรา ๓๓ แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ โดยได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑ มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ เป็นมาตรฐานที่เน้นผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา (Desired Outcomes of Education: DOE) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของคนไทย ๓ ด้าน คือ เป็นผู้เรียนรู้เพื่อสร้างงานและคุณภาพชีวิตที่ดี ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อสังคมที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน และพลเมืองที่เข้มแข็ง เพื่อสันติสุข รวมทั้งค่านิยมร่วมและคุณธรรมพื้นฐานที่เป็นความดีงาม ได้แก่ ความเพียรอันบริสุทธิ์ ความพอเพียง วิถีประชาธิปไตย ความเท่าเทียมเสมอภาค ซึ่งเป็นคุณลักษณะของคนไทย ๔.๐ ที่ตอบสนองวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน อารงความเป็นไทยและแข่งขันได้ในเวทีโลก โดยมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ ได้นำไปใช้เป็นกรอบในการดำเนินการจัดทำมาตรฐานการศึกษา และหลักสูตรการศึกษาในแต่ละระดับและประเภทการศึกษา การกำกับ ติดตาม การประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาต้องนำมามาตรฐานการศึกษาของชาตินำสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้รับสนับสนุนงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) จึงได้ดำเนินโครงการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติขึ้น ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานระหว่างปีงบประมาณ ๒๕๖๔-๒๕๖๕ เพื่อศึกษาและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลเป็นรูปธรรมในบริบทที่หลากหลาย และจัดทำเป็นรูปแบบ (Model) นวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาซึ่งจะเป็นต้นแบบให้สถานศึกษาอื่น ๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกันได้นำไปปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยศึกษาและพัฒนาพร้อมกับที่ปรึกษาทางวิชาการในพื้นที่ หน่วยงานต้นสังกัด สถานศึกษาต้นแบบ ๑๑ แห่ง และสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๔๗ แห่ง ใน ๔ ภูมิภาค ทั่วประเทศ ดำเนินงานในรูปแบบคณะทำงานและนักวิจัยร่วม ในระยะที่ ๑ ศึกษา นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาทั้งในประเทศและประเทศที่คัดสรรและพัฒนา นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา รวมถึงถอดบทเรียนกระบวนการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสังเคราะห์เป็นรูปแบบเพื่อเป็นต้นแบบในการทดลองนำร่องในสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกัน ในระยะที่ ๒ ศึกษากระบวนการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา รวมถึงศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติเพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในแต่ละระดับ

รายงานผลการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติฉบับนี้ ได้รวบรวม เรียบเรียงข้อมูลผลการดำเนินงาน ผลการศึกษา การทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา (ระยะที่ ๒) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยในการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ และข้อเสนอแนะในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติเพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ที่จะประโยชน์ต่อสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้นำไปปรับประยุกต์ใช้ในการจัดการสถานศึกษาให้เหมาะสมกับบริบท อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ รวมทั้งสร้างผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ขอขอบคุณ ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก อธิการบดี
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดร.วัฒนาพร ระงับทุกข์ อธิการบดีสภาการศึกษาและอธิการบดี
เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และศาสตราจารย์บังอร เสรีรัตน์ กรรมการสภาการศึกษาเป็น
อย่างยิ่งที่ให้เกียรติเป็นที่ปรึกษาในการให้คำปรึกษาหารือ และพิจารณารายงานผลการศึกษา ขอขอบคุณ
ศาสตราจารย์นภดล ร่มโพธิ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในการเป็นที่ปรึกษาการพัฒนานวัตกรรมโดยใช้แนวคิด
OKRs ในการพัฒนาโรงเรียน ขอขอบคุณหน่วยงานต้นสังกัดทุกแห่ง ที่ปรึกษาทางวิชาการของสถานศึกษา
ที่เข้าร่วมโครงการ ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการฯ
ที่ได้เล็งเห็นถึงประโยชน์และความสำคัญของการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐาน
การศึกษาของชาติ และให้การสนับสนุนการดำเนินโครงการฯ ตลอดจนร่วมกันพัฒนานวัตกรรมการบริหาร
จัดการของสถานศึกษาจนสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้



(นายสุเทพ แก่งสันเทียะ)
เลขาธิการสภาการศึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้ดำเนินการวิจัยและพัฒนาวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑. ศึกษาและพัฒนาวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ในบริบทที่หลากหลาย ๒. ทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการในสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกัน และ ๓. จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ใช้การวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพจากพหุกรณีศึกษา (multi-case study) ด้วยวิธีการที่หลากหลาย (multi-instrument approach) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่สะท้อนถึงการดำเนินงานของสถานศึกษาในการพัฒนาวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่สามารถสร้างคุณลักษณะผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา มีระยะเวลาในการดำเนินงาน ๒ ปีงบประมาณ (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๖) สามารถสรุปการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ ๑. การศึกษาและพัฒนาวัตกรรมการบริหารจัดการในสถานศึกษาในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในบริบทแตกต่างหลากหลาย

การวิจัยและพัฒนาในระยะเวลาที่ ๑ (ต.ค. ๒๕๖๔ ถึง ก.ย. ๒๕๖๕) มีการดำเนินงาน ๒ ส่วน ได้แก่ ๑) ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวทางการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในประเทศไทยและประเทศที่คัดสรร และ ๒) การพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการในสถานศึกษาที่มีบริบทแตกต่างหลากหลาย **กลุ่มตัวอย่าง** ใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยเลือกสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการของสถานศึกษา ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ และมีบริบทแตกต่างหลากหลาย จำนวน ๑๑ แห่ง จาก ๔ ภูมิภาค ๕ พื้นที่ทั่วประเทศ **เครื่องมือการวิจัย** ใช้แบบสำรวจข้อมูลการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ประเด็นคำถามสำหรับการประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) และแบบบันทึกข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร **เก็บข้อมูล** โดยให้ที่ปรึกษาในพื้นที่ร่วมกับสถานศึกษาจัดทำบันทึกประสบการณ์ การสัมภาษณ์กลุ่มย่อย และสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ภาศิเครือข่าย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **วิเคราะห์ข้อมูล** จากการถอดบทเรียนการพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และการสังเคราะห์เชิงพรรณนา **วิธีการ** มีการจัดประชุมหารือผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันออกแบบการดำเนินงานโครงการ พิจารณากรอบการวิจัย ตลอดจนรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน กระบวนการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ พิจารณาคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดประชุมสร้างความรู้ความเข้าใจ ร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการในประเด็นต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความสนใจของสถานศึกษา จัดส่งเอกสารองค์ความรู้ให้แก่สถานศึกษา เก็บข้อมูลการพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้วยวิธีการแต่งตั้งคณะทำงานฯ ให้สถานศึกษา ร่วมเป็นนักวิจัยและให้สถานศึกษามีส่วนตัดสินใจในการเลือกที่ปรึกษาในพื้นที่จัดกระบวนการส่งเสริมการพัฒนาสถานศึกษา สำนักงานฯ จัดการประชุมติดตามหนุนเสริมเติมพลังคณะทำงานฯ จำนวน ๔ ครั้ง สลับกับการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างความรู้มุ่งสู่การพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา จำนวน ๓ ครั้ง และจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนการขยายผลรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในระยะเวลาที่ ๒ ยกร่างรายงานผลการพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการในสถานศึกษาที่มีบริบทที่ต่างกันเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาคุณภาพ จัดพิมพ์เอกสารและพัฒนาสื่อวีดิทัศน์องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการทดลองนำร่องในระยะเวลาที่ ๒

ผลการศึกษา: การศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในประเทศไทยและประเทศที่คัดสรร เพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่ศตวรรษที่ ๒๑ พบว่า แนวโน้มของนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาของ ๔ ประเทศ (สิงคโปร์ ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ไทย) แม้บริบทจะแตกต่างกันแต่มีนวัตกรรมการบริหารและจัดการสถานศึกษาที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ การกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารตนเองมากขึ้น พ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีบทบาทในการกระตุ้นส่งเสริมผู้เรียนและร่วมจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้ผู้เรียนมากขึ้น มีความสอดคล้องกันในเรื่องการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ ๒๑ การพัฒนาครูใช้ระบบเครือข่ายที่เรียกว่า “ชุมชนการเรียนรู้แห่งวิชาชีพ” มีการประเมินและการสังเกตการสอนโดยเพื่อน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูมีมาก และมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนและในการบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและให้ครูได้ค้นคว้าพัฒนาการสอนใหม่ ๆ มีโครงการนำร่องและวิจัยประเมินความสำเร็จรวมทั้งปัญหาอุปสรรคเพื่อขยายผลไปยังสถานศึกษาทั่วประเทศ

ข้อเสนอสำหรับประเทศไทยในการพิจารณาปรับปรุงการบริหารและจัดการสถานศึกษา จากบทเรียนของประเทศที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี มีข้อเสนอสำหรับประเทศไทยในการพิจารณาปรับปรุงการบริหารและจัดการสถานศึกษา ๕ ด้าน คือ (๑) ระบบการบริหารและจัดการสถานศึกษา ควรพิจารณาให้อำนาจและความเป็นอิสระแก่สถานศึกษามากขึ้น และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนในเรื่องวิชาการ การร่วมจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียน (๒) การบริหารงานวิชาการ การเรียนการสอนต้องเน้นการปลูกฝังทักษะความคิดสร้างสรรค์ คิดนวัตกรรม หลักสูตรมีความหลากหลายและยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียน นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนมากขึ้น ต้องเน้นการสร้างแรงจูงใจใฝ่รู้ให้ผู้เรียนรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตัวเอง (๓) การบริหารงานบุคคล ควรมีเวทีให้ครูได้พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษา และสร้างวัฒนธรรมการประเมินโดยเพื่อนครู (Peer Review) เหมือนของประเทศเกาหลี ญี่ปุ่น และสิงคโปร์ ซึ่งพบว่าทำให้การเรียนการสอนมีคุณภาพ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูงขึ้น (๔) การบริหารงบประมาณ ในการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารงบประมาณ ควรมีการเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างต่อสาธารณะ และควรนำระบบเลขประจำตัวประชาชนมาใช้เพื่อลดปัญหาความซ้ำซ้อนของจำนวนผู้เรียน การบริหารงบประมาณควรมุ่งใช้จ่ายงบประมาณเพื่อ “ประโยชน์ของผู้เรียน” เป็นสำคัญ และ (๕) การบริหารงานทั่วไป กระทรวงฯ ควรนำระบบข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาใช้เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาได้ครบถ้วนและทันสมัย จะได้มีข้อมูล real time สำหรับการวางแผน การพัฒนา และการติดตามผลการเรียนของผู้เรียนได้ พัฒนาและแนะนำระบบซอฟต์แวร์สำหรับการบริหารสถานศึกษา และจัดระบบบุคลากรสนับสนุนเฉพาะด้าน เพื่อลดงานเอกสารลง ช่วยให้ครูมีเวลาทุ่มเทให้กับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่มากขึ้น

ผลการศึกษา: การพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีบริบทแตกต่างหลากหลาย พบว่า สถานศึกษาร่วมกับที่ปรึกษาในพื้นที่ สามารถพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาได้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการจำเป็นของแต่ละโรงเรียน รวมทั้งพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ถอดบทเรียนกระบวนการพัฒนานวัตกรรม และสังเคราะห์รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ จำนวน ๑๑ รูปแบบ ได้แก่ (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก ง)

(๑) นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา I-PENLA Model : โรงเรียนเมืองกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๓ จังหวัดกระบี่

(๒) นวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม SAITHAI MODEL : โรงเรียนบ้านไสไทย สังกัดเทศบาลตำบลไสไทย จังหวัดกระบี่

(๓) นวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษา RPG.15 Prototype Model พัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ : โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชา) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต ๓ จังหวัดเชียงราย

(๔) นวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษาในการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะอาชีพให้กับผู้เรียน : โรงเรียนบ้านห้วยไร่สามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต ๓ จังหวัดเชียงราย

(๕) นวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้แนวคิด OKRs “T4 SPK By OKRs Model” : โรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ สังกัดเทศบาลนครเชียงราย จังหวัดเชียงราย

(๖) นวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้แนวคิด OKRs “CRMS 5 DENHA: MINDSET Model” : โรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า สังกัดเทศบาลนครเชียงราย จังหวัดเชียงราย

(๗) นวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษา SMART Model : โรงเรียนนารีนุกูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๙ จังหวัดอุบลราชธานี

(๘) นวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษา PBK SMART Model : โรงเรียนไพรบึงวิทยาคม สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ

(๙) นวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษาโรงเรียนเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ “PATAI Model” : โรงเรียนบ้านปะทาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต ๔ จังหวัดศรีสะเกษ

(๑๐) นวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษาการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ “SAMANMIT Model” : โรงเรียนบ้านสมานมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต ๑ จังหวัดระยอง

(๑๑) นวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษา C-S-S POLMANEE School Model: โรงเรียนวัดพลมานีย์ สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร

วัตถุประสงค์ข้อที่ ๒. การทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกัน

การวิจัยและพัฒนาในระยะที่ ๒ (ต.ค. ๒๕๖๕ ถึง มี.ค. ๒๕๖๖) **กลุ่มตัวอย่าง** สถานศึกษาต้นแบบใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยคัดเลือกสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการของสถานศึกษาส่งผลให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ และมีบริบทแตกต่างหลากหลาย และกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาทดลองนำร่อง คือ สถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกับสถานศึกษาต้นแบบหรือสถานศึกษาที่สนใจนวัตกรรมของสถานศึกษาต้นแบบ **การเก็บข้อมูล** ข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพจากพหุกรณีศึกษา (multi-case study) ด้วยวิธีการที่หลากหลาย (multi-instrument approach) **เครื่องมือการวิจัย** พัฒนาโดยคณะผู้วิจัยของ สกศ. ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบบันทึกการสนทนากลุ่มย่อย และแบบสำรวจปัจจัย เก็บข้อมูลผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (google form) **การวิเคราะห์ข้อมูล** ใช้สถิติวิจัยสำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) สำหรับข้อมูลที่ได้จากการถอดบทเรียนการทำงานจากโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการฯ **วิธีการ** ๑) แต่งตั้งคณะทำงานทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาฯ ๒) จัดการประชุมปรึกษาหารือกับผู้ทรงคุณวุฒิ ให้คำปรึกษาแนวทางการดำเนินโครงการฯ ๓) จัดการประชุมสร้างความเข้าใจแนวทางการดำเนินโครงการร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๔) จัดการประชุมสร้างความเข้าใจแนวทางการดำเนินโครงการฯ ในพื้นที่ ๕) จัดการประชุมติดตามหนุนเสริมเติมพลังคณะทำงานฯ ๖) ลงพื้นที่จัดประชุมติดตามความก้าวหน้าการทดลองนำร่องนวัตกรรม ๗) จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนา

นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา มุ่งสู่การพัฒนาผู้เรียนตาม DOE Thailand ให้แก่คณะทำงานฯ
๘) จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ OKRs ในการพัฒนา
โรงเรียน และ ๙) จัดการสัมมนาวิชาการเพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเสนอกรณีตัวอย่างสถานศึกษา
ที่มีนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาต้นแบบ

ผลการศึกษา: การทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในสถานศึกษาที่มี
บริบทใกล้เคียงกัน พบว่า มีสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการฯ ในระยะที่ ๑ จำนวน ๑๑ แห่ง จาก ๓ สังกัด
โดยมีสถานศึกษาที่พร้อมเป็นต้นแบบขยายผลในระยะที่ ๒ จำนวน ๘ แห่ง และมีสถานศึกษาที่สมัครใจเข้าร่วม
โครงการทดลองนำร่อง จำนวน ๔๗ แห่ง ซึ่งจากการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา
พบว่า สามารถแบ่งแนวทางการทดลองนำร่องนวัตกรมออกเป็น ๔ แนวทาง ได้แก่

แนวทางที่ ๑ แบบ พา-ทำ และมีส่วนร่วม เน้นผู้บริหารนำและทำด้วย ร่วมคิดร่วมทำ การบริหาร
ที่ลดขั้นตอน บูรณาการทั้งระบบ การแบ่งปัน : ยิงให้ยิงได้ และการสร้างโอกาสการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
และการมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจ

แนวทางที่ ๒ แบบเน้นความเป็น DOE จังหวัด ในเขตพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา (Sandbox)
วิเคราะห์ฐานทุน กำหนด DOL (Desired Outcome of Learner) ของสถานศึกษานำไปสู่การพัฒนารูปแบบ
นวัตกรรมที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

แนวทางที่ ๓ แบบใช้ OKRs Master Team การถ่ายทอดนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา
ที่ใช้ OKRs (Objective and Key Results) เป็นเครื่องมือในการตั้งเป้าหมายและวัดผลความสำเร็จของสถานศึกษา
ในการบริหารจัดการสถานศึกษา และการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะจากผู้เชี่ยวชาญ

แนวทางที่ ๔ แบบให้แนวคิดและประชุมติดตาม เน้นการถ่ายทอดแนวคิดสำคัญในการบริหาร
จัดการ และใช้การประชุมติดตามความก้าวหน้าในการนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมตามบริบทของตนเอง

วัตถุประสงค์ข้อที่ ๓. การจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

ผลการศึกษา : ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา
แบ่งเป็น ๓ ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ ๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐาน
การศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา** พบว่า ผู้ตอบแบบสำรวจส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน ที่เหลือเป็น
ผู้บริหารสถานศึกษา โดยมากกว่าครึ่งสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการสำรวจความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติ
สู่การปฏิบัติในสถานศึกษา จำแนกตามภาพรวมรายด้าน พบว่า ปัจจัยทุกด้านมีความสำคัญในระดับมาก
โดยด้านกลยุทธ์ขององค์กรมีระดับความสำคัญมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ปัจจัยในส่วนของสถานศึกษา
ที่มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตาม
มาตรฐานการศึกษาของชาติ มีการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติกำหนดเป็นเป้าหมายในการพัฒนา
มีการกำหนดแผนงานโครงการที่สอดคล้องต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐาน
การศึกษาของชาติ และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน ด้านคุณภาพผู้เรียน โดยมีเป้าหมายใน
การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติในแผนพัฒนาการศึกษาหรือ
แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติ
สู่การปฏิบัติ พบว่า

๑) ผู้บริหารมีความเห็นที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มอื่น ๆ ว่าปัจจัยในภาพรวมและปัจจัยแทบทุกด้านมีความสำคัญและส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในระดับมากที่สุด โดยเห็นว่าด้านกลยุทธ์ขององค์กร มีความสำคัญมากที่สุด ส่วนครูผู้สอนเห็นว่าปัจจัยทุกด้านมีความสำคัญและส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในระดับมาก เมื่อพิจารณาในภาพรวมทุกด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าปัจจัยทุกด้านมีความสำคัญและส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติมากกว่าครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ส่วนบุคลากรอื่น ๆ ได้แก่ ฝ่ายสนับสนุนการสอนและผู้ปกครองมีความเห็นต่อปัจจัยในภาพรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

๒) สถานศึกษาต่างสังกัด มีความเห็นต่อความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในภาพรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กรสูงกว่าสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนในด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

๓) สถานศึกษาในทุกภูมิภาคมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กรมีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในระดับมากและมากที่สุด โดยสถานศึกษาในภาคเหนือ ภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กรและด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างโดดเด่น ในขณะที่สถานศึกษาในภาคใต้เห็นว่าการนำปัจจัยในด้านกลยุทธ์ขององค์กรมีความสำคัญในระดับมากที่สุด ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับในภาคตะวันออกเฉียงเหนือซึ่งมีความคิดเห็นว่าการนำปัจจัยในแต่ละด้านมีความสำคัญอยู่ในระดับมากใกล้เคียงกันทั้ง ๗ ด้าน เมื่อพิจารณาในภาพรวมทุกด้าน พบว่า สถานศึกษาในภาคเหนือ ภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความคิดเห็นว่าการนำปัจจัยทุกด้านมีความสำคัญและส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และ ส่วนสถานศึกษาในภาคใต้มีความคิดเห็นว่าการนำปัจจัยทุกด้านมีความสำคัญและส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

**ส่วนที่ ๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการถอดบทเรียนการทดลองนำร่องการพัฒนา
นวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา** นำเสนอตามประเด็นต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

๑) ความต้องการความช่วยเหลือในการนำนวัตกรรมบริหารจัดการของสถานศึกษาด้านแบบมาปรับประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จ ในประเด็นต่าง ๆ มีดังนี้ (๑) ด้านความรู้ ต้องการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา ความรู้ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของชาติ และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๒ (๒) ด้านบุคลากร จัดให้มีการอบรมการใช้นวัตกรรมการบริหาร (๓) ด้านเครือข่ายความร่วมมือ จัดให้มีการขับเคลื่อนและใช้นวัตกรรมทางการศึกษา โดยอาศัยความร่วมมือจากเครือข่าย พี่เลี้ยง หน่วยงานต้นสังกัด ศึกษานิเทศก์ หรือนักวิชาการต่าง ๆ ให้มีการต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (๔) ด้านงบประมาณ ต้องการได้รับการสนับสนุนงบประมาณ สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนที่ขาดแคลน ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือเวทีแข่งขันประกวด หรือแสดงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้

๒) ความต้องการได้รับการพัฒนาหรือต้องการองค์ความรู้เพิ่มเติมเพื่อให้การนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น สามารถแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม ได้แก่ (๑) องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ เพื่อแสดงให้เห็นภาพรวมของแนวทางในการทำงานของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความชัดเจน (๒) องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำ

นวัตกรรมไปใช้ การวางแผนการจัดการเชิงระบบ และแนวทางการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อให้เกิดความยั่งยืน และ (๓) องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติสำหรับครูผู้สอน เพื่อนำไปใช้ให้เกิดผลจริงในโรงเรียน

๓) ปัจจัยที่สนับสนุนให้การนำนวัตกรรมการบริหารมาปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา พบว่า ปัจจัยสำคัญซึ่งนำมาสู่ความสำเร็จของโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปรับงานให้เหมาะสมกับต้นทุนที่มีทำงานอย่างต่อเนื่อง

๔) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการนำนวัตกรรมการบริหารมาปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา พบว่า (๑) นโยบายยังมีความไม่ชัดเจนในการดำเนินการหรือยังสื่อสารไม่ชัดเจนส่งผลผู้ปฏิบัติขาดความมั่นใจในการดำเนินการ (๒) การบริหารงานมีความซับซ้อน ใช้เวลามาก เกิดปัญหาในการจัดสรรเวลา การทำงานแบบแยกส่วน ภาระงานของครูมีจำนวนมาก งบประมาณไม่เพียงพอ ขาดความพร้อมในการใช้อุปกรณ์ สื่อ เครื่องมือทางเทคโนโลยี และระบบดิจิทัลต่าง ๆ ครูภัณฑ์และอาคารสถานที่ที่เอื้อต่อการดำเนินงาน จำนวนครูและบุคลากรไม่เพียงพอ และระเบียบในการเบิกจ่ายไม่สะดวกต่อการใช้งาน (๓) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในมาตรฐานการศึกษาของชาติ ขาดทักษะและประสบการณ์ มีการโอนย้ายทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการดำเนินการ ครูมีภาระงานอื่นที่นอกเหนือจากการสอนจำนวนมาก (๔) ขาดความร่วมมือจากภาคีต่าง ๆ ผู้ปกครองนักเรียนมีการย้ายเข้าสถานที่ทำงานต่างถิ่นทำให้เกิดปัญหาด้านการให้บริการในการจัดการศึกษา และ (๕) ด้านอื่น ๆ คือ สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ และมีนักเรียนที่ด้อยโอกาสจำนวนมากที่ยังเข้าไม่ถึงการพัฒนา

ส่วนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

๑. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักการสำคัญในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา เป็นการทำงานร่วมกันที่ทุกภาคส่วนควรยึดถือการทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานอย่างบูรณาการในลักษณะของการเชื่อมโยงสอดคล้อง และการเรียนรู้ร่วมกันตลอดเส้นทางการทำงานเพื่อการทำงานที่มีความสมดุล เหมาะสมกับบริบท มีความมั่นคงในการปฏิบัติ ดังนี้ (๑) ควรกำหนดนโยบายการทำงานที่มีความชัดเจนและมีความต่อเนื่อง (๒) ดำเนินการด้วยความตระหนักในสำคัญและความเข้าใจที่ชัดเจนถ่องแท้ในความหมายและแนวทางการทำงานที่มุ่งตรงสู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ (๓) บุคลากรที่เกี่ยวข้องควรได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะสำคัญมีความตระหนักเข้าใจ พร้อมทำงานอย่างประสาน สอดคล้องกัน สู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ (๔) สร้างบทเรียนที่เป็นรูปธรรมจากการปฏิบัติงานจริง ครอบคลุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องทุกด้านเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน แก้ไขปัญหาาร่วมกัน และถอดบทเรียนเพื่อนำสู่การทำงานต่อไปอย่างเหมาะสม (๕) การให้ความสำคัญกับปัจจัยสำคัญอย่างน้อย ๕ ประการที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาผู้เรียน คือ ๑) การบริหารจัดการเพื่อการขับเคลื่อนงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน ๒) หลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ๓) การสร้างความพร้อมทั้งด้านความรู้ทักษะเจตคติ/คุณลักษณะของผู้สอน ๔) การวัดประเมินผลทุกระดับที่เป็นไปเพื่อการพัฒนา และ ๕) การจัดสื่อการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้เครือข่ายการเรียนรู้ และงบประมาณที่ใช้เพื่อการสนับสนุนที่เหมาะสมเพียงพอ (๖) ควรจัดให้มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจให้สถานศึกษาในการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน ชั้นเรียน บุคคลและครอบครัวชุมชน (๗) การเรียนรู้สาระสำคัญของมาตรฐานการศึกษาของชาติ และแนวทางในการพัฒนาผู้เรียนให้มีลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาของชาติอย่างละเอียดลึกซึ้ง แนวทางการส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยปฏิบัติสามารถนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผล มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และถอดบทเรียนจากการปฏิบัติจริง มีสื่อ/ช่องทางที่หลากหลาย เข้าถึงง่าย มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการปฏิบัติการเพื่อเรียนรู้ที่สำคัญคือต้องมีหน่วยงานปฏิบัติเพื่อดำเนินการจริง

๒. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา แบ่งออกเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

๑) ระดับนโยบาย

(๑) กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดการศึกษา

- ศึกษารายละเอียดของ “มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑” และนำ “กรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ” เป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนา ผู้เรียนทุกระดับและประเภทการศึกษา และมีการกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมเพื่อยกย่อง และถอดบทเรียนกรณีตัวอย่างเผยแพร่ให้สถานศึกษาอื่นได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และเป็นการเสริมแรงให้โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีได้เป็นสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในพื้นที่ต่อไป

- พิจารณาการจัดสรรงบประมาณให้สถานศึกษาเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ สถานศึกษาเป็นการเฉพาะเรื่อง โดยพิจารณาตามความต้องการจำเป็นที่แตกต่างของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

(๒) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

- ควรขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติตามแผนการขับเคลื่อนมาตรฐาน การศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๖๗ อย่างต่อเนื่อง จริงจัง มีการกำกับติดตามและรายงาน ผลการปฏิบัติให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำผลไปปรับปรุงพัฒนา ควบคู่กับการวิจัยเป็นฐานโดยมุ่งเน้นที่การวิจัย เชิงปฏิบัติแบบมีส่วนร่วมกับสถานศึกษาโดยตรง

- ควรมีการประชาสัมพันธ์เชิงรุกอย่างต่อเนื่องเพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่ช่วยในการสร้าง ความเข้าใจ และรูปธรรมในการทำงานเพื่อให้เห็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โดยให้ข้อมูลที่ช่วย ในการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และความพร้อมในการปฏิบัติงาน

๒) ระดับปฏิบัติ

(๑) หน่วยงานต้นสังกัดระดับภาค ระดับพื้นที่ สำนักงานการศึกษา

- ควรมีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อเป็นผู้รับผิดชอบในการประสานงานของหน่วย ต่าง ๆ ทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคมในการดูแลช่วยเหลือ สนับสนุน และสะท้อนผล การประเมินผลในภาพรวมการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาในพื้นที่รับผิดชอบ

- ควรมีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และการสนับสนุนเพื่อให้การดำเนินงานของ สถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนด และหาวิธีการให้ ความช่วยเหลือเพื่อการปรับเปลี่ยนการทำงานได้อย่างเหมาะสม โดยอาจจัดให้มีระบบการกำกับ ติดตาม ประเมินผล

- ควรส่งเสริมสนับสนุนในด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับ มีความเข้าใจและเห็นแนวทางการทำงานพัฒนาผู้เรียนที่ชัดเจน เป็นการเตรียมความพร้อมบุคลากรให้มีความตระหนัก ความเข้าใจการสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ จนสามารถเชื่อมโยงสู่ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยอาจจะดำเนินการ ดังนี้ ๑. วิเคราะห์ภาระงานที่จะ ดำเนินการ และจัดทำรายละเอียดสมรรถนะของบุคลากรแต่ละกลุ่ม และจัดทำแผนการพัฒนาดำเนินการ พัฒนา ๒. พัฒนาครูผู้สอน ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติการในการพัฒนาผู้เรียนโดยตรง ๓. พัฒนาครูแกนนำ ในพื้นที่ ครูผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ที่สามารถเสนอแบบอย่าง วิธีและ แนวทางการพัฒนาหลักสูตรและการสอนที่ได้ผลโดยผ่านการทดลองอย่างมีระบบ และมีผลการวิจัยยืนยัน

ถึงประสิทธิภาพของวิธีดังกล่าวแล้ว เพื่อให้ครูได้ศึกษาและเปรียบเทียบกับวิธีการสอนของตนแล้วนำไปสู่การปรับเปลี่ยนเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาหลักสูตรและการสอนให้กับเพื่อนครูในพื้นที่

- ศึกษานิตะศกัในระดบัพื้นที่ควรส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) โดยรับหน้าที่เป็นแกนนำในการรวบรวมสมาชิก และควรมีบทบาทในการเป็นพี่เลี้ยง/โค้ช ในการให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการทางวิชาการ

(๒) มหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ ควรมีบทบาทในการสนับสนุนองค์ความรู้ทางวิชาการ การวิจัยร่วมกับสถานศึกษาเพื่อกำหนดระดับคุณภาพ ประสิทธิภาพของระบบการบริหารจัดการสถานศึกษา และเผยแพร่ผลการวิจัยสู่สาธารณะ รวมทั้งพิจารณาเปิดหลักสูตรระยะสั้นเพื่อพัฒนาทักษะ (Upskill) และสร้างทักษะใหม่ (Reskill) ให้กับผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยคำนึงถึงความต้องการพัฒนา และความจำเป็นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาและการพัฒนาสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้ของครู เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๓) ระดับสถานศึกษา

(๑) ผู้บริหารสถานศึกษา

- ควรให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี งาน และกิจกรรมหลักสู่การประเมินผลผู้เรียน และการจัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สอดคล้องกับกรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ เหมาะสมกับบริบท อัตลักษณ์ ความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น คล่องตัว บูรณาการการทำงาน โดยผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบเพื่อสร้างให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติ มุมมอง พฤติกรรมการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายของการศึกษา ควรเป็นผู้สะท้อนผลการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ปัญหา อุปสรรค และเงื่อนไขสู่ความสำเร็จให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งระดับนโยบาย และผู้มีส่วนได้เสียรับทราบ เพื่อช่วยกันปรับพัฒนาทั้งระบบ

- ควรมีการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดแหล่งเรียนรู้ เครือข่ายการเรียนรู้ สื่อเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของครู ผู้เรียน และชุมชน จัดสรรงบประมาณสนับสนุนการเรียนรู้ หมายรวมทั้งงบประมาณสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้บริหาร ผู้สอน ผู้เรียน รวมทั้งผู้ปกครอง ที่ร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาการศึกษา ซึ่งอาจจะต้องวางระบบการจัดสรรงบประมาณแนวใหม่ ที่มีความเหมาะสมกับสภาพ การพัฒนา และบริบทพื้นที่ และปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยต้องจัดสิ่งต่าง ๆ สนับสนุนทั้งด้านสื่อเทคโนโลยี สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ทั้งภายในและต่างประเทศ ทั้งเครือข่ายที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้รู้ในศาสตร์/สาขานั้น ๆ พัฒนาคู่มือสอนให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะกระบวนการต่าง ๆ การสอนทักษะกระบวนการ และการพัฒนาทักษะการสอนของครู ผู้สอน สำหรับการสนับสนุนการทำงานของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ

- ควรส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง และท้องถิ่น ซึ่งมาตรฐานการศึกษาของชาติจะนำสู่การปฏิบัติได้เกิดผล โดยผู้เรียนมีผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนต้องมีส่วนร่วม มิใช่เพียงบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และครูผู้สอน แต่เครือข่ายสำคัญที่ต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียน คือ ผู้ปกครอง ชุมชน สถานประกอบการที่มีภารกิจสำคัญร่วมกับโรงเรียนในการจัดสถานการณ์ หรือเปิดโอกาสให้นำความรู้ที่เรียนรู้ไปใช้ในสถานการณ์จริง มีการสร้างความเข้าใจในบทบาท และการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้าถึงการทำงานของเครือข่ายการสร้าง

ความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาและชุมชนในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนมุ่งสู่เป้าหมายคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติต่อไป

(๒) **ครูผู้สอน** สนับสนุนและสร้างแรงผลักดันจากเพื่อนครูร่วมวิชาชีพ โดยการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพที่มีการแลกเปลี่ยนวิธีสอนและสะท้อนผลการสอนร่วมกับครุมีอาชีพเพื่อการพัฒนาการสอน จัดระบบการให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ครู ตลอดจนปรับปรุงระบบการนิเทศติดตามผล และการเก็บข้อมูลผลการเรียนรู้ของผู้เรียน กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน และกระบวนการเรียนรู้ของครู ให้ได้ข้อมูลที่สนับสนุนตามความเป็นจริงและเป็นปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำงานวิจัยไปใช้

๑) การนำตัวอย่างรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาไปปรับประยุกต์ใช้จะต้องศึกษาบริบทของสถานศึกษาต้นแบบและพิจารณาความเหมาะสมในการนำไปปรับใช้ตามบริบท อัตลักษณ์ ความต้องการในการพัฒนาของแต่ละสถานศึกษา แต่ทั้งนี้ควรกำหนดเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาที่ผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

๒) การศึกษาและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาครั้งนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้จัดเอกสารองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยไว้ในรูปแบบที่หลากหลายและเผยแพร่ในหลายช่องทาง ซึ่งสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ดังที่ปรากฏในภาคผนวก ง และภาคผนวก จ

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

๑) ควรศึกษาลงลึกถึงผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยพัฒนาเครื่องมือการวัดและประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ในแต่ละด้าน เพื่อให้สะท้อนถึงผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม

๒) ควรขยายขอบข่ายการศึกษาในประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ อาทิ ระบบกลไกหนุนเสริม นิเวศการเรียนรู้ การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายที่มีความชัดเจนและครอบคลุม

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	-๑-
บทสรุปผู้บริหาร	-๒-
สารบัญ	ก
สารบัญตาราง	ง
สารบัญภาพ	จ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑. ที่มาและความสำคัญ	๑
๒. วัตถุประสงค์	๒
๓. ขอบเขตของการวิจัย	๒
๔. นิยามเชิงปฏิบัติการ	๓
๕. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๕
๖. กรอบแนวคิดการวิจัย	๖
บทที่ ๒ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	๗
๑. แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ	๗
๒. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมและนวัตกรรมทางการศึกษา	๑๒
๓. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษา	๑๙
บทที่ ๓ วิธีการวิจัย	๒๖
ส่วนที่ ๑ การศึกษาและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในบริบทที่หลากหลาย	๒๖
ส่วนที่ ๒ การทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกัน	๓๒
ส่วนที่ ๓ การจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา	๓๘
บทที่ ๔ ผลการวิจัย	๔๐
๑ ผลการศึกษาและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในบริบทที่หลากหลาย	๔๐
๒ ผลการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกัน	๖๔
แนวทางที่ ๑ แบบ พา-ทำ และมีส่วนร่วม	๖๕
• โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชาท)	๖๕
• โรงเรียนเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่	๗๐

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
แนวทางที่ ๒ แบบเน้น DOE จังหวัด สถานศึกษาในเขตพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา (Sandbox)	๗๕
• โรงเรียนบ้านสมานมิตร จังหวัดระยอง	๗๕
• โรงเรียนโพธิ์บึงวิทยาคม จังหวัดศรีสะเกษ	๗๙
• โรงเรียนบ้านปะทาย จังหวัดศรีสะเกษ	๘๖
แนวทางที่ ๓ แบบใช้ OKRs Master Team	๘๙
• โรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ จังหวัดเชียงราย	๘๙
• โรงเรียนเทศบาล ๕ เต็นห้า จังหวัดเชียงราย	๙๐
แนวทางที่ ๔ แบบให้แนวคิดและประชุมติดตาม	๙๒
• โรงเรียนบ้านไสไทย จังหวัดกระบี่	๙๒
๓ ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ในสถานศึกษา สู่การจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	๙๖
ตอนที่ ๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐาน การศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา	๙๗
ตอนที่ ๒ ผลการสังเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษา ของชาติสู่การปฏิบัติ	๑๐๙
๒.๑ ความต้องการความช่วยเหลือในการนำนวัตกรรมบริหารจัดการ ของสถานศึกษาต้นแบบมาปรับประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จ	๑๑๐
๒.๒ ความต้องการได้รับการพัฒนาหรือต้องการองค์ความรู้เพิ่มเติม เพื่อให้การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น	๑๑๐
๒.๓ ปัจจัยที่สนับสนุนให้การนำนวัตกรรมการบริหารมาปรับ ประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของ สถานศึกษา	๑๑๑
๒.๔ สิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรมบริหาร จัดการสถานศึกษาที่จะส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติ สู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี	๑๑๖
๒.๕ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการนำนวัตกรรมการบริหารมาปรับ ประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา	๑๑๗
ตอนที่ ๓ การจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำมาตรฐานการศึกษา ของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา	๑๑๘
๓.๑ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักการสำคัญในการนำมาตรฐานการศึกษา ของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา	๑๑๘
๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติ สู่การปฏิบัติในสถานศึกษา	๑๑๙

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๕ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๑๒๔
๑. สรุปผล	๑๒๙
๒. อภิปรายผล	๑๓๐
๓. ข้อเสนอแนะ	๑๓๖
๓.๑ ข้อเสนอแนะในการนำงานวิจัยไปใช้	๑๓๖
๓.๒ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	๑๓๖
บรรณานุกรม	๑๓๗
ภาคผนวก	๑๔๐
ภาคผนวก ก คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน ระยะที่ ๑ และระยะที่ ๒	๑๔๐
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ ๑ และระยะที่ ๒	๑๔๕
ภาคผนวก ค ประมวลภาพกิจกรรม ระยะที่ ๑ และระยะที่ ๒	๑๗๑
ภาคผนวก ง ผลการดำเนินงานส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม การบริหารจัดการสถานศึกษา ระยะที่ ๑ และระยะที่ ๒	๑๘๕
ภาคผนวก จ เอกสารองค์ความรู้และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ได้จากการศึกษาและพัฒนา นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐาน การศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ	๒๐๗
คณะผู้จัดทำ	๒๑๒



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๑	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน (Desired Outcome of Education: DOE) ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ จำแนกตามระดับการศึกษา	๔
๒	ตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จในการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ	๑๙
๓	รายชื่อสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการฯ ระยะที่ ๑ จำแนกตามภูมิภาค สังกัดระดับที่เปิดสอน ที่ตั้ง และขนาดของโรงเรียน	๒๗
๔	รายชื่อสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการฯ ระยะที่ ๒ จำแนกตามภูมิภาค สังกัดระดับที่เปิดสอน ที่ตั้ง และขนาดของโรงเรียน	๓๒
๕	ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	๙๗
๖	ผลการวิเคราะห์ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติ สู่การปฏิบัติในสถานศึกษา จำแนกตามภาพรวมรายด้าน	๙๘
๗	ผลการวิเคราะห์ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา จำแนกรายละเอียดเป็นรายชื่อ	๙๘
๘	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ จำแนกตามตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูล โดยใช้สถิติพื้นฐาน	๑๐๑
๙	แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ จำแนกตามตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)	๑๐๒
๑๐	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ จำแนกตามตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูลเป็นรายคู่ โดยใช้การวิเคราะห์ Post Hoc Tests ด้วยวิธี LSD	๑๐๓
๑๑	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ จำแนกตามสังกัดของสถานศึกษา	๑๐๔
๑๒	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ จำแนกตามภูมิภาคของสถานศึกษา โดยใช้สถิติพื้นฐาน (ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)	๑๐๖
๑๓	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ จำแนกตามภูมิภาคของสถานศึกษาโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)	๑๐๗
๑๔	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ จำแนกตามภูมิภาคของสถานศึกษาเป็นรายคู่ โดยใช้การวิเคราะห์ Post Hoc Tests ด้วยวิธี LSD	๑๐๘
๑๕	องค์ความรู้เพิ่มเติมที่สถานศึกษาต้องการได้รับการพัฒนาเพื่อให้การนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น	๑๑๐

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
๑	กรอบแนวคิดในการวิจัย	๖
๒	ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑	๑๑
๓	แนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ	๑๔
๔	แนวทางการจัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและการอาชีวศึกษาในพื้นที่จังหวัดตาก และ นครศรีธรรมราช	๑๘
๕	เอกสาร OKRs กับการพัฒนาโรงเรียน และสื่อคลิปวิดีโอที่ค้นพบแพร่ช่องทาง OEC NEWS สภาการศึกษา	๒๕
๖	แนวทางการดำเนินการวิจัยการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ระยะที่ ๑	๓๑
๗	แนวทางการดำเนินโครงการและการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ระยะที่ ๒	๓๗
๘	เอกสาร นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในประเทศไทยและประเทศที่คัดสรรเพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่ศตวรรษที่ ๒๑	๔๕
๙	การบริหารจัดการสถานศึกษาของโรงเรียนเมืองกระบี่ โดยใช้รูปแบบ I-PENLA Model	๔๗
๑๐	กรอบแนวคิดการจัดกิจกรรม “หนึ่งห้องเรียนหนึ่งฐานการเรียนรู้ของครูสู่การสร้างเสริมคุณลักษณะผู้เรียน ๔.๐”	๔๗
๑๑	นวัตกรรมการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม “SAITHAI MODEL” ของโรงเรียนบ้านไสไทย	๔๘
๑๒	นวัตกรรมการบริหารจัดการ “RPG.๑๕ Prototype” ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชา)	๕๐
๑๓	รูปแบบการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของโรงเรียนบ้านห้วยไร่สามัคคี	๕๒
๑๔	นวัตกรรมการบริหารจัดการ (Model) : T4 SPK By OKRs MODEL ของโรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ	๕๔
๑๕	นวัตกรรมการบริหารจัดการ: MINDSET By Whole School Approach Model ของโรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า	๕๕
๑๖	รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็น “ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมนวัตกร” SMART Model โรงเรียนนารีนุกูล	๕๖
๑๗	รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา “PBK-SMART” ของโรงเรียนไพรบึงวิทยาคม	๕๙
๑๘	นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา “PATAI Model” ของโรงเรียนบ้านปะทาย	๖๑
๑๙	นวัตกรรมการบริหารจัดการ “SAMANMIT MODEL” ของโรงเรียนบ้านสมานมิตร	๖๒
๒๐	รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา C-S-S Polmanee School โรงเรียนวัดพลมานีย์	๖๓

ภาพที่

หน้า

๒๑	แนวทางการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการของโรงเรียนเมืองกระปี่	๗๒
๒๒	แนวทางการนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านสมานมิตร	๗๖
๒๓	วิธีการหรือกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้และรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา	๘๒
๒๔	กระบวนการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาทดลองนำร่อง	๘๓
๒๕	กระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้การนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านปะทาย	๘๗
๒๖	แนวทางการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ OKRs Master Team	๙๑

๑. ที่มาและความสำคัญ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้จัดทำมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ ตามบทบาท ภารกิจ ที่ได้บัญญัติไว้ในมาตรา ๓๓ แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ โดยได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑ มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ เป็นมาตรฐานที่เน้นผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา (Desired Outcomes of Education : DOE) ซึ่งเป็นคุณลักษณะของคนไทย ๔.๐ ที่ตอบสนองวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ซึ่งคนไทย ๔.๐ จะต้องธำรงความเป็นไทยและแข่งขันได้ในเวทีโลก นั่นคือเป็นคนดี มีคุณธรรม ยึดค่านิยมร่วมของสังคมเป็นฐานในการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะขั้นต่ำ ๓ ด้าน คือ ผู้เรียนรู้ ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม และพลเมืองที่เข้มแข็ง โดยมีคุณธรรมและค่านิยมร่วมเป็นฐาน มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ ได้นำไปใช้เป็นกรอบในการดำเนินการจัดทำมาตรฐานการศึกษา และหลักสูตรการศึกษาในแต่ละระดับและประเภทการศึกษา การกำกับ ติดตาม การประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษา โดยทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาจะต้องนำมาตรฐานการศึกษาของชาติ นำสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

การจัดการศึกษาและการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนของทุกหน่วยงานด้านการศึกษา จึงต้องพัฒนาและเชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ รวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์แก่ผู้เรียนในทุกระดับและประเภทการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยให้ประสบผลสำเร็จ มีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการศึกษาของชาติ อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาจากผลการประเมินคุณภาพการศึกษา จะพบข้อมูลที่บ่งชี้ว่าคุณภาพของผู้เรียนยังไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ไม่ว่าจะเป็นผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ซึ่งสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติทำการประเมินทุกปี ผลปรากฏว่า ผู้เรียนในทุกระดับได้คะแนนไม่ถึงร้อยละ ๕๐ โดยเฉพาะวิชาคณิตศาสตร์และภาษาต่างประเทศมีคะแนนต่ำที่สุด รวมทั้งการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษานานาชาติ (PISA) ซึ่ง OECD ประเมินทุกช่วง ๓ ปี พบว่า ผู้เรียนของไทยได้คะแนนด้านการอ่าน คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมาโดยตลอด ต่างจากประเทศที่มีการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างจริงจัง จนทำคะแนนสูงเป็นอันดับต้นๆ ของโลก อาทิ สิงคโปร์ เกาหลี ญี่ปุ่น เป็นต้น สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้ศึกษาเปรียบเทียบสถานะการศึกษาของประเทศไทยกับนานาชาติ โดยใช้ดัชนีของสถาบัน IMD ที่ได้จัดอันดับการแข่งขันของประเทศต่าง ๆ ๖๓ เขตเศรษฐกิจ ซึ่งใช้ข้อมูลสถิติและข้อมูลทุติยภูมิจากองค์กรระหว่างประเทศ อาทิ OECD, UNESCO, World Bank, UN, IMF และข้อมูลจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร (Survey Data) พบว่า ในปี ๒๕๖๔ ไทยอยู่ในอันดับที่ ๒๘ จาก ๖๓ เขตเศรษฐกิจ ด้วยคะแนน ๗๒.๕๑๙ มีอันดับดีขึ้น ๑ อันดับ จากปี ๒๕๖๓ เมื่อพิจารณาทางการศึกษา ไทยอยู่ในอันดับ ๕๖ มีอันดับลดลง ๑ อันดับ เมื่อเปรียบเทียบกับปี ๒๕๖๓ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบ ๑๐ ปี ที่ผ่านมาพบว่าประเทศไทยมีสมรรถนะด้านการศึกษาตกลง จากอันดับที่ ๕๑ ในปี ๒๕๕๔ เป็นอันดับที่ ๕๖ ในปี ๒๕๖๔ ลดลงถึง ๕ อันดับ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะลดลงเรื่อย ๆ และเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน พบว่า ไทยมีอันดับต่ำกว่าเพียง ๓ ประเทศ ได้แก่ อินโดนีเซีย อินเดีย และฟิลิปปินส์ สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยที่ถดถอยลง และคนไทยในอนาคตอาจไม่พร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายของการดำรงชีวิตอยู่ในโลกศตวรรษที่ ๒๑

มาตรฐานการศึกษาของชาตินับเป็นความก้าวหน้าอีกขั้นหนึ่งของความพยายามในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของชาติที่เทียบเคียงได้กับหลายประเทศ แต่โจทย์ใหญ่สำหรับประเทศไทยคือ จะนำกรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษานี้ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาได้อย่างไร สถานศึกษาควรมีนวัตกรรม การบริหารและจัดการศึกษาอย่างไรที่จะเอื้ออำนวยให้การเรียนการสอนสัมฤทธิ์ผลและเกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ในผู้เรียนตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการศึกษาของชาติ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษา นับเป็นบุคคลสำคัญ ที่เป็นคนกลางในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมในสถานศึกษา และนวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษาเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถแก้ไขปัญหาและสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินงานต่าง ๆ ช่วยเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดผลแก่ผู้เรียนในทุกกระดับและประเภทการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยให้ประสบผลสำเร็จ มีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการศึกษาของชาติ

ด้วยความสำคัญดังกล่าว สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา จึงจัดทำโครงการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ เพื่อศึกษาและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบริบทที่หลากหลาย เป็นต้นแบบให้สถานศึกษาอื่น ๆ ได้นำไปปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้เรียนต่อไป

๒. วัตถุประสงค์

- ๑) เพื่อศึกษาและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ สู่การปฏิบัติในบริบทที่หลากหลาย
- ๒) เพื่อทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการในสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกัน
- ๓) เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

๓. ขอบเขตของการวิจัย

๑) ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ครู ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง ภาควิเคราะห์และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนานวัตกรรม แบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างเป็น ๒ ระยะ ดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ ๑ กลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาต้นแบบ ใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยคัดเลือกสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการของสถานศึกษา ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ และสถานศึกษาที่คัดเลือกต้องมีบริบทแตกต่างหลากหลาย ได้แก่ สังกัด (สพฐ. สส. กทม.) ระดับการศึกษา (ประถม มัธยม) ขนาดของโรงเรียน (เล็ก กลาง ใหญ่ ใหญ่พิเศษ) ภูมิภาค (ใต้ เหนือ ตะวันออกเฉียงเหนือ กลาง) พื้นที่ตั้ง (ในเมือง นอกเมือง) และลักษณะการบริหารจัดการของสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น ๑๑ แห่ง ประกอบไปด้วย ๑) สถานศึกษาในจังหวัดกระบี่ จำนวน ๒ แห่ง ๒) สถานศึกษาในจังหวัดเชียงราย จำนวน ๔ แห่ง ๓) สถานศึกษาในจังหวัดอุบลราชธานี จำนวน ๑ แห่ง ๔) สถานศึกษาในจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน ๒ แห่ง ๕) สถานศึกษาในจังหวัดระยอง ๑ แห่ง และ ๖) สถานศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน ๑ แห่ง

ระยะที่ ๒ กลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการ ใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยเลือกสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกับสถานศึกษาต้นแบบ และมีความสนใจในการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาของสถานศึกษาต้นแบบในระยะที่ ๑ ไปทดลองปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพบริบท อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ และความต้องการของผู้เรียน ท้องถิ่น ชุมชน เพื่อสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ มีสถานศึกษาต้นแบบที่พร้อมจะนำร่องนวัตกรรมการ จำนวน ๙ แห่ง และสถานศึกษาทดลองนำร่องนวัตกรรมการ จำนวน ๔๗ แห่ง

๒) ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยในครั้งนี้แบ่งเป็น ๒ ระยะ ดังนี้

ระยะที่ ๑ ศึกษาเฉพาะ ๑) รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา ๒) แนวคิดการบริหารจัดการของสถานศึกษาในการเชื่อมโยงการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป ๓) กระบวนการบริหารจัดการของสถานศึกษาตามขอบเขตการบริหารงานภายในสถานศึกษา ได้แก่ การจัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา การจัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา หลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน แนวทางการวัดและประเมินผล การศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษา การกำกับ ติดตาม และปรับปรุงแผนการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ระยะที่ ๒ การวิจัยในครั้งนี้ศึกษาเฉพาะ ๑) วิธีการ/กระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้หรือรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาของสถานศึกษาต้นแบบไปยังสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๒) ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมที่เกิดขึ้นกับนักเรียน ครู ผู้บริหาร ชุมชน และอื่น ๆ ๓) ปัญหา ข้อท้าทาย และแนวทางการแก้ไข และ ๔) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการแก้ไข

๓) ขอบเขตด้านระยะเวลา กำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน ๒ ปี แบ่งเป็น ๒ ระยะ ได้แก่

ระยะที่ ๑ (ต.ค. ๒๕๖๓-ก.ย. ๒๕๖๔) การศึกษาและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาต้นแบบที่มีบริบทแตกต่างหลากหลาย จำนวน ๑๑ แห่ง

ระยะที่ ๒ (ต.ค. ๒๕๖๔-มี.ค. ๒๕๖๖) การทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกัน หรือสถานศึกษาที่สนใจ จำนวน ๔๗ แห่ง

๔. นิยามเชิงปฏิบัติการ

๑) **มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑** หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของคนไทย ๔.๐ ที่อ้างความเป็นไทยและแข่งขันได้ในเวทีโลก เป็นคนดี มีคุณธรรม ยึดค่านิยมร่วมของสังคม เป็นฐานในการพัฒนาตนให้เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะ ๓ ด้าน คือ ๑) ผู้เรียนรู้ เพื่อสร้างงานและคุณภาพชีวิตที่ดี ๒) ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อสังคมที่มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน และ ๓) พลเมืองที่เข้มแข็ง เพื่อสันติสุข โดยผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้พิจารณาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

ตารางที่ ๑ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน (Desired Outcome of Education : DOE) ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ จำแนกตามระดับการศึกษา

คุณลักษณะ	ประถมศึกษา	มัธยมศึกษาตอนต้น	มัธยมศึกษาตอนปลาย
ผู้เรียนรู้ (Learner Person) เพื่อสร้างงานและ คุณภาพชีวิตที่ดี	รักและรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ ชอบการอ่าน มีความรู้พื้นฐาน ทักษะ และสมรรถนะทางภาษา การคำนวณ มีเหตุผล มีนิสัยและสุขภาพที่ดี มีสุนทรียภาพในความงามรอบตัว	รู้จักตนเองและผู้อื่น มีเป้าหมายและทักษะการเรียนรู้ บริหารจัดการตนเองเป็น มีทักษะ ชีวิตเพื่อสร้างสุขภาวะ และสร้าง งานที่เหมาะสมกับช่วงวัย	ชั้นนำการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความรอบรู้ รู้ทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาสุขภาวะ คุณภาพชีวิตและอาชีพ
ผู้ร่วมสร้างสรรค์ นวัตกรรม (Innovative Co-creator) เพื่อสังคมที่มั่นคง มีพลัง และยั่งยืน	รับผิดชอบในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะทาง เทคโนโลยีดิจิทัล การคิดสร้างสรรค์ ภาษาอังกฤษ การสื่อสาร และความรู้ รอบด้านต่าง ๆ	มีทักษะการทำงานร่วมกัน ทักษะการสื่อสาร รอบรู้ทางข้อมูล สารสนเทศและดิจิทัล เพื่อแก้ปัญหา การคิดวิจารณ์ญาณ คิดสร้างสรรค์ นำความคิดสู่การสร้างผลงาน	สามารถแก้ปัญหา สื่อสารเชิงบวก ทักษะข้ามวัฒนธรรม ทักษะการสะท้อนการคิด การวิพากษ์ เพื่อสร้างนวัตกรรม และสามารถ เป็นผู้ประกอบการได้
พลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen) เพื่อสันติสุข	แยกแยะผิดถูก ปฏิบัติตน ตามสิทธิและหน้าที่ของตน โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น เป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม มีจิตอาสา รักท้องถิ่นและประเทศ	เชื่อมั่นในความถูกต้อง ยุติธรรม มี จิตประชาธิปไตย มีสำนึกและภาคภูมิใจในความเป็น ไทยและพลเมืองอาเซียน	เชื่อมั่นในความเท่าเทียม เป็นธรรม มีจิตอาสา กล้าหาญทางจริยธรรม และเป็นพลเมืองที่กระตือรือร้น ร่วมสร้างสังคมที่ยั่งยืน

ค่านิยมร่วมและคุณธรรมตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมายถึง หลักการ แนวคิดหรือความเชื่อที่สมาชิกของสังคมหรือกลุ่มยึดถือร่วมกันเป็นคุณค่าหรือแนวทางในการตัดสินใจ และการดำรงชีวิต

- วิถีประชาธิปไตย : การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม ปรีกษาหารือ รับฟังความคิดเห็น ที่แตกต่าง ยืดเสียข้างมาก โดยที่เคารพและยอมรับผลที่เกิดขึ้นร่วมกัน

- วิถีเท่าเทียมเสมอภาค : การให้ความสำคัญกับการเข้าถึงโอกาส และทรัพยากรโดยไม่จำกัด ความสามารถ สถานะทางเศรษฐกิจ เพศ เชื้อชาติ ถิ่นที่อยู่ และวัฒนธรรม

- วิถียั่งยืน : การให้ความสำคัญกับความคุ้มค่า ต่อประโยชน์ส่วนตน สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว คุณธรรมเป็นคุณลักษณะหรือสภาวะภายในจิตใจที่เป็นไปในทางที่ถูกต้องดีงาม

๒) นวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการ แนวทาง รูปแบบ หรือวิธีการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มีความใหม่ มีประสิทธิภาพ เหมาะสมตามอัตลักษณ์ ของตนเอง สอดคล้องกับสภาพบริบท และตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ชุมชน สังคม และยุทธศาสตร์ การพัฒนาประเทศ ภายใต้ขอบเขตการบริหารจัดการของสถานศึกษา และเป็นแนวทางที่จะสามารถสร้างให้ ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑

๓) การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการ แนวทาง หรือวิธีการที่สถานศึกษาจัดการศึกษา ดังนี้

- จัดการศึกษาให้เหมาะสมตามอัตลักษณ์ของตนเอง สอดคล้องกับสภาพบริบท และตอบสนอง ความต้องการของท้องถิ่น ชุมชน สังคม และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

- สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยึดหลักการมีส่วนร่วม ของทุกภาคส่วน การมีเครือข่ายความร่วมมือ มีการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีสมรรถนะทาง วิชาชีพในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับโลกยุคดิจิทัลและโลกอนาคต

- จัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการ ความถนัดของผู้เรียน โดยการจัดหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดประเมินผล การใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่มีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน การจัดนิเวศทางการศึกษา เพื่อสร้างผู้เรียนให้เป็นผู้เรียนรู้ ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม และพลเมืองที่เข้มแข็ง มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมร่วมของสังคมเป็นฐานในการพัฒนา

- จัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา การกำหนดมาตรฐานการศึกษา ของสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษา ของสถานศึกษา การดำเนินการตามแผนที่วางไว้ การประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษา การติดตาม ผลการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ และจัดส่งรายงาน การประเมินตนเองให้หน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งการนำผลการประเมินคุณภาพภายนอกมาปรับปรุงพัฒนา คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ตามวงจรคุณภาพ (PDCA)

๔) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ หมายถึง สิ่งเกิดขึ้นก่อน ระหว่าง และหลังกระบวนการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาในโครงการ และส่งผลดี ผลเสีย หรือผลกระทบต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษา แบ่งออกเป็น ๗ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ๒) ด้านโครงสร้างองค์กร ๓) ด้านระบบการปฏิบัติงาน ๔) ด้านภาวะ ผู้นำของผู้บริหาร ๕) ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ๖) ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ๗) ด้านค่านิยมร่วม

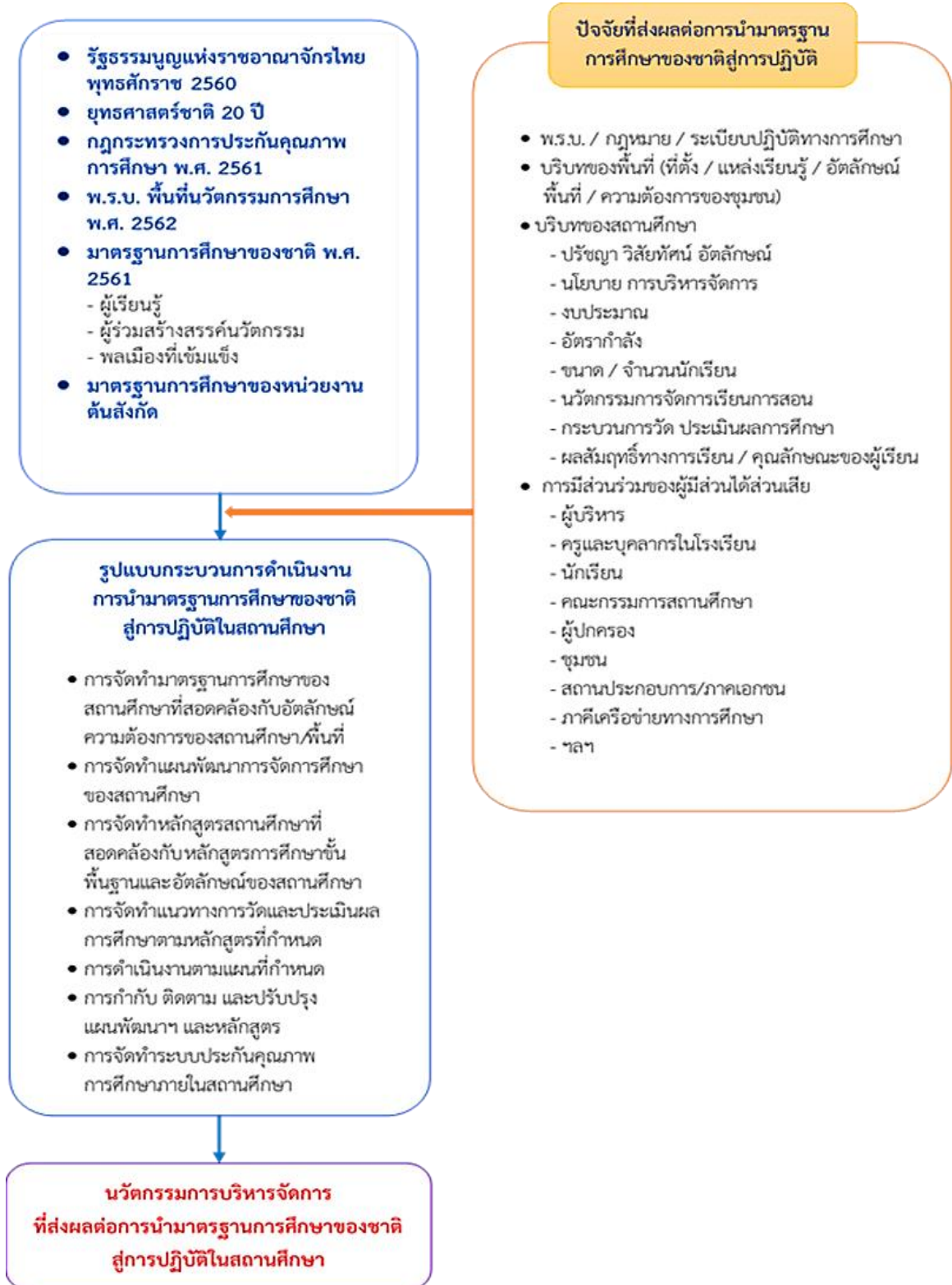
๕) รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา หมายถึง สิ่งที่ได้รับการพัฒนา หรือจำลองขึ้น เพื่ออธิบายโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบสำคัญ ๆ ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สัญลักษณ์ และหลักการของระบบที่จำลองการบริหารจัดการของสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษา ของชาติสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษาให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการซ้ำ เป็นตัวอย่าง สำหรับการทำตามแบบ หรือการถ่ายทอดแบบจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ หรือเป็นรูปแบบเชิงปฏิบัติการ

๖) การทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา หมายถึง การทดลองใช้แนวคิด หรือแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการสถานศึกษาของสถานศึกษาต้นแบบ ในระยะที่ ๑ ที่มีบริบทใกล้เคียงกัน นำมาปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมตามบริบท อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ และความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนของสถานศึกษานำร่อง เพื่อพิสูจน์ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษา ของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ รวมถึงความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบนวัตกรรมไปขยายผลการดำเนินการในระดับ กว้างขึ้นต่อไป

๕. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

สถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการสามารถนำระบบการบริหารจัดการที่เป็นนวัตกรรมการบริหาร จัดการของสถานศึกษาไปบริหารจัดการในงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา เพื่อสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้เรียนให้เป็นผู้เรียนรู้อย่างกระตือรือร้น ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง และ เกิดเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแบ่งปันทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ ระหว่างสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในพื้นที่

๖. กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ ๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๒ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยและพัฒนาวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในครั้งนี้ ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑

- มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑
- การนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ
- ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

๒. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษา

๓. แนวคิดเกี่ยวกับวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑. แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ

• มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑

คณะรัฐมนตรี มีมติให้ความเห็นชอบในหลักการของมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ เมื่อวันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ๒๕๖๒) มาตรฐานการศึกษาของชาติ หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์ของคนไทย เพื่อให้สถานศึกษาทุกแห่งยึด เป็นกรอบสำหรับสร้างคนไทย ๔.๐ ที่แม้แตกต่างกันบริบทของท้องถิ่นและบริบทของสถานศึกษา มีจุดหมายร่วมคือ **“ธำรงความเป็นไทยและแข่งขันได้ในเวทีโลก”** สามารถเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศทั้งในมิติเศรษฐกิจ มิติสังคม และมิติการเมือง ต่อไปได้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สถานศึกษาทุกแห่ง ยึดเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาผู้เรียนไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาและให้หน่วยงานต้นสังกัดใช้เป็นเป้าหมายในการจัดการศึกษา โดยการกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของผู้เรียนที่เหมาะสมตามช่วงวัยในแต่ละระดับและประเภทการศึกษา และใช้เป็นเป้าหมายในการสนับสนุนสถานศึกษาให้สามารถดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ดังกล่าว นอกจากนี้ ยังมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริม การกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผลและการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามหลักการในการจัดการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา จึงได้จัดทำมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ ในรูปของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาและจัดทำมาตรฐานการศึกษาขั้นต่ำที่จำเป็นของแต่ละระดับและประเภทการศึกษา เพื่อให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ขึ้นกับผู้เรียนทั้งในระหว่างที่กำลังศึกษาและเพื่อวางรากฐานให้ผู้เรียนในระหว่างที่กำลังศึกษาเพื่อให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์หลังจากสำเร็จการศึกษา ซึ่งถือเป็น **“คุณลักษณะของคนไทย ๔.๐”** ที่สามารถสร้าง ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ให้กับประเทศ มีเป้าหมายสำคัญของมาตรฐานการศึกษาของชาติในรูปของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา คือ การให้อิสระสถานศึกษาในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและตาม ความถนัดของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ คุณธรรม ทักษะ และความรู้ที่จำเป็นบนฐานค่านิยมร่วมสู่กรอบ**ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา (Desired Outcomes of Education, DOE Thailand)** ได้กำหนดไว้ว่า การจัดการศึกษาของชาติจะต้องทำให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้เรียนอันเป็นผลที่เกิดจากการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับการศึกษาปฐมวัย การศึกษาขั้นพื้นฐานการอาชีวศึกษาจนถึงการอุดมศึกษา

ทั้งนี้ **สถานศึกษามีอิสระในการกำหนดแนวคิด ปรัชญา และวิสัยทัศน์ของการจัดการศึกษา ให้เป็นอัตลักษณ์ และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและตามความถนัดของผู้เรียน** หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องมีการสนับสนุน กำกับ ติดตาม ประเมินและพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษา โดยมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ (accountability) มีระบบการบริหารจัดการทั้งด้านผู้บริหาร ครู คณาจารย์และบุคลากร หลักสูตรการเรียนการสอน สื่อ เทคโนโลยีดิจิทัล ทรัพยากร สิ่งสนับสนุนการศึกษา และการประเมินตลอดจนระบบและกลไกการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ที่เหมาะสมตามแต่ละระดับและประเภทการศึกษาและผลลัพธ์สะสมที่ครอบคลุมระดับและประเภทการศึกษาที่ต่อเนื่องกัน นอกจากนี้ สถาบันผลิตและพัฒนาครูในฐานะกลไกสำคัญในการพัฒนาครูให้มีคุณภาพ จะต้องมียุทธศาสตร์ในการเตรียมความพร้อมครูก่อนประจำการ และส่งเสริมการพัฒนาครูประจำการให้มีสมรรถนะทางวิชาชีพที่สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ยุคใหม่



ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ทางการศึกษา

(Desired Outcomes of Education: DOE Thailand)

หมายถึง คุณลักษณะของคนไทย ๔.๐ ที่ตอบสนองวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน โดยคนไทย ๔.๐ จะต้องธำรงความเป็นไทยและแข่งขันได้ในเวทีโลก นั่นคือเป็นคนดี มีคุณธรรม ยึดค่านิยมร่วมของสังคมเป็นฐานในการพัฒนาตนให้เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะ ๓ ด้าน โดยเป็นคุณลักษณะขั้นต่ำ ดังต่อไปนี้

๑. ผู้เรียนรู้ (Learner Person) เป็นผู้ที่มีความ

เพียร ใฝ่เรียนรู้และมีทักษะ การเรียนรู้ตลอดชีวิต

ที่ก้าวทันโลกดิจิทัลและโลกอนาคต มีสมรรถนะที่เกิดจากความ

ความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างมีสุนทรียะ รักษาและใช้ภูมิปัญญาไทย มีทักษะชีวิตที่ใช้ในการสร้างงานบนพื้นฐานของความพอเพียง ความมั่นคงในชีวิตและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นต่อตนเอง ครอบครัว และสังคม

๒. ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Co-Creator) เป็นผู้ที่มีทักษะทางปัญญาทักษะ

ศตวรรษที่ ๒๑ ความฉลาด ดิจิทัล ทักษะการคิดสร้างสรรค์ ทักษะข้ามวัฒนธรรม สมรรถนะการบูรณาการข้ามศาสตร์ และมีคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ เพื่อร่วมสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีหรือสังคม เป็นการสร้างโอกาส เพิ่มมูลค่าให้กับตนเองและสังคม

๓. ความเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen) เป็นผู้ที่มีความรักชาติ รักท้องถิ่น รู้ถูกผิด

มีจิตสำนึกเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลก มีจิตอาสา มีอุดมการณ์และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชาติ บนฐานของประชาธิปไตย ความยุติธรรม ความเท่าเทียม และเสมอภาคเพื่อจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืนและอยู่ร่วมกันในสังคมไทยและประชาคมโลกอย่างสันติ โดยผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ๓ ด้าน ที่เหมาะสมตามช่วงวัย ที่มีความต่อเนื่อง เชื่อมโยงและสะสมตั้งแต่ระดับการศึกษาปฐมวัย การศึกษาขั้นพื้นฐาน การอาชีวศึกษา จนถึงระดับอุดมศึกษา

สำหรับแนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ จะดำเนินการใน ๓ ระดับ กล่าวคือ มาตรฐานการศึกษาของชาติเป็นกรอบสำหรับให้ต้นสังกัดไปดำเนินการกำหนดมาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับ (ปฐมวัย การศึกษาขั้นพื้นฐาน อาชีวศึกษา และอุดมศึกษา) และประเภทการศึกษา (การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย) จากนั้น สถานศึกษาจะใช้มาตรฐานที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดในการจัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

ภาพที่ ๒ ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑

ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา : ปิ๊งการสร้างคนตามบริบทของสถานศึกษา

ข้อกำหนดของคุณลักษณะ: 8 ด้าน ของคนไทย 4.0 ที่คาดหวัง หลังสำเร็จการศึกษาแต่ละระดับซึ่งเป็นผลลัพธ์สะสม ต่อเนื่อง และเชื่อมโยงโดยมีระดับความลึกที่แตกต่างกัน ที่มุ่ง อํารงความเป็นไทยและแข่งขันได้ในเวทีโลก เพื่อนำพาประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

คุณลักษณะ	ปฐมวัย	ประถมศึกษา	มัธยมศึกษาตอนต้น	มัธยมศึกษาตอนปลาย/อาชีวศึกษา	อุดมศึกษา
 ผู้เรียนรู้ (Learner Person) เพื่อสร้างงานและคุณภาพชีวิตที่ดี	มีพัฒนาการรอบด้านและสมดุล สนใจเรียนรู้และกำกับตัวเอง ให้ทำสิ่งต่างๆ ที่เหมาะสมตามช่วงวัย ได้สำเร็จ	รักและรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ ชอบการอ่าน มีความรู้พื้นฐาน ทักษะ และสมรรถนะทางภาษา การคำนวณ มีเหตุผล มีนิสัยและคุณภาพที่ดี มีสุนทรียภาพในความงามรอบตัว	รู้จักตนเองและผู้อื่น มีเป้าหมายและทักษะการเรียนรู้บริหารจัดการตนเองเป็น มีทักษะชีวิตเพื่อสร้างสุภาพและสร้างงานที่เหมาะสมกับช่วงวัย	ใช้การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความรอบรู้ รู้ทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาสุภาพและคุณภาพชีวิตและอาชีพ	เรียนรู้ตลอดชีวิต พร้อมเผชิญความเปลี่ยนแปลง และความเป็นผู้นำ เพื่อสร้างสันติมาอาชีพที่ดีต่อตนเอง ครอบครัว และสังคม
 ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Co-creator) เพื่อสังคมที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน		รับผิดชอบในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะทางเทคโนโลยีดิจิทัล การคิดสร้างสรรค์ ภาษาอังกฤษ การสื่อสาร และความรอบรู้ด้านต่างๆ	มีทักษะการทำงานร่วมกับทักษะการสื่อสาร รอบรู้ทางข้อมูลสารสนเทศและดิจิทัล เพื่อแก้ปัญหา การคิดวิจารณ์คุณภาพ คิดสร้างสรรค์ นำความคิดสู่การสร้างผลงาน	สามารถแก้ปัญหา สื่อสารเชิงบวก ทักษะข้ามวัฒนธรรม ทักษะการสะท้อนการคิด การวิพากษ์ เพื่อสร้างนวัตกรรมและสามารถเป็นผู้ประกอบการได้	ร่วมแก้ปัญหาสังคม การบูรณาการข้ามศาสตร์ สร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อเพิ่มโอกาสและมูลค่าแก่ตนเอง สังคมส่วนรวมและประเทศ
 พลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen) เพื่อสันติสุข		แยกแยะผิดถูก ปฏิบัติตนตามสิทธิและหน้าที่ของตน โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น เป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม มีจิตอาสา รักท้องถิ่นและประเทศ	เชื่อมั่นในความถูกต้อง ยุติธรรม มีจิตประชาธิปไตย มีสำนึกและทศกฐิติใจ ในความเป็นไทยและพลเมืองอาเซียน	เชื่อมั่นในความเท่าเทียม เป็นธรรม มีจิตอาสา กล้าหาญ ทางจริยธรรมและเป็นพลเมืองที่กระตือรือร้น ร่วมสร้างสังคมที่ยั่งยืน	กล้าต่อต้านการกระทำในสิ่งที่ไม่ดี ให้คุณค่ากับความรู้ความสามารถ ร่วมมือสร้างสรรค์การพัฒนาที่ยั่งยืน จดจ่อความขัดแย้งและสร้างสันติสุข ทั้งในสังคมไทยและประชาคมโลก

ค่านิยมร่วม : ความเพียรอันบริสุทธิ์ ความพอเพียง วิถีประชาธิปไตย ความเท่าเทียมเสมอภาค

คุณธรรม : ลักษณะนิสัยและคุณธรรมพื้นฐานที่เป็นความดีงาม เช่น ความมีวินัย ความขยัน ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ฯลฯ

หมายเหตุ : หน่วยงานต้นสังกัดแต่ละแห่งอาจปรับเปลี่ยนผลลัพธ์ของการศึกษาระดับและประเภทการศึกษาให้เหมาะสมตามช่วงวัยและระดับการศึกษาของผู้เรียน แต่ต้องต่อเนื่องเชื่อมโยงกันและเฝ้าระวังปฏิบัติ หน่วยงานควรจัดทำตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับเงื่อนไข กระบวนการ วิธีการ หรือมาตรการที่เป็นรูปธรรมตามบริบทของระดับชั้น สถานศึกษา หรือข้อมูลสารสนเทศอื่นที่สอดคล้องกับความสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษา



สแกน QR Code เพื่อดูฉบับเต็ม

คำอธิบายมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ ในรูปแบบของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการทบทวนวรรณกรรม การสัมภาษณ์และศึกษาและประชุมกลุ่มย่อยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษา ร่วมกับแนวคิดการจัดทำคำอธิบายผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา ได้ผลการจัดทำคำอธิบายมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ ในรูปแบบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

๑. ผู้เรียนรู้

๑.๑ เป็นผู้นำตนเองในการเรียนรู้ : เป็นผู้ที่รู้จักความชอบ ความถนัดของตนเอง มีเป้าหมาย ความเพียร และความกระตือรือร้นในการลงมือพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ สามารถพึ่งพาตนเองได้

๑.๒ เป็นผู้มีความพึงพอใจในชีวิต : เป็นผู้ที่มีความสุข รู้เท่าทัน และสามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ เป็นผู้ให้เห็นคุณค่าในบุคคล และสิ่งต่าง ๆ รอบตัว โดยคุณลักษณะผู้เรียนรู้ สามารถแบ่งตามระดับการศึกษา ได้ดังนี้

ประถม	มัธยมต้น	มัธยมปลาย/อาชีวศึกษา
<ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้ที่สนใจใคร่รู้ และมีความรับผิดชอบในการเรียน - เป็นผู้ที่มีความสุข 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้ที่รู้จักความชอบ ความถนัด ความสนใจของตนเอง และก้าวทันเทคโนโลยี - เป็นผู้ที่รู้เท่าทัน และควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้ที่มีเป้าหมายในชีวิตและการทำงาน สามารถวางแผนการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง - เป็นผู้ที่ควบคุมตนเอง และจัดการอารมณ์ของตนเองได้

๒. ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม

๒.๑ เป็นผู้ที่เปิดรับปรับตัว : เป็นผู้ที่เปิดใจ พร้อมรับมุมมอง ข้อมูล สถานการณ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความยืดหยุ่น สามารถปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี

๒.๒ เป็นผู้ที่ลงมือทำสร้างคุณค่า : ผู้ที่คิดเป็น ทำเป็น สามารถวางแผนจัดการทรัพยากร และบูรณาการองค์ความรู้ หลักการ และประสบการณ์ ในการสร้างสรรค์แนวคิด ผลิตภัณฑ์ งานบริการใหม่ที่มีคุณค่า โดยคุณลักษณะผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม สามารถแบ่งตามระดับการศึกษา ได้ดังนี้

ประถม	มัธยมต้น	มัธยมปลาย/อาชีวศึกษา
<ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี - เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถถ่ายทอดความคิดของตนเองออกมาได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้ที่เปิดรับมุมมอง องค์ความรู้ ใหม่ ๆ มีวิจารณ์ญาณไม่ด่วนตัดสิน - เป็นผู้ที่สามารถถ่ายทอดความคิดสู่การลงมือสร้างสรรค์ผลงานได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้ที่เปิดรับมุมมองจากผลสะท้อนกลับ (Feedback) มีการสื่อสารทางบวก เพื่อพัฒนาแนวทางการทำงานให้ดีขึ้น - เป็นผู้ที่สามารถบูรณาการองค์ความรู้ หลักการ ประสบการณ์ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม

๓. พลเมืองที่เข้มแข็ง

๓.๑ เป็นผู้รู้จักหน้าที่พลเมือง : เป็นผู้ที่ปฏิบัติตามกฎหมาย สิทธิ หน้าที่ของตนเอง สามารถกำกับตนเอง ละเว้นสิ่งผิด ทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณธรรมในการดำเนินชีวิต

๓.๒ เป็นผู้มิจิตสาธารณะ : เป็นผู้ที่รู้จักเสียสละ รักษาสิ่งแวดล้อม ทำเพื่อสังคมส่วนรวม แม้ไม่ใช่นักกีฬา และเป็นส่วนหนึ่งในการร่วมสร้างสรรค์สังคม โดยคุณลักษณะพลเมืองที่เข้มแข็งสามารถแบ่งตามระดับการศึกษา ได้ดังนี้

ประณม	มัธยมต้น	มัธยมปลาย/อาชีวศึกษา
- เป็นผู้ที่เคารพและปฏิบัติตามกฎกติกา	- เป็นผู้ที่สามารถกำกับตนเองให้ละเว้นการกระทำที่ผิด	- เป็นผู้ที่ปฏิบัติตามกฎหมายสิทธิ หน้าที่
- เป็นผู้ที่มีความเสียสละ	- เป็นผู้ที่ยช่วยเหลือสังคมตามความสามารถ	- เป็นผู้ที่มีริเริ่มกิจกรรมเพื่อสังคม

๔. ค่านิยมร่วมและคุณธรรม

๔.๑ ค่านิยมร่วม หมายถึง หลักการ แนวคิดหรือความเชื่อที่สมาชิกของสังคมหรือกลุ่มยึดถือร่วมกันเป็นคุณค่าหรือแนวทางในการตัดสินใจและการดำรงชีวิต

๔.๑.๑ วิถีประชาธิปไตย : การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม ปรีกษาหารือ รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ยืดเสียงข้างมาก โดยที่เคารพและยอมรับผลที่เกิดขึ้นร่วมกัน

๔.๑.๒ วิถีเท่าเทียมเสมอภาค : การให้ความสำคัญกับการเข้าถึงโอกาส และทรัพยากรโดยไม่จำกัดความสามารถ สถานะทางเศรษฐกิจ เพศ เชื้อชาติ ถิ่นที่อยู่ และวัฒนธรรม

๔.๑.๓ วิถียั่งยืน : การให้ความสำคัญกับความคุ้มค่า ต่อประโยชน์ส่วนตน สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

๔.๒ คุณธรรมเป็นคุณลักษณะหรือสภาวะภายในจิตใจที่เป็นไปในทางที่ถูกต้อง ดีงาม

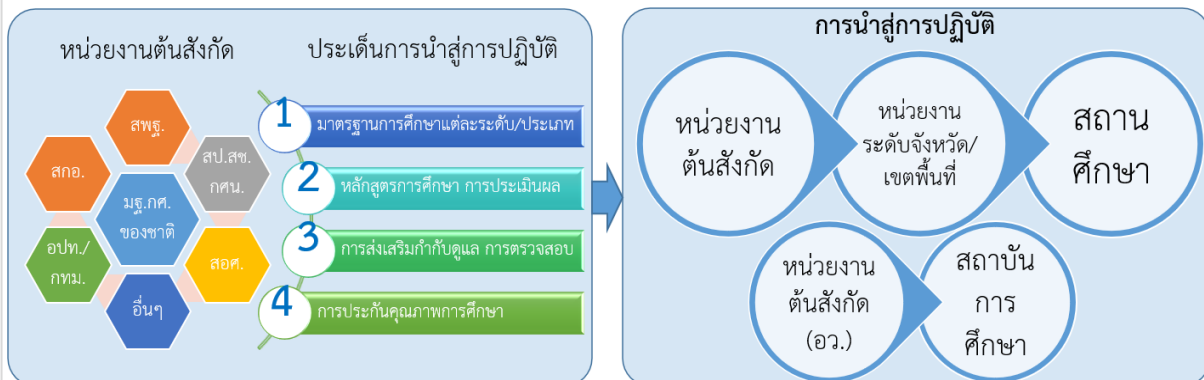
หมายเหตุ: หน่วยงานต้นสังกัดแต่ละแห่งอาจปรับเปลี่ยนผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาให้เหมาะสมตามอัตลักษณ์ของตนเอง สอดคล้องกับบริบทและตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ชุมชน สังคมและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศเพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณลักษณะขั้นต่ำตามที่กำหนด

• การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑ มีมติให้ความเห็นชอบมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยให้นำมาตรฐานการศึกษาของชาติไปเป็นกรอบในการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และหลักสูตรการศึกษาในแต่ละระดับและประเภทการศึกษา รวมทั้งการส่งเสริม กำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล การประกันคุณภาพการศึกษา และให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเร่งดำเนินการให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ดังนั้น การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติจึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สถานศึกษาทุกแห่งยึดเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาและจัดทำมาตรฐานการศึกษาขั้นต่ำที่จำเป็นของแต่ละระดับและประเภทการศึกษา เพื่อให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ขึ้นกับผู้เรียนเป็นการวางรากฐานให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งในระหว่างที่กำลังศึกษาและหลังสำเร็จการศึกษา ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา (DOE) ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ แสดงความสัมพันธ์ได้ดังแผนภาพ ต่อไปนี้

แนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาสู่การปฏิบัติ

มติ ครม. เห็นชอบมาตรฐานการศึกษาของชาติ และให้เร่งดำเนินการชี้แจงแนวทางการดำเนินงาน



ให้ ศส.และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเร่งดำเนินการตาม มธ.ชาติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ประชาสัมพันธ์สร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจนแก่ประชาชนถึงประโยชน์ที่ได้รับด้วย

สกศ.กำกับ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง

ภาพที่ ๓ แนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

๑) แนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาสู่การปฏิบัติของหน่วยงานระดับนโยบาย

การนำมาตรฐานสู่การปฏิบัติยึดหลักการสำคัญ คือ การจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพบริบทของผู้เรียน พื้นที่ ชุมชน และสังคม รวมทั้งให้อิสระกับสถานศึกษาในฐานะหน่วยปฏิบัติในการกำหนดอัตลักษณ์ และทิศทางการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ภายใต้การสนับสนุนของรัฐในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ โดยยึดหลักความเสมอภาคและความเท่าเทียม เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม เปิดโอกาสให้ทุกคนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ทั้งนี้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีแนวทางปฏิบัติในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกัน โดยควรมีการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

(๑) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเป็นหน่วยประสานงานระหว่างหน่วยงานต้นสังกัดแต่ละแห่ง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำกรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาระดับชาติ และผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของแต่ละระดับและประเภทการศึกษา เป็นกรอบในการจัดทำมาตรฐานการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษายึดเป็นเป้าหมายการจัดการศึกษา

(๒) หน่วยงานต้นสังกัดส่งเสริมการจัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาตามมาตรฐานหลักสูตรเพื่อให้สถานศึกษาถือปฏิบัติ

(๓) หน่วยงานต้นสังกัดมีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาหรือสูงกว่ามาตรฐานการศึกษาขั้นต่ำที่กำหนด

(๔) หน่วยงานต้นสังกัดส่งเสริมให้สถานศึกษามีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของตนเองอย่างเป็นระบบ อย่างต่อเนื่อง ตามข้อเสนอแนะของหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแล รวมทั้งข้อเสนอแนะจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

๒) แนวทางการนำมาตราฐานสู่การปฏิบัติระดับสถานศึกษา

(๑) สถานศึกษาแต่ละระดับและประเภทการศึกษาสามารถจัดการศึกษาให้เหมาะสมตามอัตลักษณ์ของตนเอง สอดคล้องกับสภาพบริบท และตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ชุมชน สังคม และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

(๒) สถานศึกษาจัดการศึกษาโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การมีเครือข่ายความร่วมมือ การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้

(๓) สถานศึกษามีการพัฒนาผู้บริหาร ครู คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาที่มีสมรรถนะทางวิชาชีพในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับโลกยุคดิจิทัลและโลกอนาคต

(๔) สถานศึกษาวางระบบการประกันคุณภาพการศึกษาด้านคุณภาพผู้บริหารและครู อาจารย์ ความเหมาะสมของหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน สื่อเทคโนโลยี ทรัพยากรการเรียนรู้ และการประเมินการเรียนการสอน โดยมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้

๓) แนวทางการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติกรณีศึกษาจากต่างประเทศ

จากการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะข้อมูลการนำมาตราฐานการศึกษาสู่การปฏิบัติในปัจจุบันและข้อมูลแนวทางการนำมาตราฐานการศึกษาสู่การปฏิบัติของต่างประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ๒๕๖๓) แนวทางการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติใน ๔ ประเด็น คือ ๑) แนวทางการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของแต่ละระดับการศึกษา ๒) แนวทางการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติแต่ละระดับการศึกษาสู่การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาและประเมินผล ๓) แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา และ ๔) แนวทางการกำกับติดตามการประเมินเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาให้ได้ตามมาตรฐาน โดยแต่ละประเด็นเสนอแนะแนวทางในการนำมาตราฐานการศึกษาสู่การปฏิบัติในแต่ละช่วง คือช่วงเชื่อมต่อและหาแนวทางที่เหมาะสม และช่วงทบทวนมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบงาน มีดังนี้

(๑) ช่วงเชื่อมต่อและหาแนวทางที่เหมาะสม

ช่วงเชื่อมต่อและหาแนวทางที่เหมาะสมเป็นช่วงต้นของการดำเนินการหลังจากทุกหน่วยงาน ทุกระดับกำหนดมาตรฐานการศึกษาเรียบร้อยแล้ว โดยการทำงานในช่วงนี้เน้นการปรับเปลี่ยนนโยบาย แผนงาน ภารกิจ แนวทางการดำเนินการ และยังคงดำเนินการแบบเดิมในหลายภารกิจ อีกทั้งการทำงานช่วงนี้ผู้ปฏิบัติงานส่วนหนึ่งยังต้องการแนวทางการทำงานที่เป็นรูปธรรม และข้อมูลรายละเอียดที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด ในช่วงนี้มีการดำเนินการ ดังนี้

- การกำหนดมาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับและเตรียมการนำไปใช้ในสถานศึกษา โดยสถานศึกษาส่วนหนึ่งกำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานการศึกษาในระดับการศึกษา

- การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาและการวัดประเมินผลนั้น หน่วยงานส่วนใหญ่ใช้หลักสูตรเดิม ยกเว้นการอาชีวศึกษาที่มีการพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการอาชีวศึกษา และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในระยะนี้แนวทางการนำมาตราฐานของชาติสู่การปฏิบัติก็จะเน้นการจัดการ โดยใช้ฐานสมรรถนะเชิงรุกที่เน้นให้ผู้เรียนได้คิด ปฏิบัติ และสามารถนำความรู้ไปใช้ในสถานการณ์จริง และใช้แนวทางการวัดและประเมินผลในลักษณะที่เป็นการประเมินผลตามสภาพจริงและการประเมินผลเพื่อการพัฒนาผู้เรียน

- การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอกนั้น เน้นการดำเนินการตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๑ และแนวทางที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดไว้อย่างชัดเจน

- การกำกับติดตามและประเมินผล ควรจัดระบบ แนวทางการกำกับติดตามที่มีประสิทธิภาพและดำเนินการตามระบบที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการกำกับติดตาม ประเมินผล การทำงานที่มุ่งเน้นคุณลักษณะผู้เรียน และการทำงานในลักษณะกัลยาณมิตร และนำข้อมูลมาใช้ในการช่วยเหลือ แก้ปัญหา ให้การสนับสนุน และนำข้อมูลมาใช้ในการทบทวนมาตรฐานการศึกษาในช่วงต่อไป

(๒) ช่วงทบทวนมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบงาน

ช่วงทบทวนมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบงาน เป็นช่วงการทำงานต่อเนื่องหลังจาก ได้มีการนำข้อมูลการทำงานในช่วงที่ผ่านมาใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการทบทวนมาตรฐานการศึกษา ของชาติ และจัดระบบงานใหม่ให้เชื่อมโยง ต่อเนื่องกันและส่งผลชัดเจน โดยมีการดำเนินการเกี่ยวกับการทบทวนมาตรฐานการศึกษาการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการวัดประเมินผล โดยมีการดำเนินการแต่ละส่วน ดังนี้

- การกำหนดมาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับ ในช่วงนี้หน่วยงานต้นสังกัดควรนำข้อมูล การดำเนินการในช่วงเชื่อมต่อและหาแนวทางที่เหมาะสมมาใช้ในการทบทวนมาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับ การศึกษาร่วมกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาและเพิ่มเติมข้อมูลจุดเน้นตามบริบทการทำงานและระดับ ผู้เรียนแต่ละช่วงวัย

- การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติแต่ละระดับการศึกษาสู่การพัฒนาหลักสูตร การศึกษาและการประเมินผล นั้น เป็นการนำมาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับมาใช้เป็นข้อมูลสำคัญ ในการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรที่เป็นหลักสูตรฐานสมรรถนะที่มีลักษณะยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Learner Centric) โดยคำนึงถึงความสนใจ ความถนัด ความพร้อม ความสามารถ ปัญหาและความต้องการของผู้เรียน รวมทั้งความเหมาะสมกับบริบท วิถีชีวิต ภูมิสังคม ชาติพันธุ์ และวัฒนธรรม เชื่อมโยงกับชีวิตจริง (Real Life) ของผู้เรียน โดยมุ่งพัฒนาความสามารถในการนำความรู้ ทักษะ เจตคติและคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้ไปใช้ ให้เป็นประโยชน์ในชีวิตจริง มิได้มุ่งเรื่องความรู้หรือเนื้อหาวิชาที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา ยึดสมรรถนะที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตเป็นหลักในการจัดการศึกษา โดยมีการกำหนดเกณฑ์ความสามารถ ที่ต้องการให้ผู้เรียนปฏิบัติได้ในแต่ละระดับการศึกษา

นอกจากนี้ เน้นการเชื่อมโยงสู่การจัดการเรียนการสอนแบบฐานสมรรถนะเชิงรุกที่มุ่งเน้น ให้ได้เรียนรู้จากการคิด ปฏิบัติ และใช้ความรู้ได้จริงในชีวิต และการแก้ปัญหาเชื่อมโยงกับชีวิตประจำวัน เน้นการบูรณาการข้ามศาสตร์ เน้นการนำตนเองในการเรียนรู้ การเรียนรู้ตามความสามารถของผู้เรียน เน้นการเรียนรู้แบบรู้จริง (Mastery Learning) เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง สอนกันเอง เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ เรียนรู้จากตัวอย่างที่เห็น เรียนรู้จากการทำงาน เรียนรู้จากการพบปะพูดคุย เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น ลองผิดลองถูก และเรียนรู้จากเทคโนโลยี จัดการเรียนรู้ในลักษณะการผสมผสาน (Blended Learning) คือเรียนรู้ทางออนไลน์ และเรียนรู้แบบพบกันในห้องเรียน (Face to Face) เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันตามความถนัด และความสนใจของผู้เรียน นำโปรแกรมทันสมัยที่ทำให้เรียนรู้เนื้อหาสาระต่าง ๆ เช่น MOOC Skill Lane Google ร่วมกับการที่ครูได้ชี้แนะ อำนวยความสะดวก และการจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียนใช้ความรู้มากขึ้น และการวัดและประเมินผล เพื่อการเรียนรู้และช่วยเหลือผู้เรียน

- การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในและการประเมินคุณภาพภายนอก เน้นการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในที่เชื่อมโยงสู่การแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน การประเมินคุณภาพ

ภายนอกที่เน้นการประเมินคุณลักษณะผู้เรียนจากร่องรอยเชิงประจักษ์ โดยเปิดโอกาสให้สถานศึกษาเลือกระบบหน่วยงานและผู้ประเมินได้เอง และเน้นการเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละสาขาเข้ามาประเมินคุณภาพ

- การกำกับติดตามและประเมินผล จัดระบบ แนวทางการกำกับติดตามที่มีประสิทธิภาพและดำเนินการตามระบบที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง มีการนำข้อมูลมาประมวล รวบรวม จัดระบบเป็นคลังข้อมูลเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผน กำหนดนโยบาย ตัดสินใจ ให้การสนับสนุนงบประมาณ และให้ความช่วยเหลือแก่หน่วยงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสม โดยจัดให้มีหน่วยปฏิบัติการ กำกับ ติดตาม ประเมินผลและการสนับสนุนในระดับพื้นที่เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากขึ้น เน้นการเชื่อมโยงปฏิบัติการด้วยเครือข่ายเทคโนโลยี และการจัดทำฐานข้อมูลการปฏิบัติงาน เพื่อการปรับปรุงนโยบายให้เหมาะสมทันทั่วทั้งที่มีระบบการทำงานอย่างชัดเจน ประเมินผลการทำงานที่มุ่งเน้นคุณลักษณะผู้เรียน และการทำงานในลักษณะกัลยาณมิตร และนำข้อมูลมาใช้ในการช่วยเหลือ แก้ปัญหา ให้การสนับสนุนงบประมาณ และทรัพยากรที่จำเป็น

๔) แนวทางการจัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

การกำหนดมาตรฐานการศึกษาทำให้เกิดความเท่าเทียมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพราะสถานศึกษาทุกแห่งรู้ว่าเป้าหมายการพัฒนาที่แท้จริงอยู่ที่ใด การกำหนดให้มีมาตรฐานการศึกษาจึงเป็นการให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา ๒ ประการ คือ สถานศึกษาทุกแห่งมีเกณฑ์เปรียบเทียบกับมาตรฐานการศึกษาเป็นมาตรฐานการศึกษาเดียวกัน และมาตรฐานการศึกษาทำให้สถานศึกษาเข้าใจชัดเจนว่าจะพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปในทิศทางใด

สถานศึกษาสามารถออกแบบระบบการประกันคุณภาพภายในที่เหมาะสม เป็นไปได้และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาได้ด้วยตนเอง การประเมินคุณภาพภายนอกเป็นเพียงการยืนยันระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ผลที่ได้จากการประกันคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอกนั้นจะต้องสามารถนำไปใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาได้ด้วย สอดคล้องตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๑ และเป็นการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ มีขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นที่ ๑ เตรียมความพร้อม ศึกษาและสร้างความเข้าใจมาตรฐานการศึกษาของชาติ ปี ๒๕๖๑
- ขั้นที่ ๒ กำหนดมาตรฐานของสถานศึกษา
- ขั้นที่ ๓ จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
- ขั้นที่ ๔ ดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
- ขั้นที่ ๕ ประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา
- ขั้นที่ ๖ ติดตามผลการดำเนินการของสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
- ขั้นที่ ๗ จัดทำรายงานผลการประเมินตนเองและจัดส่งให้หน่วยงานต้นสังกัด

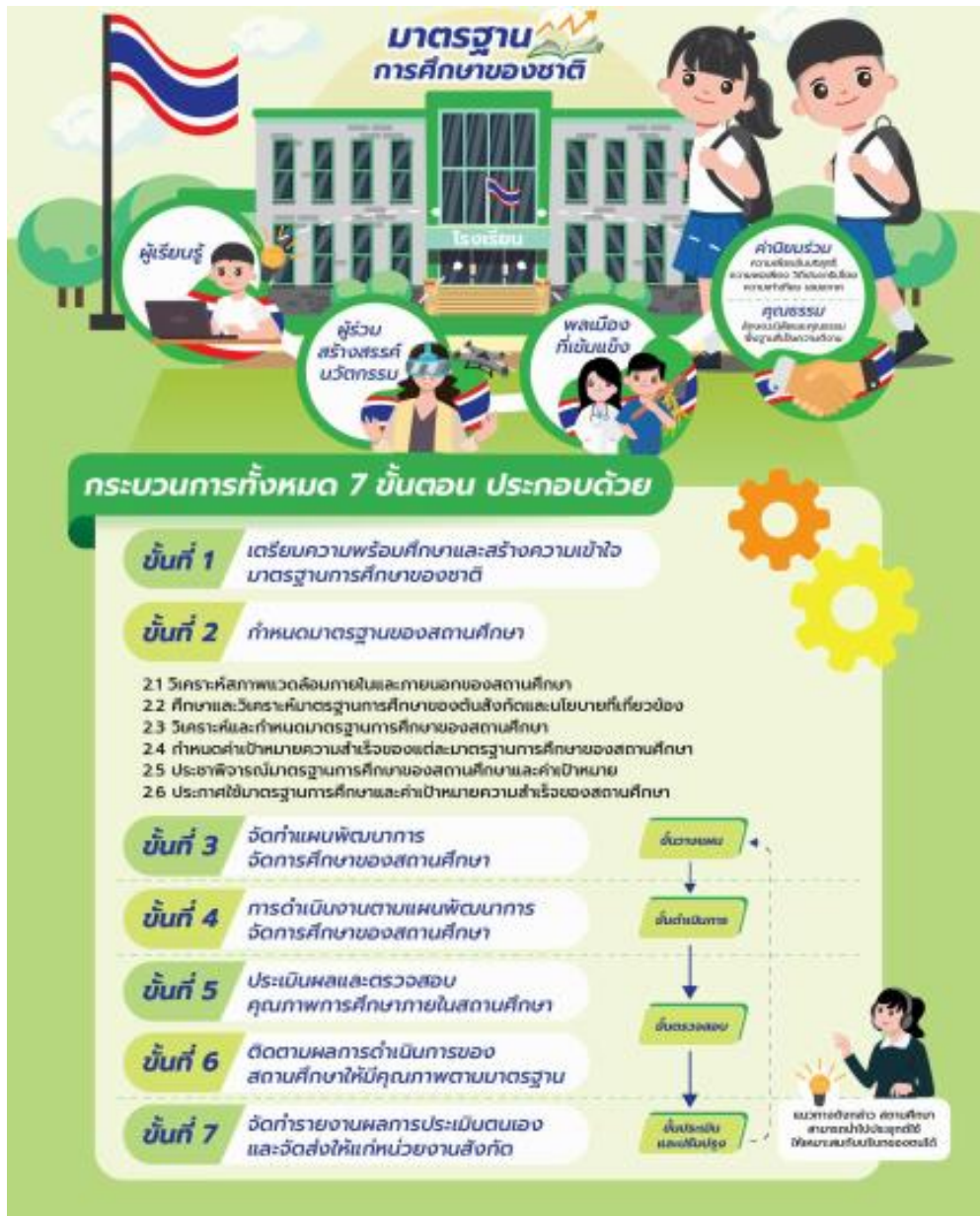
เทคนิคสู่ความสำเร็จ

๑. ผู้บริหาร คณะผู้บริหาร คณะครูทุกคนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรร่วมกันศึกษารายละเอียด สร้างความรู้ความเข้าใจสร้างการรับรู้ร่วมกันในมาตรฐานการศึกษาของชาติ ปี ๒๕๖๑ โดยเฉพาะมาตรฐานที่สอดคล้องกับระดับการจัดการศึกษาของตนเอง เช่น ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น หรือระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เพื่อที่จะทราบเป้าหมาย ทิศทางและกำหนดแนวทางปฏิบัติของการจัดการศึกษาที่เหมาะสม

๒. หน่วยงานต้นสังกัด ต้องเข้ามามีบทบาทในการสร้างการรับรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ ปี ๒๕๖๑ แก่บุคลากรของสถานศึกษาภายใต้สังกัด โดยอธิบายถึงรายละเอียดของคุณลักษณะผู้เรียนในระดับชั้นที่หน่วยงานและสถานศึกษารับผิดชอบ พร้อมทั้งอธิบายถึงความสำคัญและความสัมพันธ์

ที่เชื่อมโยงระหว่างมาตรฐานการศึกษาของชาติกับมาตรฐานการศึกษาของต้นสังกัด ยกตัวอย่างวิธีการพัฒนาผู้เรียนตามคุณลักษณะนั้น ๆ และตอบคำถามข้อสงสัยแก่สถานศึกษา

๓. ทีมวิจัย นักวิชาการ หน่วยงานการศึกษาอื่น ๆ ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนามาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ต้องชี้ให้เห็นความสำคัญของมาตรฐานการศึกษาของชาติ ความสัมพันธ์กับมาตรฐานการศึกษาต้นสังกัด ตัวอย่างวิธีการในการพัฒนาคุณลักษณะผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของชาติและมีส่วนร่วมในการนำมาตรฐานการศึกษาสู่การปฏิบัติ



ภาพที่ ๔ แนวทางการจัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและการอาชีวศึกษาในพื้นที่จังหวัดตาก และนครศรีธรรมราช (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ๒๕๖๕)

● **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ**

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ จากงานวิจัย องค์ประกอบสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการวัดและประเมินการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่ส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ และผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ (ระยะที่ ๑) มีรายละเอียดดังตาราง

ตารางที่ ๒ ตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จในการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

ตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จในการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ		
องค์ประกอบสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑	ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการวัดและประเมินการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่ส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑	ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ
<p>๑. การสร้างความรู้ความเข้าใจ สถานศึกษา หน่วยงาน ต้องสร้างความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง ชุมชน ท้องถิ่น ภาคีเครือข่าย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมุ่งเน้นการพัฒนาครูให้มีความรู้ ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของมาตรฐานการศึกษา และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน</p>	<p>๑. ความรู้ความเข้าใจด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้บริหารและครู โดยผู้บริหารและครูต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาหลักสูตร การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ การเขียนจุดประสงค์การเรียนรู้ การกำหนดหน่วยการเรียนรู้ การออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อ และการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารและครูต้องมีการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียน และได้รับการพัฒนาจากหน่วยงานต้นสังกัด มีวิธีดังนี้</p> <p>๑) การอบรมผ่านออนไลน์ เช่น Zoom, Google meet, Line และ MS Team ระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) หรือการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV) โดยให้มหาวิทยาลัย หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่ได้รับการรับรองว่ามีศักยภาพ และมีผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลประเมินผล เป็นผู้จัดอบรม ให้ผู้บริหารและครูเรียนรู้ด้วยตนเองได้</p> <p>๒) การอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นการอบรมเป็นระยะ มีการให้ความรู้หลักการ และฝึกปฏิบัติ อาจใช้การอบรมกระจายในแต่ละพื้นที่ ไม่ต้องรอ</p>	<p>ปัจจัยสนับสนุนในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ</p> <p>๑. ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยในด้านกลยุทธ์ขององค์กรเป็นการกำหนดในเชิงนโยบายตั้งแต่ระดับต้นสังกัด ฝ่ายบริหารของสถานศึกษา ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาจนถึงคุณภาพผู้เรียน เป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการดำเนินงานให้มีความชัดเจนเพื่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐาน โดยเริ่มจากการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติกำหนดเป็นนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนา และได้กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วมของสถานศึกษา มีการตรวจสอบการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณประจำปี หลักสูตรสถานศึกษา แผนการจัดการเรียนรู้ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วมของสถานศึกษา ตลอดจนมีการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการที่เน้นคุณภาพผู้เรียน และการจัดสรรเงินงบประมาณประจำปีอย่างเป็นระบบที่มีความสอดคล้องกันทั้งระบบ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมการบริหารงาน ๔ ฝ่าย (ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายบริหารทั่วไป) การกำหนดแผนงานโครงการ/กิจกรรมที่ชัดเจน นำไป</p>

ตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จในการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

องค์ประกอบสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑	ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการวัดและประเมินการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่ส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษิตตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑	ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ
	<p>การอบรมจากส่วนกลาง หรือใช้การอบรมครูพี่เลี้ยงแล้วนำไปขยายผลต่อในโรงเรียน</p> <p>๓) การสร้าง Coaching หรือ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) โดยให้เพื่อนครูหรือครูที่เกษียณแล้วหรือผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ มาเป็นที่เลี้ยงในการให้ความรู้ คำแนะนำ ถ่ายทอดประสบการณ์ ให้กับครูรุ่นใหม่</p> <p>๔) การสร้างแหล่งสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Resource) เป็นการจัดหาแหล่งสนับสนุนการเรียนรู้สำหรับครู มีการส่งเสริมสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานการวัดและประเมินผล โดยการจัดหาสื่อ คู่มือดำเนินงาน เอกสารเสริมความรู้ บทความ งานวิจัย หรือคลิปวิดีโอ แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ สำหรับให้ครูได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความพร้อมในการวัดและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างแหล่งเรียนรู้ออนไลน์ ที่ให้ผู้บริหารหรือครูสามารถค้นหาความรู้เพิ่มเติมได้ตามอัธยาศัย</p>	<p>ปฏิบัติได้จริง การน้อมนำหลักคิดของสถานศึกษาไปปรับใช้ในกระบวนการจัดการเรียนรู้ มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ยืดหยุ่นได้ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและภายนอก (สมศ.) ด้านคุณภาพผู้เรียน การใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอน มุ่งส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ และการสร้างภาคีเครือข่าย โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ</p>
<p>๒. การจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทสถานศึกษาดำเนินการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบท และความต้องการของท้องถิ่น</p>	<p>๒. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้รอบรู้ในเรื่องงานวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ กระบวนการจัดการเรียนรู้ เห็นความสำคัญของการวัดและประเมินการเรียนรู้ ให้คำชี้แนะการนำไปปฏิบัติที่ชัดเจนในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและได้ผลอย่างเป็นรูปธรรม ใช้ผลการวัดและประเมินเป็นที่มาของการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา มอบภาระความรับผิดชอบไปยังครูผู้เกี่ยวข้องโดยตรง และส่งเสริมสนับสนุนให้มีการประเมินตามสภาพจริงให้มากที่สุด มีการจัดทำคลังข้อสอบของสถานศึกษาความชัดเจนของผู้บริหารสถานศึกษาจะนำสู่การปฏิบัติที่</p>	<p>๒. ด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยในด้านโครงสร้างองค์กรเป็นการให้ความสำคัญกับการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่มีความเหมาะสม เป็นระบบโดยยึดหลักการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการกำหนดกรอบของบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการ มีการกระจายอำนาจที่ชัดเจนตามโครงสร้างการบริหารจัดการงานทั้ง ๔ ฝ่าย โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาผู้เรียน มีความเป็นอิสระในการบริหารงานทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพใช้หลักการทำงานเป็นทีม ความเข้าใจในรายละเอียดมาตรฐานการศึกษาของชาติของครู และ</p>

ตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จในการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

องค์ประกอบสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑	ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการวัดและประเมินการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่ส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษิตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑	ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ
	ชัดเจน วางค่าเป้าหมายที่ชัดเจน มีแนวปฏิบัติในการวัดผลและประเมินคุณภาพผู้เรียน คู่มือในการปฏิบัติงานกิจกรรม ติดตาม ตรวจสอบ วัดผลและประเมินผล เมื่อสิ้นปีมีการทบทวน มีการกำกับติดตามอย่างจริงจัง ครบถ้วน ทั้งช่วงเริ่มต้น ระหว่างดำเนินงานกลางภาค และเมื่อเสร็จสิ้นปลายภาค	ผู้บริหาร ทำให้เกิดการวางแผนและนำไปปฏิบัติได้ตามแนวทาง มีกลไกการประสานงาน และการติดต่อสื่อสาร ที่สะดวกและเหมาะสมต่อการบริหารจัดการ มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการบริหารจัดการงานแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน มีเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและนอกประเทศในการร่วมกันพัฒนาการจัดการเรียนการสอนซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ
<p>๓. หลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรที่เน้นหลักสูตรฐานสมรรถนะ โดยเปิดโอกาสให้สามารถพัฒนาหลักสูตรได้เอง</p>	<p>๓. การออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน</p> <p>ครูออกแบบการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนซึ่งมีความพร้อมและศักยภาพที่แตกต่างกัน จึงต้องให้ความสำคัญกับวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน มีการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับสภาพของผู้เรียน นำสิ่งที่มีอยู่แล้วมาเชื่อมโยงกับการจัดการเรียนการสอน มีการวัดและประเมินตามสภาพจริง มีการคัดกรองคัดแยกผู้เรียนเพื่อจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความรู้โดยการนำตนเอง และร่วมเรียนรู้กับหมู่คณะ รวมถึงฝึกฝนทักษะต่าง ๆ ตามที่ตนเองสนใจ ทั้งในทางด้านวิชาการ กิจกรรมเสริม ฯลฯ มีการสร้างแรงจูงใจส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความสามารถในการจัดทำโครงการ ชิ้นงาน สิ่งประดิษฐ์ งานสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแข่งขันประกวด โครงการ ตั้งแต่ระดับสถานศึกษา จังหวัด ระดับภาค และระดับประเทศ เช่น โครงการวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ กีฬา ดนตรี คุณธรรม ฯลฯ ครูมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกเพื่อให้ผู้เรียนรักการเรียนรู้ และเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข มีการวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนรายบุคคล จัดเตรียมสื่อและนำไปใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียน การออกแบบการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความสามารถ ความต้องการและสภาพบริบทของนักเรียน โดยให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเสนอแนวคิดและแสดงความรู้ ความสามารถ ครู</p>	<p>๓. ด้านระบบการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงานเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนและสนับสนุนให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ระบบการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้เกิดความชัดเจนในวิธีการปฏิบัติและส่งผลในการทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์กรได้ ระบบการปฏิบัติงานควรมีกลไก การประสานงาน ติดต่อสื่อสารทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ที่สะดวกและเหมาะสมต่อการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ มีระบบการบริหารงาน ๔ ฝ่ายอย่างบูรณาการแบบมีส่วนร่วม มุ่งเน้นการทำงานที่คล่องตัว สะดวก รวดเร็วกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น ทั้งนี้ควรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการใช้งานนวัตกรรม มีการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สื่อ ครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่ ที่เอื้อต่อการดำเนินงาน และมีผู้เชี่ยวชาญภายนอก เช่น ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันอุดมศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา นวัตกรรม ซึ่งนำไปสู่การสร้างเครือข่ายทางวิชาการอย่างมั่นคงและยั่งยืน การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และการจัดงบประมาณสนับสนุนการเรียนรู้ มีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างแท้จริง และง่ายตายทุกที่ทุกเวลา ดังนั้นการจัดสื่อ แหล่งเรียนรู้ และเครือข่ายการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ในโลกยุคใหม่ โดยต้องจัดสิ่งต่าง ๆ สนับสนุนดังนี้ ๑) สื่อเทคโนโลยี</p>

ตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จในการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

องค์ประกอบสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑	ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการวัดและประเมินการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่ส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษิตตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑	ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ
	<p>มีการเสริมแรง ให้กำลังใจ ข้อเสนอแนะ โดยปราศจากอคติและตำหนิทำให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยความสุข มีการดูแลช่วยเหลือผู้เรียนอย่างเป็นระบบ โดยมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองผู้เรียนในหลายช่องทาง คือ ทางโทรศัพท์ ทาง Facebook การจัดตั้งกลุ่ม Line และมีการประชุมผู้ปกครองเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนทุกปีการศึกษา</p>	<p>แผนการบอกความรู้ของครู ๒) แหล่งเรียนรู้ ซึ่งมีความหมายทั้ง สถานที่จริงในการเรียนรู้ สารต่าง ๆ อีกทั้ง แหล่งเรียนรู้ที่จะให้ผู้เรียนนำความรู้ ทักษะ และเจตคติไปประยุกต์ใช้จริง ๓) เครือข่ายการเรียนรู้ ซึ่งมีความหมายทั้งภายในและต่างประเทศ ทั้งเครือข่ายที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ และผู้รู้ในศาสตร์/สาขานั้น ๆ สำหรับการสนับสนุนการทำงานของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ</p> <p>๔) งบประมาณสนับสนุนการเรียนรู้หมายถึงรวมทั้งงบประมาณสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้บริหาร ผู้สอน ผู้เรียน รวมทั้งผู้ปกครอง ที่ร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาการศึกษา ซึ่งอาจจะต้องวางระบบการจัดสรรงบประมาณแนวใหม่ที่มีความเหมาะสมกับสภาพการพัฒนาและบริบทพื้นที่ และรองรับความจำเป็นในการปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานของสถานศึกษา/หน่วยงานที่รับผิดชอบ การมีระบบการบริหารงานวิชาการที่เป็นระบบ มีการนิเทศ กำกับติดตามการปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ มีการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ จะเอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติต่อไป</p>
<p>๔. การเรียนการสอน ปรับการเรียนการสอนให้เน้นการบูรณาการข้ามศาสตร์ สาขาต่าง ๆ มากขึ้น โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และให้ผู้เรียนได้นำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติจริง ให้ครูผู้สอนจัดกิจกรรมที่เน้นการค้นคว้าด้วยตนเอง มีความเชื่อมั่นว่าครูที่ได้รับการพัฒนาจะสามารถพัฒนาผู้เรียนได้มีคุณภาพสอดคล้อง</p>	<p>๔. วัฒนธรรมองค์กรที่ดี ที่มีส่วนในการขับเคลื่อนทุกอย่างและช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา ครูมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีการช่วยเหลือกันในการทำงาน มีความเป็นระบบ มีการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและมีการนิเทศ กำกับติดตามการเรียนการสอน การวัดและประเมินการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีทีมงานที่เข้มแข็ง มีการประชุมหัวหน้างานต่าง ๆ เพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ ครูทุกคนรับรู้ในวิธีการจัดการเรียนรู้และการวัดและประเมินการเรียนรู้ มีการให้นักเรียนทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเป็นที่ยอมรับ ทีมงานมีคุณภาพ</p>	<p>๔. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติลงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่ผู้บริหารเกิดความตระหนักให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ และพัฒนานวัตกรรม มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการประสานภาคีเครือข่ายทางการศึกษา ให้การยอมรับแนวคิดหรือศักยภาพของครูและบุคลากรในโรงเรียน มีการนิเทศ กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานสามารถสร้างและสนับสนุนให้เกิดความรู้ความเข้าใจหลักการ แนวคิด และแนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาของ</p>

ตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จในการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

องค์ประกอบสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑	ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการวัดและประเมินการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่ส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษิตตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑	ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ
<p>กับความต้องการของสังคมตลาดแรงงานและประเทศ ช่วยลดภาระงานครูลง</p>		<p>ชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ในการบริหารจัดการอาจมีความแตกต่างกันไปตามบริบทโครงสร้างและจุดเน้นของสถานศึกษา ผู้บริหารจะมีความพยายามปรับงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรและผลงานที่เป็นต้นทุนที่มี อีกทั้งเรียนรู้เพิ่มเติมต่อเนื่องตลอดเส้นทางจนเกิดผลสำเร็จในการพัฒนาผู้เรียน ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนและออกแบบการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทและต้นทุนที่โรงเรียนมีอยู่ สามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยมีผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาและร่วมเรียนรู้กับครูอย่างใกล้ชิด ต่อเนื่องสม่ำเสมอในบรรยากาศอิสระ เกื้อกูลหนุนเสริมเติมพลังใจให้กันและกัน สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ซึ่งอาจจะเป็นหน่วยงาน องค์กร นักวิชาการ โดยเน้นเครือข่ายที่มีกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ทำให้เกิดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และใช้ผลการทำงานเป็นฐานในการพัฒนางานในโอกาสต่อไป โดยเฉพาะการใช้ผลการเรียนรู้ของผู้เรียนในการวางแผนการพัฒนาผู้เรียนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น</p>
<p>๕. หน่วยงานต้นสังกัดต้องทำหน้าที่ในการกำกับ ติดตาม ดูแล ให้ความช่วยเหลือ และให้การสนับสนุน</p>	<p>๕. การสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา เป็นการจัดสรรงบประมาณบุคลากร สื่อ อุปกรณ์ และระบบสารสนเทศ เพื่อการดำเนินงานด้านการวัดและประเมินผล เช่น การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลในสถานศึกษา หรือสนับสนุนงบประมาณด้านสื่อ วัสดุ เอกสาร ตำรา คู่มือ แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ซึ่งสื่อการเรียนการสอนมีผลอย่างมากต่อการวัดและประเมินผล ตัวอย่างเช่น platform ใช้ในการเรียนการสอน ซึ่งสามารถดูการบ้าน หรือชิ้นงานของผู้เรียนที่ใช้ในการวัดและประเมิน มีการจัดเก็บคะแนนของผู้เรียน มีวันส่งงาน การตรวจให้คะแนน มีการประเมิน ครูจะให้ข้อมูลย้อนกลับว่าผู้เรียนควรปรับปรุงเรื่องใด การมีนวัตกรรม สื่อ การประเมินที่เพียงพอเหมาะสม มีคลังข้อสอบเกี่ยวกับแบบประเมิน</p>	<p>๕. ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม และสามารถแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นหลักการสำคัญที่จะทำให้การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติเกิดผล ซึ่งต้องเริ่มต้นจากการเรียนรู้สาระสำคัญของมาตรฐานการศึกษาของชาติ และแนวทางในการพัฒนาผู้เรียนให้มีลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาของชาติอย่างละเอียดลึกซึ้ง แนวทางการส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยปฏิบัติสามารถนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลการเรียนรู้ร่วมกันข้างต้น จำเป็นต้องมีสื่อ ช่องทางที่หลากหลาย เข้าถึงง่าย อีกทั้งมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการปฏิบัติการเพื่อเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง ที่สำคัญคือต้องมีหน่วยงานใน</p>

ตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จในการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

องค์ประกอบสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑	ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการวัดและประเมินการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่ส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษิตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑	ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ
	<p>พฤติกรรมที่ตระหนักถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งความพร้อมและความเพียงพอของสื่อเอกสารความรู้ คู่มือการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้หน่วยงานต้นสังกัดระดับจังหวัดหรือสถานศึกษาใช้ในการขับเคลื่อนงานวัดและประเมินผู้เรียน การจัดสรรงบประมาณจะเป็นส่วนส่งเสริมและสนับสนุนครูและผู้บริหารให้สามารถดำเนินงานด้านการวัดและประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>การประสานงาน กำกับ ติดตามปฏิบัติ เพื่อดำเนินการที่มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และถอดบทเรียนจากการปฏิบัติจริง เพื่อการเรียนรู้ที่มีความหมายร่วมกันในโอกาสต่อไปด้วย การใช้หลักการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน หลักการในการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการทำงานเป็นทีม พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน ภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วม และสามารถแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม คือ หลักร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ ร่วมรับผิดชอบ จะช่วยขับเคลื่อนให้การบริหารจัดการศึกษาดำเนินไปตามความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ช่วยให้สถานศึกษาได้รับการยอมรับจากชุมชน ชุมชนรักและหวงแหนสถานศึกษา ซึ่งส่งผลให้ผู้ปกครองและชุมชนสนับสนุนทรัพยากรการศึกษา และให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจเป็นการสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง เพื่อการเรียนรู้ของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ของผู้ปกครองที่ผสมผสานการทำงานอย่างเต็มกำลัง การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ ให้ชัดเจนมากขึ้นเพื่อการรับความรู้ใหม่ๆ และการให้ในลักษณะการขยายผล/เผยแพร่ผลการทำงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติต่อไป</p>
<p>๖. ควรปรับเปลี่ยนการวัดและประเมินผลที่เน้นการประเมินตามสภาพจริง ใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย และต้องสร้างความรู้ความเข้าใจให้คณะครูมีความรู้ด้านการวัดและประเมินผล</p>	<p>๖.การมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายที่ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาในการจัดการศึกษา สร้างระบบสนับสนุน (Supporting System) จัดภาคีเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษา รวมทั้งการวัดและประเมินผล จากสถาบันอุดมศึกษาที่มีคณะศึกษาศาสตร์/ครุศาสตร์ หรือสถาบันการอาชีวศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งหน่วยงาน ภาคีรัฐและภาคเอกชน สถานประกอบการ ผู้ปกครอง และชุมชน ที่มีประสบการณ์ในภูมิภาคนั้น ๆ ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ คำแนะนำ</p>	<p>๖. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ แนวทางในการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรในสถานศึกษาที่ทำให้เกิดความสำเร็จได้คือการดำเนินการร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องในระดับสถานศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารที่ต้องเห็นความสำคัญของงานวิชาการและเน้นการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน ส่งเสริมการเรียนรู้ของครูในรูปแบบที่หลากหลายเพียงพอและต่อเนื่อง การจัดให้มีนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตร การส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาแบบเสริมปัญญา เน้นการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ (on the job training) มีการสร้างเครือข่าย</p>

ตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จในการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

องค์ประกอบสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑	ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการวัดและประเมินการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่ส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษิตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑	ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ
	<p>นิเทศ กำกับ ติดตามงานอย่างต่อเนื่อง และให้ความช่วยเหลือสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด การมีเครือข่ายความร่วมมือ มีการวางรากฐานของโรงเรียนเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) บทบาทของผู้ปกครองในการจัดการเรียนรู้ การวัดประเมินการเรียนรู้ ชมรมผู้ปกครองชมรมครู สมาคมศิษย์เก่า มาร่วมระดมเงินทุนสนับสนุนสภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียน การมีหน่วยงานอื่น ๆ เข้ามามีส่วนช่วยในการสร้างความรู้แก่โรงเรียนเพื่อให้มีการออกแบบพื้นที่การเรียนรู้ (Learning Space) มากขึ้น คือ การออกแบบให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการเรียนรู้ (Learning Vision) กระบวนการ (Process) และประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ทำให้เกิดการประเมินผู้เรียนได้อย่างหลากหลายตามสภาพจริง</p>	<p>การเรียนรู้โดยการนำนักวิชาการภายนอกและชุมชนเข้ามาช่วยเสริมความรู้ทางวิชาการ โดยการพัฒนาคูคณาจารย์ที่มีบทบาทสำคัญด้านการเรียนการสอน การจัดการกระบวนการเรียนรู้ ที่จะส่งผลต่อผู้เรียนโดยตรงในการขับเคลื่อนงานการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ นั้นจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาครูผู้สอนอย่างเร่งด่วน เพื่อให้มีความพร้อม มีความเชี่ยวชาญ โดยการดูแลสนับสนุนทางวิชาการอย่างเต็มกำลังของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นจึงมีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างหลากหลาย สามารถออกแบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดกิจกรรมการเรียนรู้สอดคล้องกับหลักสูตรและเอื้อต่อการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครูผู้สอนมีทักษะมีความรู้ความสามารถในการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยี สื่อดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พร้อมทั้งพัฒนาตนเองในการสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการพัฒนาการเรียนการสอนมีการจัดการจัดการเรียนการสอนเป็นทีม และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการวัดและประเมินผลการเรียนตามสภาพจริง ที่สอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียน และนำมาผลมาพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการสอนและการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติต่อไป</p>
<p>๗. การดำเนินการของสถานศึกษาด้านการประกันคุณภาพภายใน ควรให้อิสระในการประกันคุณภาพและการประเมินคุณภาพตามบริบทและภารกิจของสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด โดยสถานศึกษาสามารถเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ความต้องการ ความสำเร็จ</p>		<p>๗. ด้านค่านิยมร่วม สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนร่วมกันเป็นค่านิยมร่วมของสถานศึกษา บุคลากรในสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อบทบาทและหน้าที่ของตน ร่วมแรงร่วมใจเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีความรักและศรัทธาในองค์กร สนับสนุนให้ครู บุคลากร ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระหว่างปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยกระบวนการ PLC การประชุม สัมมนา การประชุมปรับปรุงหลักสูตร การประชุมเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา การประชุม</p>

ตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จในการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

องค์ประกอบสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑	ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการวัดและประเมินการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่ส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษิตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑	ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ
<p>วางระบบขั้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจน ร่วมกัน นำผลที่ได้จากการทำงานไปปรับและพัฒนาจนได้จริงบนฐานความรับผิดชอบร่วมกัน และถือเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติต่อเนื่อง โดยเน้นการประเมินตามข้อเท็จจริงที่เน้นคุณภาพผู้เรียน</p>		<p>เพื่อจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี ทุกปีการศึกษา ทำให้ครู บุคลากรเห็นผลงาน ความสำเร็จตามแผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ มีการส่งเสริมให้ผู้ปกครอง ชุมชน ภาคีเครือข่ายให้ความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งที่สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ มีวัฒนธรรมขององค์กรที่ดี บุคลากรในสถานศึกษาร่วมแรงร่วมใจ มีความรับผิดชอบ ต่อบทบาทหน้าที่ เพื่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ไปสู่เป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติต่อไป</p>
		<p>ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ</p> <p>๑. ด้านนโยบายในการจัดการศึกษา นโยบายและภารกิจของหน่วยงานต้นสังกัดที่สั่งการหรือขอความร่วมมือให้สถานศึกษาได้เข้าร่วม โครงการต่าง ๆ บางครั้งไม่สอดคล้องกับการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ รวมถึงมาตรฐานการศึกษามีขอบเขตที่ระบึกว้าง ซึ่งอาจทำให้สถานศึกษาขนาดเล็กที่มีจำนวนครู และนักเรียนน้อยอาจไม่สามารถดำเนินการมาตรฐานได้อย่างครบถ้วน ดังนั้น ควรมีการกระจายอำนาจ ให้สถานศึกษาอย่างแท้จริงในการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน ชั้นเรียน บุคคลและครอบครัวชุมชน ควรลดภารกิจที่เป็นความร่วมมือของหน่วยงานอื่น ๆ ที่ไม่สอดคล้องกับแนวทางหรือเป้าหมายของโรงเรียน หรือควร ยกเลิกภารกิจอื่นที่ไม่ใช่ภารกิจหลักของโรงเรียน และกำหนดนโยบายที่สนับสนุนการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง</p>
		<p>๒. ด้านการบริหารจัดการ สถานศึกษาประสบปัญหาด้านปัจจัยพื้นฐานไม่เพียงพอต่อความต้องการของสถานศึกษา เช่น งบประมาณจากส่วนกลาง ที่ใช้ในการบริหารจัดการ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยี ขาดความพร้อมในการใช้อุปกรณ์ สื่อเครื่องมือทางเทคโนโลยี และระบบดิจิทัลต่าง ๆ ในการสื่อสารการประสานงานระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง ถึงเป้าหมายในการจัด</p>

ตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จในการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

องค์ประกอบสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑	ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการวัดและประเมินการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่ส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษิตตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑	ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ
		<p>การศึกษารูปแบบต่าง ๆ ตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน สถานศึกษายังขาดงบประมาณส่งเสริมการเรียนรู้ จำนวนครูและบุคลากรไม่เพียงพอในบางกลุ่มสาระการเรียนรู้ ระเบียบในการใช้จ่ายไม่สะดวกต่อการใช้งาน การบริหารงานมีความซับซ้อน ใช้เวลามาก โดยเฉพาะการจัดซื้อ-จัดจ้าง หลายโครงการดำเนินการล่าช้า ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ ทำให้สถานศึกษาต้องขอการสนับสนุนเป็นโครงการจากภาคส่วนต่าง ๆ อันทำให้มีภาระงานที่เพิ่มขึ้น</p>
		<p>๓. ด้านผู้บริหาร ครูและบุคลากร ผู้บริหาร ครูและบุคลากรอาจยังมีความเข้าใจในสาระของมาตรฐานการศึกษาของชาติไม่ชัดเจน ทำให้การตีความเพื่อนำไปปฏิบัติ บางครั้งอาจไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่แท้จริง รวมถึงความคุ้นชินในการทำงานของครูบางกลุ่มที่ชอบการทำงานเพียงลำพัง และเชื่อว่าจะสามารถสำเร็จได้ในเวลาที่รวดเร็ว มากกว่าการร่วมกันออกแบบ ทำให้สามารถปรับตัวเข้ากับวิถีการทำงานที่ต้องร่วมมือร่วมพลังอย่างจริงจังได้ไม่เต็มที่ รวมไปถึงครูยังมีภาระงานอื่นที่นอกเหนือจากการสอน ทำให้ต้องมีการแบ่งเวลาในการดำเนินการหลายอย่างไปพร้อมๆ กัน เช่นการประชุม การอบรม การดูแลควบคุมความประพฤตินักเรียน การฝึกซ้อมนักเรียนแข่งขัน การติวนักเรียนเพื่อสอบระดับชาติ การเตรียมเอกสารเพื่อรับการประเมินคุณภาพทั้งการประเมินคุณภาพภายใน และการประเมินคุณภาพภายนอก จาก สมศ. รวมถึง การตรวจติดตามจากหน่วยงานต้นสังกัด ทั้งนี้ยังมีได้รวมถึงโครงการพิเศษ ที่โรงเรียนรับจากต้นสังกัด จากสำนักงานเขตพื้นที่ รวมถึงโครงการจากผู้บริหารโรงเรียน ทำให้ครูส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญกับการเตรียมการสอน และการสอนในห้องเรียนเป็นลำดับรองลงมา จึงยังไม่ได้มุ่งเน้นที่การพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน</p>
		<p>๔. ด้านเครือข่ายความร่วมมือ ผู้ปกครองบางคนยังขาดความร่วมมือกับทางโรงเรียน เด็กบางคนไม่มีความพร้อมในการมาเรียน เนื่องจากปัญหาตามสภาพสังคมครอบครัวไม่สมบูรณ์ผู้ปกครองนักเรียนมีการย้ายเข้าสถานที่ทำงานต่างถิ่น</p>

ตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จในการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

องค์ประกอบสู่ความสำเร็จ ของการดำเนินงานตามมาตรฐาน การศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑	ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการวัดและประเมินการเรียนรู้ในสถานศึกษา ที่ส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑	ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ
		นักเรียนไม่ได้อยู่กับผู้ปกครอง ทำให้เกิดปัญหาด้านการให้บริการ ในการจัดการศึกษา ผู้ปกครองยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของ การจัดการศึกษา
		๕. ด้านอื่น ๆ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ ทำให้ การดำเนินการของสถานศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนครั้งใหญ่ ซึ่งนับเป็นปัจจัย ที่เป็นอุปสรรคสำคัญที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ได้ในสถานศึกษา ซึ่งต้องมีการยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนแผนในการทำงาน ตลอดเวลา บางครั้งส่งผลต่อการจัดสรรทั้งเวลา ทรัพยากร และบุคลากร รวมถึงยังมีนักเรียนที่ด้อยโอกาสอีกเป็นจำนวนมากที่ยังเข้าไม่ถึงการพัฒนา เพื่อให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

๒. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม และนวัตกรรมการศึกษา

● นวัตกรรม (Innovation)

นวัตกรรม (Innovation) มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า “nova” ซึ่งแปลว่า “ใหม่” หรือ “innovare” แปลว่า “ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา” ส่วนคำว่า “นวัตกรรม” มาจากคำบาลีสันสกฤต คือ “นว” แปลว่า ใหม่ และ “กรรม” หมายถึง ความคิด การปฏิบัติ คล้ายกับที่ราชบัณฑิตสถาน (๒๕๕๔) ให้ความหมายนวัตกรรม คือ การกระทำหรือสิ่งที่ทำขึ้นใหม่หรือแปลกจากเดิมซึ่งอาจจะเป็นความคิด วิธีการ หรืออุปกรณ์ เป็นต้น ซึ่งนักวิชาการที่เกี่ยวข้องคนสำคัญ คือ Roger (1983) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรม ว่า ความคิด การกระทำ หรือวัตถุใหม่ ๆ ซึ่งถูกรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ ๆ ด้วยตัวบุคคลแต่ละคน การพิจารณาว่าสิ่งใดเป็นนวัตกรรมหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลว่าเป็นสิ่งใหม่ ดังนั้น นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มหนึ่งอาจไม่ใช่ นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มอื่น ๆ ก็ได้ และข้อควรพิจารณาอีกอย่างหนึ่งของความใหม่คือ ระยะเวลา โดยสิ่งใหม่ ๆ ตามความหมายของนวัตกรรมไม่จำเป็นจะต้องใหม่จริง แต่อาจหมายถึง สิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นความคิด หรือ การปฏิบัติที่เคยทำกันมาแล้ว แต่ได้หยุดไประยะเวลาหนึ่ง ต่อมาได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาทำใหม่ เนื่องจากเห็นว่า สามารถช่วยแก้ปัญหาในสภาพการณ์ใหม่นั้นได้ก็นับว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งใหม่ได้ ดังที่ กิรติ ยศยิ่งยง (๒๕๕๒) ได้เสนอ แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม ไว้ดังนี้

- ๑) นวัตกรรมเป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดเคยทำมาก่อนเลย
- ๒) นวัตกรรมเป็นสิ่งใหม่ที่เคยทำมาแล้วในอดีต แต่ได้รับการรื้อฟื้นขึ้นมาใหม่
- ๓) นวัตกรรมเป็นสิ่งใหม่ที่มีการพัฒนามาจากของเก่าที่มีอยู่เดิม

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (๒๕๔๙) ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม และยังให้ความหมายไว้อีกว่า นวัตกรรม คือ การผลิต การเรียนรู้ และการใช้ประโยชน์จากความคิดใหม่ เพื่อให้เกิดผลดีทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการกำเนิดผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการผลิตใหม่ การปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ เกิดผลพวงทางเศรษฐกิจและสังคม

Hughes (1987) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรม เป็นการนำเอาวิธีการใหม่มาปฏิบัติ หลังจากที่ได้ผ่านการทดลองและได้รับการพัฒนามาแล้ว และมีความแตกต่างจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมาและ Herkema (2003) กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นการใช้ความคิด หรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ในองค์กร และนวัตกรรมสามารถเป็นได้ทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งอาจจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเฉียบพลัน หรือค่อยเป็นค่อยไป สอดคล้องกับ Schilling (2008) ที่ให้ความหมายของนวัตกรรมว่าเป็นเรื่องของการนำความคิดไปใช้ในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้ได้สิ่งใหม่ หรือกระบวนการใหม่

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (๒๕๕๓) ได้ให้ความหมายของ นวัตกรรม ว่าหมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ ทักษะประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือกระบวนการใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม นอกจากนี้ ได้สรุปมิติสำคัญของการเป็นนวัตกรรมมีอยู่ ๓ มิติ ดังนี้

๑) ความใหม่ (Newness) หมายถึง เป็นสิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ โดยจะเป็นการปรับปรุงจากของเดิม หรือพัฒนาขึ้นใหม่ทั้งหมดก็ได้

๒) ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Benefits) หรือการสร้างความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ กล่าวคือ นวัตกรรมจะต้องสามารถทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอาจวัดได้เป็นตัวเงินโดยตรงหรือไม่เป็นตัวเงินก็ได้

๓) การใช้ความรู้และความสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity) หมายความว่า สิ่งที่จะถือว่าเป็นนวัตกรรมได้นั้น จะต้องเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นฐานของการพัฒนาให้เกิดขึ้นใหม่ ไม่ใช่เกิดจากการลอกเลียนแบบหรือการทำซ้ำ เป็นต้น

สรุปได้ว่า นวัตกรรมเป็นได้ทั้งสิ่งที่มีอยู่เดิมหรือเป็นสิ่งที่ถูกพัฒนาให้เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ความสามารถในการคิดค้น สร้างสรรค์ผลงาน ชิ้นงาน กระบวนการ หรือการให้บริการ ผ่านวิธีการและกระบวนการที่หลากหลายก่อให้เกิดประโยชน์และเอื้ออำนวยต่อการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน

กระบวนการนวัตกรรม

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (๒๕๕๓) กล่าวถึง กระบวนการนวัตกรรม ไว้ว่า กระบวนการนวัตกรรม เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และเจริญเติบโตต่อไปได้ ซึ่งกระบวนการประกอบด้วยส่วนสำคัญหลายประการ ดังนี้

๑) การค้นหา (Searching) เป็นการสำรวจสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกเพื่อค้นหาทั้งโอกาสและอุปสรรค สำหรับการนำไปสู่จุดเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

๒) การเลือกสรร (Selecting) เป็นการตัดสินใจเลือกสรร เพื่อจะนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ทั้งนี้ การเลือกสรรจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับหลักกลยุทธ์ขององค์กร

๓) การนำไปปฏิบัติ (Implementing) เป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ขึ้น และมีการเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการดำเนินงานผ่านขั้นตอนที่สำคัญ ๔ ประการ ดังนี้

๓.๑) การรับ (Acquiring) คือ ขั้นตอนของการนำองค์ความรู้ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดเป็นนวัตกรรมขึ้น เช่น การสร้างสรรค์สิ่งใหม่จากกระบวนการทางวิจัยและพัฒนา (R&D) การทำวิจัยด้านการตลาด รวมไปถึงการได้รับองค์ความรู้จากแหล่งอื่น ๆ โดยการถ่ายทอดทางเทคโนโลยี (Technology Transfer) หรือการค้นคว้าร่วมกันในเครือพันธมิตร (Strategic Alliance) เป็นต้น

๓.๒) การปฏิบัติ (Executing) คือ ขั้นตอนของการนำโครงการดังกล่าวสู่การปฏิบัติงานภายใต้สภาพของความไม่แน่นอนต่าง ๆ ซึ่งต้องอาศัยทักษะการแก้ปัญหา (Problem Solving) ตลอดเวลา

๓.๓) การนำเสนอ (Launching) คือ การนำนวัตกรรมที่ได้ออกเผยแพร่ โดยอาศัยการจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้นวัตกรรมนั้นเป็นที่ยอมรับ

๓.๔) การรักษาสภาพ (Sustaining) คือ การรักษาสภาพการยอมรับให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและคงอยู่ให้นานเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งอาจจะต้องนำนวัตกรรมนั้น ๆ กลับมาปรับปรุงแก้ไขในแนวความคิดหรือทำการเริ่มใหม่ตั้งแต่ต้น (Renovation) เพื่อให้นวัตกรรมนั้นถูกพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของตลาดมากยิ่งขึ้น

• นวัตกรรมการศึกษาและนวัตกรรมการบริหารการศึกษา

นวัตกรรมการศึกษา (educational innovation) หมายถึง นวัตกรรมที่จะช่วยให้การศึกษาและการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ผู้เรียนสามารถเกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม เกิดแรงจูงใจในการเรียนและประหยัดเวลาในการเรียนได้อีกด้วย

นวัตกรรมทางการศึกษา (educational innovation) หมายถึง การนำเอาสิ่งใหม่ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของความคิดหรือการกระทำ รวมทั้งสิ่งประดิษฐ์ก็ตามเข้ามาใช้ในระบบการศึกษา เพื่อมุ่งหวังที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่เดิมให้ระบบการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้ผู้เรียนสามารถเกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว เกิดแรงจูงใจในการเรียน และช่วยให้ประหยัดเวลาในการเรียน นวัตกรรมการศึกษา หมายถึง การนำสิ่งใหม่ ๆ ในรูปของความคิดหรือวิธีการปฏิบัติมาใช้ในการศึกษา เพื่อส่งเสริมให้กระบวนการทางการศึกษามีประสิทธิภาพ

นวัตกรรมการศึกษา หรือ นวัตกรรมทางการศึกษา (Educational Innovation) หมายถึง การนำเอาความคิดหรือวิธีปฏิบัติทางการศึกษาใหม่ ๆ มาใช้กับการศึกษา ซึ่งได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของนวัตกรรมการศึกษาไว้ ๕ ลักษณะ คือ

๑) ความคิดหรือการกระทำใหม่นั้น อาจจะถูกเอามาจากที่อื่น แต่ในสภาพการณ์ปัจจุบันในบางแห่ง อาจเหมาะสมที่จะนำมาใช้ เช่น การสอนเป็นทีม การเรียนจากเครื่องช่วยสอน เป็นต้น

๒) ความคิดหรือการกระทำใหม่นั้น ทั้งที่ครั้งหนึ่งเคยนำมาใช้แล้ว แต่บังเอิญไม่เกิดผล เพราะสิ่งแวดล้อม ไม่อำนวย แต่เมื่อถึงเวลาหนึ่ง มีความพร้อมในการใช้ความคิดนั้น ก็นำแนวความคิดนั้นมาใช้ กลายเป็นนวัตกรรมขึ้น เช่น ระบบการสื่อสารมวลชนที่นำมาใช้เกี่ยวกับการสอนทางวิทยุและโทรทัศน์ เพื่อการศึกษา เป็นต้น

๓) ความคิดหรือการกระทำใหม่ เพราะมีสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาพร้อม ๆ กับความคิดที่อยากจะทำสิ่งใหม่ ๆ พอดี และช่วยแก้ไขปัญหาทางการศึกษาได้ เป็นความหมายที่แท้จริงของนวัตกรรมการศึกษา

๔) ความคิดหรือการกระทำใหม่นั้น ครั้งหนึ่งเคยถูกผู้บริหารคัดค้านไม่ให้กระทำ และในปัจจุบัน ได้รับการสนับสนุนให้กระทำ ก็จัดว่าเป็นนวัตกรรมการศึกษา

๕) ความคิดหรือการกระทำใหม่นั้น มีการดำเนินการใหม่จริง ๆ ยังไม่มีผู้ใดจัดทำมาก่อน

สุกัญญา แซ่มซ้อย (๒๕๕๕ : ๑๒๑) กล่าวถึง แนวคิดที่เกี่ยวกับนวัตกรรมทางการศึกษา ไว้ว่า เมื่อพิจารณาในมุมมองของนวัตกรรมทางการศึกษานั้น พบว่า ในองค์กรทางการศึกษาสามารถผลิตนวัตกรรมได้หลากหลายรูปแบบ โดยจำแนกเป็น ๓ ลักษณะสำคัญ ดังนี้

๑) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) ซึ่งอาจหมายถึง สื่อ วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน เป็นต้น

๒) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ซึ่งอาจหมายถึงกระบวนการให้บริการทางวิชาการ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้แก่ผู้เรียน ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นต้น

๓) นวัตกรรมทางการบริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา (Administrative Innovation) ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำในองค์กรทางการศึกษาคิดค้นวิธีการ แนวทางการบริหารจัดการศึกษาใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงาน โดยนวัตกรรมทางการบริหารนี้จะกลายเป็นตัวแปรต้นหรือกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมอื่น ๆ ในองค์กรทางการศึกษา

นวัตกรรมทางการศึกษาเป็นลักษณะหนึ่งของเทคโนโลยีทางการศึกษา ที่เน้นการประยุกต์ความรู้ มาปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีทางการศึกษาและนวัตกรรมทางการศึกษา เป็นสิ่งที่เอื้อต่อการปรับปรุงความรู้ กระบวนการ และผลผลิตทางการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นจากผู้ให้ความหมายของนวัตกรรมการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า นวัตกรรมการศึกษา เป็นแนวคิดหรือสิ่งใหม่ ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งอาจได้มาจากการคิดค้น สร้างสรรค์ ประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ หรืออาจเป็นการปรับปรุง พัฒนาเพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้นอย่างเหมาะสม เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการศึกษาหรือการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ นวัตกรรมการศึกษา จะต้องมีการพัฒนาเพื่อสร้างการยอมรับและส่งผลดีต่อการนำไปปฏิบัติ ผู้การพัฒนาผู้เรียนและพัฒนาระบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

๓.๑ ความสำคัญของนวัตกรรมการศึกษา

- ๑) ฐานความคิดการเกิดนวัตกรรมอาศัยหลักการทางจิตวิทยา เกิดแรงจูงใจ เกิดความสนใจ
 - ๒) นวัตกรรมออกแบบโดยเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
 - ๓) สามารถช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย
 - ๔) ช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้มากขึ้นและรวดเร็ว
 - ๕) ส่งเสริมให้ครูผู้สอนและผู้เรียนเกิดความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาความคิดอย่างเป็นกระบวนการ
- ๖) นวัตกรรมที่นำมาใช้ในระบบงานต้องยืนยันว่าเกิดประโยชน์ในแง่ที่ดี เพิ่มคุณภาพ และปริมาณงานให้สูงกว่าเดิมที่เป็นมา

๓.๒ ประเภทของนวัตกรรมการศึกษา

สำนักพัฒนานวัตกรรมการศึกษา ได้กำหนดขอบข่ายการพัฒนานวัตกรรมการศึกษา ๔ ด้าน ดังนี้

๑) นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพ เช่น รูปแบบ/วิธีการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนในถิ่นทุรกันดาร โรงเรียนในชุมชนแออัด โรงเรียนที่ขาดแคลนครู โรงเรียนที่มีเด็กพิการหรือเด็กด้อยโอกาส

๒) นวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ เช่น เทคนิค วิธีการ การสอนแบบคละชั้น การจัดทำหลักสูตร เทคนิควิธีการผลิตสื่อการเรียนการสอน เทคนิควิธีการสอนแบบใหม่ ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ วิธีการวัดและประเมินผล

๓) นวัตกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรม การพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม รูปแบบ/วิธีการฝึกอบรม เพื่อปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม

๔) นวัตกรรมด้านอื่น ๆ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน เช่น สื่อการสอนที่เป็นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ การผลิตหุ่นยนต์เพื่อการเรียนรู้ รวมทั้งเทคนิค วิธีการ ที่ทำให้นักเรียนค้นพบวิธีการเรียนรู้ของตนเอง (Learning Style)

กล่าวได้ว่า การพัฒนานวัตกรรมที่นำมาใช้ในการเรียนการสอน ซึ่งนอกจากจะช่วยให้การเรียนการสอนบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรแล้ว ยังช่วยแบ่งเบาภาระของครูที่สอนเด็กเป็นจำนวนมาก เพราะการพัฒนานวัตกรรมที่ใช้ในการเรียนการสอน เป็นสื่อการเรียนการสอนที่นักเรียนสามารถดำเนินการด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน

ข้อสังเกตเกี่ยวกับสิ่งที่ถือว่าเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา

- ๑) เป็นความคิดและการกระทำใหม่ทั้งหมด
- ๒) ความคิด/การกระทำที่มีการพิสูจน์ด้วยการวิจัยและช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- ๓) มีการนำวิธีระบบมาใช้อย่างชัดเจน ยังไม่เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานปัจจุบัน

๓.๓ นวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษา

สำหรับการนำเสนอแนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษานั้น ได้ประยุกต์แนวคิดการแพร่กระจายนวัตกรรม (Diffusion of Innovations) ของโรเจอร์ส (Rogers, 1995) ที่ได้กล่าวว่า เป็นกระบวนการเผยแพร่โดยการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ในช่วงเวลาหนึ่งระหว่างสมาชิกที่อยู่ในระบบสังคมหรือในที่นี้ คือ สถานศึกษา โดยกำหนดกระบวนการเรียนรู้และยอมรับนวัตกรรมไว้ ๕ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ความรู้ (Knowledge) เป็นขั้นตอนที่รับรู้ว่ามีนวัตกรรมเกิดขึ้น และหาข้อมูลข่าวสารจนมีความเข้าใจในนวัตกรรมนั้น ๆ

ขั้นตอนที่ ๒ การชักชวน (Persuasion) เป็นขั้นตอนที่บุคคลมีเจตคติต่อสิ่งใหม่ ๆ ในทางที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยต่อ “นวัตกรรม” นั้น ๆ ซึ่งนวัตกรรมควรมีลักษณะ ๕ ประการ ได้แก่

- (๑) มีประโยชน์มากกว่าของเดิม (Relative Advantage)
- (๒) สอดคล้องกับวัฒนธรรมของสังคมที่เป็นที่ยอมรับ (Compatibility)
- (๓) ไม่ยุ่งยากสลับซับซ้อนมากนัก (Less Complexity)
- (๔) สามารถรับมาปฏิบัติเป็นครั้งคราวได้ (Divisibility)
- (๕) มองเห็นและเข้าใจได้ง่าย (Visibility)

ขั้นตอนที่ ๓ การตัดสินใจ (Decision) เป็นขั้นที่ตัดสินใจได้ว่าจะรับนวัตกรรมนั้นหรือไม่

ขั้นตอนที่ ๔ การนำไปใช้ (Implementation) เป็นขั้นนำไปใช้ทดลองอย่างเป็นขั้นตอน หรือเป็นช่วง ๆ ถ้าเกิดผลดีก็จะได้รับการยอมรับอย่างรวดเร็ว

ขั้นตอนที่ ๕ การยืนยัน (Confirmation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ ซึ่งเป็น การหาข้อมูลมาสนับสนุนการตัดสินใจ อาจมีระยะเวลายาวนาน จนกระทั่งยอมรับแนวความคิดใหม่ ๆ และนำไปปฏิบัติเป็นการถาวร

๓.๔ ผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leader)

ผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ผู้นำที่ใช้พลังแห่งคุณลักษณะของตนเองในด้านสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาท และลักษณะทางสังคมขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ องค์กร (อรอนงค์ โรจนวิวัฒน์บุลย์, ๒๕๕๓ อ้างถึงใน สุภัญญา แซ่มซ้อย, ๒๕๕๕) นอกจากนี้ วิชและ เลแกนต์ (๒๐๑๑) (อ้างถึงใน สุภัญญา แซ่มซ้อย, ๒๕๕๕) ได้ให้ความหมายของผู้นำเชิงนวัตกรรม ไว้ว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน และค้นพบแนวทางในการ ดำเนินการใหม่ ๆ หรือไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความฉลาดทางนวัตกรรม (Innovative Intelligence) เพื่อช่วยให้สามารถตอบสนองและแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริงได้ดีขึ้น และช่วยให้ เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากขึ้นอีกด้วย โดยคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบ ที่สำคัญ ๔ ด้าน ดังนี้

๑) ด้านบุคลิกภาพ (Personality) ประกอบด้วย ความมีคุณธรรม (Integrity), กล้าเสี่ยง กล้าเปลี่ยนแปลง (Risk Takers), มีจิตใจเปิดกว้าง เป็นผู้ฟังที่ดี (Opened Minded), มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Instinct) ชอบความท้าทาย (Challenge Rule and Past Practices) และเชื่อในสัญชาตญาณ (Intuition Minded)

๒) ด้านทักษะ (Skills) ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Visionary and Leading Change) การถ่ายทอดความคิดสู่การปฏิบัติ (Alignment and Execution) ความสามารถในการเรียนรู้ (Capability to Learn) สมรรถนะในการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม (Encourage Innovation) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) การสร้างความไว้วางใจ (Trusted Influence) การขับเคลื่อนผลลัพธ์ (Drive Results and Outcomes) และการแก้ไขปัญหา (Problem Solving)

๓) ด้านบทบาทหน้าที่ (Roles) ประกอบด้วย การเป็นผู้นำความคิด (Idea Champion) เป็นแบบอย่างที่ดี (Positive Role Model) การเป็นผู้นำทีมและการมีส่วนร่วม (Team Leader and Participating) การสร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้ (Creating Learning Organization) การเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และการให้รางวัลแก่ความสำเร็จ (Reward Success)

๔) ด้านทางสังคม (Social Characteristics) ประกอบด้วย การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Communication) การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) การสร้างเครือข่ายและสายสัมพันธ์ (Network and Connection)

จากแนวคิดเชิงนวัตกรรมในระดับปัจเจกบุคคลนั้น จะสังเกตได้ว่านวัตกรรมจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากผู้บริหารสถานศึกษาไม่เปลี่ยนแปลงวิธีคิดให้เป็นการคิดเชิงนวัตกรรมและฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking Skill) โดยส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีทักษะการคิดในลักษณะนี้ด้วย ซึ่งกระบวนการคิดจะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร (Trait) ที่สะท้อนพฤติกรรมในการนำองค์การให้สามารถพัฒนานวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผลลัพธ์ขององค์การ และในที่สุดองค์การจะมุ่งไปสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม

๓.๕ แนวคิดเชิงนวัตกรรมระดับองค์การ

โลกในยุคศตวรรษที่ ๒๑ ได้เปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน และการบริหาร โดยงานที่ต้องได้รับการพัฒนาหรือเรียนรู้ตลอดเวลา องค์การที่ประสบความสำเร็จในอนาคตจะต้องเป็นองค์การที่สามารถทำให้บุคลากรในองค์การมีความผูกพันและความรับผิดชอบต่อองค์การ และใช้ความสามารถของบุคลากรเหล่านั้นในการเรียนรู้กันไปพร้อมกัน ทั้งนี้ จะต้องสนับสนุนให้บุคลากรเปิดใจที่จะรับความคิดเห็นหรือความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย เข้าใจในการดำเนินงานขององค์การ และร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์และร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเป็น “องค์การแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization)” ดังที่ นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

องค์การแห่งนวัตกรรม หมายถึง การนำแนวคิดนวัตกรรมการบริหารจัดการองค์การแนวใหม่ ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะองค์การ หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยปรับเปลี่ยนมาก่อน เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าของบริบทโลกาภิวัตน์ที่มีความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มคุณค่า พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ความอยู่รอด และความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์การ (กิริติ ยศยิ่งยง, ๒๕๕๒ อ้างถึงใน สุภัญญา แซ่มซ้อย, ๒๕๕๕) นอกจากนี้

สุภัญญา แซ่มซ้อย (๒๕๕๕) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้ ทักษะ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาผสมผสานกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการของผู้นำองค์การ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างประโยชน์และตอบสนองความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค

ดังนั้น หากพิจารณาในมุมมองขององค์การทางการศึกษาหรือสถานศึกษา การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม คือ สถานศึกษาที่มีการนำความรู้ ทักษะ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาผสมผสานกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการของผู้นำองค์การ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ รวมทั้งการตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สำหรับการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การแห่งนวัตกรรม และต้องทำความเข้าใจคำว่า “องค์การแห่งนวัตกรรม” ไม่ได้หมายความว่าสถานศึกษามีการทำวิจัยและพัฒนาหรือวิจัยในชั้นเรียนเท่านั้น แต่ต้องเกิดจากความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคน ซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้

๑. การกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจน รวมถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทของผู้บริหาร และการมีโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การได้

๒. ผู้บริหารควรมุ่งมั่นและผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์การ และต้องมีบุคลากรที่ทำหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ตามกระบวนการนวัตกรรม มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม เนื่องจากนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้จากการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีพื้นฐานหลากหลาย (Cross - functional) และมีการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

๓. การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีโอกาสสื่อสาร พูดคุย สร้างความไว้วางใจ แลกเปลี่ยน สู่การต่อยอดแนวคิดใหม่ ๆ

๔. ผู้บริหารจะต้องสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่เอื้อให้บุคลากรเข้าถึงแหล่งความรู้ได้โดยไร้ขีดจำกัด

ทั้งนี้ สถานศึกษาอาจพัฒนากระบวนการสร้างเครือข่ายทางสังคม (Social Network Mapping) โดยการสร้างเครือข่ายเสมือนจริงผ่านทางอินเทอร์เน็ตและการสื่อสารแบบไร้สาย ซึ่งมักจะใช้เว็บไซต์ของโรงเรียน เฟสบุ๊ก (Facebook) หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ในการเชื่อมโยงติดต่อสื่อสารระหว่างกันทั้งครู และบุคลากรภายในสถานศึกษา รวมไปถึงหน่วยงาน นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่กว้างขวางมากขึ้น

นอกจากนี้ กลไกสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมคือ ความสามารถในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพขององค์การ โดยการนำมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยใช้แนวคิดของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาและให้ความสำคัญกับองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่

๑) เทคโนโลยี (Technology) ที่เอื้อต่อการเข้าถึงแหล่งความรู้ และเกิดการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้ และต้องมีการออกแบบให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับลักษณะงานต่าง ๆ

๒) โครงสร้าง (Structure) หมายถึง วิสัยทัศน์ นโยบาย และระบบการบริหารจัดการต่าง ๆ โดยต้องคำนึงถึงลักษณะที่สำคัญของโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการในองค์การ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายที่ชัดเจน ระบบการบริหารมีความยืดหยุ่น ส่งเสริม กระตุ้นให้บุคลากรมีความสนใจ และตั้งใจในการแสวงหาความรู้ พัฒนางานอยู่เสมอ เป็นต้น

๓) วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การ ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ ที่จะช่วยพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ และนำไปสู่การสร้างความสามารถทางนวัตกรรมได้ ได้แก่ การสร้างค่านิยมให้เกิดขึ้นในองค์การ ดังต่อไปนี้

- ค่านิยมให้เกิดการยอมรับภายในองค์การ
- ค่านิยมในการทำงานให้มีลักษณะกล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่กลัวความล้มเหลวหรือความผิดพลาดที่จะส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ค่านิยมให้บุคลากรให้มีความใฝ่รู้ รักในการเรียนรู้ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานตน และใช้ความรู้เป็นฐานในการแก้ไขปัญหา รักการทำงานเป็นทีม

๓. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษา

การบริหารและการจัดการสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการในการทำงานโดยมีผู้บริหารสถานศึกษา ปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นระบบในสถานศึกษาที่ดำเนินการ การบริหารงานในสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานของกลุ่มผู้บริหารเพื่อต้องการพัฒนาหรือให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมให้เป็นไปตาม จุดมุ่งหมายของหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทและมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้และสามารถบริการทางการศึกษา แก่สังคมได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม ผลของการจัดการศึกษาจะขึ้นอยู่กับการบริหารงานของสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษามีขอบเขตภารกิจในการบริหารและจัดการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ด้านการบริหารงานวิชาการ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหาร และการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัด ปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

๒. ด้านการบริหารงานงบประมาณ โดยมุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการให้มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มุ่งเน้นผลงาน รวมทั้งจัดหารายได้เพื่อ ประโยชน์ทางการศึกษาที่ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

๓. ด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระภายใต้กฎหมายเป็นไปตามหลัก ธรรมชาติ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

๔. ด้านการบริหารงานทั่วไป โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

● แนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) เป็นรูปแบบการบริหาร โรงเรียนตามแนวทางที่บัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ยึดแนวคิดในการบริหาร โรงเรียนที่เน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการและผลักดันให้มีการกระจายอำนาจไปสู่หน่วยปฏิบัติให้มากที่สุด เป็นรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนแนวใหม่ที่มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังสถานศึกษามากขึ้น เป็นนวัตกรรมทางการบริหาร ที่ให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารและจัดการเรียนการสอน และที่สำคัญคือเป็นการคืนอำนาจให้ประชาชนได้ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีต้นกำเนิดจากประเทศสหรัฐอเมริกา จากนั้นจึงแพร่หลายไปยังประเทศต่าง ๆ โดยให้อิสระโรงเรียนได้จัดการตนเอง ตามบริบท ตามความต้องการ ร่วมกัน จากความเชื่อที่ว่า แนวทางการจัดการศึกษาสามารถเกิดได้หลายวิธีการ การมอบอำนาจให้โรงเรียนได้ บริหารจะก่อให้เกิดวิธีการใหม่ที่เหมาะสม ซึ่งกระบวนการนี้สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาที่มุ่งหวัง ในการลดปัญหาการจัดการปัญหาแบบเดียวกับโรงเรียนที่มีบริบทแตกต่างกัน เช่น one size fits all และ พัฒนาเด็กได้ตามศักยภาพและความต้องการ

◆ เทคนิคการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ มีความรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระ และมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการในการสั่งการเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนที่เน้นความต้องการของโรงเรียนเป็นหลัก โดยยึดหลักการสำคัญของการบริหาร ประกอบด้วย ๕ หลักการสำคัญ ดังต่อไปนี้

(๑) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาเด็ก

(๒) หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

(๓) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) จากการจัดการศึกษาโดยส่วนกลางที่เริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้า และไม่สนองต่อความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้กับท้องถิ่นและประชาชนในการจัดการศึกษาด้วยตนเอง

(๔) หลักการบริหารตนเอง (Self-managing) สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น เป็นการที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมาย แล้วเปิดโอกาสให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างกันแล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน

(๕) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) โดยส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพ และมาตรฐานเป็นไปตามที่กำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ

◆ เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) ดังนี้

- (๑) ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- (๒) เข้าใจในบทบาทของตน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- (๓) มีการกระจายอำนาจและทำงานเป็นทีม
- (๔) เน้นการพัฒนาวิชาชีพ
- (๕) มีการเสริมสร้างแรงจูงใจ
- (๖) เน้นผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน
- (๗) มียุทธศาสตร์การสร้างเครือข่าย

● การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management: RBM)

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นวิธีการที่เน้นหนักไปที่การบริหารระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มักจะมีชื่อเรียกที่ต่างกันไป เช่นการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) การบริหารแบบเน้นผลสำเร็จ (Managing for Results) การบริหารที่เน้นผลลัพธ์ (Results-Oriented Management) หรือการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance หรือ การมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ (ผลผลิตและผลลัพธ์) ซึ่งจะช่วยให้หลักประกันและสามารถตอบคำถามข้อสงสัยต่าง ๆ ตลอดจนได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์การบริหารแบบเดิม โดยมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลของการบริหาร กำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งต้องสร้างตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

● การบริหารโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA)

การบริหารงานโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) เป็นการทำงานที่เป็นระบบ มีเป้าหมายชัดเจน มีการดำเนินตามแผน มีการตรวจสอบประเมินผล และมีการปรับปรุงแก้ไข เป็นวงจรต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังและเพื่อแสวงหาสภาพที่ดีกว่า วงจรคุณภาพ (PDCA) ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ ๑ การวางแผน (Plan) ได้แก่ การเตรียมการไว้ล่วงหน้าเพื่อจะทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนตามเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ระยะเวลางบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และการประเมินผล

ขั้นตอนที่ ๒ การดำเนินตามแผน (Do) ได้แก่ การดำเนินงานต่อเนื่องจากการวางแผน โดยมี การอบรม ประชุมชี้แจง มอบหมายผู้รับผิดชอบ และให้การสนับสนุนงบประมาณ ทรัพยากร บุคลากร และดำเนินการนิเทศ แนะนำ กำกับ ติดตาม เพื่อให้งานเป็นไปตามแผนที่กำหนด

ขั้นตอนที่ ๓ การตรวจสอบ (Check) ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติตามแผน โดยจัดให้มีการประเมินผลตามแผนที่กำหนด วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุที่เกี่ยวข้องจากการเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายกับการดำเนินตามแผน เพื่อจะทราบว่าต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

ขั้นตอนที่ ๔ การปรับปรุงแก้ไข (Act) ได้แก่ การนำผลการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุที่เกี่ยวข้องมาปรับปรุงแก้ไข และหากผลการดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานใหม่ให้เหมาะสมในการวางแผนระยะต่อไป แต่ถ้าผลการประเมินพบว่า งานสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ในการวางแผนครั้งต่อไปต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้สูงขึ้นเพื่อให้เกิดการพัฒนา พร้อมทั้งจัดทำรายงานไว้เป็นหลักฐาน

● แนวทางการแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก

จากผลการดำเนินงานเพื่อแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า มีหลายกิจกรรมที่เกิดผลดีและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่

๑. การพัฒนาผู้บริหารและครูผู้สอน เช่น การฝึกทักษะในการบริหารโรงเรียน ทักษะในการออกแบบการเรียนรู้การสอนแบบบูรณาการ เป็นต้น

๒. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ เป็นการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน รวมทั้งจัดหาหนังสือ สื่อ อุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนได้รับโอกาส รับการศึกษาที่มีคุณภาพ

๓. การจัดหาวิทยากรภายนอก เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่มีขาดครูผู้สอนทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ดังนั้น การจัดหาวิทยากรหรือบุคคลภายนอกเข้ามาช่วยสอน จะช่วยให้นักเรียนได้เรียนรู้เต็มตามศักยภาพ

๔. การสนับสนุนเจ้าหน้าที่ธุรการ เนื่องจากปัจจุบันครูต้องทำหน้าที่อื่นนอกเหนือจากการสอน งานเหล่านี้จะเบียดบังเวลาสอนของครูเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็กที่ขาดแคลนครูเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว

๕. การดูแลเรื่องการเดินทางไปโรงเรียนของนักเรียน ซึ่งในหลายพื้นที่ โรงเรียนขนาดเล็กได้มีการยุบรวมหรือล้มเลิกโรงเรียนไป การเดินทางไปโรงเรียนก่อให้เกิดความลำบากแก่นักเรียน จึงต้องมีการสนับสนุนและช่วยเหลือบรรเทาความเดือดร้อนดังกล่าว

๖. การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการและการเรียนการสอน ซึ่งหากโรงเรียนได้ทำวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการและการเรียนการสอนสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กตามบริบทตนเอง ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการและการเรียนการสอน

นอกจากนี้ยังพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จ มีการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยสำคัญก่อให้เกิดความสำเร็จได้ ดังนี้

๑. การพัฒนาระบบการวางแผนและการบริหารจัดการ เช่น การมีแผนพัฒนาโรงเรียนที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและหน่วยงานต้นสังกัด มีแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นระบบ มีข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบคลุม และเป็นปัจจุบัน

๒. การพัฒนาระบบการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพ เช่น มีการนำข้อมูลและสารสนเทศมาประกอบการพิจารณาจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน ครูได้รับการพัฒนาเทคนิคการสอน มีการสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. การเสริมสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งของโรงเรียน เช่น มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน จัดทำข้อมูลแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ผู้บริหารมีการนิเทศติดตามผลการจัดการเรียนการสอนของครูได้อย่างทั่วถึง มีการจัดบรรยากาศ ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้

๔. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา เช่น ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนได้เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา กับหน่วยงานองค์กรต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ชุมชนผู้ปกครองร่วมกันดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนตามระบบอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้ตัวแทนผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนานักเรียน

ดังนั้น การบริหารจัดการของสถานศึกษา จึงเป็นกระบวนการของการบริหารและการจัดการของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบจากภายในสู่ภายนอกสถานศึกษาทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป โดยสถานศึกษาต้องสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นจากภายในสู่ภายนอกสถานศึกษาในการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่ส่งผลให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จในการพัฒนาผู้เรียนมีอยู่อย่างหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การใช้ระบบวงจรคุณภาพ (PDCA) รวมถึงแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนขนาดเล็กอีกด้วย

● แนวคิดการใช้ OKRs กับประกันคุณภาพการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ได้กำหนดหลักการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา โดยกำหนดรายละเอียดไว้ในหมวด ๖ มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา ๔๗ กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบกับกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๑ ได้กำหนดให้สถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา โดยการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับและประเภทการศึกษาที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนด

กฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๑ ให้ความหมายของ **การประกันคุณภาพการศึกษา** หมายถึง การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา แต่ละระดับและประเภทการศึกษา โดยมีกลไกในการควบคุมตรวจสอบระบบการบริหารคุณภาพการศึกษา ที่สถานศึกษาจัดขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชน ว่าสถานศึกษานั้นสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแล

ในโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในทุกด้าน สถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่สำคัญ องค์กรหนึ่ง จำเป็นต้องปรับตัว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเรียนรู้ถึง เครื่องมือการบริหารใหม่ ๆ ที่เป็นตัวนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งเครื่องมือการบริหารองค์กรที่กำลังได้รับความนิยม ได้แก่ แนวคิดที่เรียกว่า **Objective and Key Results** เรียกว่า **OKRs** เป็นแนวคิด ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างยิ่ง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ๒๕๖๒)

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory)

คิดค้นขึ้นโดย Gary P. Latham และ Edwin A. Locke ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำนาย และอธิบายอิทธิพลของแรงจูงใจส่วนบุคคลที่มีต่อการแสดงออกของพฤติกรรมในการทำงาน การตั้งเป้าหมายเป็นการมองภาพในอนาคต และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล โดยแนวทางเพื่อการตั้งเป้าหมายที่ดีโดยยึดหลักการ SMART และ SMARTER

S (Specific)	หมายถึง	เฉพาะเจาะจง
M (Measurable)	หมายถึง	วัดได้
A (Agreed Upon)	หมายถึง	ทำได้
R (Realistic)	หมายถึง	เป็นจริงได้
T (Time-Based)	หมายถึง	ทันเวลา
E (Ethical)	หมายถึง	มีจริยธรรม
R (Recorded)	หมายถึง	บันทึกผลได้

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายจะเป็นพื้นฐานหลักในการอธิบายแนวคิดทางการจัดการที่เรียกว่า การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) และการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (Objective and Key Results)

การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives : MBOs)

เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงานโดยยึดถือวัตถุประสงค์ของงานเป็นจุดมุ่งหมายหลัก ในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นหลักการบริหารจัดการที่เน้นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีความเฉพาะเจาะจง กระตุ้นให้เกิดการคิดและกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยทั่วไป MBOs คือกระบวนการที่ออกแบบเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงได้มีโอกาสในการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองภายใต้เงื่อนไขของระยะเวลาที่สามารถบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ร่วมกันตั้งขึ้นได้ด้วยความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ในวงการศึกษานำหลักการบริหารนี้มาประยุกต์ใช้เพื่อการขับเคลื่อนและพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ระดับสากล โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนกระบวนการพัฒนาหลักสูตรที่เน้นการประสานงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจและการกำหนดเป้าหมาย นำสู่การกำหนดองค์ประกอบและโครงสร้าง

ภายในระบบการเรียนการสอน ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ รายวิชาในหลักสูตร การวัดและประเมินผล ที่ต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ซึ่ง MBOs เป็นระบบที่นำเอา Goal Setting Theory มาประยุกต์ใช้ และระบบ MBOs ก็กลายเป็นรากฐานของแนวคิด OKRs ต่อไป

การสร้างวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (Objectives and Key Results : OKRs)

เป็นแนวคิดที่ต่อยอดมาจาก MBOs ซึ่ง MBOs จะเน้นที่การสร้างวัตถุประสงค์เป็นหลัก แต่ในบางครั้งอาจเกิดความคลุมเครือไม่ชัดเจน เกิดความไม่แน่ใจเกิดขึ้น และเพื่อตอบคำถามเหล่านี้ให้แน่ชัด จึงมีการนำเสนอแนวคิดการวัดวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เรียกสิ่งนี้ว่า “ผลลัพธ์หลัก” ที่จะเป็นหลักฐานและสามารถพิสูจน์ได้ว่าวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั้นบรรลุผลตามที่คาดหวังไว้ อย่างไรก็ตาม ระบบ OKRs จะเน้นการกระจายศูนย์การตัดสินใจไปสู่พนักงาน (Decentralization) OKRs เน้นถึงความสำคัญ ๔ ประการ ดังนี้

- (๑) เน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญ (ตั้งเป้าหมายจำนวนไม่มากนัก)
- (๒) เน้นความเชื่อมโยงและการทำงานเป็นทีม โดยเริ่มจากเป้าหมายสูงสุดขององค์กรไล่ลงมาจนเป็นเป้าหมายของทีมงาน และเป้าหมายของพนักงานแต่ละคน
- (๓) เน้นการมีผู้รับผิดชอบและติดตามได้ง่าย
- (๔) เน้นการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย โดยไม่เอาเป้าหมายเหล่านั้นไปผูกติดกับผลตอบแทน

ขั้นตอนการออกแบบ OKRs การออกแบบ OKRs ประกอบด้วย ๒ องค์ประกอบหลัก ได้แก่

- (๑) การออกแบบวัตถุประสงค์
- (๒) การออกแบบผลลัพธ์หลัก

การออกแบบวัตถุประสงค์	การออกแบบผลลัพธ์หลัก
<ul style="list-style-type: none"> - จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร - วัตถุประสงค์ควรไม่เกิน ๓-๕ ข้อ - วัตถุประสงค์จะมีลักษณะในเชิงคุณภาพยังไม่ต้องมีตัววัดที่ชัดเจน - วัตถุประสงค์ควรสร้างแรงบันดาลใจให้อยากที่จะทำ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีความชัดเจน วัดผลได้ ไม่คลุมเครือ - วัตถุประสงค์ ๑ ข้อ ไม่ควรเกิน ๕ ผลลัพธ์หลัก - ผลลัพธ์หลักอาจวัดที่ผลลัพธ์ที่ต้องการเลยได้ - ควรหลีกเลี่ยงการตั้งกิจกรรมทั่วไปเป็นผลลัพธ์หลัก เพราะกิจกรรมเป็นการกระทำ แต่ไม่ได้เป็นผลลัพธ์ด้วยตัวมันเอง - ควรหลีกเลี่ยงการใช้คำว่า “วิเคราะห์” “เข้าร่วม” “ช่วยเหลือ” เพราะจะสื่อถึงกิจกรรม ไม่ใช่ผลลัพธ์ - การเขียนผลลัพธ์หลักจะต้องมีการออกแบบค่าเป้าหมายที่มีความท้าทายและเป็นไปได้

*** เมื่อออกแบบ OKRs แล้ว ควรทำการทดสอบความเหมาะสมก่อนการนำไปใช้ต่อ

OKRs กับการประกันคุณภาพการศึกษา

จากปัญหาความไม่สอดคล้องกันของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอกนั้น ส่งผลให้มีการนำเสนอรูปแบบการประเมินคุณภาพสถานศึกษาในรูปแบบ “STAR Standard” หรือ “STAR Model” ซึ่งเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาความไม่สอดคล้องกันดังกล่าว โดยการพัฒนาหลักเกณฑ์การประเมินที่เป็นเกณฑ์เดียวกัน ลดภาระงาน และจะมุ่งเน้นผลลัพธ์ภายใต้มาตรฐาน ๔ ด้าน คือ ด้านคุณภาพของผู้เรียน (Student : S) ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Teaching : T) ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ (Administration : A) และด้านผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล (Result Based : R) อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญในเชิงของปัจจัยด้านการบริหารจัดการ คือ การมีทรัพยากรทั้งในด้านบุคลากรสนับสนุน ผู้เชี่ยวชาญ และการเงิน เพื่อขับเคลื่อนและการสนับสนุนระบบการประกันคุณภาพที่เพียงพอ การมีองค์ความรู้ด้านการประกันคุณภาพ และการประเมินผล การบูรณาการ ความรับผิดชอบไม่กระจุกตัวเพียงหน่วยงานหลัก ตลอดจนการสร้างคณะผู้นำสร้างความเชื่อมั่นในระบบการประกันคุณภาพและการประเมินผลอย่างเป็นระบบ



ภาพที่ ๕ เอกสาร OKRs กับการพัฒนาโรงเรียน และสื่อคลิปวิดีโอที่เผยแพร่ช่องทาง OEC NEWS สภาการศึกษา

บทที่ ๓ วิธีการวิจัย

การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ใช้การวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพจากพหุกรณีศึกษา (multi-case study) ด้วยวิธีการที่หลากหลาย (multi-instrument approach) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่สะท้อนถึงการดำเนินงานของสถานศึกษาในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่สามารถสร้างคุณลักษณะผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา (DOE Thailand) มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- (๑) ศึกษาและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ สู่การปฏิบัติในบริบทที่หลากหลาย
- (๒) ทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการในสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกัน
- (๓) จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา มีรายละเอียดวิธีการศึกษา ดังนี้

๑. การศึกษาและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในบริบทที่หลากหลาย

เป็นการศึกษาและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา ในระยะที่ ๑ มีรายละเอียดการศึกษาและการดำเนินการวิจัย ดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยเลือกสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการของสถานศึกษา ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ และสถานศึกษาที่คัดเลือกต้องมีบริบทแตกต่างหลากหลาย ได้แก่ สังกัด (สพฐ. สก. กทม.) ระดับการศึกษา (ประถม มัธยม) ขนาดของโรงเรียน (เล็ก กลาง ใหญ่ ใหญ่พิเศษ) ภูมิภาค (ใต้เหนือ ตะวันออกเฉียงเหนือ กลาง) พื้นที่ตั้ง (ในเมือง นอกเมือง) และลักษณะการบริหารจัดการของสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น ๑๑ แห่ง จำแนกเป็น ๒ กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ ๑ สถานศึกษาที่มีนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติที่ปรากฏผลเป็นรูปธรรม จำนวน ๙ แห่ง ประกอบไปด้วย ๑) สถานศึกษาในจังหวัดกระบี่ จำนวน ๒ แห่ง ๒) สถานศึกษาในจังหวัดเชียงราย จำนวน ๒ แห่ง ๓) สถานศึกษาในจังหวัดอุบลราชธานี จำนวน ๑ แห่ง ๔) สถานศึกษาในจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน ๒ แห่ง ๕) สถานศึกษาในจังหวัดระยอง ๑ แห่ง และ ๖) สถานศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน ๑ แห่ง

กลุ่มที่ ๒ สถานศึกษาที่ร่วมพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการโดยใช้ OKRs เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพ ประกอบด้วยสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงราย จำนวน ๒ แห่ง ได้แก่รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๓ รายชื่อสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ จำแนกตามภูมิภาค สังกัด ระดับที่เปิดสอน ที่ตั้ง และขนาดของโรงเรียน

ภูมิภาค/ ชื่อสถานศึกษา	สังกัด						ระดับที่เปิดสอน				ที่ตั้ง		ขนาด			
	สพฐ. (สพป.)	สพฐ. (สพม.)	สอ. (อบต.)	สอ. (อบจ.)	สอ. (เทศบาล)	สำนัก กศ.กทม.	ปฐมวัย	ประถม ๑-๖	มัธยม ๑-๓	มัธยม ๔-๖	ในเมือง	นอกเมือง	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ
ภาคใต้ (จ.กระบี่)																
๑. โรงเรียนเมืองกระบี่		✓							✓	✓	✓					✓
๒. โรงเรียนบ้านไผ่ไทย			✓				✓	✓			✓			✓		
ภาคเหนือ ๑ (จ.เชียงราย)																
๓. โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชา)	✓						✓	✓	✓	✓		✓				✓
๔. โรงเรียนบ้านห้วยไร่สามัคคี		✓					✓	✓	✓	✓		✓		✓		
ภาคเหนือ ๒ กลุ่มใช้นวัตกรรม OKRs (จ.เชียงราย)																
๕. โรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ					✓		✓	✓			✓			✓		
๖. โรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า					✓				✓	✓	✓			✓		
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (จ.อุบลราชธานี)																
๗. โรงเรียนนารินทร์กุล		✓							✓	✓	✓					✓
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (จ.ศรีสะเกษ)																
๘. โรงเรียนไพรบึงวิทยาคม				✓					✓	✓		✓		✓		
๙. โรงเรียนบ้านปะทาย	✓						✓	✓	✓				✓			
ภาคตะวันออก (จ.ระยอง)																
๑๐. โรงเรียนบ้านสมานมิตร	✓						✓	✓				✓	✓			
ภาคกลาง (กรุงเทพมหานคร)																
๑๑. โรงเรียนวัดพลมานีย์						✓	✓	✓			✓					✓

เครื่องมือการเก็บข้อมูล โดยใช้องค์ความรู้ภาคทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวกับนวัตกรรม การบริหารจัดการของสถานศึกษา และกรณีตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จเป็นฐานในการออกแบบเครื่องมือ การวิจัย ในลักษณะแบบสำรวจข้อมูลการพัฒนาวัตกรรมการบริหารจัดการ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างสำหรับการ สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ประเด็นคำถามสำหรับการประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) และแบบบันทึกข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร รวมทั้งตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยตรวจสอบความเที่ยงตรง เชิงเนื้อหา (Content validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิอย่างน้อย ๓ ด้าน และทดลองใช้เครื่องมือกับกลุ่มที่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบความเข้าใจในข้อคำถาม สำหรับใช้ในการรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน ของสถานศึกษา รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่ การปฏิบัติในสถานศึกษา กระบวนการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ปัจจัยเอื้อให้การนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่ การปฏิบัติในสถานศึกษาประสบความสำเร็จ อุปสรรค และแนวทางการแก้ไข โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ครั้งนี้ จำแนกเป็น ๖ รายการ ดังนี้

(๑) แบบ นว.๑ : แบบสัมภาษณ์แนวคิดและกระบวนการในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาในการนำมาตราฐานการศึกษาชาติสู่การปฏิบัติ สำหรับเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา

(๒) แบบ นว.๒ : แบบสัมภาษณ์แนวคิดและกระบวนการในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา ที่สร้างคุณลักษณะผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ สำหรับเก็บข้อมูลจากครู

(๓) แบบ นว.๓ : แบบบันทึกข้อมูลพื้นฐานและผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับแนวคิดและกระบวนการในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาในการนำมาตราฐานการศึกษาชาติสู่การปฏิบัติ สำหรับเก็บข้อมูลจากสถานศึกษาและที่ปรึกษาในพื้นที่

(๔) แบบ นว.๔ : แบบสอบถามข้อมูลการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา ที่สร้างคุณลักษณะผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ สำหรับเก็บข้อมูลจากคณะกรรมการสถานศึกษาผู้ปกครอง ชุมชนภาคีเครือข่ายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(๕) แบบ นว.๕ : แบบบันทึกผลการสนทนากลุ่มในการประชุมสนทนากลุ่มเพื่อถอดบทเรียนการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาในการนำมาตราฐานการศึกษาชาติสู่การปฏิบัติ สำหรับเก็บข้อมูลจากครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ร่วมพัฒนานวัตกรรม นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(๖) แบบ นว.๖ : แบบสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา จัดทำในรูปแบบสอบถามออนไลน์ (google form) สำหรับเก็บข้อมูลจากครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ร่วมพัฒนานวัตกรรม นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การเก็บข้อมูล โดยให้สถานศึกษาร่วมกับที่ปรึกษาในพื้นที่จัดทำบันทึกประสบการณ์การพัฒนา รูปแบบนวัตกรรม โดยใช้การสัมภาษณ์กลุ่มย่อย (focus group) และสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth interview) ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ภาคีเครือข่าย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรทางการศึกษา ผู้ร่วมพัฒนานวัตกรรม นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การศึกษาเอกสารภายในสถานศึกษาและใช้การประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Online Meeting) ช่วยในการเก็บข้อมูลเนื่องด้วยการดำเนินการวิจัยในปี พ.ศ. ๒๕๖๔ เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) ส่งผลไม่สามารถลงพื้นที่ศึกษา เก็บข้อมูลได้โดยตรง

การวิเคราะห์ข้อมูลและสังเคราะห์ข้อมูล จากการถอดบทเรียนการพัฒนารูปแบบนวัตกรรม การบริหารจัดการสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ จำนวน ๑๑ แห่ง ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และการสังเคราะห์เชิงพรรณนา

วิธีการศึกษาและส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม มีรายละเอียด ดังนี้

๑) ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับแนวทางการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติทั้งประเทศไทยและต่างประเทศ ได้แก่ ประเทศสิงคโปร์ ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ โดยเน้นประเด็นการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา เพื่อให้ทราบแนวโน้มของนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีและข้อเสนอสำหรับประเทศไทยในการพิจารณาปรับปรุงการบริหารจัดการสถานศึกษา

๒) จัดประชุมหารือผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันออกแบบการดำเนินงานโครงการ พิจารณากรอบการวิจัย รวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน กระบวนการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและทดลองนำร่องในระยะที่ ๒

๓) คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง จากการประชุมหารือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณา คัดเลือกสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษา ของชาติและมีความพร้อมในการพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาและการขยายผล

๔) แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาฯ เพื่อให้ สถานศึกษาร่วมเป็นนักวิจัยและมีส่วนตัดสินใจในการเลือกที่ปรึกษาในพื้นที่ด้วยตนเองในการร่วมพัฒนา นวัตกรรมและการถอดบทเรียนการพัฒนาสังเคราะห์เป็นรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา

๕) จัดทำคู่มือการดำเนินงาน และสร้างความรู้ความเข้าใจสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ ถึงแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน

๖) สร้างเครื่องมือการเก็บข้อมูล และแนวทางการเก็บข้อมูล ให้แก่สถานศึกษา ทำความเข้าใจที่ตรงกันในการเก็บข้อมูลและแนวทางการเขียนรายงานการศึกษาและพัฒนารูปแบบนวัตกรรม

๗) สนับสนุนเอกสารองค์ความรู้ และจัดกระบวนการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม การบริหารจัดการให้แก่สถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ โดยจัดการประชุมติดตามหนุนเสริมเติมพลังคณะทำงาน พัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ จำนวน ๔ ครั้ง สลับกับ การจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างความรู้มุ่งสู่การพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา จำนวน ๓ ครั้ง เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำ มาตรฐานของชาติสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

๘) พัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา จำแนกเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ ๑ สถานศึกษาที่มีนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาในการนำ มาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติที่ปรากฏผลเป็นรูปธรรม มีการดำเนินการ ดังนี้

(๑) สถานศึกษาวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการในปัจจุบัน เพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมโยง ในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติลงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

(๒) ร่วมกับผู้สนับสนุนวิชาการในพื้นที่ ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกำหนดเป้าหมาย ของการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการที่ต่อยอดจากเดิม โดยเชื่อมโยงกับการสร้างผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ (DOE) ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑

(๓) พัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ และเก็บข้อมูล โดยใช้เครื่องมือเก็บข้อมูล ของสำนักงานฯ และบันทึกกระบวนการพัฒนานวัตกรรม ผลการพัฒนา ปัจจัย เงื่อนไข ปัญหา ข้อท้าทาย วิธีการ แก้ไขปัญหา สรุปผลลัพธ์ ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร ครู ผู้เรียน ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

(๔) ร่วมกับผู้สนับสนุนวิชาการในพื้นที่ถอดบทเรียนการพัฒนานวัตกรรมการบริหาร จัดการนำมาสังเคราะห์และยกย่องรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา รวมทั้งวิเคราะห์ปัจจัยที่ ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ จัดส่งมายังสำนักงานฯ เพื่อเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณา และรวบรวมจัดทำรายงานผลการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ และข้อเสนอเชิงนโยบายต่อไป

กลุ่มที่ ๒ สถานศึกษาที่ร่วมพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการโดยใช้ OKRs เป็น เครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพ (โรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ และโรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า) มีการดำเนินการ ดังนี้

(๑) สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้ OKRs เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา โรงเรียนให้กับสถานศึกษา โดยสนับสนุนเอกสารองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเชิญผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดทำระบบ

การประกันคุณภาพโดยใช้แนวคิดการวัดผลแบบ OKRs (ศ.ดร. นภดล ร่มโพธิ์) เป็นที่ปรึกษา ทำหน้าที่ให้ความรู้ ให้คำแนะนำปรึกษาแก่สถานศึกษาเป็นระยะ ตลอดจนการดำเนินโครงการ

(๒) คัดเลือกคณะผู้นำในการพัฒนานวัตกรรม (OKRs Champion/OKRs Master) เพื่อเป็นผู้นำในการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับบุคคลในหน่วยงาน ประสานงาน เก็บรวบรวมผลการดำเนินงาน ปัญหา และอุปสรรคที่พบระหว่างการดำเนินงานเพื่อปรึกษาหารือที่ปรึกษา

(๓) ออกแบบและกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักที่ต้องการร่วมกัน รวมทั้งกำหนด แผนการดำเนินงานพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน (DOE) ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

(๔) พัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการตามทีละขั้นในคู่มือ เก็บข้อมูลโดยใช้เครื่องมือเก็บ ข้อมูลของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา และบันทึกกระบวนการพัฒนานวัตกรรม ผลการพัฒนา ปัจจัย เงื่อนไข ปัญหา ข้อท้าทาย วิธีการแก้ไขปัญหา สรุปผลลัพธ์ ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับ ผู้บริหาร ครู ผู้เรียน ชุมชน และผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง

(๕) ร่วมกับศึกษานิเทศก์ในพื้นที่สังเคราะห์รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการ ของสถานศึกษา ส่งมายังสำนักงานฯ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ รวบรวม และยก (ร่าง) รายงานผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ศึกษา

(๖) ร่วมกับศึกษานิเทศก์ร่วมกันตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาของ (ร่าง) รายงานฯ และจัดส่งมายังสำนักงานฯ เพื่อเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา และรวบรวมจัดทำรายงานผลการพัฒนานวัตกรรม การบริหารจัดการ และข้อเสนอเชิงนโยบาย

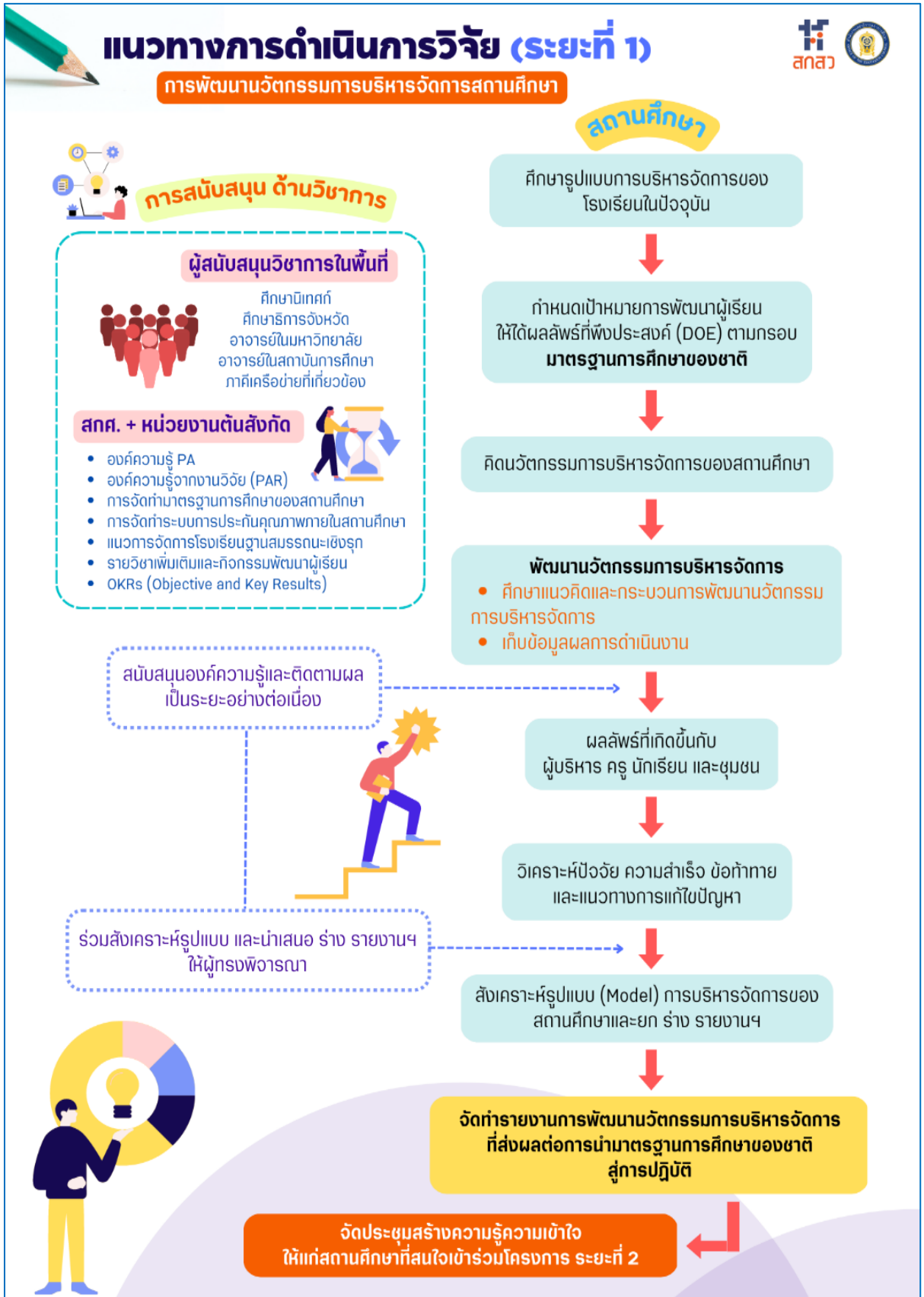
๙) การเก็บข้อมูล โดย ศึกษานิเทศก์ อาจารย์มหาวิทยาลัย ครูเชี่ยวชาญที่รับหน้าที่เป็น ที่ปรึกษาในพื้นที่ร่วมกับสถานศึกษาในการบันทึกข้อมูล และเก็บข้อมูลโดยใช้เครื่องมือที่กำหนด

๑๐) วิเคราะห์ข้อมูลและสังเคราะห์ข้อมูล ตามแนวทางการเก็บข้อมูลที่กำหนด

๑๑) จัดทำรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา (School Model) สถานศึกษาร่วมกับที่ปรึกษาในพื้นที่ ยกักรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตราฐาน การศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ เสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาคุณภาพและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ของผู้ทรงคุณวุฒิ

๑๒) วางแผนการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการในสถานศึกษาที่มีบริบท ใกล้เคียงกัน นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา โดยจัดการประชุม เชิงปฏิบัติการจัดทำแผนการขยายผลรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ระยะที่ ๒ และจัดพิมพ์ เอกสาร สื่อวีดิทัศน์และองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการ ในระยะที่ ๒

การศึกษาและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาสามารถสรุปได้ดัง ภาพที่ ๖ แนวทางการดำเนินการวิจัยการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ระยะที่ ๑



ภาพที่ ๖ แนวทางการดำเนินการวิจัยการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ระยะที่ ๑

๒. การทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกัน

เป็นการศึกษาและพัฒนาวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ในระยะที่ ๒ มีรายละเอียดการศึกษาและการดำเนินการวิจัย ดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง สถานศึกษาต้นแบบ เป็นสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการในระยะที่ ๑ ที่มีแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการของสถานศึกษาส่งผลให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ และมีบริบทแตกต่างหลากหลาย ซึ่งมีการพัฒนาวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาและสังเคราะห์เป็นรูปแบบนวัตกรรม (Model) ซึ่งมีความพร้อมในขยายผลจำนวน ๙ แห่ง และกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาทดลองนำร่อง คือ สถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกับสถานศึกษาต้นแบบหรือสถานศึกษาที่สนใจนวัตกรรมของสถานศึกษาต้นแบบ จำนวน ๔๗ แห่ง รายละเอียดดังตารางที่ ๔

ตารางที่ ๔ รายชื่อสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการฯ ระยะที่ ๒ จำแนกตามภูมิภาค สังกัด ระดับที่เปิดสอน ที่ตั้ง และขนาดของโรงเรียน

ภูมิภาค/ ชื่อสถานศึกษา	สังกัด						ระดับที่เปิดสอน				ที่ตั้ง		ขนาด			
	สพฐ. (สพป.)	สพฐ. (สพม.)	สศ. (อบต.)	สศ. (อบจ.)	สศ. (เทศบาล)	สำนัก กศ.กทม.	ปฐมวัย	ประถม ๑-๖	มัธยม ๑-๓	มัธยม ๔-๖	ในเมือง	นอกเมือง	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ
ภาคใต้ (จ.กระบี่) สถานศึกษาต้นแบบ จำนวน ๒ แห่ง สถานศึกษาทดลองนำร่องนวัตกรรมฯ รวม ๒๑ แห่ง																
สถานศึกษาต้นแบบ ร.ร.เมืองกระบี่		✓							✓	✓	✓					✓
๑. โรงเรียนอำมาตย์พานิชนุกูล		✓							✓	✓	✓					✓
๒. โรงเรียนคลองท่อมราษฎร์รังสรรค์		✓							✓	✓	✓				✓	
๓. โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยกระบี่		✓							✓	✓		✓		✓		
๔. โรงเรียนสินปุนคุณวิญญู		✓							✓	✓		✓		✓		
๕. โรงเรียนคลองพนสฤศดีพิทยา		✓							✓	✓		✓		✓		
๖. โรงเรียนคลองยางประชานุสรณ์		✓							✓	✓		✓		✓		
๗. โรงเรียนลันตาราประชาอุทิศ		✓							✓	✓		✓		✓		
๘. โรงเรียนห่านโพธิ์พิทยาคม		✓							✓	✓		✓		✓		
สถานศึกษาต้นแบบ ร.ร.บ้านไผ่ไทย			✓				✓	✓			✓			✓		
๑. โรงเรียนบ้านคลองม่วง	✓						✓	✓			✓			✓		
๒. โรงเรียนบ้านทุ่งเสม็ด	✓						✓	✓	✓			✓		✓		
๓. โรงเรียนชุมชนบ้านเขากลม	✓						✓	✓			✓			✓		
๔. โรงเรียนบ้านเกาะกลาง	✓						✓	✓			✓			✓		
๕. โรงเรียนบ้านไผ่ปิยะ	✓						✓	✓				✓		✓		
๖. โรงเรียนบ้านคลองไคร	✓						✓	✓	✓			✓		✓		
๗. โรงเรียนบ้านหนองทะเล	✓						✓	✓			✓			✓		
๘. โรงเรียนบ้านห้วยเสียด	✓						✓	✓				✓			✓	
๙. โรงเรียนวิทยาประชาคม	✓						✓	✓				✓		✓		
๑๐. โรงเรียนอนุบาลบางเท่าแม่			✓				✓	✓				✓		✓		

ภูมิภาค/ ชื่อสถานศึกษา	สังกัด						ระดับที่เปิดสอน				ที่ตั้ง		ขนาด			
	สพฐ. (สพป.)	สพฐ. (สพม.)	สส. (อปต.)	สส. (อปจ.)	สส. (เทศบาล)	สำนัก กศ.กทม.	ปฐมวัย	ประถม ๑-๖	มัธยม ๑-๓	มัธยม ๔-๖	ในเมือง	นอกเมือง	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ
๑๑. โรงเรียนอนุบาลอ่าวลึก	✓						✓	✓				✓		✓		
๑๒. โรงเรียนบ้านควน	✓						✓	✓				✓		✓		
๑๓. โรงเรียนบ้านบ่อมะม่วง	✓						✓	✓				✓		✓		
ภาคเหนือ (จ.เชียงราย) สถานศึกษาต้นแบบ จำนวน ๔ แห่ง สถานศึกษาทดลองนำร่องนวัตกรรมฯ รวม ๑๔ แห่ง																
สถานศึกษาต้นแบบ					✓		✓	✓			✓			✓		
โรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ					✓		✓	✓			✓			✓		
๑. โรงเรียนเทศบาล ๓ ศรีทรายมูล					✓		✓	✓			✓			✓		
๒. โรงเรียนองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองพาน (บ้านดอนตัน)			✓				✓	✓				✓		✓		
สถานศึกษาต้นแบบ					✓		✓	✓			✓			✓		
โรงเรียนเทศบาล ๕ (เด่นห้า)					✓		✓	✓			✓			✓		
๑. โรงเรียนเทศบาล ๘ บ้านใหม่					✓		✓	✓			✓			✓		
สถานศึกษาต้นแบบ	✓						✓	✓	✓	✓		✓				✓
โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชา)							✓	✓	✓	✓		✓				
๑. โรงเรียนบ้านป่าซางเหนือ	✓						✓	✓				✓	✓			
๒. โรงเรียนบ้านเหมืองง่า	✓							✓				✓	✓			
๓. โรงเรียนบ้านหนองป่าก่อ	✓						✓	✓				✓	✓			
๔. โรงเรียนบ้านเวียงแก้ว	✓							✓	✓			✓	✓			
๕. โรงเรียนบ้านขี้เหล็กตอยดินแดง	✓						✓	✓				✓	✓			
๖. โรงเรียนบ้านหลู้	✓						✓	✓				✓	✓			
๗. โรงเรียนบ้านหัวเวียง (โกศลวิทย)	✓						✓	✓				✓	✓			
๘. โรงเรียนเชิงทะเลวิทยาคมฯ	✓								✓	✓		✓		✓		
สถานศึกษาต้นแบบ		✓					✓	✓	✓	✓		✓		✓		
โรงเรียนบ้านห้วยไร่สามัคคี		✓					✓	✓	✓	✓		✓		✓		
๑. โรงเรียนอนุบาลแม่ฟ้าหลวง	✓						✓	✓	✓			✓		✓		
๒. โรงเรียนบ้านป่าซางนาเงิน	✓						✓	✓	✓			✓		✓		
๓. โรงเรียนบ้านพญาไพร	✓						✓	✓	✓			✓		✓		
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (จ.ศรีสะเกษ) สถานศึกษาต้นแบบ จำนวน ๒ แห่ง สถานศึกษาทดลองนำร่องนวัตกรรมฯ รวม ๑๐ แห่ง																
สถานศึกษาต้นแบบ				✓					✓	✓		✓				✓
โรงเรียนไพรบึงวิทยาคม				✓					✓	✓		✓				
๑. โรงเรียนกุดเสลาวิทยาคม				✓					✓	✓		✓				
๒. โรงเรียนเมืองจันทร์วิทยาคม				✓					✓	✓		✓		✓		
๓. โรงเรียนดำนอุดมศึกษา				✓					✓	✓		✓		✓		
๔. โรงเรียนหนองถ่มวิทยา				✓					✓	✓		✓		✓		
๕. โรงเรียนบ้านสิริขุนหาญ				✓					✓			✓			✓	
๖. โรงเรียนบ้านเปือยนาสูง				✓					✓	✓	✓	✓		✓		

ภูมิภาค/ ชื่อสถานศึกษา	สังกัด						ระดับที่เปิดสอน				ที่ตั้ง		ขนาด			
	สพฐ. (สพป.)	สพฐ. (สพม.)	สส. (อปต.)	สส. (อบจ.)	สส. (เทศบาล)	สำนัก กศ.กทม.	ปฐมวัย	ประถม ๑-๖	มัธยม ๑-๓	มัธยม ๔-๖	ในเมือง	นอกเมือง	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ
๗. โรงเรียนบ้านเพียนาม				✓			✓	✓				✓		✓		
๘. โรงเรียนโพธิ์วงศ์วิทยา				✓					✓	✓		✓		✓		
๙. โรงเรียนนาแก้ววิทยา				✓					✓	✓		✓		✓		
สถานศึกษาต้นแบบ ร.ร.บ้านปะทาย	✓						✓	✓	✓				✓			
๑. โรงเรียนบ้านโนนจิก	✓						✓	✓				✓	✓			
ภาคตะวันออกเฉียง (จ.ระยอง) สถานศึกษาต้นแบบ จำนวน ๑ แห่ง สถานศึกษาทดลองนำร่องนวัตกรรมฯ รวม ๒ แห่ง																
สถานศึกษาต้นแบบ โรงเรียนบ้านสมานมิตร	✓						✓	✓				✓	✓			
๑. โรงเรียนวัดช้างชนศิริราษฎร์บำรุง	✓						✓	✓				✓	✓			
๒. โรงเรียนบ้านมาบป่าหวาย	✓						✓	✓				✓		✓		



เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล

เป็นเครื่องมือที่พัฒนาจากเครื่องมือการเก็บข้อมูลระยะที่ ๑ โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยผ่านการพิจารณาคุณภาพของเครื่องมือจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการวิจัยทางการศึกษาและการบริหารจัดการสถานศึกษา จำแนกเป็น ๗ รายการ ดังนี้

๑) แบบสัมภาษณ์ นว.๑ (ฉบับผู้บริหาร : สถานศึกษาต้นแบบ) : แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) วิธีการหรือกระบวนการในการถ่ายทอดนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา ในการนำมาตราฐานการศึกษาชาติสู่การปฏิบัติ

๒) แบบสัมภาษณ์ นว.๒ (ฉบับครู : สถานศึกษาต้นแบบ) : แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) วิธีการหรือกระบวนการในการถ่ายทอดนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา ในการนำมาตราฐานการศึกษาชาติสู่การปฏิบัติ

๓) แบบบันทึก นว.๓ (ฉบับสถานศึกษาต้นแบบ) : แบบบันทึกผลการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อถอดบทเรียนการถ่ายทอดนวัตกรรม การบริหารจัดการของสถานศึกษาในการนำมาตราฐานการศึกษาชาติสู่การปฏิบัติ

๔) แบบสัมภาษณ์ นว.๔ (ฉบับผู้บริหาร : สถานศึกษาทดลองนำร่อง) : แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) วิธีการหรือกระบวนการในการทดลองนำนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา มาปรับประยุกต์ใช้สถานศึกษาในการนำมาตราฐานการศึกษาชาติสู่การปฏิบัติ

๕) แบบสัมภาษณ์ นว.๕ (ฉบับครู : สถานศึกษาทดลองนำร่อง) : แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) วิธีการหรือกระบวนการในการทดลองนำนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา มาปรับประยุกต์ใช้สถานศึกษาในการนำมาตราฐานการศึกษาชาติสู่การปฏิบัติ

๖) แบบบันทึกผลการสนทนา นว.๖ (ฉบับสถานศึกษาทดลองนำร่อง) : แบบบันทึกผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อถอดบทเรียนการทดลองนำนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา มาปรับประยุกต์ใช้ในการนำมาตราฐานการศึกษาชาติสู่การปฏิบัติ

๗) แบบสำรวจ นว.๗ (สำหรับผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ร่วมทดลองนำร่อง นวัตกรรม นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) : แบบสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา (ในรูปแบบ google form)

การเก็บข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพจากพหุกรณีศึกษา (multi-case study) โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการที่หลากหลาย (multi-instrument approach) ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร (In-depth interview) และครู การจัดการประชุมกลุ่มย่อย (focus group) การใช้แบบสำรวจ (questionnaire) โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Person) ได้แก่ ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ร่วมพัฒนานวัตกรรม นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การศึกษาเอกสารภายในโรงเรียน

การวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับข้อมูลที่ได้จากการถอดบทเรียนการทำงานจากสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการฯ และข้อมูลที่ได้จากการบันทึกข้อมูลตามเครื่องมือที่กำหนด โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

วิธีการศึกษาและส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม มีรายละเอียด ดังนี้

๑) **จัดประชุมหรือผู้ทรงคุณวุฒิ** ผู้แทนหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกัน พิจารณาแนวทางการทดลองนำร่อง รวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน และขออนุญาตหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ

๒) **ศึกษาและรวบรวมข้อมูล** การพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาต้นแบบ และร่วมกันสรรหาสถานศึกษาทดลองนำร่องที่มีบริบทใกล้เคียงกัน หรือสถานศึกษาที่มีความสนใจทดลองนำนวัตกรรมการบริหารจัดการไปทดลองใช้ในการพัฒนาผู้เรียน และเชิญสถานศึกษาเข้าร่วมโครงการระยะที่ ๒ และจัดทำหนังสือ

๓) **แต่งตั้งคณะทำงาน** ทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ระยะที่ ๒ เพื่อให้สถานศึกษามีบทบาทเป็นนักวิจัยร่วมในการพัฒนานวัตกรรม

๔) **จัดทำเอกสารแนวทางการดำเนินงาน และจัดประชุมสร้างความรู้ ความเข้าใจ** ให้แก่สถานศึกษาและคณะผู้วิจัย เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการดำเนินโครงการ รวมทั้งสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ตลอดจนสนับสนุนเอกสารความรู้ที่เกี่ยวข้อง

๕) **พัฒนาเครื่องมือในการเก็บข้อมูล** และคู่มือการเก็บข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในการเก็บข้อมูล

๖) **จัดกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุนการทดลองนำร่องนวัตกรรม**การบริหารจัดการสถานศึกษา คือ ๑) จัดการประชุมปรึกษาหารือหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ให้คำปรึกษาแนวทางการดำเนินโครงการฯ ๒) จัดการประชุมสร้างความเข้าใจแนวทางการดำเนินโครงการฯ ในพื้นที่ ๓) จัดการประชุมติดตามหนุนเสริมเติมพลังคณะทำงานฯ ๔) จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา มุ่งสู่การพัฒนาผู้เรียนตาม DOE Thailand ให้แก่คณะทำงานฯ ๕) จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ OKRs ในการพัฒนาโรงเรียน และ ๖) จัดการสัมมนาวิชาการเพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเสนอกรณีตัวอย่างสถานศึกษาที่มีนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาต้นแบบ

๗) การดำเนินการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา

(๑) สถานศึกษาต้นแบบทบทวนรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการที่พัฒนาขึ้นใน ระยะที่ ๑ เพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมโยงในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติลงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา และเพื่อใช้ในการออกแบบแนวทางการถ่ายทอดนวัตกรรมการบริหารจัดการไปยังสถานศึกษาทดลองนำร่อง

(๒) ร่วมกับที่ปรึกษาในพื้นที่ ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกำหนดเป้าหมายและออกแบบ แนวทางการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกัน หรือสถานศึกษาที่มีความสนใจ โดยเชื่อมโยงกับการสร้างผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Desired Outcome of Education : DOE) ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑

(๓) สถานศึกษาต้นแบบถ่ายทอดองค์ความรู้ และรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการ ให้กับสถานศึกษาทดลองนำร่องที่มีบริบทใกล้เคียงกันหรือสถานศึกษาที่มีความสนใจได้นำไปปรับประยุกต์ใช้ในการ บริหารจัดการศึกษาและพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยสามารถใช้ รูปแบบที่หลากหลาย อาทิ การใช้ระบบพี่เลี้ยง/โค้ช ในการให้คำแนะนำ ปรึกษา หนุนเสริม (Coaching and Mentoring) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communication-PLC) การศึกษาดูงาน การทดลองปฏิบัติจริง เป็นต้น จากนั้นบันทึกวิธีการ หรือกระบวนการตามกรอบและแผนการ ดำเนินงานที่วางไว้

(๔) สถานศึกษาทดลองนำร่อง นำรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาไป ปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบท อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ ความต้องการของนักเรียน และชุมชน และเก็บข้อมูล ผลการดำเนินงานตามกรอบและแผนการดำเนินงานที่วางไว้ โดยใช้เครื่องมือของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา รวมทั้งร่องรอยหลักฐานการดำเนินงาน และบันทึกวิธีการหรือกระบวนการในการนำนวัตกรรมไปปรับประยุกต์ใช้ ปัญหา ข้อท้าทาย วิธีการแก้ไขปัญหา ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน ผู้บริหาร ครู ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ปัจจัย และเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ รวมทั้งวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติจาก แบบสอบถามรูปแบบออนไลน์

(๕) สถานศึกษาต้นแบบร่วมกับสถานศึกษาทดลองนำร่อง และผู้สนับสนุนวิชาการใน พื้นที่ถอดบทเรียนการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการนำมาสังเคราะห์และยกร่าง รายงานผล การทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา รวมทั้งวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐาน การศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ จัดส่งมายังสำนักงานฯ เพื่อเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา และรวบรวมจัดทำ รายงานผลการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ และข้อเสนอเชิงนโยบาย มีแนวทางการทดลองนำร่อง นวัตกรรม ดังภาพที่ ๗

๘) การเก็บข้อมูล โดย สถานศึกษาต้นแบบร่วมกับสถานศึกษาทดลองนำร่อง ศึกษาในเทศก์ อาจารย์มหาวิทยาลัย ครูเชี่ยวชาญที่รับหน้าที่เป็นที่ปรึกษาในพื้นที่ร่วมกับสถานศึกษาในการบันทึก ข้อมูล และเก็บข้อมูลโดยใช้เครื่องมือที่กำหนด

๙) วิเคราะห์ข้อมูลและสังเคราะห์ข้อมูล ตามแนวทางการเก็บข้อมูลที่กำหนด

๑๐) จัดทำร่างรายงานการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำ มาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาคุณภาพ และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ของผู้ทรงคุณวุฒิ

การสนับสนุน ด้านวิชาการ และงบประมาณบางส่วน

ผู้สนับสนุนวิชาการในพื้นที่



ศึกษานิเทศก์
ศึกษาริการจังหวัด
อาจารย์ในมหาวิทยาลัย
อาจารย์ในสถาบันการศึกษา
ภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง

สทศ. + หน่วยงานต้นสังกัด

- การหนุนเสริมเติมพลัง / อบรมเชิงปฏิบัติการฯ
- องค์ความรู้ PA / องค์ความรู้จากงานวิจัย
- การเป็นโค้ชผู้สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบกัลยาณมิตร (Meta - PLC Coaching)
- การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาด้วยการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
- การจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะเชิงรุกและแนวทางการบริหารจัดการงานวิชาการ เพื่อรองรับการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ
- แนวทางการประเมินสมรรถนะผู้เรียน
- การประเมินวิทยฐานะ=แนวใหม่
- OKRs (Objective and Key Results)
- สัมมนาวิชาการ " **บริหารจัดการโรงเรียนอย่างไรให้พัฒนาเด็กไทยได้ตาม DOE** "
- แต่งตั้งคณะทำงานฯ เพื่อเป็นนักวิจัยร่วม

สถานศึกษาต้นแบบ

- **วิธีการ/กระบวนการถ่ายทอดนวัตกรรมการบริหารจัดการ**

1. การเตรียมการ
2. การดำเนินการ
3. ปิ๊งจัยความสำเร็จ
4. ข้อท้าทาย/ อุปสรรค
5. แนวทางการแก้ปัญหา

- **การปรับปรุงรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการ**

- ประชุมหนุนเสริมเติมพลัง/ลงพื้นที่ติดตามการดำเนินการ
- สร้างความเข้าใจในแนวทางการดำเนินงาน
- สนับสนุนเครื่องมือวิจัย

นำเสนอ ร่าง รายงานฯ ให้ผู้ทรงพิจาณา

สถานศึกษา

สถานศึกษาทดลองนำร่องศึกษารูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาต้นแบบ

สถานศึกษาทดลองนำร่องกำหนดเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนให้ได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (DOE) ตามกรอบมาตรฐานการศึกษาของชาติ

ทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการ

- **หารือแนวทางการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการร่วมกับสถานศึกษาต้นแบบ**
- ศึกษาแนวคิดและกระบวนการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของ **สถานศึกษาต้นแบบ**
- ทบทวนรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการของ **สถานศึกษาต้นแบบ** เพื่อปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา
- เก็บข้อมูลผลการดำเนินงาน

สถานศึกษาต้นแบบ ถอดกระบวนการขยายผลนวัตกรรมการศึกษานำร่อง พัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการจากแนวคิดของสถานศึกษาต้นแบบ และสังเคราะห์รูปแบบ (Model) (ถ้ามี)

วิเคราะห์ปัจจัย ความสำเร็จ ข้อท้าทาย แนวทางการแก้ไขปัญหา และ **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ**

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร ครู นักเรียน และชุมชน

Desired Outcomes of Education: DOE



จัดทำรายงานการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

ผอ. / ครู และผู้ร่วมวิจัย ใช้ผลการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการประกอบการประเมินวิทยฐานะ=แนวใหม่ (PA)

ภาพที่ ๗ แนวทางการดำเนินโครงการและการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ระยะที่ ๒

๓. จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ในสถานศึกษา

ในการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายครั้งนี้ ได้ดำเนินการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ และการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลการทดลองนำร่องการพัฒนาวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการฯ เพื่อนำมาจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย มีรายละเอียดการศึกษาและการดำเนินวิจัย ดังนี้

เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล ใช้แบบสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา (รูปแบบ Online) เพื่อสำรวจความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ในความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง และคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาหรือตัวแทนชุมชน โดยแบบสอบถามถูกพัฒนามาจากกรอบแนวคิดปัจจัยการบริหาร ๗ ประการของ Mckinsey ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ จะถูกนำไปวิเคราะห์ สังเคราะห์ และถอดบทเรียนเพื่อนำมาสรุปเป็นองค์ความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการออกแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ โดยแบบสอบถามนี้จำแนกเป็น ๓ ตอน ได้แก่

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา (แบบมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ)

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามปลายเปิดแสดงข้อเสนอแนะต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่เชื่อมโยงการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

ที่มาของข้อมูล ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติได้จากการเก็บข้อมูลการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ระยะที่ ๒ ประกอบไปด้วย

๑) ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้มาจากแบบสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา และจัดเก็บผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Google form online) สอบถามสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการฯ ระยะที่ ๒ จำนวน ๓๕๖ ชุดข้อมูล

๒) ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการทดลองนำร่องการพัฒนาวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการฯ ระยะที่ ๒ ได้แก่ (๑) โรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ และสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๒ แห่ง (๒) โรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า และสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๑ แห่ง (๓) โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ (เมืองเก่าแสนภูวิทยาประสาธ) และสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๘ แห่ง (๔) โรงเรียนเมืองกระบี่ และสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๘ แห่ง (๕) โรงเรียนบ้านไสไทยและสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๑๓ แห่ง (๖) โรงเรียนไพโรจน์วิทยาคม และสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๘ แห่ง (๗) โรงเรียนบ้านปะทาย และสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๑ แห่ง และ (๘) โรงเรียนบ้านสมานมิตร และสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๒ แห่ง

การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการนำแบบสอบถามมาตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และดำเนินการวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC โดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้

๑) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วน

๒) แบบสอบถามตอนที่ ๑ วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ เพื่อนำมาประกอบการอภิปรายผลในการศึกษา ค้นคว้า

ก) แบบสอบถามตอนที่ ๒

(๑) วิเคราะห์ข้อมูลความสำคัญของข้อมูลเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาเป็นรายด้าน และหาค่าเฉลี่ยรวมทั้ง ๗ ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ด้านค่านิยมร่วม ด้วยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยให้คะแนนด้วยการแบ่งช่วงของค่าตัวกลางเลขคณิต ๕ กลุ่ม ในการแปลความหมาย ดังนี้คือ

๑.๐๐-๑.๔๙ หมายถึง สำคัญน้อยที่สุด

๑.๕๐-๒.๔๙ หมายถึง สำคัญน้อย

๒.๕๐-๓.๔๙ หมายถึง สำคัญปานกลาง


๓.๕๐-๔.๔๙ หมายถึง สำคัญมาก

๔.๕๐-๕.๐๐ หมายถึง สำคัญมากที่สุด

(๒) วิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ โดยจำแนกตามสถานะของผู้ให้ข้อมูล โดยใช้สถิติการเปรียบเทียบ แบบ ๒ กลุ่มด้วย t-test และมากกว่า ๒ กลุ่มขึ้นไปด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

(๓) วิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติรายคู่ ด้วยการวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่โดย Post Hoc Tests ด้วยวิธี LSD

๔) แบบสอบถามตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามปลายเปิดแสดงข้อเสนอแนะต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่เชื่อมโยงการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา วิเคราะห์โดยวิธีการสังเคราะห์ความคิดเห็นที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน แล้วหาค่าความถี่เพื่อนำมาประกอบการอภิปรายผลต่อไป

 **การสังเคราะห์ข้อมูล** จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

การดำเนินการ

๑) รวบรวมข้อมูลผลการตอบแบบสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา และข้อมูลจากรายงานผลการเก็บข้อมูลการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา

๒) วิเคราะห์ปัจจัยการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ในสถานศึกษาที่มีบริบทที่แตกต่างกัน ด้วยวิธีการวิเคราะห์ทางสถิติวิจัยตามวิธีการที่เหมาะสม

๓) วิเคราะห์ปัจจัยการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ในสถานศึกษาที่มีบริบทที่แตกต่างกัน ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

๔) นำข้อมูลปัจจัยฯ เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่ผ่านการวิเคราะห์ นำมาสังเคราะห์เรียบเรียงเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

บทที่ ๔ ผลการวิจัย

ผลการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ จำแนกตามวัตถุประสงค์การวิจัยมีรายละเอียด ดังนี้

๑. ผลการศึกษาและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในบริบทที่หลากหลาย

ผลการศึกษาและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา เป็นการวิจัยในระยะที่ ๑ จำแนกผลการศึกษาเป็น ๒ ส่วน ดังนี้

➤ ส่วนที่ ๑ การศึกษาองค์ความรู้นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา กรณีประเทศไทยและประเทศที่คัดสรร ได้แก่ สิงคโปร์ ญี่ปุ่น และเกาหลี โดยเน้นนวัตกรรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษา สรุปได้ ดังนี้

๑. ประเทศสิงคโปร์ : มีการปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผลการประเมินระดับนานาชาติ ทั้ง TIMSS และ PISA อยู่ในระดับ top 5 ของโลก นวัตกรรมการบริหารและจัดการของสถานศึกษาที่สำคัญ คือ กระทรวงฯ ให้อำนาจการบริหารจัดการสถานศึกษาและให้ทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้พัฒนาจุดแข็งสู่ความเป็นเลิศ ส่งเสริมให้พ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชน รวมทั้งภาคอุตสาหกรรม มีบทบาทในการสนับสนุนการพัฒนาผู้เรียน ร่วมจัดประสบการณ์การเรียนรู้ และกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนและเติบโตตามศักยภาพ มีนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ดังนี้

การบริหารวิชาการ

- Thinking Schools
- Learning Nation
- Teach Less Learn More
- อีสระในการพัฒนาหลักสูตรโดยใช้

สถานศึกษาเป็นฐาน “School-based curriculum development” (SBCD)

➤ โครงการโรงเรียนแห่งอนาคต (The Future Schools Programme) ความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับเอกชนและสถานศึกษา สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการจัดการเรียนรู้

การบริหารงานบุคคล

- คัดเลือกครูจากผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (top 30%) เข้ารับการอบรมพัฒนาอาชีพครูเป็นเวลา 100 ชั่วโมง/ปี
- สร้าง “ชุมชนแห่งการเรียนรู้” (Professional Learning Communities) ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practices) ได้จับคู่พัฒนาด้วยกัน
- ครูที่ผ่านการประเมินด้วยผลงานดีจะได้รับรางวัลและยกย่องในระดับชาติให้เป็น “ครูอาวุโส” (Senior Teachers) และ “ครูต้นแบบ” (Master Teachers) และมีโอกาสทำงานวิจัยมากขึ้น

การบริหารงบประมาณ

- ✚ ได้รับงบประมาณที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนที่มีความหลากหลาย มีความเท่าเทียมกัน
- ✚ เพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจากระดับล่าง (bottom up innovation)
- ✚ สถานศึกษาทุกแห่งจะได้รับเงิน “กองทุนโอกาส” (Opportunity Fund) เพื่อช่วยเหลือผู้เรียนจากครอบครัวที่มีรายได้น้อย โดยมีอำนาจตัดสินใจที่จะใช้เงินเอง

การบริหารงานทั่วไป

- ✚ มีบุคลากรสนับสนุนหลายด้าน อาทิ ที่ปรึกษาแนะแนวทางการศึกษาและอาชีพ ผู้จัดการการบริหารทั่วไป ผู้จัดการปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับสูงทั่วไป ผู้จัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ครูทุ่มเทให้กับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่
- ✚ มีระบบซอฟต์แวร์สำหรับการบริหารสถานศึกษา (School Management System) ช่วยให้การบริหารงานธุรการอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ประเทศญี่ปุ่น : บริหารจัดการสถานศึกษาเน้นการกระจายอำนาจไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมี “คณะกรรมการการศึกษา” (Board of Education) ระดับจังหวัดและระดับเทศบาลที่องค์คณะผู้แทนประชาชน มีใช้ข้าราชการ มีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในพื้นที่ รูปแบบการบริหารและจัดการของสถานศึกษาเน้นการมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดกับพ่อแม่ผู้ปกครอง มีคณะกรรมการสถานศึกษา (School Council) ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และอีกรูปแบบหนึ่งที่มี “คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา” (School Management Council) มีบทบาทและอำนาจหน้าที่ให้ความเห็นชอบนโยบายและแผนเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา และการแต่งตั้งบุคลากรครูต่อคณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่น โดยเรียกสถานศึกษาเหล่านี้ว่า “โรงเรียนชุมชน” (Community Schools) มีการบริหารจัดการ ดังนี้

การบริหารวิชาการ

- ✚ ปฏิรูปการศึกษาเน้นยุทธศาสตร์การเรียนรู้แบบ active learning เน้นผู้เรียน ๓ ด้าน
- ✚ มี “การทดสอบความสามารถทางวิชาการแห่งชาติ” ในวิชาภาษาญี่ปุ่น วิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ ของผู้เรียนเกรด ๖ และเกรด ๙ เพื่อประเมินว่าสถานศึกษาใดต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ
- ✚ โครงการ GIGA School Program (Global and Innovation Gateway for All) ผู้เรียนทุกคนมีคอมพิวเตอร์และ high-speed internet เพื่อโอกาสได้รับการศึกษาในยุคดิจิทัลและเรียนออนไลน์ได้

การบริหารงานบุคคล

- ✚ การหมุนเวียนครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์สูงระหว่างสถานศึกษาในจังหวัดเดียวกัน
- ✚ “โรงเรียนแห่งอนาคต” (Plan for Creation of Next-Generation School and Community) โดยปรับโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา เพิ่มบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ เพิ่มประสิทธิภาพผู้บริหารระดับกลาง
- ✚ กระบวนการมีกฎหมายและระเบียบเพื่อรองรับการปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาใหม่โดยใช้รูปแบบ “ทีมโรงเรียน” (Team Gakkou) หรือ School as a Team เน้นการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรภายใน

การบริหารงบประมาณ

- ✦ งบประมาณที่ได้รับจากกระทรวงส่วนใหญ่เป็นค่าเงินเดือนครู
- ✦ ส่วนค่าใช้จ่ายอื่น ๆ สำหรับการบริหารสถานศึกษา เป็นหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ดูแลและสนับสนุน ทำให้สถานศึกษาทุ่มเทไปที่ภารกิจจัดการเรียนการสอนอย่างเต็มที่

การบริหารงานทั่วไป

- ✦ สถานศึกษาของประเทศญี่ปุ่นใช้บุคลากรน้อย ครูและผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติงานเอง
- ✦ งานธุรการที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนเป็นหน้าที่ของครูและผู้บริหาร
- ✦ มีอุปกรณ์และระบบ (hardware and software) ใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ประเทศเกาหลี : พัฒนาค้นด้วยการศึกษาอย่างจริงจัง เป็นระบบ และต่อเนื่อง เป็นหนึ่งในประเทศชั้นนำของโลกด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยที่ผลการประเมินนานาชาติเกาหลีอยู่ในอันดับต้นๆ ของโลก ทั้ง TIMSS และ PISA มีรูปแบบการบริหารและจัดการของสถานศึกษามีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปยังท้องถิ่น โดยจัดตั้งสำนักงานการศึกษาท้องถิ่น (Local Education Offices) โดยมีคณะกรรมการการศึกษา (Board of Education) ที่มีอำนาจตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการศึกษา ศิลปะ และวิทยาศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่น ในระดับสถานศึกษาแต่ละแห่งมีคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งมีอำนาจอิสระระดับหนึ่งในการส่งเสริมหรือจัดการเรื่องการพัฒนาครู มีการบริหารจัดการ ดังนี้

การบริหารวิชาการ

- ✦ มีนโยบายปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบเพื่อ “ปลูกฝังคนเกาหลีให้เป็นผู้ผู้นำในศตวรรษที่ ๒๑” หลักสูตรฉบับที่ ๗ (the Seventh Curriculum) เตรียมผู้เรียนสำหรับยุคโลกาภิวัตน์ในศตวรรษที่ ๒๑ ซึ่งเป็นเศรษฐกิจฐานความรู้ (the knowledge-based economy)
- ✦ รัฐบาลเกาหลีมีนโยบายการศึกษาที่สำคัญ ๒ ประการ คือ ๑) The Free Semester Program (FSP) เน้นการพัฒนาทั้ง cognitive skills และ non-cognitive skills และ ๒) The SMART Initiative เน้นการใช้ ICT ในห้องเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนที่จะเป็นกำลังสำคัญในอนาคตที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ ๔

การบริหารงานบุคคล

- ✦ มีระบบ “การประเมินเพื่อพัฒนาศักยภาพครู” (Teacher Competence Development Assessment) ใช้การประเมินจากเพื่อนครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เรียน และพ่อแม่ผู้ปกครองของผู้เรียน
- ✦ มีระบบ “ครูต้นแบบ” (Master Teacher) ทั่วประเทศได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูชั้นหนึ่ง มีประสบการณ์การสอนไม่น้อยกว่า ๑๕ ปี และได้รับการเสนอชื่อจากโรงเรียน ทำหน้าที่ เป็นครูพี่เลี้ยง เป็นวิทยากรในการฝึกอบรมครู และออกแบบหลักสูตร รวมทั้งได้งบประมาณการทำวิจัย

การบริหารงบประมาณ

✚ มี “โครงการสถานศึกษาเพื่อการปรับปรุง” (The School for Improvement) โดยให้การสนับสนุนงบประมาณพิเศษให้สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำในการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาแห่งชาติ (the National Assessment of Educational Achievement-NAEA)

✚ โครงการ “Do-Dream Schools” จัดโรงเรียนที่มีสัดส่วนผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาต่ำเป็นจำนวนมาก เข้าโครงการ จัดสรรงบประมาณพิเศษ รวมทั้งการสนับสนุนอื่น ๆ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาจะทำงานร่วมกับผู้เรียนในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการร่วมกัน

การบริหารงานทั่วไป

✚ นำระบบซอฟต์แวร์สำหรับการบริหารสถานศึกษา มาใช้ ทำให้การบริหารงานทั่วไปมีประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกแก่การเรียนการสอนซึ่งเป็นงานหลัก

✚ สำนักงานการศึกษามหานครและจังหวัดได้รับมอบอำนาจและความเป็นอิสระในการประเมินสถานศึกษา มากขึ้น

✚ สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์สูงจะได้รับโบนัสเป็นรางวัล เน้นการช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่สถานศึกษาเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ และผลการประเมินสถานศึกษาจะถูกเปิดเผยต่อสาธารณะ

๔. ประเทศไทย : มีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ โดยมีกฎหมายรองรับ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำสิ่งใหม่ ๆ มาสู่ระบบการศึกษาหลายด้าน รูปแบบการบริหารและจัดการศึกษา การบริหารและจัดการศึกษามีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปคณะกรรมการตั้งแตกระดับส่วนกลาง จนถึงเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และส่งเสริมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management-SBM) เพื่อให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารและจัดการศึกษา โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือ คุณภาพผู้เรียน ซึ่งเป็นผลผลิตของการจัดการศึกษา

การบริหารวิชาการ

✚ มี “มาตรฐานการศึกษาของชาติ” เพื่อให้สถานศึกษาทุกแห่งยึดเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาผู้เรียนไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา (Desired Outcomes of Education : DOE)

✚ มีระบบการทดสอบแห่งชาติ (O-NET) ซึ่งทดสอบความสามารถของนักเรียนในวิชาหลัก คือ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และสังคมศึกษา ปีละ ๑ ครั้ง สำหรับผู้จบ ป.๖ ม.๓ และ ม.๖

✚ การประกันคุณภาพภายในและมีระบบการประเมินภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

การบริหารงานบุคคล

✚ พัฒนาครูด้วยชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (Professional Learning Community)

✚ ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม การร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพในชุมชน ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและความผูกพันต่อองค์กร

การบริหารงบประมาณ

- ✦ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับงบประมาณอุดหนุนเป็นค่าใช้จ่ายตามจำนวนผู้เรียน
- ✦ สถานศึกษาสามารถระดมทรัพยากรจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ศิษย์เก่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ่อแม่ผู้ปกครอง สถาบันศาสนา องค์กรชุมชน ฯลฯ ขึ้นอยู่กับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่งและความสามารถในการระดมทรัพยากร

การบริหารงานทั่วไป

- ✦ โรงเรียนขนาดใหญ่ที่อยู่ในเมืองสามารถจ้างบุคลากรฝ่ายสนับสนุนทำหน้าที่การบริหารงานทั่วไปหรือจ้างครูในสาขาที่ขาดแคลนได้
- ✦ แต่โรงเรียนขนาดเล็กที่งบประมาณไม่เพียงพอครูต้องทำงานบริหารทั่วไปด้วย

แนวโน้มของนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาของ ๔ ประเทศ พบว่า แม้บริบทจะแตกต่างกัน แต่ทั้ง ๔ ประเทศ มีนวัตกรรมการบริหารและจัดการสถานศึกษาที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ การกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารตนเองมากขึ้น พ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนก็เข้ามามีบทบาทในการกระตุ้นส่งเสริมผู้เรียนและร่วมจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้ผู้เรียนมากขึ้น มีความสอดคล้องกันในเรื่องการจัดการเรียนรู้การสอนเพื่อสร้างทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ ๒๑ การพัฒนาครูใช้ระบบเครือข่ายที่เรียกว่า “ชุมชนการเรียนรู้แห่งวิชาชีพ” (Professional Learning Community) มีการประเมินโดยเพื่อน การสังเกตการสอนโดยเพื่อน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูมากขึ้น และมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนและในการบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและให้ครูได้ค้นคว้าพัฒนาการสอนใหม่ๆ มีโครงการนำร่องและวิจัยประเมินความสำเร็จรวมทั้งปัญหาอุปสรรคเพื่อขยายผลไปยังสถานศึกษาทั่วประเทศ

จากบทเรียนของประเทศที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด จึงมีข้อเสนอสำหรับประเทศไทยในการพิจารณาปรับปรุงการบริหารและจัดการสถานศึกษา ๕ ด้าน คือ

๑. ระบบการบริหารและจัดการสถานศึกษา ควรพิจารณาให้อำนาจและความเป็นอิสระแก่สถานศึกษามากขึ้น และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนในเรื่องวิชาการ การร่วมจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียน ไม่ใช่เน้นการบริจาการเงินอย่างเดียว

๒. การบริหารงานวิชาการ เพื่อเตรียมคนไทยให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และมีความพร้อมสำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจฐานความรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ การเรียนการสอนต้องเน้นการปลูกฝังทักษะความคิดสร้างสรรค์ คิดนวัตกรรม หลักสูตรมีความหลากหลายและยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียน นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนมากขึ้น การระบาดของโรคติดเชื้อโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) ทำให้สถานศึกษาจำเป็นต้องจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ แต่ที่สำคัญที่สุดคือ ต้องเน้นการสร้างแรงจูงใจใฝ่รู้ให้ผู้เรียนรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตัวเอง

๓. การบริหารงานบุคคล ควรมีเวทีให้ครูได้พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษา และสร้างวัฒนธรรมการประเมินโดยเพื่อนครู (Peer Review) เหมือนของประเทศเกาหลี ญี่ปุ่น และสิงคโปร์ ซึ่งพบว่าทำให้การเรียนการสอนมีคุณภาพ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูงขึ้น

๔. การบริหารงบประมาณ ในการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารงบประมาณ ควรมีการเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างต่อสาธารณะ และควรนำระบบเลขประจำตัวประชาชนมาใช้เพื่อลดปัญหาความซ้ำซ้อนของจำนวนผู้เรียน การบริหารงบประมาณควรมุ่งใช้จ่ายงบประมาณเพื่อ “ประโยชน์ของผู้เรียน” เป็นสำคัญ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการรั่วไหลและคอร์รัปชันเหมือนกรณีสนามฟุตบอล ซึ่งลงทุนสร้างแล้วใช้ไม่ได้ ก่อให้เกิดความเสียหายต่องบประมาณของประเทศ ผู้เรียนสูญเสียโอกาสได้พัฒนาด้านกีฬา

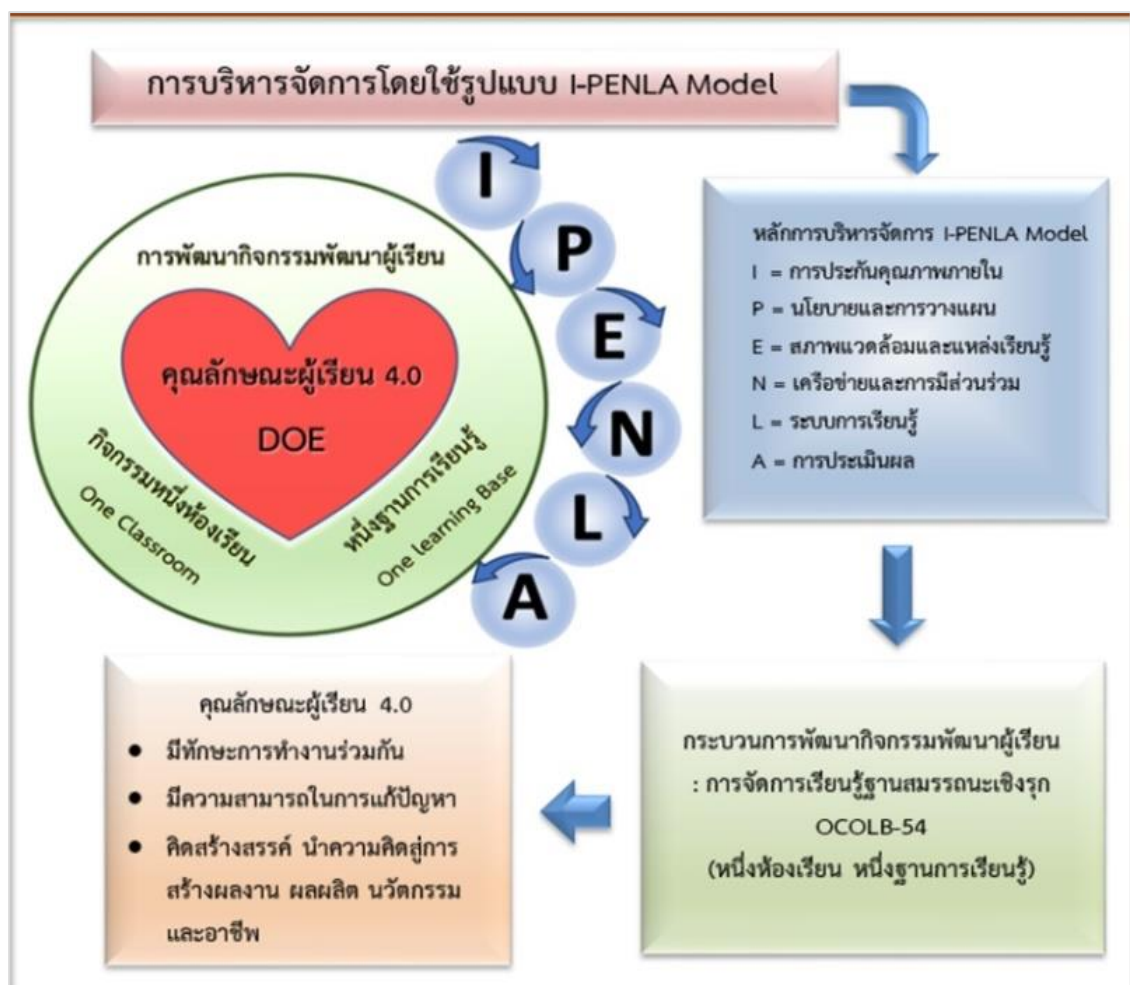
๕. การบริหารงานทั่วไป กระทรวงฯควรนำระบบข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาใช้ เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาได้ครบถ้วนและทันสมัย จะได้มีข้อมูล real time สำหรับการวางแผน การพัฒนา และการติดตามผลการเรียนของผู้เรียนได้ พัฒนาและแนะนำระบบซอฟต์แวร์สำหรับการบริหาร สถานศึกษา และจัดระบบบุคลากรสนับสนุนเฉพาะด้าน เพื่อลดงานเอกสารลง และช่วยให้ครูมีเวลาทุ่มเทให้กับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่มากขึ้น



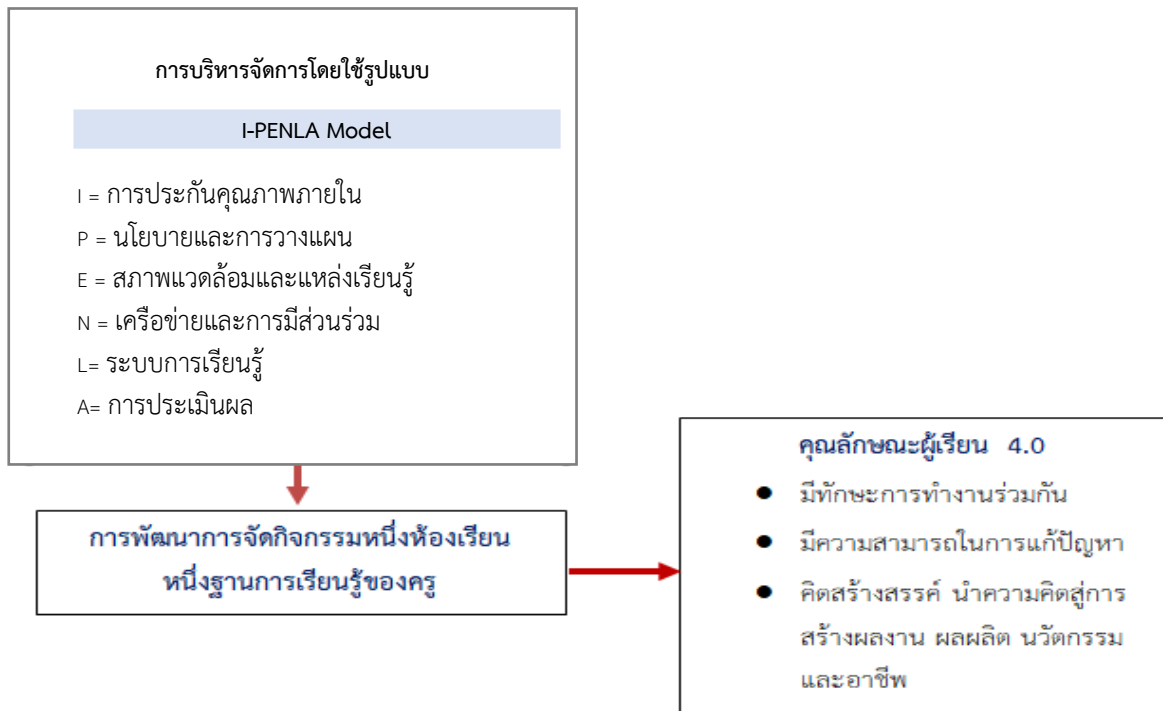
ภาพที่ ๘ เอกสารนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในประเทศไทยและประเทศที่คัดสรรเพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่ศตวรรษที่ ๒๑

ส่วนที่ ๒ การพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษา ร่วมกับที่ปรึกษาในพื้นที่ สามารถพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาได้เหมาะสมและสอดคล้องกับ สภาพปัญหา ความต้องการจำเป็นของแต่ละโรงเรียน รวมทั้งพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ถอดบทเรียนกระบวนการพัฒนานวัตกรรมและสังเคราะห์รูปแบบนวัตกรรม การบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ จำนวน ๑๑ รูปแบบ (สามารถศึกษา รายละเอียดเพิ่มเติมได้จากเอกสารองค์ความรู้และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ภาคผนวก จ) สรุปผลการพัฒนารูปแบบ นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ดังนี้

๑) **นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา I-PENLA Model** : โรงเรียนเมืองกระบี่ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๓ จังหวัดกระบี่ เป็นโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ ที่เปิดสอนระดับ มัธยมศึกษาปีที่ ๑-๖ สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากระบี่ เขต ๑๓ (ตรัง-กระบี่) สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการ (Model) ของโรงเรียนเมืองกระบี่ คือ **"I-PENLA Model"** เพื่อพัฒนาการจัดกิจกรรมหนึ่งห้องเรียน หนึ่งฐานการเรียนรู้ของครูสู่การสร้างเสริม คุณลักษณะผู้เรียน 4.0 โรงเรียนได้สังเคราะห์รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการ ดังปรากฏในภาพที่ ๙ และ ๑๐



ภาพที่ ๙ การบริหารจัดการสถานศึกษาของโรงเรียนเมืองกระบี่ โดยใช้รูปแบบ I-PENLA Model



ภาพที่ ๑๐ กรอบแนวคิดการจัดการกิจกรรม “หนึ่งห้องเรียนหนึ่งฐานการเรียนรู้ของครูสู่การสร้างเสริม คุณลักษณะผู้เรียน ๔.๐”

ในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ เรื่อง การบริหารจัดการโดยใช้รูปแบบ I-PENLA Model ในการพัฒนากิจกรรมหนึ่งห้องเรียน หนึ่งฐานการเรียนรู้ของครูสู่การสร้างเสริมคุณลักษณะผู้เรียน 4.0 รายละเอียด ดังนี้

I : Internal Quality Assurance การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามกฎหมายกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๑ โรงเรียนเมืองกระบี่จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารและการจัดการศึกษาและให้เป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ยึดหลักการมีส่วนร่วมของเครือข่ายการมีส่วนร่วม ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการส่งเสริม สนับสนุน และกำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องว่า นักเรียนทุกคนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามมาตรฐานที่โรงเรียนกำหนด กระบวนการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนเมืองกระบี่

P : Policy and Plan นโยบายและการวางแผนการศึกษา วิเคราะห์เพื่อกำหนดนโยบายการวางแผนพัฒนาโรงเรียนนวัตกรรมองค์กร เอกลักษณ์และสมรรถนะหลักของโรงเรียนเมืองกระบี่

E: Environment and Learning Resources การจัดการสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนให้น่าอยู่ น่าเรียน เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ อีกทั้งยังเป็นการสนับสนุนส่งเสริมให้การบริหารจัดการโดยใช้รูปแบบ I-PENLA Model ในการพัฒนากิจกรรมหนึ่งห้องเรียน หนึ่งฐานการเรียนรู้ของครูสู่การสร้างเสริมคุณลักษณะผู้เรียน 4.0 ประสบความสำเร็จ ซึ่งในการจัดการสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนนั้น ได้ดำเนินการตามแนวทางที่กลุ่มวิจัยและพัฒนานโยบาย สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ

N : Network and Participation เครือข่ายและการมีส่วนร่วมที่มีบทบาทในการส่งเสริมการบริหารจัดการโดยใช้รูปแบบ I-PENLA Model ในการพัฒนากิจกรรมหนึ่งห้องเรียน หนึ่งฐานการเรียนรู้ของครู

สู่การสร้างเสริมคุณลักษณะผู้เรียน 4.0 ของโรงเรียนเมืองกระบี่มี ๒ เครือข่าย ได้แก่ เครือข่ายการมีส่วนร่วมภายในโรงเรียน และเครือข่ายการมีส่วนร่วมภายนอกโรงเรียน

L : Learning Process System ระบบการจัดการเรียนรู้ ที่ประกอบด้วย หลักสูตร (Curriculum) การจัดการเรียนการสอน (Pedagogy) และการประเมินผล (Evaluation)

A : Assessment การประเมินผลการปฏิบัติตามรูปแบบ I-PENLA Model เป็นการประเมินที่มุ่งเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศทั้งเชิงปริมาณ และเชิงบรรยายอย่างเป็นระบบ แล้วนำข้อมูลสารสนเทศที่รวบรวมได้มาเรียบเรียงให้เห็นคุณลักษณะที่แท้จริงทั้งจุดเด่นที่ควรพัฒนา และจุดด้อยที่ควรปรับปรุงแก้ไข

๒) นวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม SAITHAI MODEL : โรงเรียนบ้านไสไทย สังกัดเทศบาลตำบลไสไทย จังหวัดกระบี่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย เปิดทำการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล ถึงระดับประถมศึกษาปีที่ ๖ รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการ “SAITHAI MODEL” รายละเอียดดังนี้



ภาพที่ ๑๑ นวัตกรรมการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม “SAITHAI MODEL” ของโรงเรียนบ้านไสไทย

รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม “SAITHAI MODEL” ประกอบด้วย

- วงใน : “หัวใจของการบริหารจัดการ” : การบริหารจัดการสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมของ ๔ ภาคีเครือข่าย ได้แก่ โรงเรียน ชุมชน ประชาชนมีชีวิต และแหล่งเรียนรู้

- วงที่สอง : “SAITHAI” : กระบวนการในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยใช้ ศาสตร์พระราชา (Sufficiency Economy) ด้วยการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active learning) ผ่านการร่วมกิจกรรมหลากหลายที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้คิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative)

โดยใช้เทคโนโลยีช่วยในการเรียนรู้ (Technology) ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีสุขภาพกายและใจที่ดี (Head Heart Hand Health) สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ในชีวิตจริง (Applied Knowledge) และเกิดภูมิคุ้มกันในชีวิต (Immunity)

- วงที่สาม : ปัจจัยที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการสถานศึกษามีประสิทธิภาพ ได้แก่ กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร และค่านิยมร่วมของบุคลากร

- วงนอก : ผลลัพธ์ตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ได้แก่ ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ คือ เป็นผู้เรียนรู้ ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม และพลเมืองที่เข้มแข็ง

๓) นวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษา RPG.15 Prototype Model พัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ : โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชาท) เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ เปิดทำการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาล ๒ ถึง มัธยมศึกษาปีที่ ๖ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย เขต ๓ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กรณีตัวอย่างการบริหารจัดการสถานศึกษาภายใต้การดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ นวัตกรรม ผู้สร้างสรรค์ นวัตกรรมผู้ประกอบการ ตามรอยศาสตร์พระราชานวัตกรรมบริหารจัดการที่ใช้ในการนำร่อง คือ “นวัตกรรมการบริหารจัดการ RPG.15 Prototype” มีรูปแบบนวัตกรรม ดังภาพ

ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ เจตคติ และสมรรถนะวิชาชีพ
 ที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศตาม
 วิสัยทัศน์ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”



RPG.15 PROTOTYPE



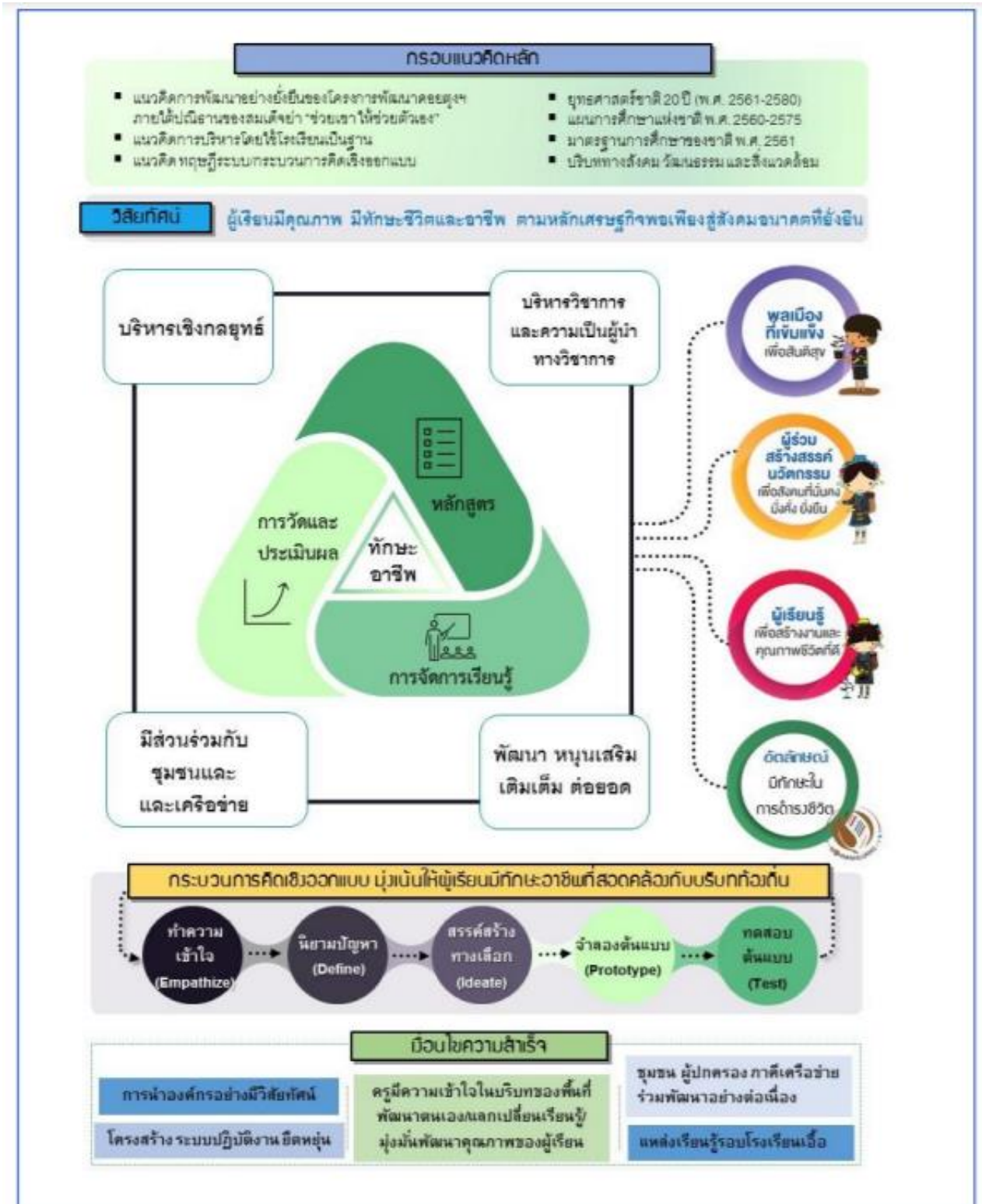
ภาพที่ ๑๒ นวัตกรรมการบริหารจัดการ “RPG.15 Prototype” ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕

“นวัตกรรมกรรมการบริหารจัดการ RPG.15 Prototype Model” ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ มีรูปแบบนวัตกรรมกรรมการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นเพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้เป็นผู้เรียนรู้ เพื่อสร้างงานและคุณภาพชีวิตที่ตีเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ และสมรรถนะวิชาชีพ เพื่อสร้างสมรรถนะผู้เรียน ได้แก่ สื่อสารมากกว่า ๒ ภาษา การเป็นผู้นำกิจกรรมนักเรียน การเป็นพลเมืองดี และการเป็นผู้ประกอบการ ภายใต้แนวคิด “นวัตกรรมผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมผู้ประกอบการ ตามรอยศาสตร์พระราชา” ที่มุ่งเน้นจัดการเรียนรู้ตามบริบทความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น การพัฒนารูปแบบและแนวทางการพัฒนาหลักสูตรต่อเนื่องเชื่อมโยงการศึกษาขั้นพื้นฐานกับอาชีวศึกษา และอุดมศึกษา มีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาฐานสมรรถนะในรายวิชาเลือกเสรีและโครงการบูรณาการศาสตร์พระราชา ภายใต้การดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ นวัตกรรมผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมผู้ประกอบการ โดยกำหนดกรอบการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาฐานสมรรถนะ รวมถึงการประสานความร่วมมือกับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงรายในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาในจังหวัดเชียงราย ในระดับพื้นที่-จังหวัด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในด้านองค์ความรู้ วัสดุอุปกรณ์ การฝึกอาชีพ วิทยากรท้องถิ่น ประชาชนชุมชน ในรูปแบบ “ชุมชนแห่งการแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกัน” อาทิ มูลนิธิมีชัยวิระไวทยะ วิทยาลัยการอาชีพเวียงเชียงรุ้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เครือข่ายโรงเรียนร่วมพัฒนา ผู้ประกอบการต่าง ๆ เป็นต้น

๔) นวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษาในการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะอาชีพให้กับ

ผู้เรียน : โรงเรียนบ้านห้วยไร่สามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต ๓ จังหวัดเชียงราย เป็นโรงเรียนในเขตพื้นที่สูง ในจังหวัดเชียงราย ตั้งอยู่ เลขที่ ๑๑๑ หมู่ที่ ๒ ตำบลแม่ฟ้าหลวง อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย เด็กนักเรียนที่มาเรียนเป็นกลุ่มนักเรียนชนเผ่า เป้าหมายการศึกษาจึงไม่ใช่การเรียนเพื่อศึกษาต่อ แต่เป็นการเรียนเพื่อการประกอบอาชีพ การจัดการเรียนการสอนจึงเป็นการเรียนมุ่งให้เด็กนักเรียนได้เรียนรู้ อาชีพจากภูมิปัญญาท้องถิ่น ได้รับคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนดีประจำตำบล มีการประเมินความสำเร็จการศึกษา จากการปฏิบัติจริง โดยจัดการประเมินที่มุ่งเน้นอาชีพ มีแผนการเรียนที่หลากหลาย ทั้งด้านภาษา เกษตรกรรม อุตสาหกรรม คหกรรม โดยใช้แหล่งเรียนรู้และสถานประกอบการบนพื้นที่การพัฒนาของดอยตุง การบริหารจัดการโรงเรียนมุ่งเน้นการบริหารตามหลักการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) ภายใต้หลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ภาคีเครือข่ายร่วมพัฒนา ทั้งหน่วยงานต้นสังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กร/มูลนิธิ รวมถึงสถานประกอบการ โดยดำเนินการตามแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของโครงการพัฒนา ดอยตุง ภายใต้ปณิธานของสมเด็จพระเจ้า “ช่วยเขา ให้เขาช่วยตัวเองได้” ทั้งนี้การบริหารจัดการเน้นการมีผู้รับผิดชอบหลักในแต่ละงาน ภายใต้การบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นและคล่องตัว เน้นการพัฒนาและนำศักยภาพเฉพาะตนมาสู่การทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยมีเป้าหมายหลักคือ “คุณภาพของผู้เรียน” บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เอกลักษณ์และอัตลักษณ์ของโรงเรียน จากการบริหารและการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาทักษะอาชีพให้กับนักเรียนมาอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลาเกือบ ๒๐ ปี ซึ่งในแต่ละห้วงเวลามีสภาพ ปัญหา บริบท บุคคล ภาคีเครือข่าย สภาพแวดล้อม และเงื่อนไขความสำเร็จที่แตกต่าง ที่ไม่สามารถเลือกใช้ ทฤษฎีการบริหาร หรือทฤษฎีใด ทฤษฎีหนึ่งในการดำเนินงาน จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ สภาพปัญหา ที่พบ จึงได้มีการประยุกต์ใช้แนวคิด กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) มาร่วมวางแผน การดำเนินงาน ผลการถอดบทเรียน การพัฒนานวัตกรรมกรรมการบริหารและการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ อาชีพให้กับผู้เรียน ที่เปรียบเหมือนการเติบโตของต้นไม้ สามารถแบ่งเส้นทางการเติบโตของการพัฒนา ทักษะ

อาชีพของนักเรียน แบ่งเป็น ระยะบ่มเพาะ (พ.ศ. ๒๕๔๗-๒๕๔๙) ระยะแตกหน่อ (พ.ศ. ๒๕๕๐-๒๕๕๒) ระยะต่อยอด (พ.ศ. ๒๕๕๓-๒๕๕๘) ระยะผลิดอก (พ.ศ. ๒๕๕๙-๒๕๖๒) ระยะออกผล (พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๔) ดังภาพ



ภาพที่ ๑๓ รูปแบบการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของโรงเรียนบ้านห้วยไร่สามัคคี

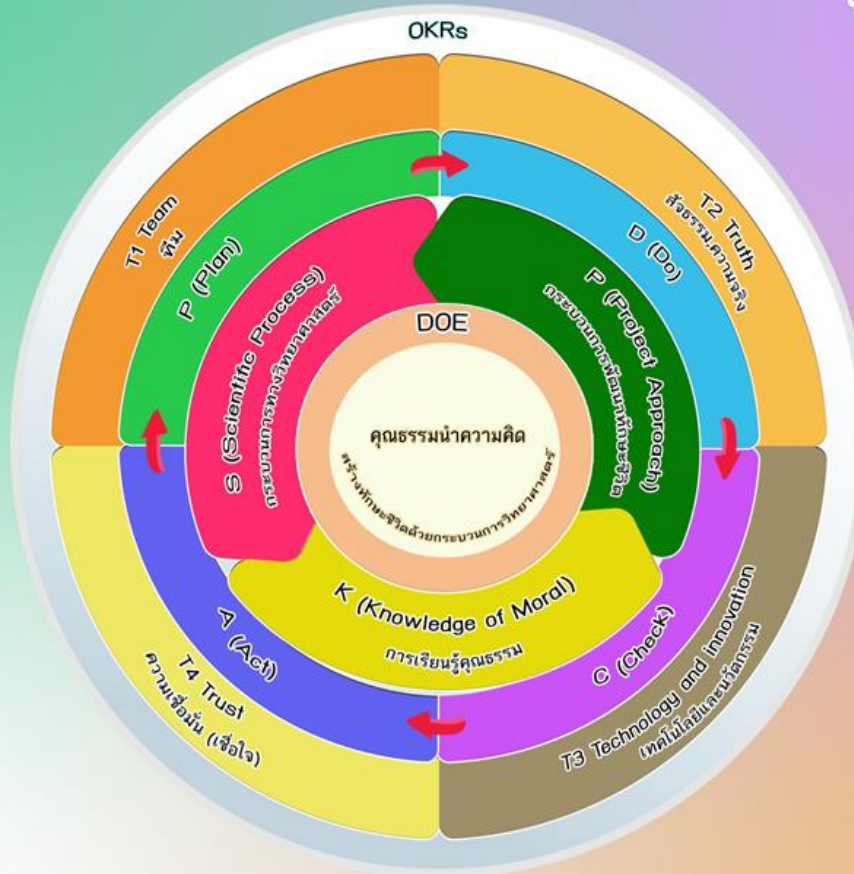
๕) นวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้แนวคิด OKRs “T4 SPK By OKRs Model” :


โรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ เป็นโรงเรียนขนาดกลาง ในสังกัดสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย เปิดทำการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้น อนุบาลปีที่ ๑ ถึงระดับชั้น ประถมศึกษาปีที่ ๖ มีนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา “T4 SPK By OKRs MODEL” ที่มีแนวคิดมาจากปรัชญาทางการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ และ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ กระบวนการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียน คุณธรรมพื้นฐาน ๘ ประการ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน ๔ ฝ่ายของโรงเรียน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป โดยอาศัยการบริหารงานวงจรคุณภาพ (PDCA) มาเป็นตัวขับเคลื่อนการบริหารงานในแต่ละฝ่าย

รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการ (Model) : T4 SPK By OKRs MODEL องค์ประกอบของรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการ (Model) : T4 SPK By OKRs MODEL มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เติบโตตามผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา (DOE) ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ คุณลักษณะของคนไทย ๔.๐ โดยสถานศึกษาได้มีการกำหนดค่านิยมร่วม : คุณธรรมนำความคิด สร้างทักษะชีวิตด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ จากบริบทของสถานศึกษาและปัจจัยนำเข้า โรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ ได้พัฒนาผู้เรียน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามกระบวนการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบ SPK ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีเป้าประสงค์ในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้เรียนรู้(Learner person) ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Co-creator) และเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen) โดยใช้ OKRs (Objective and Key Results) เป็นเครื่องมือในการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาตามมบริบท ดังภาพที่ ๑๔

รูปแบบการบริหารจัดการ T4 SPK BY OKRs MODEL

Thailand 4.0



 โรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ เทศบาลนครเชียงราย

ภาพที่ ๑๔ นวัตกรรมการบริหารจัดการ (Model) : T4 SPK By OKRs MODEL ของโรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ

๖) นวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้แนวคิด OKRs “CRMS 5 DENHA : MINDSET Model” : โรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า เป็นโรงเรียนขนาดกลาง สังกัดสำนักการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑-๖ นักเรียนส่วนใหญ่เป็นนักเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือแต่มีความพร้อมในการเรียน โดยโรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า เน้นพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียน ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง ปลูกฝังจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมและเป็นคนดี คนเก่ง คนกล้า มีรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการ คือ “นวัตกรรม MINDSET By Whole School Approach Model” ที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ ดังนี้

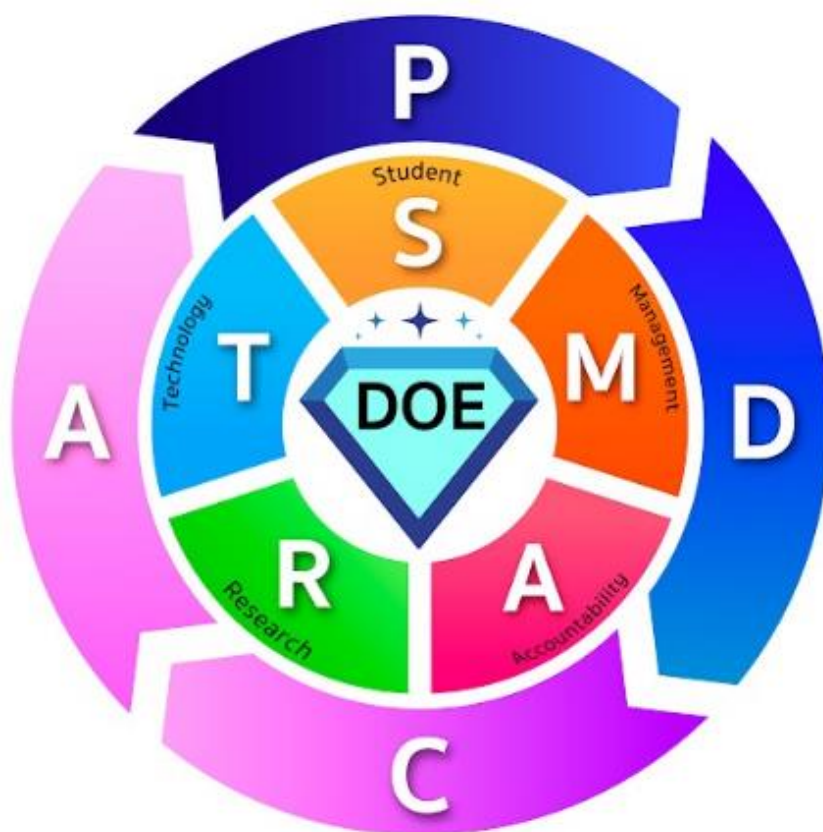


ภาพที่ ๑๕ นวัตกรรมการบริหารจัดการ: MINDSET By Whole School Approach Model ของโรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า

นวัตกรรม MINDSET By Whole School Approach Model มีความเชื่อมโยงในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาและสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา โดยเฉพาะ E ที่มาจาก Environment คือ รักษาสิ่งแวดล้อม ภายใต้การดำเนินโครงการ Eco School โครงการ Zero Waste School ผ่านกระบวนการเรียนรู้ 7 Steps และ T มาจาก Technology คือ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในชีวิตประจำวัน การจัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการ CRMS 5 DENHA : MINDSET Model เป็นการระดมสมองแบบลงมือปฏิบัติจริง ร่วมมือกันเรียนรู้โดยใช้กระบวนการคิดกระบวนการใช้ปัญหาเป็นหลักและเป็นนวัตกรรมจัดการศึกษาโดยการจัดการศึกษาทั้งระบบ (Whole School Approach) มีเป้าหมายเพื่อปรับแนวคิดของ ผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามกรอบมาตรฐานการศึกษาของชาติ

๗) นวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษา SMART Model: โรงเรียนนารีนุกูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๙ จังหวัดอุบลราชธานี เปิดการสอนตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษา ปีที่ ๑ - ๖

อัตลักษณ์โรงเรียน “มารยาทงาม นามนารีนุกูล ยิ้ม ไหว้ ทักทาย” เอกลักษณ์ “งามดั่งไทย ก้าวไกล สู่สากล”
 นวัตกรรมการบริหาร “รูปแบบบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็น “ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมนวัตกรรม” โดยใช้
 SMART Model เป็นนวัตกรรมที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนด้านทักษะ ความสามารถกระบวนการคิด วิเคราะห์ (Digital
 Literacy) และการออกแบบเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Digital) และส่งเสริมการนำมาประยุกต์ใช้ใน
 ชีวิตประจำวัน โรงเรียนนารีนุกูลเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัด มีความพร้อมในด้านเทคโนโลยี และมี
 งบประมาณสนับสนุนในการจัดหาสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยให้กับผู้เรียน ได้ฝึกลงมือปฏิบัติการจริงอย่าง
 สร้างสรรค์ โดยจัดการเรียนการสอนในโครงการห้องเรียนพิเศษอัจฉริยภาพด้านคอมพิวเตอร์และนวัตกรรมดิจิทัล
 (Excellence Computer Program : ECP) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับจุดเด่นของนวัตกรรม
 โดยจัดรายวิชาเพิ่มเติมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลอย่างหลากหลาย จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อสร้าง
 ประสบการณ์ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง และฝึกทักษะการอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมี
 ความสุข โดยมีหลักคิดในการพัฒนานวัตกรรม คือ “ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมนวัตกรรม” เน้นให้ผู้เรียนมีความวินัย
 ในตนเอง มีภาวะผู้นำ มีจิตอาสา จิตสาธารณะ รักความเป็นไทย ซื่อสัตย์ และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข
 นอกจากนี้แล้ว การบริหารงานอัตรากำลังครูผู้สอนงานห้องเรียนพิเศษ บุคลากรครูเป็นครูที่มีคุณสมบัติเฉพาะ
 ตามที่โรงเรียนกำหนด จึงส่งผลให้นวัตกรรมที่ดำเนินการมาปีที่ ๔ ประสบผลสำเร็จ



ภาพที่ ๑๖ รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็น “ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมนวัตกรรม” SMART Model โรงเรียนนารีนุกูล

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็น “ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมนวัตกรรม” โดยใช้
 SMART Model โรงเรียนนารีนุกูล มีรายละเอียด ดังนี้

S : Student หมายถึง นักเรียนได้รับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยฝึกให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (Desired Outcomes of Education: DOE) ดังนี้

(๑) ผู้เรียน (Learner Person) เพื่อสร้างงานและคุณภาพชีวิตที่ดี ประกอบด้วย มีความเพียร มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีสมรรถนะที่เกิดจากความรู้ความรอบรู้ด้านต่าง ๆ มีสุนทรียะ รักรักษ์และประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาไทย มีทักษะชีวิต และพอเพียง

(๒) ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Co-creator) เพื่อสังคมที่มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ประกอบด้วย เป็นผู้ที่มีทักษะทางปัญญา ทักษะศตวรรษที่ ๒๑ ความฉลาดดิจิทัล (digital intelligence) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ ทักษะข้ามวัฒนธรรม สมรรถนะการบูรณาการข้ามศาสตร์ มีคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการ

(๓) พลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen) เพื่อสันติสุข ประกอบด้วย เป็นผู้มีความรักชาติ รักท้องถิ่น รู้ถูกผิด มีจิตสำนึกเป็นพลเมืองไทยและพลโลก มีจิตอาสา มีอุดมการณ์ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชาติ

M : Management หมายถึง การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management : SBM) ประกอบด้วย

(๑) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยการแบ่งโครงสร้างการบริหารงานเป็นงานห้องเรียนพิเศษ เปรียบเสมือนกลุ่มสาระการเรียนรู้

(๒) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การบริหารจัดการภายในสถานศึกษาโดยรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งมีหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ เสนอแนะ กำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การบริหารวิชาการ และการจัดการเรียนการสอน

(๓) หลักการบริหารจัดการตนเอง (Self-managing) โรงเรียนมอบหมายให้กลุ่มสาระกำหนดเป้าหมายในการทำงาน บริหารจัดการด้านงบประมาณ และบริหารงานบุคคล ด้วยตนเอง เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานตามบริบทของสาขาวิชาที่สอน โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นหลัก

(๔) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ในการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนมอบหมายรองผู้อำนวยการทั้ง ๔ กลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มสาระ มีหน้าที่นี้เทศกำกับติดตามการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน ด้านการบริหารงบประมาณหลังการดำเนินการโครงการเสร็จสิ้น ให้มีการประเมินโครงการ และรายงานผลโครงการให้ผู้บริหารทราบทุกโครงการ กระบวนการตรวจสอบคุณภาพโดยใช้วงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA) โรงเรียนจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดทราบเมื่อสิ้นปีการศึกษา

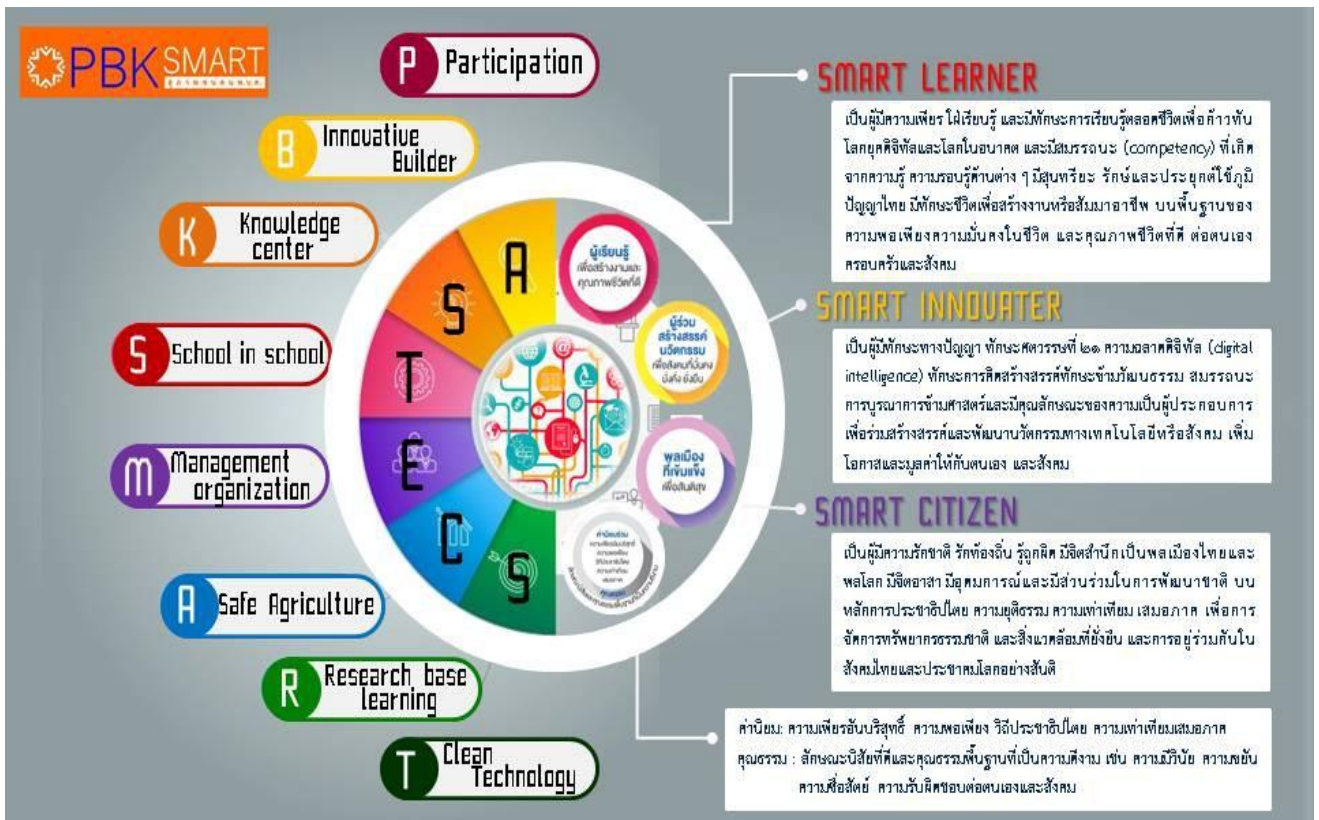
A : Accountability หมายถึง การมีความรับผิดชอบร่วมกัน โดยคณะครูและบุคลากรมีการจัดการประชุมประจำเดือนทุกเดือนทุกกลุ่มงานได้ชี้แจงวิธีการ รายงานผล และรายงานปัญหาอุปสรรคให้ครูทุกคนรับทราบและหากพบปัญหาอุปสรรคในการทำงานครูทุกคนต้องร่วมกันแก้ไขปัญหาไปด้วยกัน โดยการส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นทีม (Teamwork) จัดระบบความอาวุโส ความชำนาญงานโดยคัดเลือกเป็นหัวหน้างาน

R : Research หมายถึง การส่งเสริมให้ครูผู้สอนพัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยใช้วิจัยเป็นฐานในการพัฒนาองค์ความรู้ โดยเน้นวิจัยในชั้นเรียน (Classroom Action Research) และส่งเสริมการสร้างชุมชน

แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) มาพัฒนา แก้ไขปัญหาและให้การช่วยเหลือผู้เรียนรายบุคคล

T : Technology หมายถึง จัดระบบการให้บริการเทคโนโลยีดิจิทัลให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน เพื่อการเป็นสถานศึกษาแห่งผู้นำด้านดิจิทัล (Digital Leader) การอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้ผู้เรียนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

๘) **นวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษา PBK SMART Model:** โรงเรียนโพธิ์โพธิ์วิทยาเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ เปิดทำการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาปีที่ ๑-๖ ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ กระทรวงมหาดไทย โรงเรียนมีสภาพบริบทชุมชนลักษณะพหุวัฒนธรรม มีภาษาถิ่นและวัฒนธรรมที่แตกต่างกับอำเภออื่น ซึ่งประกอบไปด้วยกลุ่มชาติพันธุ์ ๔ กลุ่ม คือ เขมร ส่วย ลาว และเยอ โดยส่วนใหญ่เป็นชาวเขมร มีแนวความคิดพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ ดังนี้ ๑) โครงสร้างการบริหารจัดการภายในโรงเรียน ประกอบด้วย การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและกิจการนักเรียน และงานบริหารงานวิชาการ การบริหารงานกลุ่มสาระการเรียนรู้ การบริหารงานโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ ๒) กระบวนการปฏิบัติงานตามภาระงานครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ การจัดกระบวนการเรียนการสอน งานส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาผู้เรียน งานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน งานตอบสนองนโยบายและจุดเน้น ๓) กระบวนการพัฒนาผลลัพธ์การเรียนรู้ทางด้านวิชาการนักเรียนและด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ ๔) กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษา ๕) คำสั่งระเบียบ แนวปฏิบัติทางการศึกษา ๖) แนวคิด ทฤษฎีองค์ความรู้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๗) แนวคิดในการพัฒนาและประเมินผลของสถานศึกษา และพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ และสังเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการ PBK-SMART โดยพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ กรอบสมรรถนะ หลักสูตรศรีสะเกษ กรอบสาระหลักสูตรจังหวัดศรีสะเกษ ศึกษา และฐานทุนโรงเรียน สังเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการเป็นรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการ “PBK-SMART Model” ดังภาพ



ภาพที่ ๑๗ รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา “PBK-SMART” ของโรงเรียนไพรบึงวิทยาคม

สรุปสาระสังเคราะห์นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา PBK SMART ดังนี้

- ๑) มาตรฐานการศึกษาของชาติ ๒๕๖๑ ได้แก่ ผู้เรียนรู้ ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม และพลเมืองที่เข้มแข็ง
- ๒) กรอบสมรรถนะหลักสูตรศรีสะเกษ สมรรถนะหลักของผู้เรียนสำหรับคนศรีสะเกษ คือ “รู้คิด จิตใจดี มีทักษะชีวิต และมีทักษะอาชีพ”
- ๓) กรอบสาระหลักสูตรจังหวัดศรีสะเกษศึกษา (Sisaket Curriculum Framework : Sisaket ASTECS) ประกอบไปด้วย
 - A : Organic Agriculture (เกษตรอินทรีย์ก้าวหน้า)
 - S : World Class Sport (กีฬาก้าวไกล)
 - T : Creative Tourism (ท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์)
 - E : Innovative Entrepreneur
 - C : Culture Diversity (จรรยวัฒนธรรม)
 - S : Sisaket Spirit (จิตวิญญาณศรีสะเกษ)
- ๔) ฐานทุนของโรงเรียน “รอบรู้วิชาการ สร้างสรรค์ นวัตกรรม สืบสานวัฒนธรรมสี่เผ่าไท ก้าวไกล การกีฬา พัฒนาเกษตรอินทรีย์ สู่วิถีความพอเพียง”

๙) นวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษาโรงเรียนเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ “PATAI Model” :

โรงเรียนบ้านปะทาย เป็นโรงเรียนขนาดกลางเปิดทำการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล-มัธยมศึกษาตอนต้น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต ๔ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีจุดมุ่งหมายในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาองค์กรที่จะส่งผลในการพัฒนาผู้เรียน ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ถึงพร้อมทั้งปัญญาภายในโดยผ่านกระบวนการนวัตกรรมจิตศึกษา และปัญญาภายนอก โดยผ่านการเรียนรู้ หน่วยบูรณาการ PBL (Problem-based Learning) ฐานสมรรถนะ การเรียนการสอน ภาษาไทยโดยใช้วรรณกรรมเพื่อการคิดขั้นสูงการเรียนรู้คณิตศาสตร์แบบ Pro Active และการเรียนการสอน ภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อสารโดยใช้ Application ซึ่งผู้เรียนจะได้รับการฝึกฝนแก้ปัญหาจากการจำลอง สถานการณ์ที่ใกล้เคียงกับชีวิตจริงเพื่อที่จะนำไปปรับใช้ในชีวิตจริง

รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการ “PATAI Model” โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มี คุณภาพตามมาตรฐานชาติ ๓ ประการ ได้แก่ นักเรียนเป็นผู้เรียนรู้ นักเรียนเป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม และนักเรียนเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง โดยใช้นวัตกรรมโรงเรียนเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ เชิงรุก Active learning จัดกระบวนการเรียนรู้ทั้งระบบโดยมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ๗ กิจกรรม ได้แก่ จิตศึกษา บูรณาการโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (PBL) ภาษาไทยผ่านวรรณกรรม คณิตศาสตร์คิดขั้นสูง ภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อสาร หน้าที่พลเมือง และชุมชน ภายใต้ ๕ ขอบข่ายการเรียนรู้ ซึ่งครูผู้จัดกิจกรรมการเรียนรู้โรงเรียน บ้านปะทายออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ โดยมีเป้าหมายให้ผู้เรียนเกิด Well being ๔ ด้าน ได้แก่ สุขภาพ ความฉลาดรู้ สังคมและอารมณ์ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ จัดกิจกรรมการเรียนรู้มุ่งให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะ ๕ ด้าน ได้แก่ การจัดการตนเอง การสื่อสาร การรวมพลังทำงานเป็นทีม เป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง และการคิด ขั้นสูง เพื่อเป็นการตรวจสอบคุณภาพของแผนการจัดการเรียนรู้ว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตรงตามเป้าหมายจึงมีการใช้ เครื่องมือ EF Guideline เป็นเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพของแผนการจัดการเรียนรู้ โดยมีการขั้นตอน การตรวจสอบ ๗ ขั้นตอน คือ

- (๑) แผนการจัดการเรียนรู้ตรงตามเป้าหมาย
- (๒) แผนการจัดการเรียนรู้ตรงตามวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม
- (๓) แผนการจัดการเรียนรู้มีความท้าทาย
- (๔) แผนการจัดการเรียนรู้มีการทดลอง
- (๕) แผนการจัดการเรียนรู้มีการทบทวน
- (๖) แผนการจัดการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม
- (๗) แผนการจัดการเรียนรู้เหมาะสมกับวัยของนักเรียน



ภาพที่ ๑๘ นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา “PATAI Model” ของโรงเรียนบ้านปะทาย

๑๐) นวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษาการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ “SAMANMIT Model” : โรงเรียนสมานมิตร เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก เปิดสอนในระดับประถมศึกษาปีที่ ๑-๖ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต ๑ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ สร้างสรรค์เชิงนิเวศ (Samanmit Creative Eco-School) เป็นโรงเรียนสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยใช้แนวคิด “การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ : Whole School Transforming : 7 Change” เป็นแนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียน น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อปลูกฝังความเป็น “พลเมืองสร้างสรรค์เพื่อสิ่งแวดล้อม” (Environmental Creative Citizen) ให้เกิดขึ้นแก่ทุกฝ่ายในโรงเรียนและชุมชนท้องถิ่น สร้างพลเมืองที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชนตนเองและสิ่งแวดล้อมอย่างสร้างสรรค์ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์อย่างรอบด้านในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม เน้นกระบวนการคิดจากบริบทของตัวเองในการตัดสินใจ ลงมือกระทำ สร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล การร่วมมือกับสมาชิกในโรงเรียนและชุมชน โดยใช้ประเด็นการเรียนรู้ จากพื้นที่การเรียนรู้ (Learning Space) ตลอดจนสภาพแวดล้อมจริงใกล้ตัวเป็นจุดเริ่มต้น เชื่อมโยงกันของมิติต่าง ๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม รูปแบบการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ (Model) ของโรงเรียนบ้านสมานมิตร คือ “SAMANMIT MODEL” ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

กระบวนการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่เชื่อมโยงการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ได้แก่ การจัดทำระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา การจัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติงานประจำปี การจัดหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ การวัดประเมินผลผู้เรียน และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ



ภาพที่ ๑๙ นวัตกรรมการบริหารจัดการ “SAMANMIT MODEL” ของโรงเรียนบ้านสมานมิตร

๑๑) นวัตกรรมการจัดการสถานศึกษา C-S-S POLMANEE School Model : โรงเรียนวัดพลมานีย์ สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับการศึกษาปฐมวัย ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖ รอบบริเวณโรงเรียน ซึ่งเป็นชุมชนที่มีความเคลื่อนไหวตลอดเวลา ประชากรในชุมชนมีการย้ายภูมิลำเนาอย่างต่อเนื่อง มีคนต่างด้าวเข้ามาพักอาศัยเพื่อประกอบอาชีพเป็นจำนวนมาก

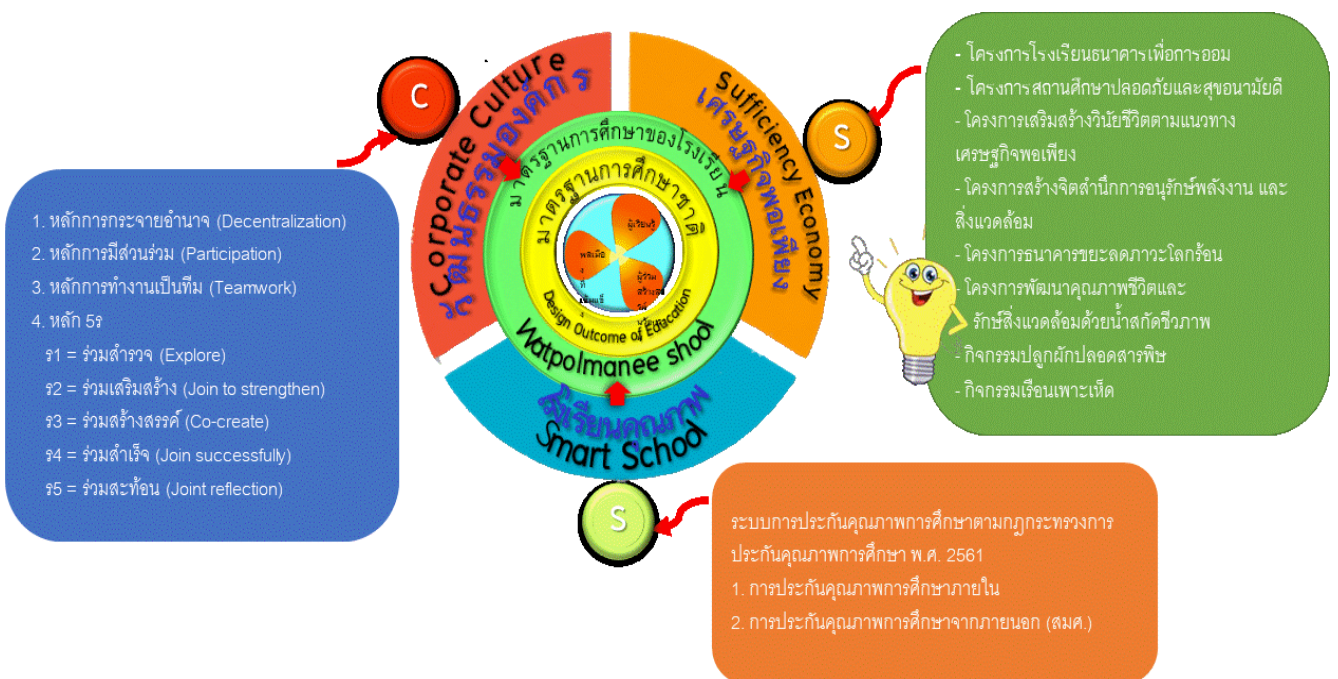
รูปแบบ S-S-T-C (S-S-T-C Polmanee Model) เป็นรูปแบบที่สอดคล้องและเชื่อมโยงในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาและสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐาน การศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ ทั้งนี้เพราะสถานศึกษาจัดการศึกษา

โดยใช้ S-S-T-C Polmanee Model จัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสมตามอัตลักษณ์ของสถานศึกษา สอดคล้องกับสภาพบริบท และตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ชุมชน สังคม ผู้เรียนมีทักษะชีวิตที่สามารถนำไปใช้ในชีวิตรจริงนอกเหนือจากความรู้ทางวิชาการที่ได้เรียนรู้ รวมทั้งการคงเอกลักษณ์วัฒนธรรมขององค์กร การทำงานเป็นทีม ที่จะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนใน ๓ ด้าน คือ ผู้เรียนรู้ ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมและพลเมืองที่เข้มแข็ง การสังเคราะห์รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการ (Model) ของโรงเรียนวัดพลมานีย์ ใช้แนวคิดของหลักวัฒนธรรมองค์กร มีรายละเอียดแนวคิด ดังนี้

C - วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักการกระจายอำนาจ โดยการมอบหมายงานตามลำดับจากรองผู้อำนวยการทั้ง ๔ ฝ่าย ไปสู่หัวหน้าฝ่ายงานที่ได้รับการแต่งตั้ง หัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าเวรประจำวัน ตามภาระงาน หลักการมีส่วนร่วม ดำเนินการประสานงานกับคุณครูและบุคลากรให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกโครงการ/กิจกรรม ทั้งงานตามนโยบายหรืองานตามคำสั่ง เพื่อให้ทุกคนร่วมรับรู้ ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ และร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อพบปัญหาสามารถร่วมหาแนวทางแก้ไขและพัฒนางานไปด้วยกัน

S - เศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) ดำเนินงานโครงการโรงเรียนธนาคารเพื่อการออม เป็นแนวหลักที่น้อมนำแนวคิดตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในโรงเรียน ด้านการส่งเสริมการออม ได้รับส่งเสริมสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้โรงเรียนได้ดำเนินการโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ เช่น โครงการเสริมสร้างวินัยชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง กิจกรรมตลาดนัดพอเพียง โครงการเกษตรปลอดสารพิษ กิจกรรมเรือนเพาะเห็ด โครงการสร้างจิตสำนึกอนุรักษ์พลังงาน โครงการกิจกรรมสหกรณ์ร้านค้า เป็นต้น

S - โรงเรียนคุณภาพ (Smart School) มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา และการรับการประกันคุณภาพการศึกษาจากองค์กรภายนอก (สมศ.) มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ รวมทั้งการนำผลการประเมินคุณภาพจากภายในและภายนอกมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ตามวงจรคุณภาพ (PDCA)



ภาพที่ ๒๐ รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา C-S-S Polmanee School โรงเรียนวัดพลมานีย์

๒. ผลการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกัน

การถอดบทเรียนการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ในระยะที่ ๒ มีสถานศึกษาต้นแบบที่มีความพร้อมในการขยายผลรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ทั้งสิ้น ๘ แห่ง ประกอบด้วย ๑) โรงเรียนเมืองกระบี่ ๒) โรงเรียนบ้านไสไทย ๓) โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ (เวียงเก่า แสนภูวิทยาประชาสพ) ๔) โรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ ๕) โรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า ๖) โรงเรียนไพรบึงวิทยาคม ๗) โรงเรียนบ้านปะทาย และ ๘) โรงเรียนบ้านสมานมิตร มีจุดหมายสำคัญเพื่อศึกษากระบวนการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาของสถานศึกษาต้นแบบ และศึกษากระบวนการที่สถานศึกษาเครือข่ายทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบท อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ รวมทั้งผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของชาติกำหนด โดยการประมวล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลการทดลองนำร่องของสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกับสถานศึกษาต้นแบบ และสนใจเข้าร่วมการนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการ จำนวน ๔๗ แห่ง การถอดบทเรียนดังกล่าวทำให้ได้ข้อมูลแนวทางการขยายผลเป็นลักษณะของเครือข่ายที่เกี่ยวข้องทั้งแนวคิดในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ กระบวนการโค้ชของสถานศึกษาต้นแบบเพื่อร่วมพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษานำร่อง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร ครู นักเรียน และชุมชน รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา รวมถึงการสังเคราะห์รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษานำร่อง

การรายงานผลการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาได้วิเคราะห์กระบวนการทดลองนำร่องและสังเคราะห์แนวทางการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาต้นแบบ ทั้ง ๘ แห่ง สามารถแบ่งออกเป็น ๔ แนวทาง ดังนี้

แนวทางที่ ๑ แบบ พา-ทำ และมีส่วนร่วมเน้นผู้บริหารนำและทำด้วย ร่วมคิดร่วมทำ การบริหารที่ลดขั้นตอน บูรณาการทั้งระบบ การแบ่งปัน : ยิ่งให้ยิ่งได้ และการสร้างโอกาสการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยสถานศึกษาที่ใช้แนวทางนี้ ได้แก่ สถานศึกษาต้นแบบ : โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ (เวียงเก่า แสนภูวิทยาประชาสพ) จังหวัดเชียงราย และโรงเรียนเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่

แนวทางที่ ๒ แบบเน้นความเป็น DOE จังหวัด สถานศึกษาในเขตพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา (Sand box) วิเคราะห์ฐานทุน กำหนด DOL (Desired Outcome of Learner) ของสถานศึกษานำไปสู่การพัฒนาารูปแบบนวัตกรรมการที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ได้แก่ สถานศึกษาต้นแบบ : โรงเรียนบ้านสมานมิตร จังหวัดระยอง โรงเรียนไพรบึงวิทยาคม และโรงเรียนบ้านปะทาย จังหวัดศรีสะเกษ

แนวทางที่ ๓ แบบใช้ OKRs Master Team การถ่ายทอดนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ใช้ OKRs (Objective and Key results) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการสถานศึกษา และการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะจากผู้เชี่ยวชาญ สถานศึกษาที่ใช้แนวทางนี้ ได้แก่ สถานศึกษาต้นแบบ : โรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ และโรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า จังหวัดเชียงราย

แนวทางที่ ๔ แบบให้แนวคิดและประชุมติดตาม เน้นการถ่ายทอดแนวคิดสำคัญในการบริหารจัดการ และใช้การประชุมติดตามความก้าวหน้าในการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการของสถานศึกษาทดลองนำร่อง ได้แก่ สถานศึกษาต้นแบบ : โรงเรียนบ้านไสไทย จังหวัดกระบี่ รายละเอียดดังนี้

แนวทางที่ ๑ แบบ พา-ทำและมีส่วนร่วม

การทดลองนำร่องนวัตกรรมแนวทางนี้ สถานศึกษาด้านแบบจะมีบทบาทเป็นพี่เลี้ยงที่พาสถานศึกษาทดลองนำร่องทำการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการที่เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งสู่การพัฒนาผู้เรียน โดยการถ่ายทอดองค์ความรู้ พาลงมือปฏิบัติจริงในการบริหารงานวิชาการ อาทิ การปรับปรุงหลักสูตร การออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก การสร้างกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการงานทั่วไป อาทิ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนทดลองนำร่อง ซึ่งแนวทางการนำร่องนี้เน้นผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำและลงมือทำด้วย ใช้การบริหารจัดการโรงเรียนที่ลดขั้นตอน บูรณาการทั้งระบบ เป็นการขยายผลที่มุ่งเน้นการแบ่งปัน : ยิงให้ยิงได้ และการสร้างโอกาสการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสถานศึกษาที่ใช้แนวทางนี้ ได้แก่ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชาสพ) จังหวัดเชียงราย และโรงเรียนเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่ มีรายละเอียดดังนี้

โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชาสพ) จังหวัดเชียงราย

โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชาสพ) เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ เปิดทำการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาล ๒ ถึง มัธยมศึกษาปีที่ ๖ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย เขต ๓ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กรณีตัวอย่างการบริหารจัดการสถานศึกษาภายใต้การดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ นวัตกรรม ผู้สร้างสรรค์ นวัตกรรมผู้ประกอบการ ตามรอยศาสตร์พระราชา นวัตกรรมบริหารจัดการที่ใช้ในการนำร่อง คือ “นวัตกรรมการบริหารจัดการ RPG.15 Prototype”

กลุ่มเป้าหมายสถานศึกษาทดลองนำร่อง จำนวน ๘ แห่ง ได้แก่ (๑) โรงเรียนบ้านป่าซางเหนือ (๒) โรงเรียนเหมืองง่า (๓) โรงเรียนบ้านป่าก่อ (๔) โรงเรียนบ้านเวียงแก้ว (๕) โรงเรียนบ้านขี้เหล็กคอดยดินแดง (๖) โรงเรียนบ้านหล้า (๗) โรงเรียนบ้านหัวเวียง (โกศลวิทยุทย์) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดเชียงราย และ (๘) โรงเรียนเชิงทะเลวิทยาคม จังหวัดภูเก็ต รวมทั้งโรงเรียนเครือข่ายร่วมพัฒนาที่สนใจ โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีการศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๕



แนวทางการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา

ในการทดลองนำร่องขยายผลนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา จะแบ่งเป็น ๔ ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนดำเนินการ ขั้นกำกับติดตาม และขั้นการประเมินผลการถ่ายทอดนวัตกรรมการบริหารจัดการ รายละเอียดดังนี้

• ขั้นตอนเตรียมการ

๑) ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้นแบบกำหนดยุทธศาสตร์ “พา-ทำ” โดยโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชาสพ) มีบทบาทหน้าที่เป็น “โรงเรียนพี่เลี้ยง” ที่มีความพร้อมด้านบุคลากร องค์กรความรู้ มีชุมชนและหน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงาน

๒) แสวงหาเครือข่ายจากผู้อำนวยการสถานศึกษาทดลองนำร่องที่เคยร่วมปฏิบัติงานในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชาสพ) ซึ่งมีความเข้าใจและเชื่อมั่นในการบริหารจัดการของโรงเรียน

๓) ร่วมลงนามข้อตกลงร่วมกัน (MOU) ในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา



• ขั้นตอนดำเนินการ

๑) ประชุมครูเพื่อสร้างความเข้าใจในบทบาทของการเป็นสถานศึกษาต้นแบบและเตรียมการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่สถานศึกษาทดลองนำร่องในการศึกษาดูงาน ถ่ายทอดองค์ความรู้ และการ “พา-ทำ”

๒) จัดอบรมนักเรียนที่เป็นแกนนำในการดำเนินกิจกรรมเพื่อเตรียมเป็นวิทยากรในการ “พา-ทำ” ได้แก่ นักเรียนแผนการเรียนศิลป์ศึกษภาพด้านเกษตรและนักเรียนสถานนักเรียน เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้กับสถานศึกษาทดลองนำร่อง โดยแบ่งเป็นกลุ่มกิจกรรม ดังนี้

(๑) ด้านเกษตรกรรม ได้จัดนักเรียนแกนนำเป็นวิทยากรพาทำการสร้างสวนเกษตร การวางระบบการให้น้ำแบบ Smart Farmer การขยายพันธุ์พันธุ์พืช การเพาะเมล็ด การเพาะเห็ด การเลี้ยงปศุสัตว์ และการปรับปรุงแบบผลผลิตทางการเกษตร



ครู และนักเรียน ร.ป.ค.15 ร่วมเป็นวิทยากร และช่วยจัดทำโรงเรือนปลูกเมล่อน และแปลงปลูกผักอินทรีย์ให้กับโรงเรียนในเครือข่าย



ร.ป.ค. 15 จัดอบรมการเกษตรแบบออนไลน์ ให้กับโรงเรียนในกลุ่มเครือข่าย

(๒) ด้านกองทุนธุรกิจสำหรับนักเรียนและกองทุนประกอบอาชีพสำหรับผู้ปกครอง ในการจัดตั้งและบริหารจัดการ กองทุน รวมถึงการจัดทำบัญชีกองทุน ช่วยให้สถานศึกษาทดลองนำร่องและ เครือข่ายความร่วมมือสามารถจัดตั้งกองทุน และบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครู นักเรียน และผู้ปกครอง มีความตื่นตัวในการลงทุนและเป็นผู้ประกอบการ

(๓) ด้านการส่งเสริมทักษะอาชีพ ให้นักเรียนแผนการเรียนอาชีพ ช่างอุตสาหกรรมเป็น วิทยากรพาทำกิจกรรมการฝึกปฏิบัติจริง มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับสถานศึกษาทดลองนำร่อง และเครือข่ายความร่วมมือ รวมถึงให้ใช้ศูนย์บ่มเพาะและนักรูจกน้อยของโรงเรียนพี่เลี้ยงเพื่อสร้างเครือข่ายการ ทำธุรกิจสินค้าออนไลน์

(๔) ด้านการจัดการเรียนการสอน ให้ครูของสถานศึกษาต้นแบบเป็นวิทยากรพาทำ และให้องค์ความรู้ในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้แบบโครงงาน (Project based learning) การเรียนรู้ เชิงรุก การเรียนรู้การเป็นผู้ประกอบการ

(๕) ด้านทรัพยากรทางการศึกษา ให้การสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษาแก่ สถานศึกษาทดลองนำร่อง ทั้งบุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ การสนับสนุนงาน ดิจิทัลแพลตฟอร์ม อาทิ แบ่งปันโปรแกรม E-School Master ที่เป็นซอฟต์แวร์ที่ สถานศึกษาต้นแบบได้พัฒนาเองให้กับ สถานศึกษาทดลองนำร่องใช้ร่วมกันโดยไม่ คิดค่าใช้จ่าย รวมถึงการสนับสนุนและ อนุญาตให้ใช้ฐานข้อมูลห้องสมุด E-Book ของโรงเรียนเพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้ร่วมกัน



นักเรียน ร.ป.ค.15 ปฏิบัติกิจกรรมจิตอาสา "พา-ทำ" นาน้องๆ นักเรียนโรงเรียนบ้านหัวเวียง (โกศลวิทย์) สร้างสวนเกษตร โรงเรือนเพาะเห็ดนางฟ้าและโรงเรือนปลูกเมล่อน

• ชัยการกำกับติดตาม

๑) มีการใช้ Social Media ในการสื่อสารระหว่างโรงเรียนเพื่อติดตาม ดูแลการดำเนินการ พัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษาทดลองนำร่องอย่างสม่ำเสมอ และแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว

๒) แต่งตั้งเจ้าหน้าที่เพื่อประเมินผลจากการดำเนินกิจกรรมการจัดตั้งกองทุนธุรกิจนักเรียน และธนาคารพัฒนาชุมชนว่าสามารถการเปิดธนาคารพัฒนาชุมชนได้หรือไม่

๓) สำนวความพึงพอใจและประเมินพฤติกรรมของผู้บริหาร ครู และนักเรียนในขณะเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

• **ขั้นการประเมินผลการถ่ายทอดนวัตกรรมการบริหารจัดการ**

โรงเรียนถอดบทเรียนจากการปฏิบัติจริงร่วมกันกับสถานศึกษาทดลองนำร่องโดยใช้กระบวนการ PDCA เพื่อวิเคราะห์หาจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนา และปัญหาที่พบจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่สถานศึกษาต้นแบบได้จัดกิจกรรมและถ่ายทอดนวัตกรรมการให้สถานศึกษาทดลองนำร่อง โดยข้อค้นพบจากการถอดบทเรียนสรุปได้ ดังนี้

๑) จุดเด่น คือ สถานศึกษาทดลองนำร่องถือเป็นเครือข่ายร่วมพัฒนา ผู้บริหารทั้งสถานศึกษาต้นแบบและสถานศึกษาทดลองนำร่องมีการประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินโครงการแก่คณะครู ผู้รับผิดชอบ นักเรียน และชุมชน สร้างให้เกิดเป้าหมายในการพัฒนาร่วมกัน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโรงเรียน (Stakeholders) มีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาในทุกโรงเรียน สถานศึกษาต้นแบบทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงทั้งระดับผู้บริหาร ครู และนักเรียนที่ร่วมเป็นวิทยากรพาทำ มีการจัดศึกษาดูงาน การอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้เพิ่มทักษะและประสบการณ์จริง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคณะครูผู้รับผิดชอบสวนเกษตรแต่ละโรงเรียน ในเครือข่ายโรงเรียนร่วมพัฒนาทุกช่องทางอย่างต่อเนื่อง มีการให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ โดยการช่วยรับซื้อผลผลิตทางการเกษตรของสถานศึกษาทดลองนำร่องอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ผู้บริหารและครูมีการติดตามดูแลผลผลิตทางการเกษตรอย่างสม่ำเสมอ และแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วโดยใช้ Social Media ในการสื่อสารระหว่างโรงเรียน

๒) จุดที่ควรพัฒนา คือ ผู้บริหารควรกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบกิจกรรมเกษตรแต่ละประเภทให้แก่ครูทุกคนในโรงเรียนโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ ควรมีการประชาสัมพันธ์การดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะผลลัพธ์ที่เกิดเป็นรูปธรรม ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจและเชิญชวนชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานสวนเกษตร ครูควรนำปัญหามาสะท้อนผลการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การแก้ไขในครั้งต่อไป

๓) ปัญหาที่พบ คือ

(๑) สถานศึกษาทดลองนำร่องมักเคยชินกับกรอบวิธีคิดตามแบบประเมินของส่วนกลางส่งผลให้ขาดการวิเคราะห์ฐานทุนโรงเรียน และชุมชนตามสภาพความเป็นจริง จึงละเลยจุดที่ควรปรับปรุงและพัฒนา รวมทั้งละเลยจุดเด่นที่เป็นอัตลักษณ์ของตนในการสร้างการศึกษาเชิงอัตลักษณ์ของพื้นที่

(๒) สถานศึกษาทดลองนำร่องขาดแคลนบุคลากรในฝ่ายสนับสนุนการสอน อาทิ นักการ ภารโรง แม่บ้าน ทำให้ภาระงานตกที่ครู การรับงานที่นอกเหนือจากการสอนจึงไม่สามารถดูแลได้อย่างเต็มที่เนื่องจากต้องทำหน้าที่หลายอย่าง

(๓) สถานศึกษาทดลองนำร่องยังยึดติดกับกรอบการประเมินโดยใช้คะแนนทดสอบระดับชาติ O-Net/NT การสอบโดยวัดความสำเร็จที่คะแนนและผลสัมฤทธิ์สูง ละเลยศักยภาพส่วนบุคคลของผู้เรียนที่มีความถนัดและความสนใจที่แตกต่างกัน ทำให้ขาดการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพและการมีงานทำของนักเรียนที่จะสามารถทำให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในชีวิตจริงได้ จึงต้องใช้เวลาเพื่อสร้างความเข้าใจและพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ยั่งยืน ดังนั้น การปรับแนวคิดของสถานศึกษาเพื่อมุ่งสร้างโอกาสให้กับผู้เรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญ

(๔) ในระยะเริ่มต้นสมาชิกบางส่วนยังขาดความเชื่อมั่นในการที่จะกู้ยืมเงินจากกองทุนเพื่อไปประกอบอาชีพเนื่องจากกลัวการเป็นหนี้ จึงต้องใช้เวลาระยะหนึ่งเพื่อเรียนรู้แบบอย่างของผู้ที่ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการ มีดังนี้

๑) ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำ สามารถนำผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมาร่วมกันพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและสร้างความเปลี่ยนแปลงให้ปรากฏผลงานเชิงประจักษ์ด้วยการ “นำและทำด้วย” เป็นการสร้างเครือข่ายโดยใช้ใจนำ สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดกับเครือข่าย และลงมือร่วมคิดร่วมทำในทุกขั้นตอนในการบริหารจัดการสถานศึกษา

๒) รูปแบบการบริหารจัดการที่สามารถนำแนวคิดไปปรับประยุกต์ใช้ได้จริงในสถานศึกษาทดลองนำร่อง เน้นการมีส่วนร่วมที่เปิดใจกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ให้เกียรติ คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ มุ่งหวังให้ผู้เรียนให้เป็นคนดีของสังคม ส่งผลให้เกิดวิธีการทำงานแนวใหม่ภายใต้แนวคิด “ลดขั้นตอน บูรณาการทั้งระบบ” ทำให้ได้รับการยอมรับ “ได้ใจ” สถานศึกษาทดลองนำร่องในการร่วมพัฒนานวัตกรรม

๓) ผู้บริหาร ครู และนักเรียนของสถานศึกษาต้นแบบที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถในการเป็นที่เลี้ยง วิทยากร พา-ทำ ด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านการสร้างเครือข่าย ด้านเกษตรกรรม ด้านกองทุนธุรกิจ ด้านการส่งเสริมทักษะอาชีพ ด้าน ICT เป็นต้น

๔) ผู้บริหาร คณะครู บุคลากร นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินการ มีความตระหนัก เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่จะร่วมกันพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและเตรียมความพร้อมให้กับผู้เรียนในการเรียนต่อและประกอบอาชีพในอนาคต

๕) สถานศึกษาทดลองนำร่องนวัตกรรม มีค่านิยมร่วม และมีความต้องการที่ระเบิดมาจากข้างในตามหลักการทรงงานของในหลวงรัชกาลที่ ๙

๖) สถานศึกษาต้นแบบมีแนวคิด “แบ่งปัน ยิ่งให้ ยิ่งได้” จึงมีการสนับสนุนวัสดุ-ครุภัณฑ์ องค์ความรู้ เทคโนโลยี รวมถึงบุคลากรที่มีอยู่กับสถานศึกษาทดลองนำร่องเป็นการให้และใช้ทรัพยากร วัสดุ ครุภัณฑ์ร่วมกันระหว่างสถานศึกษา รวมทั้งสนับสนุนงบประมาณที่ได้รับจากผู้สนับสนุน อาทิ มูลนิธิมีชัย วีระไวทยะ นำมาเป็นต้นทุนในการแสวงหาความร่วมมือ เพื่อเป็นพลังเสริมการพัฒนา ภายใต้แนวคิด “สร้างโอกาสการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง”

ภาพอนาคตร่วมกัน

“ความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร นักเรียน และประชาชน
ในชุมชน ที่จะสามารถสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงาม สิ่งที่ดีงาม ให้เกิดกับผู้เรียนและประชาชน
ทุกกลุ่มในชุมชนได้ เพื่อให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ ชุมชนก็จะน่าอยู่และเป็นชุมชน
ที่มีความสุข โดยเชื่อมั่นว่ากระบวนการทางการศึกษาจะสามารถพัฒนาคน
เพื่อไปพัฒนาชุมชน และประเทศชาติได้อย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต”

นายกัมพล ไชยพันธ์

โรงเรียนเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่

โรงเรียนเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่ เป็นโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา ปีที่ ๑-๖ สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากระบี่ เขต ๑๓ (ตรัง-กระบี่) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการ (Model) ของโรงเรียนเมืองกระบี่ คือ “I-PENLA Model” เพื่อพัฒนาการจัดกิจกรรมหนึ่งห้องเรียน หนึ่งฐานการเรียนรู้ของครูสู่การสร้างเสริมคุณลักษณะผู้เรียน 4.0

กลุ่มเป้าหมายสถานศึกษาทดลองนำร่อง จำนวน ๘ แห่ง ได้แก่ (๑) โรงเรียนอำมาตย์พานิชนุกูล (๒) โรงเรียนคลองท่อมราชูร์รังสรรค์ (๓) โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยกระบี่ (๔) โรงเรียนสินปุนคุณวิชัย (๕) โรงเรียนคลองพนสฤทธิพิทยา (๖) โรงเรียนคลองยางประชานุสรณ์ (๗) โรงเรียนลันตาราชประชาอุทิศ และ (๘) โรงเรียนทานโพธิ์พิทยาคม จังหวัดกระบี่ โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีการศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๔- ๒๕๖๕

แนวทางการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา

๑) สรรหาสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกันหรือมีความสนใจทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาต้นแบบไปปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยมีโรงเรียนที่สนใจเข้าร่วมการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการของโรงเรียนเมืองกระบี่ โดยการสนับสนุนของที่ปรึกษาโครงการในพื้นที่ในการแนะนำเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการในจังหวัดเข้ามาร่วมกันทดลองนำร่องนวัตกรรมการ มีสถานศึกษาสมัครเข้าร่วมโครงการฯ จำนวน ๘ แห่ง

๒) ร่วมกับสถานศึกษาทดลองนำร่องนวัตกรรมการฯ และที่ปรึกษาในพื้นที่กำหนดแนวทางการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ กรอบการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบท อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ของสถานศึกษาทดลองนำร่องแต่ละแห่ง

๓) ร่วมกับสถานศึกษาทดลองนำร่องและที่ปรึกษาในพื้นที่ศึกษาแนวทางการพัฒนานวัตกรรมการและร่วมศึกษาวิเคราะห์บริบทของโรงเรียนที่จะทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา

๔) ร่วมออกแบบกระบวนการบริหารจัดการในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติไปสู่การปฏิบัติโดยมีการจัดประชุมสร้างความเข้าใจการดำเนินงานที่โรงเรียนเมืองกระบี่ และรูปแบบการประชุมออนไลน์ และนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาของโรงเรียนเมืองกระบี่ให้สถานศึกษาทดลองนำร่องเกิดความเข้าใจในแนวทางการบริหารจัดการ เพื่อต่อยอดนำไปปรับประยุกต์ใช้ในการทดลองนำร่องนวัตกรรมการให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนของตน ตลอดจนมีการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ (DOE)

๕) ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนเมืองกระบี่รับบทบาทเป็นพี่เลี้ยง (Coach) ในการให้คำแนะนำ ปรึกษา สนับสนุนองค์ความรู้ ได้แก่ หนังสือนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ : กรณีตัวอย่างโรงเรียนเมืองกระบี่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดองค์ความรู้ นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาให้กับสถานศึกษาทดลองนำร่องนวัตกรรมการฯ โดยโรงเรียนเปิดโอกาสให้เครือข่ายการมีส่วนร่วมเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโดยใช้รูปแบบ I-PENLA Model ในการพัฒนากิจกรรมหนึ่งห้องเรียน หนึ่งฐานการเรียนรู้ของครูสู่การสร้างเสริมคุณลักษณะผู้เรียน ๔.๐ โดยใช้ระดับของการมีส่วนร่วมตามแนวคิดของสมาคมนานาชาติว่าด้วยการมีส่วนร่วม ระดับที่ ๑ ถึงระดับที่ ๔ จาก ๕ ระดับ ได้แก่

ระดับที่ ๑ To Inform การให้ข้อมูลข่าวสารแก่เครือข่ายการมีส่วนร่วม และประชาชนทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารจัดการโดยใช้รูปแบบ I-PENLA Model ในการพัฒนากิจกรรมหนึ่งห้องเรียน หนึ่งฐานการเรียนรู้ของครูผู้สร้างเสริมคุณลักษณะผู้เรียน ๔.๐ โดยนำเสนอข้อมูลที่แท้จริง ถูกต้อง เป็นปัจจุบันและสามารถเข้าถึงได้

ระดับที่ ๒ To Consult การเปิดให้เครือข่ายการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการโดยใช้รูปแบบ I-PENLA Model ในการพัฒนากิจกรรมหนึ่งห้องเรียน หนึ่งฐานการเรียนรู้ของครูผู้สร้างเสริมคุณลักษณะผู้เรียน ๔.๐ อย่างอิสระ และเป็นระบบ โดยจัดให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็น การปรึกษาหารือ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และนำข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ประเด็นที่เครือข่ายการมีส่วนร่วม และประชาชนทั่วไป ไปเป็นแนวทางการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

ระดับที่ ๓ To Involve เป็นระดับที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้เครือข่ายการมีส่วนร่วมเข้ามามีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องในกระบวนการบริหารจัดการโดยใช้รูปแบบ I-PENLA Model ในการพัฒนากิจกรรมหนึ่งห้องเรียน หนึ่งฐานการเรียนรู้ของครูผู้สร้างเสริมคุณลักษณะผู้เรียน ๔.๐ โดยโรงเรียนมีหน้าที่จัดระบบ อำนวยความสะดวก ยอมรับการเสนอแนะและการตัดสินใจร่วมกับเครือข่ายการมีส่วนร่วมและภาคประชาชน การมีส่วนร่วมระดับนี้ ดำเนินการในรูปแบบกรรมการที่มีตัวแทนเข้าร่วมกิจกรรม

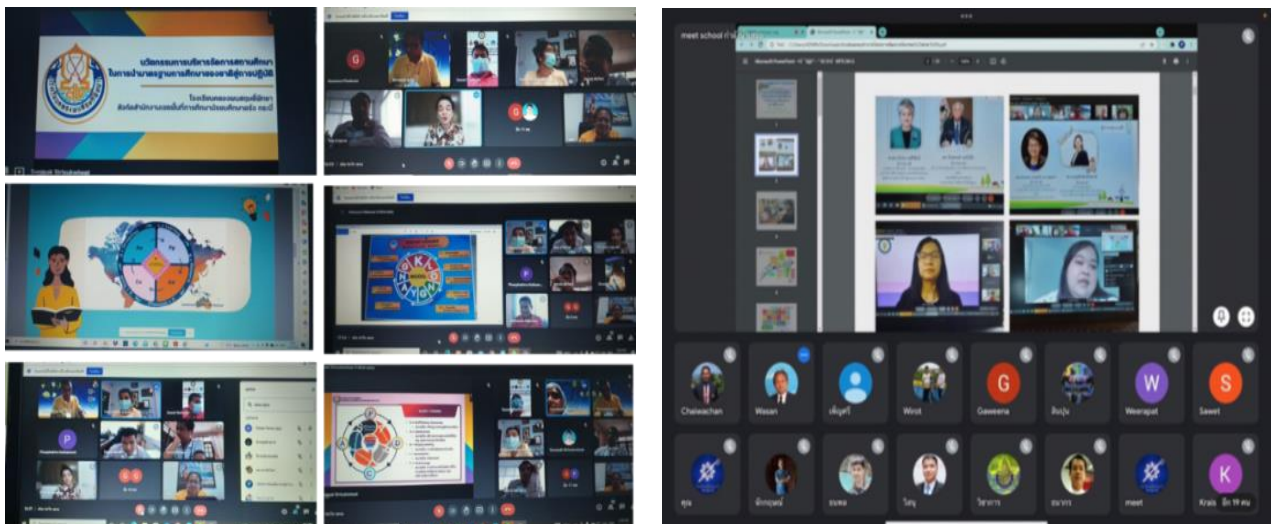
ระดับที่ ๔ To Collaborate การที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้เครือข่ายการมีส่วนร่วมและประชาชนทั่วไปเข้ามามีส่วนร่วมมีบทบาทเป็นหุ้นส่วนหรือภาคีในการบริหารจัดการโดยใช้รูปแบบ I-PENLA Model ในการพัฒนากิจกรรมหนึ่งห้องเรียน หนึ่งฐานการเรียนรู้ของครูผู้สร้างเสริมคุณลักษณะผู้เรียน ๔.๐

ระดับที่ ๕ To Empower การเสริมอำนาจเครือข่ายการมีส่วนร่วมและประชาชนทั่วไป เป็นระดับที่เปิดโอกาสให้เข้ามามีบทบาทเต็มในการตัดสินใจ บริหารจัดการโดยใช้รูปแบบ I-PENLA Model ในการพัฒนา กิจกรรมหนึ่งห้องเรียน หนึ่งฐานการเรียนรู้ของครูผู้สร้างเสริมคุณลักษณะผู้เรียน ๔.๐ เข้ามาทดแทน การดำเนินงานของโรงเรียน ระดับการมีส่วนร่วมระดับสูงสุดนี้ เน้นให้เครือข่ายการมีส่วนร่วมและประชาชนทั่วไป เป็นเจ้าของโรงเรียนและดำเนินการกิจโดยโรงเรียนมีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนเท่านั้น

๖) ร่วมบริหารจัดการในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติไปสู่การปฏิบัติให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน และมีการกำกับติดตาม ผ่านการประชุมรูปแบบออนไลน์เป็นระยะ ดังนี้

ครั้งที่ ๑ วันที่ ๒๕ มกราคม ๒๕๖๕ ประชุมร่วมกันระหว่างสถานศึกษาต้นแบบและโรงเรียนนำร่องทุกสังกัดใน จ.กระบี่

ครั้งที่ ๒ วันที่ ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ จัดกิจกรรม online นำเสนอนวัตกรรมของโรงเรียนเมืองกระบี่และแนวทางการทดลองนำร่อง



ครั้งที่ ๓-๕ วันที่ ๑๗ เมษายน ๒๕๖๕, ๑๘ มิถุนายน ๒๕๖๕ และ ๖ สิงหาคม ๒๕๖๕ จัดการประชุมและกิจกรรมรูปแบบ online โดยโรงเรียนนำร่องนำเสนอข้อมูล

- (๑) ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน
- (๒) หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน
- (๓) กระบวนการบริหารจัดการ
- (๔) รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียน (School Model) และรูปแบบนวัตกรรม
- ๗) ร่วมประเมินผลการบริหารจัดการ รูปแบบกระบวนการในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ และจัดทำร่างเอกสารรายงาน และผลที่เกิดตาม DOE
- ๘) ศึกษาผลการประเมินและกำหนดแนวทางการปรับปรุงแก้ไข พัฒนากระบวนการบริหารจัดการ ในการนำมาตราฐานการศึกษา ของชาติไปสู่การปฏิบัติ ดังภาพ



ภาพที่ ๒๑ แนวทางการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการของโรงเรียนเมืองกระบี่
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการ

เป็นการถอดปัจจัยมาจากแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในรูปแบบแบบสอบถามออนไลน์โดยจะวิเคราะห์ในประเด็น ๗ ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านด้านทักษะ ความรู้

ความสามารถ ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรและด้านค่านิยมร่วม ร่วมกับข้อมูลที่ได้การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสำรวจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

๑) ด้านกลยุทธ์ขององค์กร พบว่า การพัฒนาการจัดกิจกรรมหนึ่งห้องเรียน หนึ่งฐานการเรียนรู้ (One Classroom One Learning Base: OCOLB) สู่การสร้างเสริมคุณลักษณะผู้เรียน ๔.๐ ต้องให้ความสำคัญกับการวางระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (I = Internal Quality Assurance : IQA) ให้เข้มแข็งทุกขั้นตอน เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน วิเคราะห์นโยบายการศึกษาและมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยใช้ SWOT Analysis กำหนดทิศทางการบริหารจัดการโรงเรียนในอนาคต แล้วดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี (P = Policy and Plan) ดำเนินงานตามโครงการ กิจกรรม ที่กำหนดไว้ในแผน รวมทั้งโครงการและกิจกรรม มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล ตลอดจนการรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการ ซึ่งในโครงการ กิจกรรม และงานตามโครงสร้างฝ่ายบริหารทั่วไปกำหนดให้มีการจัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ อีกทั้งได้ศึกษา รวบรวมข้อมูล แหล่งเรียนรู้นอกโรงเรียนในประเทศและต่างประเทศนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้านการเรียนรู้ของนักเรียน โดยพลังความช่วยเหลือจากเครือข่ายการมีส่วนร่วมทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียนที่เข้ามามีส่วนร่วมทั้งเป็นผู้รับทราบผลการดำเนินงานของโรงเรียน มาร่วมให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ มาร่วมเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ร่วมปฏิบัติงานกับโรงเรียนเป็นครั้งคราว อาทิ คณะกรรมการสนทนากลุ่ม (Focus Group) คณะกรรมการภาคี ๔ ฝ่าย และหรือร่วมเป็นคณะกรรมการในเครือข่ายการมีส่วนร่วมในโรงเรียน ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง และคณะกรรมการชมรมศิษย์เก่า เป็นต้น

๒) ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า ในการออกแบบรูปแบบการบริหารจัดการจะต้องออกแบบให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องรับผิดชอบทุกฝ่าย/งาน/ระดับชั้น และกลุ่มสาระการเรียนรู้ สำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียนทุกคน นอกจากจะทำงานในฝ่ายที่ตนรับผิดชอบแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องพูดคุย เชิญชวนให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนเพิ่มบทบาทของตน มาร่วมด้วยช่วยกันดูแลครูทั้งโรงเรียน อาทิ ร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ โดยแบ่งกลุ่มสาระการเรียนรู้รับผิดชอบโดยสมัครใจ และให้พิจารณาสาขาวิชาเอก และประสบการณ์ของรองผู้อำนวยการโรงเรียนแต่ละท่าน และจำนวนครู เมื่อรวมแล้วมีจำนวนที่ใกล้เคียงกัน เพื่อให้การดูแลครูรายคนเป็นไปอย่างทั่วถึง มิให้ครูคนใดถูกทอดทิ้งอยู่ข้างหลัง และผู้อำนวยการโรงเรียนจำต้องให้มีการเขียนบทบาทหน้าที่ไว้ในโครงสร้างการบริหารจัดการและคู่มือการปฏิบัติงานของโรงเรียนด้วย หลังจากนั้นจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ ประชาสัมพันธ์ให้คณะครู บุคลากรทางการศึกษา และเครือข่ายการมีส่วนร่วมภายในโรงเรียนได้ทราบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน พบว่า การเตรียมความพร้อมของโรงเรียน ทั้งระบบประกันคุณภาพ การวางแผน การจัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ และเครือข่ายการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน ลำดับต่อมาคือ การจัดการเรียนรู้ อันเป็นกระบวนการสำคัญที่จะนำผลของการเตรียมความพร้อมของโรงเรียนขับเคลื่อนกิจกรรมทางวิชาการไปสู่คุณภาพของนักเรียน ด้วยระบบเรียนรู้ (L= Learning System) ซึ่งประกอบด้วย หลักสูตร (Curriculum) การจัดการเรียนรู้ (Learning Management) และการวัดประเมินผล (Evaluation) มีการปรับหลักสูตรสถานศึกษาที่มีการปรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในส่วนของกิจกรรมชุมนุมให้เป็นกิจกรรมหนึ่งห้องเรียน หนึ่งฐานการเรียนรู้ (OCOLB) กำหนดการจัดกิจกรรม การเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) บนฐานสมรรถนะ โดยใช้กระบวนการเรียนรู้บันได ๗ ขั้นสิ่งแวดล้อมศึกษา ที่สร้างเสริมคุณลักษณะผู้เรียน ๔.๐ ส่วนการนำหลักสูตรไปใช้ในขั้นตอนของการจัดการเรียนรู้ (Learning Management) นั้น ได้มีการจัดกิจกรรมเตรียมครูให้พร้อมจำนวน ๒ กิจกรรม คือ ๑) การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะเชิงรุกในกิจกรรม OCOLB

สู่การสร้างเสริมคุณลักษณะผู้เรียน ๔.๐ และ ๒) กิจกรรมการพัฒนาครูโดยใช้ระบบการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง โรงเรียนเมืองกระบี่ (MK-CMS) ทั้งสองกิจกรรมนี้จะส่งผลให้ครูได้ปฏิบัติงานร่วมกันกับเพื่อนครูทั้งคู่ Buddy ครูผู้เชี่ยวชาญ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าระดับชั้น ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และเครือข่ายการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน เพื่อร่วมวางแผนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Plan) ไปเยี่ยมชั้นเรียน และสังเกตการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ฐานสมรรถนะเชิงรุก (Do) และสะท้อนคิด (See) เมื่อสิ้นสุดกิจกรรม สำหรับในขั้นตอนสุดท้ายของระบบการเรียนรู้ คือ การวัดประเมินผล (Evaluation) เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียน ระหว่างภาค และมีการตัดสินผลการเรียน “ผ” (ผ่าน) และ “มผ” (ไม่ผ่าน) เมื่อสิ้นภาคเรียน

๔) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน คือบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำตามสถานการณ์ ผู้นำด้านการประชาสัมพันธ์องค์กร และเป็นผู้นำในยุคดิจิทัลด้วย ต้องเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้เรียนรู้อยู่เสมอ มีภูมิรู้ ภูมิธรรม นำมาประยุกต์ บูรณาการให้เกิดรูปแบบการบริหารจัดการทั้งระบบ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (A Whole School Approach for Sustainable Development) โดยใช้ศาสตร์พระราชา ผู้บริหารจะต้องให้เทคนิควิธีการให้เกิด “ทีม” ด้วยการพูดคุย ประชุมปรึกษาหารือทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แสวงหาจุดร่วม สงวนจุดต่าง ค่อย ๆ พูดคุย สิ่งใดเห็นด้วยตรงกัน ดำเนินการทันที สิ่งใดที่ยังมีความเห็นไม่ตรงกัน อาจจำเป็นต้องใช้ความเห็นของคนส่วนใหญ่

๕) ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร พบว่า (๑) ครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องรู้จัก สามัคคี ร่วมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปี่ยมด้วยกาลยาณมิตรและบรรยากาศทางวิชาการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องเป็นผู้เรียนรู้อยู่เสมอ คิดหาวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุง แก้ไข พัฒนางานในหน้าที่ตน บุคลากรทางการศึกษา ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของครูให้เกิดประสิทธิภาพ ส่วนครูนั้น ต้องเป็นผู้ยอมรับ การเปลี่ยนแปลง และเป็นครูในยุคดิจิทัลที่ทันสมัยแต่ดำเนินชีวิตและปฏิบัติงานภายใต้การน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ได้เหมาะสม เกิดผลต่อตนเอง เพื่อนร่วมงานและนักเรียนทุกคน และ (๒) เครือข่ายและการมีส่วนร่วม เป็นพลังหนุนเสริมให้การบริหารจัดการโรงเรียนประสบความสำเร็จ การบริหารจัดการโรงเรียนเมืองกระบี่โดยใช้รูปแบบ I-PENLA ในการพัฒนาการจัดการ OCOLB ของครูสู่การสร้างเสริมคุณลักษณะผู้เรียน ๔.๐ ที่ประสบความสำเร็จและเป็นผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ได้นั้น เครือข่ายการมีส่วนร่วมภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียนเข้ามีส่วนร่วมทั้งการรับรู้ เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติที่โรงเรียนในรูปแบบของคณะกรรมการที่โรงเรียนเชิญมาเป็นครั้งคราว และการเป็นคณะกรรมการที่มีหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารจัดการโรงเรียน อาทิ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการบริหารโรงเรียน คณะกรรมการสภานักเรียน คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง คณะกรรมการชมรมศิษย์เก่า และเครือข่ายการมีส่วนร่วมภายนอกโรงเรียนทั้งในประเทศและต่างประเทศ อีกทั้งได้เข้ามามีส่วนสำคัญในการให้ความร่วมมือทางวิชาการ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน การเยี่ยมชั้นเรียน สังเกตการจัดการเรียนรู้ การร่วมให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนา ตลอดจนการมีส่วนร่วมให้การสนับสนุนด้านการระดมสรรพกำลังด้านทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

๖) ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ พบว่า สถานศึกษามีครูผู้สอนที่มีความรู้ ความสามารถ ในการออกแบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดกิจกรรมการเรียนรู้สอดคล้องกับหลักสูตร มีการวัด และประเมินผลและนำผลการประเมินไปปรับปรุงคุณภาพการสอนและการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนา ผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

๗) ด้านค่านิยมร่วม พบว่า สถานศึกษามีวัฒนธรรมขององค์กรที่ดี บุคลากรในสถานศึกษาร่วมแรง ร่วมใจ มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ อีกทั้งยังมีผู้ปกครอง ชุมชน ภาคีเครือข่าย ให้ความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ คือ อุปสรรคในระยะ การเปลี่ยนผ่านการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรเดิมซึ่งเป็นหลักสูตรอิงมาตรฐาน มาเป็นหลักสูตรฐานสมรรถนะ ซึ่งหลักสูตรเดิมเน้นการจัดการเรียนรู้ที่ได้ความรู้ เกิดทักษะมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามหลักสูตร รวมทั้งยังมีการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ครูจึงเกิดความกังวลด้านผลการทดสอบ O-NET จึงยังมีการสอนที่เน้นเนื้อหาและสอนเสริมเพื่อให้นักเรียนมีทักษะในการทำข้อสอบให้ได้คะแนนสูง ๆ เพื่อเทียบเคียง (Benchmark) กับคะแนนเฉลี่ยระดับชาติ

แนวทางที่ ๒ แบบเน้น DOE จังหวัด สถานศึกษาในเขตพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา (Sandbox)

การทดลองนำร่องนวัตกรรมแนวทางนี้พบในสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยการนำร่องจะเน้นความเป็น DOE (Desired Outcome of Educations) ของจังหวัด การวิเคราะห์ ฐานทุนของสถานศึกษานำร่อง การกำหนด DOL (Desired Outcome of Learner) ของสถานศึกษานำไปสู่ การพัฒนารูปแบบนวัตกรรมที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาต้นแบบที่ใช้แนวทาง การนำร่องนวัตกรรมลักษณะนี้ได้แก่ โรงเรียนบ้านสมานมิตร จังหวัดระยอง โรงเรียนโพธิ์พิชัยวิทยา และโรงเรียน บ้านปะทาย จังหวัดศรีสะเกษ มีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

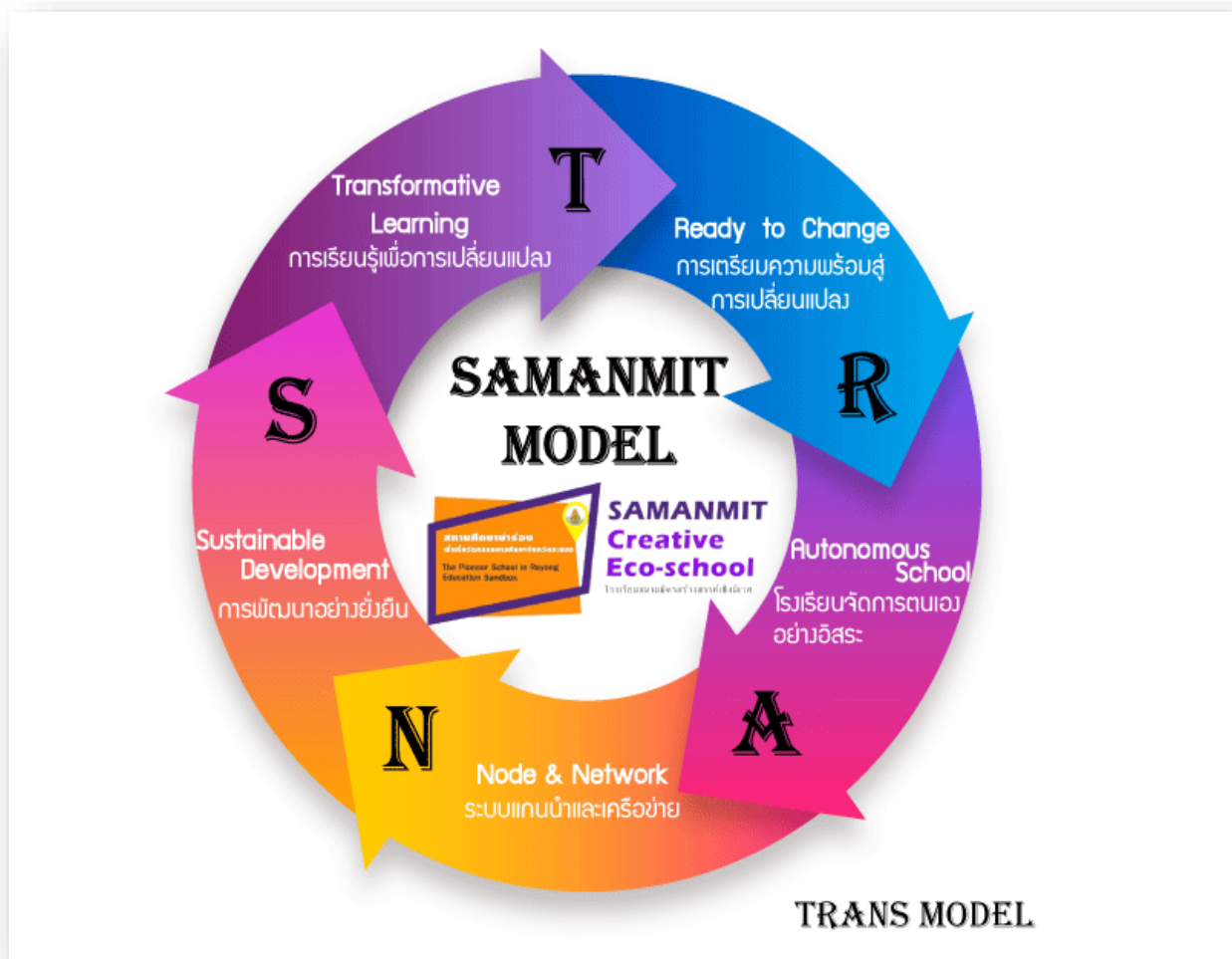
โรงเรียนบ้านสมานมิตร จังหวัดระยอง

โรงเรียนสมานมิตร เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก เปิดสอนในระดับประถมศึกษาปีที่ ๑-๖ ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต ๑ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ สร้างสรรค์เชิงนิเวศ (Samanmit Creative Eco-School) เป็นโรงเรียนสร้างสรรค์ สิ่งแวดล้อมศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยใช้แนวคิด “การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ : Whole School Transforming : 7 Change” เป็นแนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียน รูปแบบการพัฒนานวัตกรรม การจัดการ (Model) ของโรงเรียนบ้านสมานมิตร คือ “SAMANMIT MODEL” ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อ ขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

กลุ่มเป้าหมายสถานศึกษาทดลองนำร่อง จำนวน ๒ แห่ง ได้แก่ (๑) โรงเรียนวัดช้างชนศิริราษฎร์ บำรุงและ (๒) โรงเรียนบ้านมาบป่าหวาย จังหวัดระยอง รวมทั้งสถานศึกษาที่สนใจ

แนวทางการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา

โรงเรียนบ้านสมานมิตรได้ดำเนินการขยายผลนวัตกรรมการบริหารจัดการในการนำมาตรฐาน การศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ โดยใช้วิธีการหรือกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ หรือรูปแบบนวัตกรรม การบริหารจัดการสถานศึกษาต้นแบบที่เชื่อมโยงการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ดังนี้



ภาพที่ ๒๒ แนวทางการนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านสามานมิตร

๑) สร้างการรับรู้ให้ตรงกันของคณะทำงานดำเนินโครงการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันในแนวทางการเก็บข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อได้มาซึ่งข้อมูลที่มีคุณภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านสามานมิตร โดยมีผู้อำนวยการสถานศึกษาเครือข่าย ทีมครูแกนนำ และทีมที่ปรึกษาโครงการฯ มาร่วมเรียนรู้ด้วย

๒) สร้างการรับรู้ถึงจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมในการดำเนินโครงการรวมทั้งแลกเปลี่ยนมุมมอง วิสัยทัศน์ (Share Vision) และความคาดหวังในการดำเนินงาน โดยเริ่มที่การปรับกระบวนทัศน์และขยายมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่ายและทีมครูแกนนำให้เห็นคุณค่าและความสัมพันธ์ของคนและสรรพสิ่งที่อยู่รอบตัวที่สามารถนำมาเรียนรู้ได้ สร้างความเข้าใจให้เห็นภาพรวมของการสร้างระบบการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา บนฐานสมรรถนะให้ตอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา (Desired Outcomes of Education) โดยเริ่มจากการมีแนวคิดหลักในการพัฒนาโรงเรียน (School Concept) ของตน ที่สอดคล้องกับฐานทุนของโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และอนาคตของผู้เรียนในอีก ๕-๑๐ ปีข้างหน้า โดยดำเนินการดังนี้

(๑) ปรับ Mindset ของผู้บริหารและทีมครูแกนนำ ขยายมุมมองการเรียนรู้ใน ๒ มิติ คือ โลกภายในของตนเอง และโลกภายนอกที่ไร้ขอบเขตโดยไม่ถูกจำกัดอยู่ในบริบทของโรงเรียนเท่านั้น (Transformative Learning)

(๒) เพิ่มทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ อย่างเป็นองค์รวม (Holistic Learning) ให้เข้าถึงความหมายเชิงคุณค่าแท้ ภายใต้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันของสรรพสิ่ง ทั้งตนเอง ธรรมชาติ ชุมชน และสังคมที่ต้องอิงอาศัยกัน

(๓) ปรับมุมมองและวิธีคิดของผู้บริหาร ด้วยการใคร่ครวญอย่างลึกซึ้ง (Critical Thinking) สู่การสะท้อนคิด (Self-Reflection) ในการให้ความหมายใหม่เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักรู้ ด้วยจิตสำนึกที่มั่นคงภายในจิตใจของตนเอง (Self-Actualization)

๓) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาสู่หลักสูตรฐานสมรรถนะ “ผลลัพธ์การเรียนรู้สู่วิสัยทัศน์ของโรงเรียน” (DOE to School Concept) เพื่อพัฒนาผู้บริหารและทีมครูแกนนำในการสร้างกระบวนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาฐานสมรรถนะ โดยรู้และเข้าใจที่มาความสัมพันธ์และความสำคัญของการจัดทำหลักสูตรฐานสมรรถนะ ตั้งแต่มาตรฐานการศึกษาของชาติ ในการกำหนดผลลัพธ์สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน (Desired Outcome of Education) การกำหนดสมรรถนะผู้เรียน (Desired Outcome of Learner: DOL) จนถึงการกำหนดแนวคิดหลัก (School Concept) ของโรงเรียนที่สอดคล้องกับฐานทุนและบริบทโรงเรียนเพื่อให้เกิดทิศทาง และอัตลักษณ์ในการสร้างสมรรถนะของผู้เรียนจากการเรียนรู้ที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำรงชีวิตจริงได้ ด้วยวิธีการ ดังนี้

(๑) การพัฒนาผู้บริหารและทีมครูแกนนำด้วยกระบวนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาฐานสมรรถนะ ประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้างหลักสูตร การจัดทำโครงสร้างเวลาเรียน การจัดกลุ่มสาระวิชา การจัดทำเส้นทางการเรียนรู้และกำหนดหัวเรื่องและประเด็นการเรียนรู้ของแต่ละระดับชั้น (Theme/Roadmap) เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดหลักของโรงเรียน (School Concept) และการพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียน (Desired Outcomes of Learner)

(๒) การพัฒนาผู้บริหารและทีมครูแกนนำ ด้วยกระบวนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาฐานสมรรถนะด้วยกิจกรรม การจัดทำแผนการเรียนรู้เพื่อเข้าถึงระบบคุณค่า (Value Oriented Learning) ประกอบด้วย การทำความเข้าใจในการจัดทำแผนการสอนด้วยระบบความสัมพันธ์ไตรยางค์การศึกษา “OLE” (Objective, Learning Process, Evaluation) การวิเคราะห์แผนการสอน การออกแบบแผนการสอนของโรงเรียนตนเองเพื่อเข้าถึงระบบคุณค่า (Value Oriented Learning) ด้วยระบบความสัมพันธ์ “OLE” พร้อมรับข้อเสนอแนะ/สะท้อนการเรียนรู้

(๓) การพัฒนาผู้บริหารและทีมครูแกนนำด้วยกระบวนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาฐานสมรรถนะ ด้วยกิจกรรมการฝึกทักษะการสะท้อนชั้นเรียนสู่การเปลี่ยนแปลง (Classroom Reflection to Change: CRC) : ซึ่งเป็นเครื่องมือในการนิเทศการสอนแบบกัลยาณมิตร

๔) ร่วมออกแบบและวางกลไกระบบโค้ชในพื้นที่ (Node & Network) โดยการประชุมกับผู้บริหารและทีมครูแกนนำร่วมออกแบบวางกลไกระบบโค้ชในพื้นที่ ได้โค้ชแกนนำในพื้นที่ที่มีศักยภาพเป็นผู้นำเครือข่าย

๕) กำหนดตารางเพื่อเป็นการนัดหมายและสร้างความสม่ำเสมอ จนเกิดเป็นวิธีการทำ PLC ที่ยั่งยืน ขับเคลื่อนระบบติดตามช่วยเหลือผ่านเครือข่ายที่วางกลไกระบบโค้ชในพื้นที่ (PLC Cluster Coaching Online)

๖) สอบถามความก้าวหน้าการพัฒนาร่างกรอบหลักสูตรฐานสมรรถนะ ตามแบบประเมินที่คณะผู้วิจัยได้จัดส่งให้ ร่วมกันกำหนดหัวข้อในการแลกเปลี่ยนและขอรับความช่วยเหลือ และนัดหมายเวลามาพบกันในแต่ละอาทิตย์พร้อมทั้งประเด็นแลกเปลี่ยนในแต่ละครั้ง

๗) ปฏิบัติการ PLC Cluster Coaching Online

(๑) ทำเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมเพื่อเป็นการช่วยเหลือโรงเรียนในการพัฒนาร่างกรอบหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ เก็บประเด็นความท้าทาย/ปัญหา/อุปสรรค/โอกาสจากกระบวนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้

(๒) ทำความรู้จักในเครือข่ายระหว่างโรงเรียนและทีมโค้ช

(๓) ทำความเข้าใจขั้นตอนกระบวนการในการดำเนินกิจกรรมของแต่ละเครือข่าย

(๔) เริ่มแลกเปลี่ยนในวง PLC โดยใช้การทำงานเป็นฐาน อาทิ การพัฒนาสมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย รวมทั้งการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ การออกแบบแผนการเรียนรู้ การใช้สื่อ ฯลฯ

(๕) สะท้อนผลการเรียนรู้จากเจ้าของเรื่องและสมาชิกเครือข่าย

(๖) นัดหมายเวลาการนำเสนอในคราวต่อไป

๘) แลกเปลี่ยนขยายผลสร้าง Network เป็นเวทีการแลกเปลี่ยนข้ามเครือข่าย (Node) ยกระดับเป็นเครือข่ายที่กว้างขึ้นเป็น (Network) เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ พร้อมทั้งได้รับคำแนะนำจากทีมโค้ชในพื้นที่

๙) เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ทำให้โรงเรียนสามารถสร้าง “วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization Culture) เพื่อความมีอิสระในการบริหารจัดการศึกษา มีความคล่องตัวสามารถคิดค้นนวัตกรรมการศึกษา และการเรียนรู้ได้ตรงตามเป้าหมายคือผู้เรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองและชุมชนภายในสถานศึกษา

● **ผลลัพธ์ด้านนักเรียน** แบ่งเป็น ๓ ด้าน ตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ได้แก่

ผู้เรียนรู้ : นักเรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ รู้จักใฝ่หาความรู้ได้ด้วยตนเอง นักเรียนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ นักเรียนสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ เป็นผู้กล้าในการลองผิด ลองถูก

ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม : นักเรียนกล้าพูดกล้าแสดงออกในเชิงบวก มีความคิดสร้างสรรค์ มีอิสระทางด้านความคิด

พลเมืองที่เข้มแข็ง : นักเรียนมีความเป็นผู้นำ/ผู้ตามที่ดี รู้ว่าสิ่งไหนควรทำ ไม่ควรทำ มองเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน นึกถึงผู้อื่นอยู่เสมอ

● **ผลลัพธ์ด้านผู้บริหาร** คือ ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับ เชื่อถือ ของบุคลากรทั้งในและนอกสถานศึกษา รวมทั้งหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ รู้จุดเด่นและจุดด้อยของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในงานวิชาการและการบริหารสถานศึกษา ส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน บริหารงานโดยใช้หลักการแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ มีหลักการวางแผนในการบริหาร และมีวิสัยทัศน์ที่ดีในการบริหารงาน มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย

- **ผลลัพธ์ด้านครู** คือ ครูมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอยู่ตลอดเวลา มีการช่วยเหลือ ดูแลเอาใจใส่ผู้เรียนอย่างทั่วถึง พร้อมทั้งหาแนวทางปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเด็ก มีการยอมรับฟังความคิดเห็นเพิ่มมากขึ้น สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตประจำวัน มีการทำงานแนวราบ ไม่มีการสั่งการจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีจำนวนครูครบชั้นและมีเวลาในการให้ความรู้กับเด็กได้อย่างเต็มที่ ครูมองเห็นเป้าหมายที่ชัดเจนมากขึ้น มีการจัดการเรียนรู้โดยให้เด็กได้สร้างองค์ความรู้เอง โดยครูเป็นผู้คอยกระตุ้น ส่งเสริมในการทำกิจกรรมของนักเรียน มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนโดยบูรณาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับผู้เรียนได้และจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมในการพัฒนาผู้เรียน และครูมีกระบวนการเรียนรู้โดยผ่านการทำงานร่วมกัน

- **ผลลัพธ์ด้านเครือข่ายสถานศึกษา** คือ เครือข่ายสถานศึกษาตระหนักถึงปัญหาและจิตสำนึกของคนในชุมชนในการรวมตัวของผู้ร่วมสมาชิกเพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของการเป็นเครือข่ายและการเข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษา สถานศึกษาทดลองนำร่องและเครือข่ายเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการร่วมกิจกรรมอย่างชัดเจน ทั้งประโยชน์ของตนเองและประโยชน์ของชุมชน มีองค์ความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความสามารถในการแสวงหาความรู้ของสมาชิก มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ไม่ใช้การถูกบังคับหรือความเกรงใจ แต่เกิดจากจิตสำนึกของความร่วมมือสมาชิกอย่างแท้จริง รวมถึงมีส่วนร่วมในการดำเนินงานยอมรับเสียงข้างมาก มีความเชื่อมั่นในอิสริภาพและเสรีภาพของสมาชิก มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานมากขึ้น

โรงเรียนไพรบึงวิทยาคม จังหวัดศรีสะเกษ

โรงเรียนไพรบึงวิทยาคม เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ เปิดทำการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาปีที่ ๑-๖ ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ กระทรวงมหาดไทย มีแนวคิดการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ ดังนี้ ๑) โครงสร้างการบริหารจัดการภายในโรงเรียน ประกอบด้วย การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและกิจการนักเรียน และงานบริหารงานวิชาการ การบริหารงานกลุ่มสาระการเรียนรู้ การบริหารงานโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ ๒) กระบวนการปฏิบัติงานตามภาระงานครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ การจัดกระบวนการเรียนการสอน งานส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาผู้เรียน งานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน งานตอบสนองนโยบายและจุดเน้น ๓) กระบวนการพัฒนาผลลัพธ์การเรียนรู้ทางด้านวิชาการนักเรียนและด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ๔) กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษา ๕) คำสั่ง ระเบียบ แนวปฏิบัติทางการศึกษา ๖) แนวคิด ทฤษฎีองค์ความรู้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๗) แนวคิดในการพัฒนาและประเมินผลของสถานศึกษาและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ และสังเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการ PBK-SMART โดยพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ กรอบสมรรถนะ หลักสูตรศรีสะเกษ กรอบสาระหลักสูตรจังหวัดศรีสะเกษ ศึกษา และฐานทุนโรงเรียน

กลุ่มเป้าหมายสถานศึกษาทดลองนำร่อง จำนวน ๙ แห่ง ได้แก่ (๑) โรงเรียนกุดเสลาวิทยาคม (๒) โรงเรียนเมืองจันทร์วิทยาคม (๓) โรงเรียนด่านอุดมศึกษา (๔) โรงเรียนหนองถ่มวิทยา (๕) โรงเรียนบ้านสิริขุนหาญ (๖) โรงเรียนบ้านเปือยนาสูง (๗) โรงเรียนบ้านเพียนาม (๘) โรงเรียนโพธิ์วงศ์วิทยา และ (๙) โรงเรียนนาแก้ววิทยา ซึ่งเป็นสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ กระทรวงมหาดไทย

แนวทางการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา

● ชั้นเตรียมการ

๑) สถานศึกษาต้นแบบจัดทำโครงการ วางแผน จัดทำแนวทางการดำเนินงาน และประสานงาน โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ รวมทั้งสอบถามความสมัครใจของสถานศึกษา เพื่อเข้าร่วมโครงการ และแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา

๒) สถานศึกษาต้นแบบจัดประชุมสร้างความรู้ความเข้าใจในเป้าหมาย แนวทางการดำเนินการ เก็บข้อมูลการติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการ รับฟังประเด็นความต้องการพัฒนานวัตกรรมของแต่ละสถานศึกษา และจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ สนับสนุนองค์ความรู้ นั้น ๆ ให้แก่สถานศึกษาที่ร่วมโครงการ

๓) สนับสนุนเอกสารวิชาการ นำเสนอตัวอย่างรูปแบบการพัฒนานวัตกรรมของโรงเรียน ไพรบึงวิทยาคม และนำกระบวนการหรือวิธีการการวิเคราะห์หาฐานทุนโรงเรียนและบริบทของโรงเรียนเพื่อให้ได้ school concept ของโรงเรียน

๔) ประสานผู้ทรงคุณวุฒิ หรือวิทยากรสนับสนุนองค์ความรู้ในประเด็นที่โรงเรียนต้องการเพิ่มเติม เพื่อใช้ในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการเป็นไปตามบริบทของโรงเรียนและความต้องการของท้องถิ่น จัดเตรียมเครื่องมือการเก็บข้อมูล

● ชั้นดำเนินการ

๑) สถานศึกษาทดลองนำร่องศึกษาข้อมูลของสถานศึกษาต้นแบบ ๒ ส่วน ประกอบด้วย

(๑) ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาต้นแบบในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ (๑) ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษา ได้แก่ สภาพบริบทที่ตั้งของสถานศึกษา ข้อมูลบุคลากร นักเรียน หลักปรัชญา อุดมการณ์ เอกลักษณ์ อัตลักษณ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และจุดเน้นการศึกษา

(๒) ข้อมูลการศึกษาพัฒนาการเรียนของนักเรียน ได้แก่ ผลการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ผลการประเมินทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (๓) ข้อมูลประเมินผลตามมาตรฐานการศึกษา ได้แก่ ด้านมาตรฐานที่ ๔ คุณภาพของผู้เรียน ด้านมาตรฐานที่ ๒ การบริหารและจัดการ ด้านมาตรฐานที่ ๓ กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ (๔) ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากร สื่ออุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้

(๓) ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดรูปแบบการพัฒนานวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษาศึกษา PBK SMART ของโรงเรียนไพรบึงวิทยาคม ประกอบไปด้วยประเด็นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดการพัฒนานวัตกรรม กระบวนการพัฒนานวัตกรรม ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร ครู นักเรียน และชุมชน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา แนวทางการนำรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการขับเคลื่อน ทั้งการบริหารจัดการสถานศึกษา และการบริหารจัดการเรียนรู้สู่ผู้เรียน

ทั้งนี้ การเลือกรูปแบบและนำรูปแบบนวัตกรรมมาบริหารจัดการสถานศึกษาจะขึ้นอยู่กับ ฐานทุน บริบท เป้าหมาย และความต้องการของโรงเรียน โดยต้องสอดคล้องกับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามกรอบมาตรฐานการศึกษาของชาติ ๓ ด้าน ได้แก่ ผู้เรียนรู้ ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม และพลเมืองที่เข้มแข็ง และ มาตรฐานการศึกษาของจังหวัด (DOE จังหวัด)

๒) ร่วมกันกับสถานศึกษาทดลองนำร่องวิเคราะห์ฐานทุนของโรงเรียน บริบท และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อกำหนด School concept และคุณลักษณะของผู้เรียน (Desired Outcome of Learner : DOL) ของโรงเรียน

๓) จัดประชุมสร้างความเข้าใจแนวทางการเก็บข้อมูล

๔) ร่วมกับโรงเรียนเครือข่ายวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติ สู่การปฏิบัติ

๕) ร่วมกับโรงเรียนเครือข่ายติดตามประเมินผลการดำเนินงานเพื่อได้รูปแบบการพัฒนา
นวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาแต่ละแห่ง โดยสถานศึกษาทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการ
การศึกษา ได้นำนวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษาต้นแบบไปปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ
สถานศึกษา ดังนี้

โรงเรียน	แนวคิด / นวัตกรรมที่นำไปปรับประยุกต์ใช้
๑. โรงเรียนกุศโลบายวิทยา	B : (Innovative Builder) ผู้เรียนเป็นนักสร้างนวัตกรรม K : (Knowledge Center) การพัฒนาศูนย์รวมความรู้ M : (Management Organization) การบริหารจัดการองค์กร A : (Safe Agriculture) การส่งเสริมเกษตรปลอดภัย T : (Clean Technology) การใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัยและมีประโยชน์
๒. โรงเรียนหนองถ้ำวิทยา	P : (Participation) การมีส่วนร่วม M : (Management Organization) การบริหารจัดการองค์กร A : (Safe Agriculture) การส่งเสริมเกษตรปลอดภัย
๓. โรงเรียนเมืองจันทร์วิทยา	K : (Knowledge Center) การพัฒนาศูนย์รวมความรู้ T : (Clean Technology) การใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัยและมีประโยชน์
๔. โรงเรียนโพธิ์รังสีวิทยา	K : (Knowledge Center) การพัฒนาศูนย์รวมความรู้ S : (School in School) การบริหารโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ T : (Clean Technology) การใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัยและมีประโยชน์
๕. โรงเรียนด่านอุดมศึกษา	K : (Knowledge Center) การพัฒนาศูนย์รวมความรู้ S : (School in School) การบริหารโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ R : (Research Base Learning) การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานฐานวิจัย T : (Clean Technology) การใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัยและมีประโยชน์
๖. โรงเรียนนาแก้ววิทยา	K : (Knowledge Center) การพัฒนาศูนย์รวมความรู้ S : (School in School) การบริหารโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ T : (Clean Technology) การใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัยและมีประโยชน์
๗. โรงเรียนบ้านเปือยนสูง	K : (Knowledge Center) การพัฒนาศูนย์รวมความรู้ S : (School in School) การบริหารโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ T : (Clean Technology) การใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัยและมีประโยชน์
๘. โรงเรียนบ้านสิริขุนหาญ	K : (Knowledge Center) การพัฒนาศูนย์รวมความรู้ S : (School in School) การบริหารโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ T : (Clean Technology) การใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัยและมีประโยชน์
๙. โรงเรียนบ้านเพ็ญนาม	K : (Knowledge Center) การพัฒนาศูนย์รวมความรู้ S : (School in School) การบริหารโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ T : (Clean Technology) การใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัยและมีประโยชน์

● **ขั้นการกำกับติดตาม**

๑) มีการจัดประชุมติดตามความก้าวหน้าการการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการ ร่วมกับการประชุมออนไลน์ เป็นระยะตลอดการดำเนินโครงการ

๒) มีการจัดประชุมพิจารณา (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาของสถานศึกษา ทดลองนำร่องที่ได้จากการนำแนวคิดของนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาต้นแบบไปปรับประยุกต์ใช้ โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและที่ปรึกษาทางวิชาการในพื้นที่ในการให้ข้อเสนอแนะ

กระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้และรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการไปยังสถานศึกษาทดลองนำร่อง

ขั้นการเตรียมการ

๑. กำหนดระยะเวลาและแผนการดำเนินการขยายผลการทดลองนำร่อง โดยการจัดประชุมชี้แจงแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้
 - ๑) การสร้างความรู้ความเข้าใจในการพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการผ่านระบบออนไลน์ (Zoom Meeting)
 - ๒) การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการหรือแนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๗ รายการ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว
 - ๓) การจัดทำรายงานผล วิเคราะห์ข้อมูล และประมวลผลข้อมูล
 - ๔) การนำเสนอรูปแบบนวัตกรรมของสถานศึกษาทดลองนำร่อง

ขั้นการดำเนินการ

๑. ดำเนินการอบรมให้ความรู้วิธีการพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการผ่านระบบออนไลน์ (Zoom Meeting) โดยชี้แจงเกี่ยวกับแนวคิดการพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการฯ
 - ฝึกอบรมวิทยากรใช้ระบบที่เลี้ยง/ โค้ชในการให้คำ แนะนำปรึกษา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communication - PLC)
๒. ดำเนินการประชุมให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยจำนวน ๗ รายการ พร้อมกับฝึกปฏิบัติการจัดทำรายงานผล การวิเคราะห์ข้อมูล การประมวลผลข้อมูล และกำหนดรูปแบบนวัตกรรมของสถานศึกษา
๓. สถานศึกษาต้นแบบดำเนินการจัดอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมกับสถานศึกษาทดลองนำร่องที่ยังเกิดความสงสัยในวิธีการหรือกระบวนการพัฒนานวัตกรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานร่วมกัน

ขั้นการกำกับติดตาม

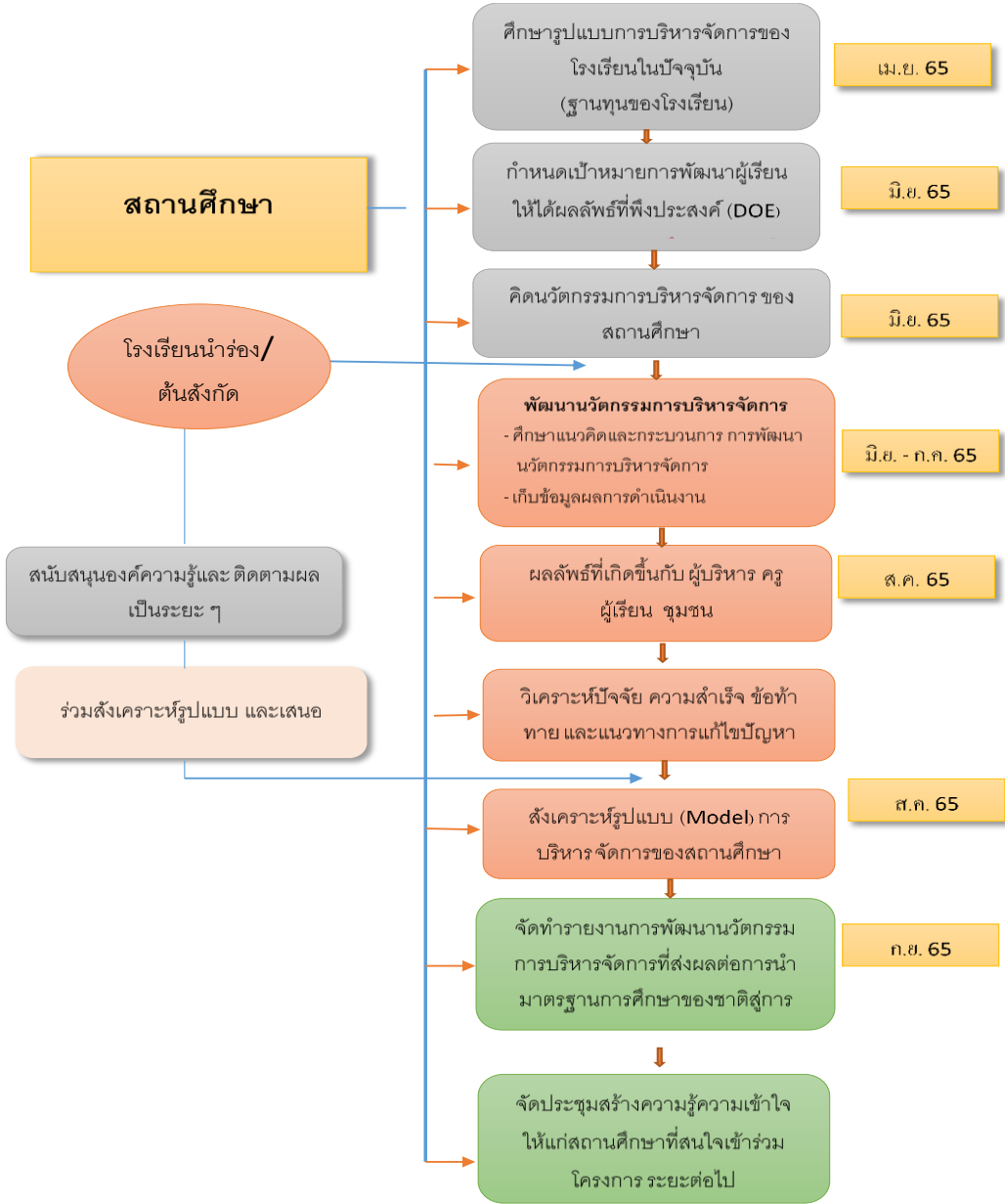
- ๑) สนับสนุนองค์ความรู้และติดตามผลเป็นระยะ
- ๒) ตรวจสอบและรวบรวมผลการดำเนินงาน
- ๓) วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ ข้อท้าทาย และแนวทางการแก้ปัญหา

ขั้นการประเมินผล

- ๑) สังเคราะห์รูปแบบ (Model) การบริหารจัดการของสถานศึกษา
- ๒) จัดทำรายงานการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ

ภาพที่ ๒๓ วิธีการหรือกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้และรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา

กระบวนการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการ ของสถานศึกษาทดลองนำร่อง



ภาพที่ ๒๔ กระบวนการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาทดลองนำร่อง

ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน ผู้บริหาร ครู และชุมชนภายในสถานศึกษา

● ผลลัพธ์ด้านกับผู้เรียน

๑) ผู้เรียนรู้

(๑) ผู้เรียนได้ความรู้จากการเรียน รู้จักตนเอง กล้าพูด กล้าคิด กล้าแสดงออก มีสมรรถนะการสื่อสารที่ดี มีสมรรถนะผู้เรียน ตามคุณภาพผู้เรียนที่ได้รับการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และพัฒนาด้านวิชาการตามหลักสูตรของโรงเรียน

(๒) ผู้เรียนได้รับการฝึกให้มีความเข้าใจและมีทักษะการอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งในสังคมโลกยุคปัจจุบัน ทุกคนจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสังคมและวัฒนธรรมที่หลากหลาย และมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

(๓) ผู้เรียนมีทักษะพื้นฐานสำคัญในการประกอบอาชีพ ทักษะในการเรียนรู้ ทักษะในการคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมยอมทำให้เกิดแนวคิดหรือวิธีการใหม่ในการทำกิจการต่าง ๆ อยู่เสมอ

(๔) ผู้เรียนเป็นผู้ที่รู้เท่าทันเทคโนโลยีต่าง ๆ ใช้ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศและรู้เท่าทันสื่อ รู้จักเลือกรับข้อมูลข่าวสารอย่างมีวิจารณญาณ สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการเรียน การทำกิจกรรม และการดำรงชีวิตในสังคม

๒) ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม

(๑) ผู้เรียนสร้างสรรค์ผลงานได้สำเร็จ มีประสบการณ์การออกแบบ มีความภูมิใจต่อผลงานและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

(๒) ผู้เรียนได้รับการฝึกปฏิบัติ ผ่านกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมเทคนิค หรือวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย

๓) พลเมืองที่เข้มแข็ง

(๑) ผู้เรียนรู้จักทำงานร่วมกันเป็นทีม การจัดการตนเอง เป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง มีความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี รู้จักแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีเหตุผล ผลัดกันเป็นผู้นำแสดงออกถึงน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีวินัยและรับผิดชอบ เป็นส่วนหนึ่งของการมีวิถีการดำรงชีวิตในสังคมประชาธิปไตย

(๒) ผู้เรียนมีการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ปรับตัวเข้ากับสังคม มีจิตอาสา ช่วยเหลือผู้อื่น รู้คุณค่าและเข้าใจจารีตประเพณี คุณความดี มีการสร้างสรรค์อัตลักษณ์ของตนเองและองค์กรพร้อมดำเนินชีวิตได้อย่างสันติสุข

● ผลลัพธ์ด้านผู้บริหาร

๑) ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถบริหารจัดการศึกษา สู่แนวการปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ที่มีคุณลักษณะในการสร้างผู้เรียนสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

๒) ผู้บริหารมีการบริหารจัดการศึกษา โดยนำนวัตกรรมการจัดการหรือรูปแบบการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา มาขับเคลื่อนพัฒนานักเรียน ด้วยการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน สถานประกอบการ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

๓) ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองและวิสัยทัศน์ที่ดี มีความรู้ความสามารถ ในการบริหารจัดการ ทำให้จัดการศึกษา ได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน

๔) ผู้บริหารแสดงบทบาทเป็นผู้นำทางการศึกษาได้ จากการทำงานร่วมกับผู้อื่นและคนอื่น จะทำให้มั่นใจได้ว่าจุดมุ่งหมาย และความต้องการนโยบาย และแผนจะได้รับการกำหนดและจัดทำขึ้นในกระบวนการ

นโยบาย ผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทเป็นผู้ริเริ่มนโยบาย เป็นนักประสานงาน นักจูงใจและนักเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศ

๕) ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และโดยผู้อื่นจะช่วยสร้างวัฒนธรรมในการทำงานของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศได้

๖) ผู้บริหาร ส่งเสริม กระจายอำนาจ สร้างผู้นำ ผู้ตามในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน และร่วมรับผิดชอบในการพัฒนางาน ทำให้เกิดความไว้วางใจในสังคม การทำงานเป็นทีม ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

● ผลลัพธ์ด้านครู

๑) ครูใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการศึกษา ทำให้มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ

๒) ครูจัดการเรียนรู้เชิงรุกให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของผู้เรียนรู้ ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม และพลเมืองที่เข้มแข็งได้

๓) ครูสามารถประเมินและติดตามผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของผู้เรียนรู้ ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม พลเมืองที่เข้มแข็งได้ และนำค่าเป้าหมายมาส่งเสริม สนับสนุน และปรับปรุงแก้ไขได้

๔) ครูเข้าใจในการจัดการเรียนรู้ของแต่ละหน่วยการเรียนรู้ ครุนำรูปแบบ วิธีการสอน เทคนิคหรือนวัตกรรมบริหารจัดการเรียนรู้ให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ต่อผู้เรียน

๕) ครูเข้าใจบทบาทหน้าที่ในการบริหารงาน การจัดการเรียนรู้ มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ทำให้การกำหนดนโยบายและแผนงานสอดคล้องกับเวลาและศักยภาพของครูได้ และเกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่

๖) ครูมีระบบการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ดี มีส่วนช่วยในการขับเคลื่อนจุดมุ่งหมายและนโยบายของโรงเรียนนำไปปฏิบัติได้และมีส่วนร่วม ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างคุณครู

๗) ครูบริหารจัดการห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน สร้างห้องเรียนให้ปลอดภัย มีระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อใช้ร่วมกันและสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์

๘) ครูสร้างคุณค่าให้บทเรียน กิจกรรมการเรียนรู้มีความสอดคล้องทักษะการเรียนรู้ศตวรรษที่ ๒๑ ทำให้นักเรียนมีความผูกพันกับการเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา เชื่อมโยงกับชีวิตจริง

๙) ครูจัดบริหารจัดการผู้เรียน ให้เกิดการสร้างผู้เรียน มีทักษะทางปัญญา มีความฉลาดทางดิจิทัล สร้างสมรรถนะการบูรณาการข้ามศาสตร์ เพื่อพัฒนานักเรียนสู่การทดสอบมาตรฐานทางการศึกษาของรัฐฯ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาต่อ และการประกอบอาชีพของผู้เรียน

● ผลลัพธ์ด้านชุมชน

๑) ชุมชนมีโอกาสให้ข้อเสนอแนะ และความต้องการของชุมชนต่อโรงเรียนในการร่วมกันพัฒนาผู้เรียน

๒) ชุมชนได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดี ได้แก่ ผู้ปกครองนักเรียน ผู้ปกครองเครือข่าย สร้างวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ การบริหารจัดการ การประสานงานและการกระตุ้นให้ผู้ปกครองนักเรียนมีส่วนร่วมกับนักเรียนต่อการเรียนรู้ในสถานการณ์ปัจจุบัน

๓) ชุมชนมีระบบในการจัดการตนเอง กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนในชุมชน มีแหล่งเรียนรู้ในการศึกษาและอนุรักษ์รากฐานทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับผู้เรียน ช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน แก้ปัญหาความขัดแย้งและให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียน

๔) ชุมชนมีความร่วมมือจากสมาชิกในชุมชน มีสมาชิกชุมชนที่มีคุณภาพและมีจิตสำนึก เพื่อส่วนรวม เข้ามาร่วมคิด ร่วมดำเนินการ ร่วมรับผิดชอบในทุกกระบวนการ

๕) ชุมชนมีกระบวนการเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหานักเรียน และพัฒนานักเรียนอย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาชุมชน สำนึกรักบ้าน ชุมชน รวมทั้งมีการถ่ายทอดความรู้ ให้กับโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

๖) ชุมชนมีการสร้างระบบความรู้และนำมาใช้กับนักเรียนได้สร้างองค์ความรู้ที่ดี ทั้งความรู้ภายใน ชุมชนและความรู้ภายนอกชุมชน รวมทั้งนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการพัฒนาผู้เรียนด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบส่งต่อให้กับโรงเรียนได้พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนแบบต่อยอดได้ดียิ่งขึ้น

๗) ชุมชนมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและนอกชุมชน มีความร่วมมือในด้าน กิจกรรม วิชาการ องค์ความรู้ การตลาด สถานประกอบการ ฯลฯ มีการจัดกลุ่มและเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพให้เกิดการพัฒนา อย่างเชื่อมโยง ประสานเกี่ยวข้อง ครอบคลุมการพัฒนาในทุกบริบทต่อโรงเรียน

โรงเรียนบ้านปะทาย จังหวัดศรีสะเกษ

โรงเรียนบ้านปะทาย เป็นโรงเรียนขนาดกลางเปิดทำการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล ถึงมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต ๔ สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการ “PATAI Model” โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ๓ ประการ ได้แก่ นักเรียนเป็นผู้เรียนรู้ นักเรียนเป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม และนักเรียนเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง โดยใช้ นวัตกรรมโรงเรียนเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุก Active learning

กลุ่มเป้าหมายสถานศึกษาทดลองนำร่อง จำนวน ๑ แห่ง คือ โรงเรียนบ้านโนนจิก จังหวัดศรีสะเกษ ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีบริบทใกล้เคียงกัน

แนวทางการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา

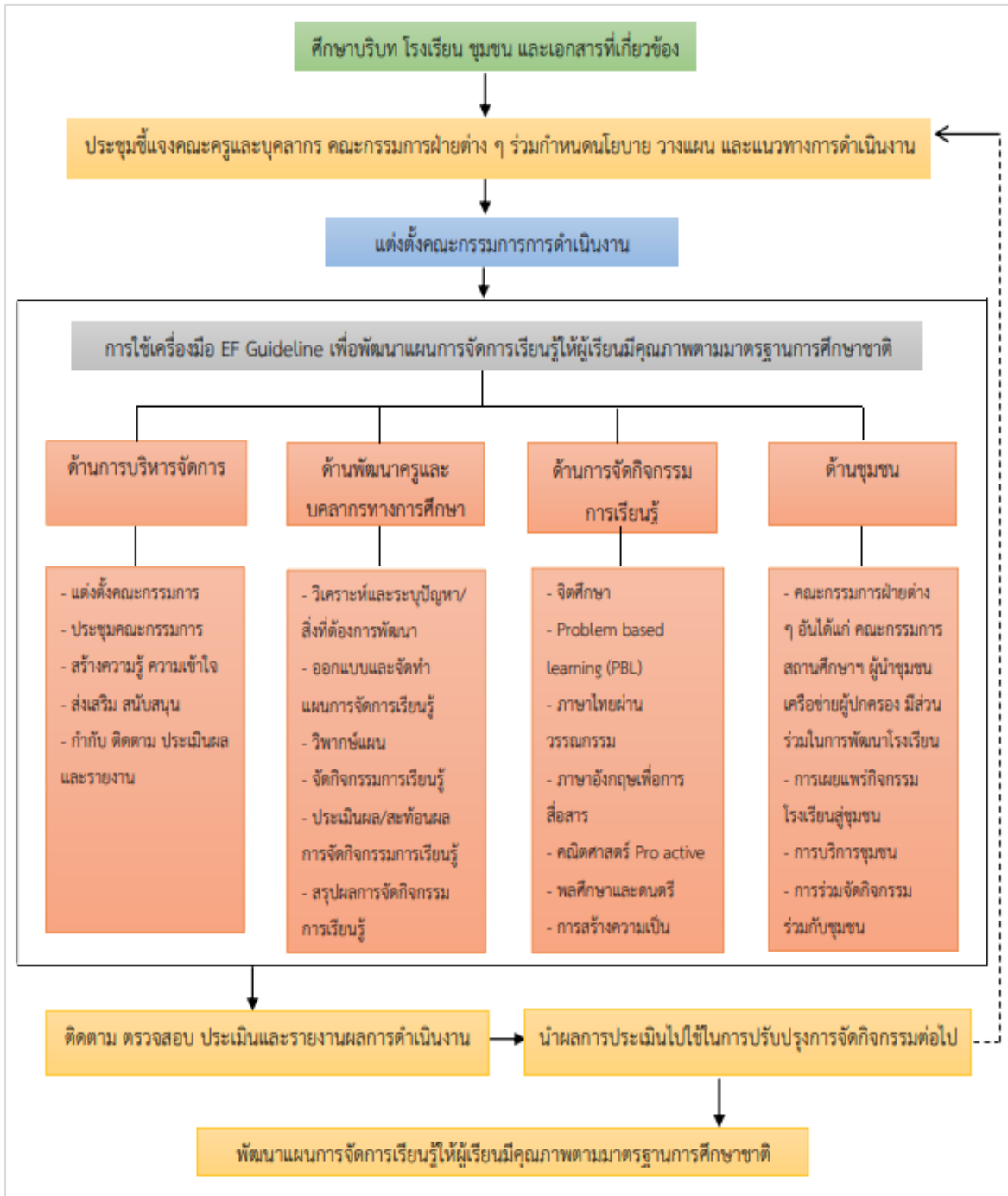
แนวคิดในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ มีกรอบแนวคิดจากการพัฒนาหลักสูตรและความร่วมมือของทุกฝ่ายสำคัญ คือ “ต้นทุน” ได้แก่

๑) ต้นทุนโรงเรียน แบ่งเป็น ๒ ด้าน คือ ด้านบุคลากร (ผู้บริหารและครู) และด้านสภาพแวดล้อม

๒) ต้นทุนชุมชน แบ่งเป็น ๓ ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านการเกษตร และด้านวัฒนธรรม

ในการนำร่องนวัตกรรมจะยึดมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ เป็นตัวตั้งในการออกแบบ ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาและผลลัพธ์ที่คาดหวังของโรงเรียน ซึ่งได้ผ่านกระบวนการถอดบทเรียน วิเคราะห์ข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้นวัตกรรมการเรียนรู้โรงเรียนเปลี่ยนแปลงเชิงระบบเป็น ตัวขับเคลื่อนการเรียนรู้ทั้งระบบ ภายใต้กรอบขอบข่ายการเรียนรู้ ๕ ขอบข่าย ได้แก่ ๑) ด้านสุขภาพกายและจิต ๒) ด้านภาษา ศิลปะและวัฒนธรรม ๓) ด้านโลกของงานและการประกอบอาชีพ ๔) ด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และ ๕) ด้านสังคมและความเป็นมนุษย์

มีกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้การนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา สามารถแสดงรายละเอียดดังแผนภาพ



ภาพที่ ๒๕ กระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้การนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านปะทาย

จากกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้การนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาดังกล่าว ยังมีการขับเคลื่อนการพัฒนาทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และด้านชุมชน ผ่านกระบวนการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) โดยการ วิเคราะห์ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและชุมชนท้องถิ่นโดยรอบ

ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน

ผู้เรียนมีความสุขที่ได้เรียนรู้อย่างอิสระ พัฒนาความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ผ่านกิจกรรมที่ออกแบบ วางแผนเอง ได้แก้ปัญหา ทดลอง ลงมือปฏิบัติจริง ได้เรียนรู้ในสิ่งที่ไม่เคยทำ ฝึกการมีสติ สมาธิ ทำให้ตนเองนิ่งขึ้น ใจเย็น จดจ่อ มีความกล้าแสดงออก มั่นใจมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และเห็นคุณค่าของตนเอง ผู้อื่น เข้าใจและยอมรับความคิดเห็นผู้อื่นได้ และพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์

ปัญหาและอุปสรรค

๑) การนำหลักสูตรฐานสมรรถนะสู่การปฏิบัติที่ยังขาดความชัดเจนทั้งการประกาศการใช้หลักสูตร การวัดผลและประเมินผลของนักเรียนส่งผลให้ครูผู้สอน ผู้ปกครอง และชุมชนขาดความมั่นใจ

๒) ขาดงบประมาณ สื่อเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการ มีดังนี้

● ปัจจัยที่สนับสนุน

๑) สถานศึกษาต้นแบบและสถานศึกษาทดลองนำร่องอยู่ในเขตพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ที่จัดการศึกษาภายใต้พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๒ จึงมีความยืดหยุ่นและมีอิสระในการดำเนินการต่าง ๆ อาทิ การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และเลือกใช้หรือเลือกซื้อสื่อตรงตามความต้องการ

๒) บริบทของสถานศึกษาต้นแบบและสถานศึกษาทดลองนำร่องมีความใกล้เคียงกัน จึงสามารถนำแนวคิดในการบริหารจัดการมาปรับประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทและสามารถเพิ่มจุดเน้นที่เป็นอัตลักษณ์ เอกลักษณ์ของสถานศึกษาได้

๓) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีความเข้าใจ และสามารถนำรูปแบบ นวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษามาปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนา ส่งเสริมสนับสนุน พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ พัฒนาจัดการเกี่ยวกับงานวิชาการ ทั้งด้านการพัฒนาหลักสูตร กิจกรรมเสริมหลักสูตรที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้าน เชื่อมโยงวิถีชีวิตจริงและครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย

๔) มีการจัดกิจกรรมระหว่างสถานศึกษาต้นแบบและสถานศึกษาทดลองนำร่องให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันผ่านชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน และการเรียนรู้และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

๕) ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการที่จะบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนา ผู้เรียนมีความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณสำหรับส่งเสริม สนับสนุนการทดลองนำร่อง นวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษา ของชาติ

๖) ผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ นักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการศึกษา อาจารย์จากสถาบันการศึกษา/มหาวิทยาลัยในพื้นที่มีบทบาทร่วมเป็นโค้ช ทำหน้าที่ให้การปรึกษา เป็นพี่เลี้ยง มีการจัดการอบรมเพื่อพัฒนาครูและบุคลากร การติดตามช่วยเหลือของสถานศึกษาทดลองนำร่อง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ขยายผลในโรงเรียนเครือข่ายอย่างกัลยาณมิตร จริงใจช่วยเหลือ รวมทั้งมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน

๗) การที่สถานศึกษาต้นแบบและสถานศึกษาทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการ มีเป้าหมายเดียวกันในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

๘) การมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนในการร่วมพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา

๙) ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาคเอกชน และเครือข่ายทางการศึกษาอื่น

๑๐) สถานศึกษาทดลองนำร่องมีฐานทุนในการพัฒนาผู้เรียนตามบริบทของตนเอง มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ มีแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ทางธรรมชาติ และชุมชน แวดล้อมในการสร้างการเรียนรู้รอบด้านให้ผู้เรียน

● ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

๑) กฎ ระเบียบบางเรื่อง หรือนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัดบางเรื่องที่ไม่เอื้อ ไม่ส่งเสริม ให้มีอิสระในการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนรู้เท่าที่ควร

๒) สถานศึกษามีภารกิจที่นอกเหนือจากงานบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ ต้องปฏิบัติงานนอกเหนือการจัดการเรียนรู้เพื่อสนองนโยบายและการประเมินต่าง ๆ งานธุรการจัดซื้อจัดจ้าง รวมถึงงานอื่น ๆ อาทิ การจัดซื้อจัดจ้าง งานพัสดุ การดูแลอาคารสถานที่เนื่องจากไม่มีงบประมาณนักการภารโรง

๓) งบประมาณจากส่วนกลางไม่เพียงพอ ระเบียบในการใช้จ่ายไม่ทันสมัย แข็งตัว ค่าซ้ำ ทำให้ต้องขอการสนับสนุนเป็นโครงการจากภาคส่วนต่าง ๆ ส่งผลให้ครูมีภาระงานที่เพิ่มขึ้น

๔) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษายังขาดความรู้และทักษะ และสมรรถนะในหลายเรื่อง และต้องการได้รับการพัฒนา อาทิ งานวิจัยเพื่อการพัฒนาผู้เรียน การวัดและการประเมินผลฐานสมรรถนะ การประเมินวิทยฐานะแนวใหม่ การสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา การจัดทำแผนกระบวนการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ การวัดและประเมินผลฐานสมรรถนะ การวิจัยในชั้นเรียน การพัฒนาการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา งานด้านบุคลากร การจัดสรรอัตรากำลัง

๕) ปัญหาการโยกย้ายครู และบุคลากรทางการศึกษา จึงขาดความต่อเนื่องในการถ่ายโอนความรู้และความเชื่อมโยงต่อเนื่องในการดำเนินงาน

๖) สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-๑๙ (COVID-19)

แนวทางที่ ๓ แบบใช้ OKRs Master Team

เป็นลักษณะการนำร่องนวัตกรรมสถานศึกษาโดยใช้ OKRs Master Team เพื่อถ่ายทอดนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการใช้ OKRs (Objective and Key Results) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และมีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะจากศาสตราจารย์ ดร.นภดล ร่มโพธิ์ ผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาโครงการฯ ร่วมกับศึกษานิเทศก์ของสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย โดยสถานศึกษาที่ใช้แนวทางการนำร่องนี้ ได้แก่ สถานศึกษาต้นแบบ : โรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ และโรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า จังหวัดเชียงราย โดยมีรายละเอียดดังนี้

โรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ จังหวัดเชียงราย

โรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ ในสังกัดสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย เปิดทำการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลปีที่ ๑ ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖ มีนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา “T4 SPK By OKRs MODEL”

กลุ่มเป้าหมายสถานศึกษาทดลองนำร่อง จำนวน ๒ แห่ง ได้แก่ (๑) โรงเรียนเทศบาล ๓ ศรีทรายมูล ในสังกัดเทศบาลนครเชียงราย และ (๒) โรงเรียนองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองพาน (บ้านดอนตัน) ในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองพาน จังหวัดเชียงราย

โรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า จังหวัดเชียงราย

โรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า เป็นโรงเรียนขนาดกลาง สังกัดสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑-๖ นักเรียนส่วนใหญ่เป็นนักเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือแต่มีความพร้อมในการเรียน โดยโรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า เน้นพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียน ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง ปลุกฝังจิตสำนึกรักสิ่งแวดล้อมและเป็นคนดี คนเก่ง คนกล้า มีรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการ คือ “นวัตกรรม MINDSET By Whole School Approach Model” ที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ

กลุ่มเป้าหมายสถานศึกษาทดลองนำร่อง คือ โรงเรียนเทศบาล ๘ บ้านใหม่ สังกัดเทศบาลนครเชียงราย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย

แนวทางการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ OKRs Master Team

แนวทางการนำร่องนวัตกรรมที่ใช้ในสถานศึกษาต้นแบบ โรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ และ โรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เนื่องจากมีการเลือกใช้แนวคิดในการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (Objective and Key Results: OKRs) ในการพัฒนาโรงเรียนตามบริบทและความต้องการของโรงเรียน จึงมีแนวทางในการทดลองนำร่องนวัตกรรมที่สามารถสังเคราะห์เป็นแนวทางการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ OKRs Master Team มีรายละเอียด ดังนี้

๑) สถานศึกษาต้นแบบทบทวนนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาและผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

๒) สถานศึกษาต้นแบบจัดการประชุมคณะครูภายในสถานศึกษาต้นแบบเพื่อรับทราบการดำเนินโครงการฯ และร่วมกันกำหนดคณะทำงาน OKRs Master เพื่อทำหน้าที่หน้าที่เป็นที่เกี่ยวข้องในการให้คำแนะนำปรึกษา และร่วมดำเนินการไปควบคู่กัน รวมทั้งมีการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในลักษณะ PLC (Professional Learning community) ให้กับสถานศึกษาทดลองนำร่อง

๓) สถานศึกษาต้นแบบจัดประชุมสร้างความเข้าใจร่วมกันในแนวทางการดำเนินโครงการฯ ให้กับสถานศึกษาทดลองนำร่อง

๔) สถานศึกษาทดลองนำร่องศึกษาเอกสารแนวทางการดำเนินโครงการฯ เอกสาร OKRs กับการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งเป็นผลการดำเนินโครงการวิจัยในระยะที่ ๑ ของสถานศึกษาต้นแบบ และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๕) สถานศึกษาทดลองนำร่องจัดตั้ง OKRs Master เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้นำในการดำเนินการและประสานกับ OKRs Master ของสถานศึกษาต้นแบบ

๖) สถานศึกษาทดลองนำร่องดำเนินการทดลองใช้ OKRs เป็นเครื่องมือในการตั้งเป้าหมายและวัดผลความสำเร็จของสถานศึกษา โดยร่วมกันกำหนด OKRs แต่ละระดับทั้งระดับสถานศึกษาและระดับครูผู้สอน และคำนึงถึงความสอดคล้องของความต้องการพัฒนาของสถานศึกษาของตนเองเป็นสำคัญ

๗) สถานศึกษาทดลองนำร่องดำเนินการเก็บข้อมูล ร่องรอย หลักฐานการดำเนินการใช้นวัตกรรมและการใช้ OKRs และร่วมกันประชุมรายงานความก้าวหน้าโดยมีการกำหนดการติดตามเป็นระยะ เดือนละ ๑ ครั้ง

๘) สถานศึกษาทดลองนำร่องเข้ารับการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อรายงานผลการประเมินการใช้ OKRs ในการพัฒนาโรงเรียน ปรึกษาหารือ และรับข้อเสนอแนะจากศาสตราจารย์ ดร.นภดล ร่มโพธิ์ ผู้เชี่ยวชาญ

และที่ปรึกษา ร่วมกันศึกษานิเทศก์ และเข้ารับการอบรมเสริมความรู้และประชุมติดตามหนุนเสริมเติมพลังตามกำหนดการ

๙) สถานศึกษาทดลองนำร่องประเมินผลการใช้ OKRs และผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

๑๐) สถานศึกษาดันแบบและสถานศึกษาทดลองนำร่องถอดกระบวนการดำเนินงาน เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และปรับปรุงรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา (ถ้ามี) รายละเอียดสรุปได้ ดังนี้



ภาพที่ ๒๖ แนวทางการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ OKRs Master Team

ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน ผู้บริหาร และครูในสถานศึกษา

- **ผลลัพธ์ด้านผู้เรียน** คือ นักเรียนได้เรียนรู้ผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง รู้จักการรักษาสิ่งแวดล้อม ได้รับการพัฒนาด้านวิชาการ วิทยาศาสตร์และภาษาอังกฤษ ความสามารถในการอ่านและเขียน

- **ผลลัพธ์ด้านผู้บริหาร** คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของมาตรฐานของชาติ เกิดองค์ความรู้ใหม่ในการบริหารสถานศึกษาโดยใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการ มีเครือข่ายผู้นำทางวิชาการในพื้นที่

- **ผลลัพธ์ด้านครู** คือ ครูได้เรียนรู้กระบวนการจัดการเรียนรู้ การพัฒนานักเรียนให้อ่านออกเขียนได้ ได้เรียนรู้เกี่ยวกับการนำ OKRs ไปใช้เป็นเครื่องมือในการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดความสำเร็จในการทำงาน ได้เรียนรู้การทำงานอย่างเป็นระบบ และได้พัฒนาตนเอง

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา

จากผลการดำเนินการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาของแต่ละสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น พบว่า

๑) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนการดำเนินงาน จะต้องเป็นผู้นำการขับเคลื่อน กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

๒) หลักการบริหารจัดการที่เป็นระบบ เน้นการมีส่วนร่วม เปิดโอกาส เปิดใจกว้าง พร้อมยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง แลกเปลี่ยนเรียนรู้และบูรณาการการทำงานร่วมกัน เพื่อประโยชน์สูงสุดเกิดแก่ผู้เรียนเป็นสำคัญ

๓) การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

๔) ด้านทักษะความรู้ความสามารถและความพร้อมของบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายของสถานศึกษา และเป้าหมายตามกรอบมาตรฐานการศึกษาของชาติ

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

จากการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ซึ่งจากการดำเนินการมีปัญหาและอุปสรรคที่ต้องมีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น คือ

๑) แม้ว่าสถานศึกษาจะมีการแบ่งโครงสร้างที่มีความชัดเจนชัดเจน แต่ในการปฏิบัติงานจริง พบว่าแต่ละฝ่ายยังขาดการประสานงาน การทำงานมีความซับซ้อน ส่งผลให้การทำงานล่าช้า

๒) ในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้งานบุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะในการใช้งานและขาดการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน

๓) ผู้ปกครองบางส่วนไม่พร้อม ไม่มีเวลา ขาดความรู้ ความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีสำหรับการฝึกอ่านของนักเรียน และผู้ปกครองบางส่วนไม่มีงบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์เพื่อใช้ในการเรียนการสอนของนักเรียน

แนวทางที่ ๔ แบบให้แนวคิดและประชุมติดตาม

เน้นการถ่ายทอดแนวคิดสำคัญในการบริหารจัดการ และใช้การประชุมติดตามความก้าวหน้าในการนำไปประยุกต์ในการบริหารจัดการของสถานศึกษาทดลองนำร่อง ได้แก่ สถานศึกษาต้นแบบ : โรงเรียนบ้านไสไทย จังหวัดกระบี่

โรงเรียนบ้านไสไทย จังหวัดกระบี่

โรงเรียนบ้านไสไทย จังหวัดกระบี่ เป็นโรงเรียนขนาดกลาง สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลไสไทย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย เปิดทำการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล ถึงระดับประถมศึกษาปีที่ ๖ รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการ “SAITHAI MODEL”

กลุ่มเป้าหมายสถานศึกษาทดลองนำร่อง จำนวน ๑๓ แห่ง ได้แก่ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน ๑๒ แห่ง ได้แก่ (๑) โรงเรียนบ้านคลองม่วง (๒) โรงเรียนบ้านทุ่งเสม็ด (๓) โรงเรียนชุมชนบ้านเขากลม (๔) โรงเรียนบ้านเกาะกลาง (๕) โรงเรียนบ้านไสโป๊ะ (๖) โรงเรียนบ้านคลองไคร (๗) โรงเรียนบ้านหนองทะเล (๘) โรงเรียนบ้านห้วยเสียด (๙) โรงเรียนวิทยาประชาคม

(๑๐) โรงเรียนอนุบาลอ่าวลึก (๑๑) โรงเรียนบ้านควน (๑๒) โรงเรียนบ้านป้อมมะม่วง และ (๑๓) โรงเรียนอนุบาล บางเท่าแม่ สังกัดองค์การปกครองส่วนตำบลไสไทย จังหวัดกระบี่

แนวทางการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา

๑) สรรหาสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกันหรือมีความสนใจทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาต้นแบบไปปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยมีโรงเรียนที่สนใจเข้าร่วมการทดลองนำร่องนวัตกรรมบริหารจัดการของโรงเรียนบ้านไสไทย โดยการสนับสนุนของที่ปรึกษาโครงการในพื้นที่ในการแนะนำเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการในจังหวัดเข้ามาร่วมกันทดลองนำร่องนวัตกรรม

๒) ร่วมกับสถานศึกษาทดลองนำร่องนวัตกรรมฯ และที่ปรึกษาในพื้นที่กำหนดแนวทางการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ กรอบการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบท อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ของสถานศึกษาทดลองนำร่องแต่ละแห่ง

๓) จัดประชุมสร้างความเข้าใจให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนบ้านไสไทยร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาทดลองนำร่องทั้ง ๑๓ แห่ง เพื่อสร้างการรับรู้และเข้าใจเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน และการติดตามประเมินผล โดยในขั้นตอนนี้ได้ดำเนินการจัดประชุมสร้าง จำนวน ๓ ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ ๑ การประชุมสร้างความเข้าใจแนวทางการดำเนินโครงการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ระยะที่ ๒ ร่วมกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเพื่อชี้แจงที่มาโครงการฯ วัตถุประสงค์โครงการ แนวทางการดำเนินงานวิจัยร่วมกัน

ครั้งที่ ๒ การประชุมสร้างความเข้าใจและชี้แจงรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านไสไทย โดยนำเสนอรูปแบบนวัตกรรม SAITHAI MODEL ภายใต้แนวคิดการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษด้วยแนวคิดคนขับเรือหางยาว ให้แก่สถานศึกษาทดลองนำร่อง โดยชี้แจงรายละเอียดที่มาแนวคิดของการจัดทำนวัตกรรมบริการจัดการ กระบวนการพัฒนานวัตกรรม และรับฟังแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาในปัจจุบันของสถานศึกษาทดลองนำร่อง

ครั้งที่ ๓ ประชุมติดตามความก้าวหน้าการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการร่วมกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเพื่อประชุม ผู้บริหาร และคณะครู โรงเรียนนำร่องการพัฒนาวัตกรรม ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ และนำเสนอแนวทางการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาไปทดลองปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ โดยสถานศึกษามีการนำแนวคิดการบริหารจัดการจาก SAITHAI MODEL ไปปรับประยุกต์ใช้ อาทิ การใช้ภูมิปัญญาจากปราชญ์ในชุมชน อาทิ การสอนภาษาอังกฤษจากคนขับเรือหางยาว การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยทั้งหมดมุ่งเป้าที่การพัฒนาผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ รวมทั้งสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการหรือแนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๗ รายการ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกระบวนการพัฒนารูปแบบนวัตกรรม

ครั้งที่ ๔ ประชุมขับเคลื่อนการนำร่องการพัฒนาวัตกรรม ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ประจำเดือนสิงหาคม มีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการถอดบทเรียนการนำแนวคิดนวัตกรรมการบริหารจัดการของโรงเรียนบ้านไสไทยไปปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

๔) ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านไสไทยรับบทบาทเป็นพี่เลี้ยง (Coach) ในการให้คำแนะนำ ปรึกษา สนับสนุนองค์ความรู้ ได้แก่ หนังสือนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ : กรณีตัวอย่างโรงเรียนบ้านไสไทย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดองค์ความรู้นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาให้กับสถานศึกษาทดลองนำร่องนวัตกรรมฯ ให้การสนับสนุน

การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการถ่ายทอดนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา รวมทั้งเป็นแหล่งการเรียนรู้ให้กับสถานศึกษาทดลองนำร่องนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ มีการเปิดโรงเรียนบ้านไผ่ไทยเป็นแหล่งเรียนรู้ และมีการเข้ามาศึกษาดูงานในบริบทการปฏิบัติจริง ของคณะผู้บริหารและครูโรงเรียนบ้านป้อมมะม่วง

๕) จัดวงแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างโรงเรียนบ้านไผ่ไทยและสถานศึกษาทดลองนำร่องโดยใช้การประชุมผ่านสื่อออนไลน์ และการกำหนดจัดการประชุมเวียนสถานที่เพื่อไปศึกษาดูงานโรงเรียนนำร่องในบริบทจริง และเกิดการแลกเปลี่ยนกันระหว่างโรงเรียน รวมทั้งส่งข้อมูลข่าวสารการพัฒนาผ่าน Line group เพื่อความรวดเร็วและสามารถเสนอแนวทางการดำเนินงานพัฒนานวัตกรรมได้อย่างรวดเร็ว

๖) ร่วมถอดบทเรียนวิธีการ/กระบวนการขยายผลนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยเริ่มจากการชี้แจงเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและแนวทางการเขียนรายงานการทดลองนำร่องนวัตกรรมการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา และนัดหมายการประชุมติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงาน

ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน

- ด้านผู้เรียนรู้ คือ ผู้เรียนเกิดความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ สามารถอ่านเขียน ตอบและวิเคราะห์ปัญหาได้ มีความสามารถในการสื่อสาร มีความกล้าแสดงออก
- ด้านผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม คือ ผู้เรียนมีทักษะกระบวนการคิด มีความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์นวัตกรรม สามารถนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม บูรณาการประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน
- ด้านพลเมืองที่เข้มแข็ง คือ ผู้เรียนมีวินัยในตนเอง มีภาวะความเป็นผู้นำ มีจิตสาธารณะ รักท้องถิ่นและมีทักษะชีวิตที่ดี

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา มีดังนี้

๑) สถานศึกษามีการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๕ มากำหนดเป็นเป้าหมายในการพัฒนาในแผนพัฒนาการศึกษา/ แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพื่อกำหนดแผนงานโครงการที่สอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

๒) สถานศึกษาทดลองนำร่องและสถานศึกษาต้นแบบมีการจัดทำโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมต่อการพัฒนาผู้เรียน มีการกำหนดบทบาท หน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหาร ครูและบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่ชัดเจนขึ้น ทั้งนี้ โรงเรียนบ้านไผ่ไทย ยังมีกลไกการประสานงาน ติดต่อสื่อสารทั้งในองค์กรและนอกองค์กร เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๓) มีระบบการบริหารงานวิชาการและบริหารงานบุคคลแบบมีส่วนร่วม มุ่งเน้นการทำงานที่คล่องตัว สะดวก รวดเร็วกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น ทั้งนี้โรงเรียนยังมีการจัดสรรงบประมาณ เพื่อการใช้นวัตกรรม มีการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก อาทิ สื่อ ครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่ที่เอื้อต่อการดำเนินงาน และมีผู้เชี่ยวชาญภายนอกจากสถาบันอุดมศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนานวัตกรรม นับว่าเป็นสิ่งดีในการสร้างเครือข่ายทางวิชาการอย่างมั่นคงและยั่งยืน

๔) ผู้บริหาร หัวหน้าส่วนราชการ และผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ มีความรู้ มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการบริหารจัดการ ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ อีกทั้งยังมีการประสาน

ภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ มีการนิเทศ ติดตามการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

๕) สถานศึกษาต้นแบบเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกภาคส่วน ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่าย รวมทั้งสถานประกอบการในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

๖) ครูผู้สอนมีความรู้ ความสามารถ ในการออกแบบการเรียนรู้การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้สอดคล้องกับหลักสูตร มีการวัดและประเมินผลและนำผลการประเมินไปปรับปรุงคุณภาพการสอนและการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

๗) สถานศึกษาต้นแบบมีวัฒนธรรมขององค์กรที่ดี บุคลากรในสถานศึกษาร่วมแรงร่วมใจ มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ อีกทั้งยังมีผู้ปกครอง ชุมชน ภาคีเครือข่าย ให้ความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

๑) แม้ว่าสถานศึกษาทดลองนำร่องจะมีความสนใจเข้าร่วมโครงการฯ แต่เนื่องด้วยมีต้นสังกัดที่แตกต่างกับสถานศึกษาต้นแบบ นโยบายของต้นสังกัดจึงมีความแตกต่างกัน ทั้งโครงสร้างการบริหารงาน การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการสถานศึกษา และงบประมาณสนับสนุนให้กับสถานศึกษา ส่งผลทำให้เกิดปัญหาในการทดลองนำร่องนวัตกรรมบ้างในประเด็นต้นสังกัดไม่ให้ความสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุน การต้องปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายของต้นสังกัดทำให้ผู้บริหารและครูมีภาระงานมากไม่มีเวลาในการทดลองใช้นวัตกรรมอย่างจริงจัง

๒) ที่ปรึกษาในพื้นที่บางท่านมีความเข้มงวด ในการให้คำแนะนำที่มีลักษณะสั่งการ สร้างให้เกิดบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ไม่เป็นกัลยาณมิตร จึงไม่ได้รับความร่วมมือร่วมใจจากสถานศึกษาทดลองนำร่องเท่าที่ควร

๓) สถานศึกษาทดลองนำร่องที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เกาะ ทำให้มีความยากลำบากในการเดินทางเข้าร่วมการประชุม และการส่งสัญญาณการสื่อสารไม่เอื้ออำนวยให้ใช้การประชุมออนไลน์

สถานศึกษาต้นแบบที่ยังไม่พร้อมในการทดลองนำร่อง

ในการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาระยะที่ ๒ นี้ การดำเนินงานเป็นไปในลักษณะที่ให้สถานศึกษาต้นแบบเป็นผู้รับผิดชอบหลัก เรียนเชิญสถานศึกษาที่สนใจเข้าร่วมเป็นเครือข่ายทดลองนำร่องด้วยตนเอง แล้วทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้สถานศึกษาที่สนใจเข้าร่วมโครงการ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแต่งตั้งให้ทุกคนที่เข้าร่วมโครงการเป็นคณะทำงานฯ เป็นนักวิจัยร่วม มีหน้าที่ในการดำเนินการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาของตนเอง บันทึกผล และถอดบทเรียนการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการ ดังนั้น ในการดำเนินการจึงมีสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการแม้ว่าจะพบปัจจัยที่เป็นอุปสรรคบ้างก็มีการปรับปรุงพัฒนากันไปตามแต่ละบริบทของแต่ละพื้นที่ นอกจากนี้ก็มีสถานศึกษาที่ยังไม่พร้อมในการทดลองนำร่องดังกล่าว ได้แก่ โรงเรียนบ้านห้วยไร่สามัคคี จังหวัดเชียงราย ซึ่งมีเครือข่ายสถานศึกษาทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการเข้าร่วม จำนวน ๓ แห่ง ในจังหวัดเชียงราย ได้แก่ โรงเรียนอนุบาลแม่ฟ้าหลวง โรงเรียนบ้านป่าซางนาเงิน และโรงเรียนบ้านพญาไพร ทั้งนี้เนื่องมาจากเหตุผลที่ว่า สถานศึกษามีจำนวนบุคลากรครูน้อย ภาระงานครูมีมาก มีกิจกรรมที่ต้องสนองนโยบาย

ต้นสังกัดหลายเรื่อง จึงประเมินศักยภาพและความพร้อมของสถานศึกษาแล้วว่าไม่สามารถดำเนินโครงการได้จนบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ กอปรกับที่ปรึกษาทางวิชาการในพื้นที่อยู่คนละจังหวัดอาจให้คำแนะนำปรึกษาได้ไม่เต็มที่เท่าที่ควร ส่งผลให้ไม่สามารถร่วมดำเนินการทดลองนำร่องนวัตกรรมในระยะที่ ๒ ได้ จึงขออนุญาตไม่เข้าร่วมการดำเนินกิจกรรมการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาดังกล่าวยังมีการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และยินดีในการเป็นแหล่งเรียนรู้ และให้องค์ความรู้ในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาแก่โรงเรียนที่สนใจต่อไป

๓. ผลการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

ในการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายครั้งนี้ ได้ดำเนินการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ และการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลการทดลองนำร่องการพัฒนาวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการฯ เพื่อนำมาจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย มีรายละเอียดการศึกษาและการดำเนินวิจัย ดังนี้

ผลการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา เป็นการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลการพัฒนาวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ภายใต้โครงการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ระยะที่ ๒ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา โดยได้มีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ มีการแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลออกเป็น ๒ ตอน ประกอบไปด้วย

ตอนที่ ๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา พัฒนาโดยกลุ่มมาตรฐานการศึกษา สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ จากการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาพัฒนาขึ้น และจัดเก็บผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Google form online) สอบถามโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการฯ ระยะที่ ๒ จำนวน ๓๕๖ ชุดข้อมูล

ตอนที่ ๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการถอดบทเรียนการทำงานจากโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการวิจัยการพัฒนาวัตกรรมการบริหารที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลการทดลองนำร่องการพัฒนาวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการฯ ระยะที่ ๒ ได้แก่ (๑) โรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ และสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๒ แห่ง (๒) โรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า และสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๑ แห่ง (๓) โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ (เมืองเก่าแสนภูวิทยาประชาฯ) และสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๘ แห่ง (๔) โรงเรียนเมืองกระบี่ และสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๘ แห่ง (๕) โรงเรียนบ้านไสไทย และสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๑๓ แห่ง (๖) โรงเรียนไพริบึงวิทยาคม และสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๘ แห่ง (๗) โรงเรียนบ้านปะทาย และสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๑ แห่ง และ (๘) โรงเรียนบ้านสมานมิตร และสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๒ แห่ง โดยรายละเอียดผลการวิเคราะห์ในแต่ละตอนสามารถแสดงตามลำดับได้ ดังนี้

ตอนที่ ๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากแบบสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและคณะครูที่เข้าร่วมโครงการวิจัย จำนวนทั้งสิ้น ๓๕๖ ชุดข้อมูล โดยมีการตอบคำถามตามแบบสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ผ่านระบบ Online ที่พัฒนาโดยกลุ่มมาตรฐานการศึกษา สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สามารถแบ่งผู้ให้ข้อมูลตามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามได้ ดังนี้

ตาราง ๕ ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม (N = ๓๕๖)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
- ผู้บริหาร	๕๖	๑๕.๗
- ครูผู้สอน	๒๙๘	๘๓.๗
- อื่น ๆ (บุคลากรสายสนับสนุนการสอน / ผู้ปกครอง)	๒	๐.๖
ต้นสังกัดของสถานศึกษา		
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	๒๑๖	๖๐.๗
- องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ./อบต./เทศบาลนคร)	๑๔๐	๓๙.๓
ภูมิภาคของสถานศึกษา		
- ภาคเหนือ	๘๒	๒๓.๐
- ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	๑๓๒	๓๗.๑
- ภาคใต้	๑๒๕	๓๕.๑
- ภาคกลางและภาคตะวันออก	๑๗	๔.๘

จากตารางข้างต้น พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ เป็นครูผู้สอน ร้อยละ ๘๓.๗ และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานร้อยละ ๖๐.๗ และมาจากโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๑

ผลการสำรวจความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา จำแนกตามภาพรวมรายด้าน โดยได้มีการวิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ในภาพรวมรายด้าน ดังตารางที่ ๖ ดังนี้

ตาราง ๖ ผลการวิเคราะห์ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ
ในสถานศึกษา จำแนกตามภาพรวมรายด้าน

				N = ๓๕๖
รายการ	\bar{X}	SD.	ระดับความสำคัญ	
๑. ด้านกลยุทธ์ขององค์กร	๔.๕๓	๐.๕๘	สำคัญมากที่สุด	
๒. ด้านโครงสร้างองค์กร	๔.๓๙	๐.๖๔	สำคัญมาก	
๓. ด้านระบบการปฏิบัติงาน	๔.๓๒	๐.๖๓	สำคัญมาก	
๔. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	๔.๔๖	๐.๖๖	สำคัญมาก	
๕. ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร	๔.๓๑	๐.๖๗	สำคัญมาก	
๖. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ	๔.๓๗	๐.๕๙	สำคัญมาก	
๗. ด้านค่านิยมร่วม	๔.๓๕	๐.๖๐	สำคัญมาก	
ผลรวมทุกด้าน	๔.๓๙	๐.๕๔	สำคัญมาก	

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารในภาพรวม พบว่า ปัจจัยทุกด้าน มีความสำคัญในระดับมากที่จะส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา โดยด้านกลยุทธ์ขององค์กร มีระดับความสำคัญมากที่สุดในระดับค่าเฉลี่ย ๔.๕๓

เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานได้ ดังนี้

ตาราง ๗ ผลการวิเคราะห์ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ
ในสถานศึกษา จำแนกรายละเอียดเป็นรายข้อ N = ๓๕๖

ข้อที่	รายการ	\bar{X}	SD.	ระดับความสำคัญ
๑	สถานศึกษามีการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติกำหนดเป็นเป้าหมายในการพัฒนาในแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	๔.๕๓	๐.๖๖	สำคัญมากที่สุด
๒	สถานศึกษามีการกำหนดแผนงานโครงการที่สอดคล้องต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ	๔.๕๓	๐.๖๕	สำคัญมากที่สุด
๓	สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตาม มาตรฐานการศึกษาของชาติ	๔.๕๕	๐.๖๕	สำคัญมากที่สุด
๔	สถานศึกษามีการพัฒนาระบบประกัน คุณภาพภายใน ด้านคุณภาพผู้เรียน โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะคที่พึงประสงค์ตามมาตรฐาน การศึกษาของชาติ	๔.๕๓	๐.๖๖	สำคัญมากที่สุด
	สรุปด้านกลยุทธ์ขององค์กร	๔.๕๓	๐.๕๘	สำคัญมากที่สุด
๕	สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมต่อการพัฒนาผู้เรียน ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ	๔.๔๓	๐.๗๑	สำคัญมาก
๖	สถานศึกษามีกรอบกำหนดบทบาท หน้าที่ รับผิดชอบ เกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติที่ชัดเจน	๔.๔๐	๐.๖๘	สำคัญมาก

ข้อที่	รายการ	\bar{X}	SD.	ระดับ ความสำคัญ
๗	สถานศึกษามีกลไกการประสานงาน และการติดต่อสื่อสารที่สะดวก และเหมาะสมต่อการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐาน การศึกษาชาติที่ชัดเจน	๔.๓๓	๐.๗๒	สำคัญมาก
	สรุปด้านโครงสร้างองค์กร	๔.๓๙	๐.๖๔	สำคัญมาก
๘	สถานศึกษามีระบบการบริหารงานวิชาการที่สนับสนุนในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ	๔.๔๗	๐.๖๕	สำคัญมาก
๙	สถานศึกษามีระบบการบริหารงานบุคคลที่สนับสนุนในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐาน การศึกษาชาติ	๔.๓๖	๐.๗๒	สำคัญมาก
๑๐	สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐาน การศึกษาชาติ	๔.๑๙	๐.๘๑	สำคัญมาก
๑๑	สถานศึกษามีการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์และสื่อทรัพยากรทางการศึกษา ที่เพียงพอต่อการ พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ	๔.๒๓	๐.๘๐	สำคัญมาก
๑๒	สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐาน การศึกษาชาติ	๔.๓๕	๐.๗๓	สำคัญมาก
	สรุปด้านระบบการปฏิบัติงาน	๔.๓๒	๐.๖๓	สำคัญมาก
๑๓	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ	๔.๕๐	๐.๗๒	สำคัญมากที่สุด
๑๔	ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการและพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ	๔.๔๓	๐.๗๓	สำคัญมาก
๑๕	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการและพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตาม มาตรฐานการศึกษาชาติ	๔.๔๕	๐.๗๓	สำคัญมาก
๑๖	ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานภาคีเครือข่ายเพื่อความร่วมมือ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ตามมาตรฐาน การศึกษาชาติ	๔.๔๙	๐.๗๒	สำคัญมาก
๑๗	ผู้บริหารมีความสามารถในการนิเทศ กำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐาน การศึกษาชาติ	๔.๔๔	๐.๗๒	สำคัญมาก
	สรุปด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	๔.๔๖	๐.๖๖	สำคัญมาก
๑๘	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมและสามารถแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ	๔.๔๕	๐.๗๐	สำคัญมาก
๑๙	ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐาน การศึกษาชาติ	๔.๒๔	๐.๗๕	สำคัญมาก

ข้อที่	รายการ	\bar{X}	SD.	ระดับ ความสำคัญ
๒๐	ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ	๔.๒๖	๐.๗๘	สำคัญมาก
๒๑	ภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตาม มาตรฐานการศึกษาชาติ	๔.๒๙	๐.๗๕	สำคัญมาก
สรุปด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร		๔.๓๑	๐.๖๗	สำคัญมาก
๒๒	ครูผู้สอนมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างหลากหลาย เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐาน การศึกษาชาติ	๔.๓๘	๐.๖๔	สำคัญมาก
๒๓	ครูผู้สอนจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับหลักสูตรพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐาน การศึกษาชาติ	๔.๓๙	๐.๖๖	สำคัญมาก
๒๔	ครูผู้สอนจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐาน การศึกษาชาติ	๔.๔๑	๐.๖๕	สำคัญมาก
๒๕	ครูผู้สอนวัดและประเมินผลการเรียนสอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐาน การศึกษาชาติ	๔.๓๓	๐.๖๔	สำคัญมาก
๒๖	ครูผู้สอนนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการสอนและการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตาม มาตรฐานการศึกษาชาติ	๔.๓๓	๐.๖๕	สำคัญมาก
สรุปด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ		๔.๓๗	๐.๕๙	สำคัญมาก
๒๗	บุคลากรในสถานศึกษาร่วมแรงร่วมใจเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ	๔.๔๑	๐.๖๘	สำคัญมาก
๒๘	บุคลากรในสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อบทบาทและหน้าที่ของตน เพื่อเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ	๔.๔๔	๐.๖๒	สำคัญมาก
๒๙	ผู้ปกครองให้ความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตาม มาตรฐานการศึกษาชาติ	๔.๒๘	๐.๖๙	สำคัญมาก
๓๐	ชุมชนให้ความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐาน การศึกษาชาติ	๔.๒๙	๐.๖๙	สำคัญมาก
๓๑	ภาคีเครือข่ายให้ความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตาม มาตรฐานการศึกษาชาติ	๔.๓๓	๐.๖๘	สำคัญมาก
๓๒	สถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพให้มีคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ	๔.๓๕	๐.๖๘	สำคัญมาก
สรุปด้านค่านิยมร่วม		๔.๓๕	๐.๖๐	สำคัญมาก
ผลรวมทุกด้าน		๔.๓๙	๐.๕๔	สำคัญมาก

จากตารางการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาข้างต้น มีความสำคัญในระดับมาก โดยเฉพาะปัจจัยในส่วนของสถานศึกษาที่มีการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐาน

การศึกษาของชาติ มีการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติกำหนดเป็นเป้าหมายในการพัฒนา มีการกำหนดแผนงานโครงการที่สอดคล้องต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน ด้านคุณภาพผู้เรียน โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติในแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด

เมื่อได้ดำเนินการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ โดยจำแนกตามตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์จากสถิติพื้นฐาน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ด้วย Post Hoc Tests ด้วยวิธี LSD สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามรายละเอียด ดังตารางที่ ๘-๑๐

ตารางที่ ๘ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ
จำแนกตามตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูล โดยใช้สถิติพื้นฐาน (ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)

N = ๓๕๖			
ด้าน	ตำแหน่ง	\bar{X}	SD.
ด้านกลยุทธ์ขององค์กร	ผู้บริหารสถานศึกษา	๔.๘๑	๐.๓๑
	ครูผู้สอน	๔.๔๘	๐.๖๐
	อื่น ๆ (สนับสนุนการสอน,ผู้ปกครอง)	๔.๕๐	๐.๗๐
ด้านโครงสร้างองค์กร	ผู้บริหารสถานศึกษา	๔.๖๕	๐.๔๗
	ครูผู้สอน	๔.๓๔	๐.๖๖
	อื่น ๆ (สนับสนุนการสอน,ผู้ปกครอง)	๔.๕๐	๐.๗๑
ด้านระบบการปฏิบัติงาน	ผู้บริหารสถานศึกษา	๔.๕๕	๐.๕๒
	ครูผู้สอน	๔.๒๗	๐.๖๔
	อื่น ๆ (สนับสนุนการสอน,ผู้ปกครอง)	๔.๕๐	๐.๗๑
ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ผู้บริหารสถานศึกษา	๔.๗๐	๐.๔๓
	ครูผู้สอน	๔.๔๒	๐.๖๙
	อื่น ๆ (สนับสนุนการสอน,ผู้ปกครอง)	๔.๕๐	๐.๗๑
ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร	ผู้บริหารสถานศึกษา	๔.๕๐	๐.๕๙
	ครูผู้สอน	๔.๒๘	๐.๖๘
	อื่น ๆ (สนับสนุนการสอน,ผู้ปกครอง)	๔.๕๐	๐.๗๑
ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ	ผู้บริหารสถานศึกษา	๔.๔๔	๐.๕๖
	ครูผู้สอน	๔.๓๕	๐.๕๙
	อื่น ๆ (สนับสนุนการสอน,ผู้ปกครอง)	๔.๕๐	๐.๗๑
ด้านค่านิยมร่วม	ผู้บริหารสถานศึกษา	๔.๔๘	๐.๔๔
	ครูผู้สอน	๔.๓๓	๐.๖๒
	อื่น ๆ (สนับสนุนการสอน,ผู้ปกครอง)	๔.๕๐	๐.๗๑
ภาพรวมทุกด้าน	ผู้บริหารสถานศึกษา	๔.๕๘	๐.๓๙
	ครูผู้สอน	๔.๓๕	๐.๕๕
	อื่น ๆ (สนับสนุนการสอน,ผู้ปกครอง)	๔.๕๐	๐.๗๑

ตารางที่ ๙ แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมามาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ
จำแนกตามตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

N = ๓๕๖

ด้าน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ด้านกลยุทธ์ขององค์กร	ระหว่างกลุ่ม	๒	๕.๒๑๘	๒.๖๐๙	๘.๑๓๐	๐.๐๐๐**
	ภายในกลุ่ม	๓๕๓	๑๑๓.๒๘๕	๐.๓๒๑		
	รวม	๓๕๕	๑๑๘.๕๐๔			
ด้านโครงสร้างองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	๒	๔.๗๙๗	๒.๓๙๘	๖.๐๑๐	๐.๐๐๓**
	ภายในกลุ่ม	๓๕๓	๑๔๐.๘๗๒	๐.๓๙๙		
	รวม	๓๕๕	๑๔๕.๖๖๙			
ด้านระบบการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	๒	๓.๗๕๕	๑.๘๗๗	๔.๙๐๒	๐.๐๐๘**
	ภายในกลุ่ม	๓๕๓	๑๓๕.๑๙๕	๐.๓๘๓		
	รวม	๓๕๕	๑๓๘.๙๕๐			
ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระหว่างกลุ่ม	๒	๓.๗๘๔	๑.๘๙๒	๔.๓๗๔	๐.๐๑๓*
	ภายในกลุ่ม	๓๕๓	๑๕๒.๖๙๖	๐.๔๓๓		
	รวม	๓๕๕	๑๕๖.๔๘๐			
ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๒	๒.๓๒๕	๑.๑๖๓	๒.๕๗๘	๐.๐๗๗
	ภายในกลุ่ม	๓๕๓	๑๕๙.๒๒๒	๐.๔๕๑		
	รวม	๓๕๕	๑๖๑.๕๔๗			
ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ	ระหว่างกลุ่ม	๒	๐.๓๕๘	๐.๑๗๙	๐.๕๑๘	๐.๕๙๖
	ภายในกลุ่ม	๓๕๓	๑๒๒.๐๑๑	๐.๓๔๖		
	รวม	๓๕๕	๑๒๒.๓๖๙			
ด้านค่านิยมร่วม	ระหว่างกลุ่ม	๒	๑.๑๙๖	๐.๕๙๘	๑.๖๘๑	๐.๑๘๘
	ภายในกลุ่ม	๓๕๓	๑๒๕.๕๗๐	๐.๓๕๖		
	รวม	๓๕๕	๑๒๖.๗๖๖			
ภาพรวมทุกด้าน	ระหว่างกลุ่ม	๒	๒.๔๙๙	๑.๒๕๐	๔.๔๐๒	๐.๐๑๓*
	ภายในกลุ่ม	๓๕๓	๑๐๐.๒๑๒	๐.๒๘๔		
	รวม	๓๕๕	๑๐๒.๗๑๑			

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

ตารางที่ ๑๐ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมามาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ
จำแนกตามตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูลเป็นรายคู่ โดยใช้การวิเคราะห์ Post Hoc Tests ด้วยวิธี LSD

N = ๓๕๖				
ด้าน	สังกัดสถานศึกษา	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครูผู้สอน	อื่น ๆ (สนับสนุนการสอน,ผู้ปกครอง)
ด้านกลยุทธ์ขององค์กร	ผู้บริหารสถานศึกษา	-	๐.๓๓๓**	๐.๓๑๓
	ครูผู้สอน	-	-	๐.๐๒๐
	อื่น ๆ (สนับสนุนการสอน,ผู้ปกครอง)	-	-	-
ด้านโครงสร้างองค์กร	ผู้บริหารสถานศึกษา	-	๐.๓๑๘**	๐.๑๕๕
	ครูผู้สอน	-	-	๐.๑๖๓
	อื่น ๆ (สนับสนุนการสอน,ผู้ปกครอง)	-	-	-
ด้านระบบการ ปฏิบัติงาน	ผู้บริหารสถานศึกษา	-	๐.๒๘๐**	๐.๐๕๔
	ครูผู้สอน	-	-	๐.๒๒๖
	อื่น ๆ (สนับสนุนการสอน,ผู้ปกครอง)	-	-	-
ด้านภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร	ผู้บริหารสถานศึกษา	-	๐.๒๘๓**	๐.๒๐๐
	ครูผู้สอน	-	-	๐.๐๘๓
	อื่น ๆ (สนับสนุนการสอน,ผู้ปกครอง)	-	-	-
ด้านการมีส่วนร่วมของ บุคลากร	ผู้บริหารสถานศึกษา	-	๐.๒๑๙*	๐.๐๐๔
	ครูผู้สอน	-	-	๐.๒๒๓
	อื่น ๆ (สนับสนุนการสอน,ผู้ปกครอง)	-	-	-
ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ	ผู้บริหารสถานศึกษา	-	๐.๐๘๓	๐.๐๖๔
	ครูผู้สอน	-	-	๐.๑๔๗
	อื่น ๆ (สนับสนุนการสอน,ผู้ปกครอง)	-	-	-
ด้านค่านิยมร่วม	ผู้บริหารสถานศึกษา	-	๐.๑๕๖	๐.๐๑๘
	ครูผู้สอน	-	-	๐.๑๗๔
	อื่น ๆ (สนับสนุนการสอน,ผู้ปกครอง)	-	-	-
ภาพรวมทุกด้าน	ผู้บริหารสถานศึกษา	-	๐.๒๒๙**	๐.๐๘๐
	ครูผู้สอน	-	-	๐.๑๔๙
	อื่น ๆ (สนับสนุนการสอน, ผู้ปกครอง)	-	-	-

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

จากตารางผลการวิเคราะห์ข้อมูล ๘-๑๐ พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มอื่น ๆ ได้แก่ กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนการสอนและผู้ปกครอง เห็นว่า ปัจจัยในภาพรวมและปัจจัยแทบทุกด้านมีความสำคัญและส่งผลต่อการนำมามาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในระดับมากที่สุด โดยเห็นว่าด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบการปฏิบัติงาน และด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรมีความสำคัญในระดับมากที่สุดตามลำดับ ส่วนครูผู้สอนเห็นว่าปัจจัยมี

ความสำคัญและส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายคู่ในรายละเอียดของแต่ละด้าน พบว่า

ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่าปัจจัยมีความสำคัญและส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติมากกว่าครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ด้านโครงสร้างองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่าปัจจัยมีความสำคัญและส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติมากกว่าครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ด้านระบบการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่าปัจจัยมีความสำคัญและส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติมากกว่าครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่าปัจจัยมีความสำคัญและส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติมากกว่าครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่าปัจจัยมีความสำคัญและส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติมากกว่าครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

เมื่อพิจารณาในภาพรวมทุกด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าปัจจัยทุกด้านมีความสำคัญและส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติมากกว่าครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ส่วนบุคลากรอื่น ๆ ได้แก่ ฝ่ายสนับสนุนการสอนและผู้ปกครองมีความคิดเห็นต่อปัจจัยในภาพรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อได้ดำเนินการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ โดยจำแนกตามสังกัดของสถานศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ด้วย Independent Sample t-test และสถิติพื้นฐาน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สามารถแสดงรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังตารางที่ ๑๑

ตารางที่ ๑๑ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ จำแนกตามสังกัดของสถานศึกษา

						N = ๓๕๖
ด้าน	สังกัดสถานศึกษา	\bar{X}	SD.	t	Sig	
ด้านกลยุทธ์ขององค์กร	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	๔.๕๖	๐.๕๒	๕.๑๘๔	๐.๐๒๓*	
	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ./อบต./เทศบาลนคร)	๔.๔๘	๐.๖๖			
ด้านโครงสร้างองค์กร	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	๔.๔๕	๐.๕๙	๐.๗๖๙	๐.๓๘๑	
	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ./อบต./เทศบาลนคร)	๔.๒๙	๐.๗๑			
ด้านระบบการปฏิบัติงาน	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	๔.๓๕	๐.๕๘	๓.๒๕๓	๐.๐๗๒	
	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ./อบต./เทศบาลนคร)	๔.๒๗	๐.๖๙			
ด้านภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	๔.๕๔	๐.๖๐	๒.๙๑๒	๐.๐๘๙	
	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ./อบต./เทศบาลนคร)	๔.๓๔	๐.๗๔			

ด้าน	สังกัดสถานศึกษา	\bar{X}	SD.	t	Sig
	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ./อบต./เทศบาลนคร)				
ด้านการมีส่วนร่วมของ บุคลากร	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	๔.๓๗	๐.๖๓	๑.๓๒๕	๐.๒๕๑
	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ./อบต./เทศบาลนคร)	๔.๒๒	๐.๗๔		
ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	๔.๓๘	๐.๕๕	๑.๕๑๒	๐.๒๒๐
	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ./อบต./เทศบาลนคร)	๔.๓๕	๐.๖๔		
ด้านค่านิยมร่วม	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	๔.๓๗	๐.๕๘	๐.๙๗๑	๐.๓๒๕
	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ./อบต./เทศบาลนคร)	๔.๓๓	๐.๖๓		
ภาพรวมทุกด้าน	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	๔.๔๓	๐.๕๐	๕.๐๑๘	๐.๐๒๖*
	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ./อบต./เทศบาลนคร)	๔.๓๓	๐.๕๙		

จากตารางข้างต้น พบว่า สถานศึกษาที่มีสังกัดต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในภาพรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กรสูงกว่าสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนในด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการดำเนินการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ โดยจำแนกตามภูมิภาคของสถานศึกษาของผู้ให้ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์จากสถิติพื้นฐาน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ โดย Post Hoc Tests ด้วยวิธี LSD สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามรายละเอียดดังตารางที่ ๑๒-๑๔

ตารางที่ ๑๒ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมามาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ
จำแนกตามภูมิภาคของสถานศึกษา โดยใช้สถิติพื้นฐาน (ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)

N = ๓๕๖			
ด้าน	ภูมิภาคของสถานศึกษา	\bar{X}	SD.
ด้านกลยุทธ์ขององค์กร	ภาคเหนือ	๔.๖๓	๐.๕๒
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	๔.๔๔	๐.๖๗
	ภาคใต้	๔.๕๗	๐.๕๐
	ภาคกลางและภาคตะวันออก	๔.๕๗	๐.๕๐
ด้านโครงสร้างองค์กร	ภาคเหนือ	๔.๕๐	๐.๕๕
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	๔.๒๕	๐.๗๒
	ภาคใต้	๔.๔๔	๐.๕๙
	ภาคกลางและภาคตะวันออก	๔.๕๑	๐.๕๗
ด้านระบบการปฏิบัติงาน	ภาคเหนือ	๔.๓๔	๐.๕๙
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	๔.๒๒	๐.๗๐
	ภาคใต้	๔.๔๐	๐.๕๖
	ภาคกลางและภาคตะวันออก	๔.๓๙	๐.๖๐
ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ภาคเหนือ	๔.๖๘	๐.๕๐
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	๔.๓๑	๐.๗๖
	ภาคใต้	๔.๔๖	๐.๖๒
	ภาคกลางและภาคตะวันออก	๔.๖๒	๐.๕๑
ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร	ภาคเหนือ	๔.๔๖	๐.๕๘
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	๔.๑๘	๐.๗๔
	ภาคใต้	๔.๓๓	๐.๖๕
	ภาคกลางและภาคตะวันออก	๔.๔๗	๐.๕๖
ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ	ภาคเหนือ	๔.๔๗	๐.๕๔
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	๔.๒๘	๐.๖๕
	ภาคใต้	๔.๓๙	๐.๕๓
	ภาคกลางและภาคตะวันออก	๔.๓๕	๐.๖๐
ด้านค่านิยมร่วม	ภาคเหนือ	๔.๔๕	๐.๕๗
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	๔.๒๘	๐.๖๒
	ภาคใต้	๔.๓๔	๐.๕๘
	ภาคกลางและภาคตะวันออก	๔.๕๖	๐.๕๘
ภาพรวมทุกด้าน	ภาคเหนือ	๔.๕๐	๐.๔๗
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	๔.๒๘	๐.๖๐
	ภาคใต้	๔.๔๑	๐.๕๐
	ภาคกลางและภาคตะวันออก	๔.๕๐	๐.๔๗

ตารางที่ ๑๓ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมามาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ
จำแนกตามภูมิภาคของสถานศึกษาโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

ด้าน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ด้านกลยุทธ์ขององค์กร	ระหว่างกลุ่ม	๓	๒.๐๖๒	๐.๖๘๗	๒.๐๗๘	๐.๑๐๓
	ภายในกลุ่ม	๓๕๒	๑๑๖.๔๔๒	๐.๓๓๑		
	รวม	๓๕๕	๑๑๘.๕๐๔			
ด้านโครงสร้างองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	๓	๔.๐๘๓	๑.๓๖๑	๓.๓๘๓	๐.๐๑๘*
	ภายในกลุ่ม	๓๕๒	๑๔๑.๕๘๗	๐.๔๐๒		
	รวม	๓๕๕	๑๔๕.๖๖๙			
ด้านระบบการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	๓	๒.๒๖๙	๐.๗๕๖	๑.๙๔๘	๐.๑๒๒
	ภายในกลุ่ม	๓๕๒	๑๓๖.๖๘๑	๐.๓๘๘		
	รวม	๓๕๕	๑๓๘.๙๕๐			
ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระหว่างกลุ่ม	๓	๗.๗๔๗	๒.๕๘๒	๖.๑๑๑	๐.๐๐๐**
	ภายในกลุ่ม	๓๕๒	๑๔๘.๗๓๓	๐.๔๒๓		
	รวม	๓๕๕	๑๕๖.๔๘๐			
ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๓	๔.๔๕๗	๑.๔๘๖	๓.๓๒๙	๐.๐๒๐*
	ภายในกลุ่ม	๓๕๒	๑๕๗.๐๙๐	๐.๔๔๖		
	รวม	๓๕๕	๑๖๑.๕๔๗			
ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ	ระหว่างกลุ่ม	๓	๑.๘๓๗	๐.๖๑๒	๑.๗๘๘	๐.๑๔๙
	ภายในกลุ่ม	๓๕๒	๑๒๐.๕๓๒	๐.๓๔๒		
	รวม	๓๕๕	๑๒๒.๓๖๙			
ด้านค่านิยมร่วม	ระหว่างกลุ่ม	๓	๒.๓๕๓	๐.๗๘๔	๒.๒๑๙	๐.๐๘๖
	ภายในกลุ่ม	๓๕๒	๑๒๔.๔๑๓	๐.๓๕๓		
	รวม	๓๕๕	๑๒๖.๗๖๖			
ภาพรวมทุกด้าน	ระหว่างกลุ่ม	๓	๒.๘๖๒	๐.๙๕๔	๓.๓๖๓	๐.๐๑๙*
	ภายในกลุ่ม	๓๕๒	๙๙.๘๕๐	๐.๒๘๔		
	รวม	๓๕๕	๑๐๒.๗๑๑			

* $p < 0.05$, ** $p < 0.001$

ตารางที่ ๑๔ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ
จำแนกตามภูมิภาคของสถานศึกษาเป็นรายคู่ โดยใช้การวิเคราะห์ Post Hoc Tests ด้วยวิธี LSD

ด้าน	ภูมิภาคสถานศึกษา	ภาคเหนือ	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ภาคใต้	ภาคกลางและภาคตะวันออก
ด้านกลยุทธ์ขององค์กร	ภาคเหนือ	-	๐.๑๘๘*	๐.๐๕๙	๐.๐๕๑
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		-	๐.๑๒๙	๐.๑๓๖
	ภาคใต้			-	๐.๐๐๘
	ภาคกลางและภาคตะวันออก				-
ด้านโครงสร้างองค์กร	ภาคเหนือ	-	๐.๒๕๒**	๐.๐๖๗	๐.๐๐๖
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		-	๐.๑๘๕*	๐.๒๕๗
	ภาคใต้			-	๐.๐๐๖
	ภาคกลางและภาคตะวันออก				-
ด้านระบบการปฏิบัติงาน	ภาคเหนือ	-	๐.๑๑๙	๐.๐๖๓	๐.๐๔๙
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		-	๐.๑๘๒*	๐.๑๖๙
	ภาคใต้			-	๐.๐๑๓
	ภาคกลางและภาคตะวันออก				-
ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ภาคเหนือ	-	๐.๓๗๙**	๐.๒๒๘*	๐.๐๖๑
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		-	๐.๑๕๒	๐.๓๑๗
	ภาคใต้			-	๐.๑๖๖
	ภาคกลางและภาคตะวันออก				-
ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร	ภาคเหนือ	-	๐.๒๗๖**	๐.๑๒๓	๐.๐๑๓
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		-	๐.๑๕๒	๐.๒๘๙
	ภาคใต้			-	๐.๑๓๗
	ภาคกลางและภาคตะวันออก				-
ด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ	ภาคเหนือ	-	๐.๑๘๕*	๐.๐๗๘	๐.๑๑๕
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		-	๐.๑๐๗	๐.๐๗๐
	ภาคใต้			-	๐.๐๓๗
	ภาคกลางและภาคตะวันออก				-
ด้านค่านิยมร่วม	ภาคเหนือ	-	๐.๑๗๗*	๐.๑๑๗	๐.๑๐๕
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		-	๐.๐๖๐	๐.๒๘๒
	ภาคใต้			-	๐.๒๒๒
	ภาคกลางและภาคตะวันออก				-
ภาพรวมทุกด้าน	ภาคเหนือ	-	๐.๒๒๑**	๐.๐๘๙	๐.๐๐๕
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		-	๐.๑๓๒*	๐.๒๑๖**
	ภาคใต้			-	๐.๐๘๔
	ภาคกลางและภาคตะวันออก				-

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

จากการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ ๑๒-๑๔ พบว่า สถานศึกษาในทุกภูมิภาคมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่าปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กรมีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในระดับมากและมากที่สุด โดยสถานศึกษาในภาคเหนือ ภาคกลางและภาคตะวันออกให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กรและด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างโดดเด่น ในขณะที่สถานศึกษาในภาคใต้เห็นว่าปัจจัยในด้านกลยุทธ์ขององค์กรมีความสำคัญในระดับมากที่สุด ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก

อาทิเดียวกับสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีความคิดเห็นว่าปัจจัยในแต่ละด้านมีความสำคัญอยู่ในระดับมากใกล้เคียงกันทั้ง ๗ ด้าน

โดยเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายคู่ในรายละเอียดของแต่ละด้าน พบว่า

ด้านกลยุทธ์ขององค์กร สถานศึกษาในภาคเหนือ มีความเห็นว่าเป็นปัจจัยด้านนี้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากกว่าสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ด้านโครงสร้างองค์กร สถานศึกษาในภาคเหนือ มีความเห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากกว่าสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และสถานศึกษาในภาคใต้เห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากกว่าสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ด้านระบบการปฏิบัติงาน สถานศึกษาในภาคใต้มีความเห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากกว่าสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาในภาคเหนือ มีความเห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากกว่าสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และเห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากกว่าสถานศึกษาในภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร สถานศึกษาในภาคเหนือ มีความเห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากกว่าสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ สถานศึกษาในภาคเหนือ มีความเห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากกว่าสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ด้านค่านิยมร่วม สถานศึกษาในภาคเหนือ มีความเห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากกว่าสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

เมื่อพิจารณาในภาพรวมทุกด้าน พบว่า สถานศึกษาในภาคเหนือ ภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นว่าปัจจัยทุกด้านมีความสำคัญและส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และ ส่วนสถานศึกษาในภาคใต้ มีความคิดเห็นว่าปัจจัยทุกด้านมีความสำคัญและส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตอนที่ ๒ ผลการสังเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลการทดลองนำร่องการพัฒนาวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการฯ ระยะที่ ๒ ได้แก่ (๑) โรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อและสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๒ แห่ง (๒) โรงเรียนเทศบาล ๕ เต็นท์ และสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๑ แห่ง (๓) โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ (เมืองเก่าแสนภูวิทยาประสาธ) และสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๘ แห่ง (๔) โรงเรียนเมืองกระปี่ และสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๘ แห่ง (๕) โรงเรียนบ้านไสไทยและสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๑๓ แห่ง (๖) โรงเรียนไพโรจน์วิทยาคม และสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๘ แห่ง (๗) โรงเรียนบ้านปะทาย และสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๑ แห่ง และ (๘) โรงเรียนบ้านสมานมิตร และสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๒ แห่ง ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยสามารถนำเสนอตามประเด็นต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

๒.๑ ความต้องการความช่วยเหลือในการนำนวัตกรรมบริหารจัดการของสถานศึกษาต้นแบบ

มาปรับประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จ

การขับเคลื่อนในการนำนวัตกรรมบริหารจัดการมาปรับประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จ นั้นสถานศึกษาส่วนใหญ่มีความต้องการความช่วยเหลือและการให้การสนับสนุนเพิ่มเติมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

(๑) **ด้านความรู้** สถานศึกษาส่วนใหญ่มีความต้องการได้รับการช่วยเหลือเพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนทั้งผู้บริหาร ครู และบุคลากรสายสนับสนุนการสอน ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในการนำนวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษาอย่างถูกต้อง ได้แก่ องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาทั้งมิติของการพัฒนานวัตกรรม การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการนำไปใช้ให้เกิดผลตามเป้าหมายของนวัตกรรมนั้น ๆ รวมถึงความรู้ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของชาติ และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ พ.ร.บ. พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๒

(๒) **ด้านบุคลากร** สถานศึกษาต้องการให้มีการอบรมเพื่อสร้างความตระหนักให้ครูและบุคลากรเห็นความสำคัญ สร้างแรงบันดาลใจ เห็นถึงคุณค่าของการใช้นวัตกรรมการบริหาร

(๓) **ด้านเครือข่ายความร่วมมือ** สถานศึกษาต้องการให้มีการขับเคลื่อนและใช้นวัตกรรมทางการศึกษา โดยอาศัยความร่วมมือจากเครือข่ายทั้งผู้มีส่วนได้เสียคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษา พี่เลี้ยง หน่วยงานต้นสังกัด ศึกษานิเทศก์ หรือนักวิชาการต่าง ๆ ที่สามารถทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในการขับเคลื่อนนวัตกรรมทางการศึกษา ให้มีการต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

(๔) **ด้านงบประมาณ** สถานศึกษาต้องการได้รับงบประมาณสนับสนุนในการบริหารจัดการนวัตกรรม ซึ่งอาจเป็นเครือข่ายความร่วมมือหรือทุนสนับสนุนจากหน่วยงานภาคเอกชนเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาและสนับสนุนด้านสื่อ และอุปกรณ์การเรียนการสอนในส่วนที่โรงเรียนขาดแคลน

(๕) **ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้** สถานศึกษาเห็นควรให้มีการเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดนิทรรศการนวัตกรรม หรือเวทีในการแข่งขัน ประกวด หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำนวัตกรรมบริหารจัดการของสถานศึกษามาปรับประยุกต์ใช้จนประสบความสำเร็จ

๒.๒ ความต้องการได้รับการพัฒนาหรือต้องการองค์ความรู้เพิ่มเติมเพื่อให้การนำมาตรฐาน

การศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น

ในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ สถานศึกษามีความต้องการในการพัฒนา โดยองค์ความรู้สำคัญที่สถานศึกษาต้องการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้นนั้น สามารถแสดงผลได้ดังตารางที่ ๑๕

ตารางที่ ๑๕ องค์ความรู้เพิ่มเติมที่สถานศึกษาต้องการได้รับการพัฒนาเพื่อให้การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น

ลำดับ	รายการ	ความถี่	ร้อยละ
๑	การจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ / การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ	๘	๒๓.๕๓
๒	การวัดและประเมินผลที่เน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน / การวัดและประเมินผลฐานสมรรถนะ	๔	๑๑.๗๖
๓	นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา / นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	๓	๘.๘๒
๔	การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน/การสร้างสื่อการเรียนรู้	๓	๘.๘๒

ลำดับ	รายการ	ความถี่	ร้อยละ
๕	แนวทางการสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากผู้ปกครองและชุมชน และ ภาครีหรือข่ายต่าง ๆ	๓	๘.๘๒
๖	เทคนิคการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย / การจัดการเรียนรู้เชิงรุก	๓	๘.๘๒
๗	การประเมินวิทยฐานะแนวใหม่	๓	๘.๘๒
๘	การตั้งคำถามเพื่อการพัฒนาผู้เรียน	๒	๕.๘๘
๙	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ พ.ร.บ. พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๒	๒	๕.๘๘
๑๐	กฎหมายด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่นำไปสู่มาตรฐานการศึกษาของชาติ	๑	๒.๙๕
๑๑	การนิเทศ ติดตาม การใช้นวัตกรรม	๑	๒.๙๕
๑๒	เทคนิควิธีในการนำนวัตกรรมการเรียนรู้สู่ห้องเรียน	๑	๒.๙๕

รวมร้อยละ ๑๐๐

จากตารางแสดงให้เห็นว่าองค์ความรู้สำคัญที่สถานศึกษาต้องการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้นนั้น สามารถแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม ได้แก่

(๑) องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ เพื่อแสดงให้เห็นภาพรวมของแนวทางในการทำงานของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความชัดเจน ได้แก่ กฎหมายด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่นำไปสู่มาตรฐานการศึกษาของชาติ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ พ.ร.บ. พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๒

(๒) องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำนวัตกรรมไปใช้ การวางแผนการจัดการเชิงระบบและแนวทางการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อให้เกิดความยั่งยืน ได้แก่ แนวคิดนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา/ นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ แนวทางการสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากผู้ปกครองและชุมชน และภาครีหรือข่าย การประเมินวิทยฐานะแนวใหม่ เทคนิควิธีในการนำนวัตกรรมการเรียนรู้สู่ห้องเรียน รวมถึง การนิเทศ ติดตาม การใช้นวัตกรรม

(๓) องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติสำหรับครูผู้สอน เพื่อนำไปใช้ให้เกิดผลจริงในโรงเรียน ได้แก่ การจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ การวัดและประเมินผลที่เน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน การวัดและประเมินผลฐานสมรรถนะ รวมถึงเทคนิควิธีการต่าง ๆ อาทิ เทคนิคการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย การจัดการเรียนรู้เชิงรุก การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน การสร้างสื่อการเรียนรู้ และการตั้งคำถามเพื่อการพัฒนาผู้เรียน

๒.๓ ปัจจัยที่สนับสนุนให้การนำนวัตกรรมการบริหารมาปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

การบริหารจัดการเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้ให้การนำนวัตกรรมการบริหารมาปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ โดยวิธีการบริหารจัดการมีความแตกต่างกันไปตามบริบท โครงสร้างและจุดเน้นของสถานศึกษา แม้โรงเรียนจะมีจุดเริ่มต้นในการทำงานที่แตกต่างกัน ทั้งการเริ่มต้นจากแนวนโยบายของหน่วยงานบังคับบัญชา และการเริ่มต้นจากการเกิดแรงบันดาลใจของครูและผู้บริหารหลังจากได้ศึกษา พบว่า ปัจจัยสำคัญซึ่งนำมาสู่ความสำเร็จของโรงเรียน ได้แก่ การที่ผู้บริหารเกิดความตระหนักในความสำเร็จ และมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ สามารถสร้างและสนับสนุนให้เกิดความรู้ความเข้าใจหลักการ แนวคิด และแนวทางการนำนวัตกรรมการบริหารมาปรับ

ประยุกต์ใช้มีความพยายามปรับงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรและผลงานที่เป็นต้นทุนที่มี อีกทั้งเรียนรู้เพิ่มเติมต่อเนื่องตลอดเส้นทางจนเกิดผลสำเร็จ ทำให้เกิดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สำหรับการทดลอง นำร่องการพัฒนาวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาวัตกรรมการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ในระยะที่ ๒ เป็นการขยายผลจากสถานศึกษาต้นแบบสู่สถานศึกษาในเครือข่าย โดยมีปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้การนำวัตกรรมการบริหารมาปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ดังนี้

๑) ด้านกลยุทธ์ขององค์กร

การมีพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๒ ส่งผลให้สถานศึกษามีอิสระและมีความมั่นใจในการบริหารจัดการ และการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา รวมถึงการเลือกซื้อสื่อ อุปกรณ์ต่าง ๆ ได้ตรงตามวัตถุประสงค์และความต้องการในการใช้งานได้มากขึ้น ปัจจัยในด้านกลยุทธ์ขององค์กร เป็นการกำหนดในเชิงนโยบายตั้งแต่ระดับต้นสังกัด ฝ่ายบริหารของสถานศึกษา ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา จนถึงคุณภาพผู้เรียน เป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการดำเนินงานให้มีความชัดเจนเพื่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐาน โดยเริ่มจากการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติกำหนดเป็นนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนา โดยสถานศึกษามีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น วัตถุประสงค์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาลและของต้นสังกัด รวมทั้งทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม มีการตรวจสอบการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณประจำปี หลักสูตรสถานศึกษา แผนการจัดการเรียนรู้ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วมของสถานศึกษา ตลอดจนมีการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการที่เน้นคุณภาพผู้เรียน และการจัดสรรเงินงบประมาณประจำปีอย่างเป็นระบบที่มีความสอดคล้องกันทั้งระบบ อาทิ การกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมการบริหารงาน ๔ ฝ่าย (ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายบริหารทั่วไป) การกำหนดแผนงานโครงการ/กิจกรรมที่ชัดเจน นำไปปฏิบัติได้จริง การน้อมนำหลักคิดของสถานศึกษามาปรับใช้ในกระบวนการจัดการเรียนรู้ มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ยืดหยุ่นได้ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและภายนอก (สมศ.) ด้านคุณภาพผู้เรียน การใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอน มุ่งส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ และการสร้างภาคีเครือข่าย โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

๒) ด้านโครงสร้างองค์กร

ปัจจัยในด้านโครงสร้างองค์กรเป็นการให้ความสำคัญกับการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่มีความเหมาะสม เป็นระบบโดยยึดหลักการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการกำหนดกรอบของบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการ มีการกระจายอำนาจที่ชัดเจนตามโครงสร้างการบริหารจัดการงานทั้ง ๔ ฝ่าย โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาผู้เรียน มีความเป็นอิสระในการบริหารงานทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพใช้หลักการทำงานเป็นทีม ความเข้าใจในรายละเอียดมาตรฐานการศึกษาของชาติของครู และผู้บริหาร ทำให้เกิดการวางแผนและนำไปปฏิบัติได้ตามแนวทาง มีกลไก การประสานงาน และการติดต่อสื่อสารที่สะดวกและเหมาะสมต่อการบริหารจัดการ มีการติดตามตรวจสอบประเมินผลการบริหารจัดการงานแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน มีเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและนอกประเทศในการร่วมกันพัฒนาการจัดการเรียนการสอนซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยสถานศึกษาจัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

สถานศึกษาที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตลอดจนนโยบายต่าง ๆ และจัดทำเป็นแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และนำสู่การปฏิบัติเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง โดยใช้กระบวนการนิเทศโดยระบบการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง ในการกำกับติดตามร่วมกับวงจรคุณภาพ PDCA อย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ศึกษาแล้วเข้าใจได้ง่ายทุกขั้นตอนและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เห็นผลได้จริง

๓) ด้านระบบการปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงานเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนและสนับสนุนให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ระบบการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้เกิดความชัดเจนในวิธีการปฏิบัติและส่งผลในการทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์กรได้ ระบบการปฏิบัติงานควรมีกลไก การประสานงาน ติดต่อสื่อสารทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ที่สะดวกและเหมาะสมต่อการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ มีระบบการบริหารงาน ๔ ฝ่ายอย่างบูรณาการแบบมีส่วนร่วม มุ่งเน้นการทำงานที่คล่องตัว สะดวก รวดเร็วกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น ทั้งนี้ควรมีการจัดสรรงบประมาณ เพื่อการใช้นวัตกรรม มีการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก อาทิ สื่อ ครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่ ที่เอื้อต่อการดำเนินงาน และมีผู้เชี่ยวชาญภายนอก อาทิ ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันอุดมศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งนำไปสู่การสร้างเครือข่ายทางวิชาการอย่างมั่นคงและยั่งยืน การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และการจัดงบประมาณสนับสนุนการเรียนรู้ มีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างแท้จริง และง่ายตายทุกที่ทุกเวลา ดังนั้นการจัดสื่อแหล่งเรียนรู้ และเครือข่ายการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ในโลกยุคใหม่ โดยต้องจัดสิ่งต่าง ๆ สนับสนุนดังนี้

(๑) สื่อเทคโนโลยี แทนการบอกความรู้ของคุณครู

(๒) แหล่งเรียนรู้ ซึ่งมีความหมายทั้ง สถานที่จริงในการเรียนรู้ สาระต่าง ๆ อีกทั้งแหล่งเรียนรู้ที่จะให้ผู้เรียนนำความรู้ ทักษะ และเจตคติไปประยุกต์ใช้จริง

(๓) เครือข่ายการเรียนรู้ ซึ่งมีความหมายทั้งภายใน และต่างประเทศ ทั้งเครือข่ายที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้รู้ในศาสตร์/สาขานั้น ๆ สำหรับการสนับสนุนการทำงานของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ

(๔) งบประมาณสนับสนุนการเรียนรู้หมายถึงงบประมาณสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้บริหาร ผู้สอน ผู้เรียน รวมทั้งผู้ปกครอง ที่ร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาการศึกษา ซึ่งอาจจะต้องวางระบบการจัดสรรงบประมาณแนวใหม่ ที่มีความเหมาะสมกับสภาพการพัฒนาและบริบทพื้นที่ และรองรับความจำเป็นในการปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานของสถานศึกษา/หน่วยงานที่รับผิดชอบ การมีระบบการบริหารงานวิชาการที่เป็นระบบ มีการนิเทศ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ มีการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ จะเอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติต่อไป

๔) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติลงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่ผู้บริหารเกิดความตระหนักให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการและพัฒนานวัตกรรม มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการประสานภาคีเครือข่ายทางการศึกษา ให้การยอมรับแนวคิดหรือศักยภาพของครูและบุคลากรในโรงเรียน มีการนิเทศ กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานสามารถสร้างและสนับสนุนให้เกิดความรู้ความเข้าใจหลักการ แนวคิด และแนวทาง

การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ในการบริหารจัดการอาจมีความแตกต่างกันไปตามบริบท โครงสร้างและจุดเน้นของสถานศึกษา ผู้บริหารจะมีความพยายามปรับงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรและผลงานที่เป็นต้นตอที่มี อีกทั้งเรียนรู้เพิ่มเติมต่อเนื่องตลอดเส้นทางจนเกิดผลสำเร็จในการพัฒนาผู้เรียน ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนและออกแบบการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทและต้นตอที่โรงเรียนมีอยู่ สามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยมีผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาและร่วมเรียนรู้กับครูอย่างใกล้ชิด ต่อเนื่อง สม่่าเสมอในบรรยากาศอิสระ เกื้อกูลหนุนเสริมเติมพลังใจให้กันและกัน สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ซึ่งอาจจะเป็นหน่วยงาน องค์กร นักวิชาการ โดยเน้นเครือข่ายที่มีกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ ทำให้เกิดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และใช้ผลการดำเนินงานเป็นฐานในการพัฒนางานในอนาคตต่อไป โดยเฉพาะการใช้ผลการเรียนรู้ของผู้เรียนในการวางแผนการพัฒนาผู้เรียนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ผู้บริหารมีการบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยนำนวัตกรรมที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมมาใช้ทั้งในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา การนำไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการติดตามตรวจสอบประเมินผล และปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่องมีการบริหารอัตรากำลัง ทรัพยากรทางการศึกษา และระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีระบบการนิเทศภายในการนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมวางแผน ปรับปรุงและพัฒนา และร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษา สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน และสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ และมีความปลอดภัย จัดระบบการจัดหา การพัฒนาและการบริการ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา และมีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะที่พึงประสงค์ แผนการจัดการศึกษาประจำปีมีนโยบาย และขับเคลื่อนไปพร้อมกัน รวมทั้งมีการนิเทศ กำกับติดตามการดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมาย

๕) ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร

สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม และสามารถแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นหลักการสำคัญที่จะทำให้การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติเกิดผล ซึ่งต้องเริ่มต้นจากการเรียนรู้สาระสำคัญของมาตรฐานการศึกษาของชาติ และแนวทางในการพัฒนาผู้เรียนให้มีลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาของชาติอย่างละเอียดลึกซึ้ง แนวทางการส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยปฏิบัติสามารถนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลการเรียนรู้ร่วมกันข้างต้นจำเป็นต้องมีสื่อ ช่องทางที่หลากหลายเข้าถึงง่าย อีกทั้งมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการปฏิบัติการเพื่อเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง ที่สำคัญคือต้องมีหน่วยงานในการประสานงาน กำกับ ติดตามปฏิบัติ เพื่อดำเนินการที่มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และถอดบทเรียนจากการปฏิบัติจริง เพื่อการเรียนรู้ที่มีความหมายร่วมกันในอนาคตต่อไปด้วย การใช้หลักการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน หลักการในการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการทำงานเป็นทีม พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน ภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วม และสามารถแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม คือ หลักร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ ร่วมรับผิดชอบ จะช่วยขับเคลื่อนให้การบริหารจัดการศึกษาดำเนินไปตามความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ช่วยให้สถานศึกษาได้รับการยอมรับจากชุมชน ชุมชนรักและหวงแหนสถานศึกษา ซึ่งส่งผลให้ผู้ปกครองและชุมชนสนับสนุนทรัพยากรการศึกษา และให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ เป็นการสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งเพื่อการเรียนรู้ของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ของผู้ปกครองที่ผสนใจ ผสานการทำงานอย่างเต็มกำลัง การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ ให้ชัดเจนมากขึ้นทั้งเพื่อการรับความรู้ใหม่ ๆ

และการให้ในลักษณะการขยายผล/เผยแพร่ผลการทำงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติต่อไป ครูผู้สอนมีความมุ่งมั่นตั้งใจ และสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้โดยผ่านนวัตกรรมที่เป็นจุดเน้นของสถานศึกษา มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่สามารถ นำไปจัดกิจกรรมได้จริง มีรูปแบบการจัดการเรียนรู้เฉพาะสำหรับผู้ที่มีความจำเป็นและต้องการความช่วยเหลือพิเศษ ผู้เรียนได้รับการฝึกทักษะ แสดงออก แสดงความคิดเห็น สรุปลองค์ความรู้ นำเสนอผลงานและสามารถนำไปประยุกต์ในชีวิตได้ มีการบริหารจัดการชั้นเรียน โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกโดยผ่านนวัตกรรมที่เป็นจุดเน้นเพื่อให้ครู และนักเรียน สามารถเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข ตรวจสอบและประเมินคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนโดยใช้เครื่องมือและวิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับเป้าหมาย ในการจัดการเรียนรู้ และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียน เพื่อนำไปใช้พัฒนาการเรียนรู้อีก รวมถึงผู้บริหาร ครู นักเรียน ชุมชน และภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วนให้ความร่วมมือ มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความร่วมมือร่วมใจของทุกภาคส่วนในการดำเนินการเพื่อนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษา ทุกส่วนต้องร่วมมือกันและมีการติดตามผลอย่างเป็นระบบ การร่วมคิดร่วมทำในทุกระดับ การกำหนดกรอบงานที่ชัดเจน และปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้สถานศึกษายังได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด ที่คอยจัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจ นิเทศติดตามเป็นระยะ ๆ การลดภาระงานของครู ให้ได้มีเวลาสอนในห้องให้เต็มกำลังและความสามารถและการดูแลใกล้ชิด ในการพัฒนาสถานศึกษาทั้งนำนวัตกรรมมาสู่สถานศึกษาอย่างเพียงพอ

๖) ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ

แนวทางในการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของครูและบุคลากรในสถานศึกษาที่ทำให้เกิดความสำเร็จได้คือการดำเนินการร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องในระดับสถานศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารที่ต้องเห็นความสำคัญของงานวิชาการและเน้นการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน ส่งเสริมการเรียนรู้ของครูในรูปแบบที่หลากหลายเพียงพอและต่อเนื่อง การจัดให้มีการนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตร การส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาแบบเสริมปัญญา เน้นการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ (on the job training) มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้โดยการนำนักวิชาการภายนอกและชุมชนเข้ามาช่วยเสริมความรู้ทางวิชาการ โดยการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้โดยการนำนักวิชาการภายนอกและชุมชนเข้ามาช่วยเสริมความรู้ทางวิชาการ โดยการพัฒนาบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญด้านการเรียนการสอน การจัดกระบวนการเรียนรู้ ที่จะส่งผลต่อผู้เรียนโดยตรงในการขับเคลื่อนงานการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัตินั้นจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาครูผู้สอนอย่างเร่งด่วน เพื่อให้มีความพร้อม มีความเชี่ยวชาญ โดยการดูแลสนับสนุนทางวิชาการอย่างเต็มกำลังของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นจึงมีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างหลากหลาย สามารถออกแบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดกิจกรรมการเรียนรู้สอดคล้องกับหลักสูตรและเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครูผู้สอนมีทักษะมีความรู้ความสามารถในการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยี สื่อดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พร้อมทั้งพัฒนาตนเองในการสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการพัฒนาการเรียนการสอนมีการจัดการเรียนการสอนเป็นทีม และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการวัดและประเมินผลการเรียนตามสภาพจริง ที่สอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียน และนำมาผลมาพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการสอนและการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติต่อไป

๗) ด้านค่านิยมร่วม

สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนร่วมกันเป็นค่านิยมร่วมของสถานศึกษา บุคลากรในสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อบทบาทและหน้าที่ของตน ร่วมแรงร่วมใจเพื่อพัฒนา

คุณภาพผู้เรียน มีความรักและศรัทธาในองค์กร สนับสนุนให้ครู บุคลากร ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระหว่าง การปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยกระบวนการ PLC การประชุมสัมมนา การประชุม ปรับปรุงหลักสูตร การประชุมเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา การประชุมเพื่อจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี ทุกปีการศึกษา ทำให้ครู บุคลากรเห็นผลงาน ความสำเร็จตามแผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ มีการส่งเสริมให้ผู้ปกครอง ชุมชน ภาคีเครือข่ายให้ความร่วมมือในการพัฒนา คุณภาพผู้เรียน โรงเรียนมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งที่สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ มีวัฒนธรรมขององค์กรที่ดี บุคลากรในสถานศึกษาร่วมแรงร่วมใจ มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ เพื่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ไปสู่เป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มี คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติต่อไป รวมถึงมีการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับชุมชน มีแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่นที่หลากหลาย และส่งเสริม สนับสนุน จัดแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญา ท้องถิ่น เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ มีความภาคภูมิใจ และรักท้องถิ่นของตนเอง

๒.๔ สิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

สิ่งสำคัญและจำเป็นที่สถานศึกษาเห็นว่ามีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ สถานศึกษาที่จะส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี สามารถแบ่งตามประเด็น ต่าง ๆ ได้ ดังต่อไปนี้

(๑) *ด้านบุคลากร* ผู้บริหาร ครู บุคลากรสนับสนุนเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อน และพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษา ทั้งนี้ยังหมายรวมถึง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาการศึกษา ชุมชน ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสถานศึกษาเห็นว่าผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ และมีความเข้าใจในเป้าหมาย ของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ มีความชัดเจนใน นโยบาย และนำสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ในระยะยาว ครูและบุคลากรต้องได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถพัฒนางานของตน รวมถึงการทำงานอย่างเป็นระบบ ของเครือข่ายผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ อย่างร่วมมือรวมพลังเพื่อให้เกิดการทำงานที่สอดคล้องและเป็นไปตาม เป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้ได้สำเร็จ

(๒) *ด้านงบประมาณ* การให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอ นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อกลไกการดำเนินงานในการขับเคลื่อนการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ สถานศึกษาที่จะส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะเป็นการกำหนด ความสำคัญตามความต้องการที่แท้จริงของสถานศึกษา ทั้งนี้รวมถึงการกำหนดระเบียบและขั้นตอนในการ ปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและเป็นไปเพื่อสนับสนุนการทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้การนำนวัตกรรม มีความคล่องตัวในองค์กร สามารถจัดสรรเพื่อการสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ คุรุภัณฑ์ วัสดุ อุปกรณ์ ในรูปแบบต่างๆ รวมถึงวัสดุอุปกรณ์พื้นฐานให้เพียงพอ

(๓) *ด้านระบบการบริหารจัดการ* การบริหารจัดการที่ดีควรมีความชัดเจน และมีเป้าหมายในการดำเนินงานในทิศทางเดียวกัน เป็นการประสานงานอย่างเป็นขั้นตอน และเป็นระบบ โดยส่งเสริมการนำความรู้สู่การปฏิบัติ เพื่อการทำงานของทุกฝ่ายได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีแนวนโยบายที่ ชัดเจนในการนำมาตราฐานของชาตินำไปสู่การปฏิบัติ ที่เชื่อมโยงหลักสูตรของสถานศึกษา และให้ครูนำแนวทาง มาตรฐานของชาติเป็นผลลัพธ์ของการจัดการเรียนรู้ โดยบูรณาการให้เข้ากับการจัดการเรียนการสอนให้เป็นเรื่อง

เดียวกัน ไม่ทำให้ครูผู้ซึ่งจัดการเรียนการสอนเห็นว่าเป็นภาระงานเพิ่ม โดยมีทีมพี่เลี้ยงที่ทำงานร่วมกับโรงเรียนอย่างใกล้ชิดในการสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือนิเทศ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานร่วมกับสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และขยายผลในโรงเรียนเครือข่ายต่าง ๆ สร้างความร่วมมือที่สามารถนำการบริหารจัดการมาประยุกต์ใช้ได้ตามบริบทของโรงเรียน เป็นการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ โดยปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการศึกษาตั้งแต่ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจนถึงระดับอุดมศึกษา พัฒนาครู พัฒนาหลักสูตร รวมทั้งปรับปรุงหลักสูตรแกนหลักรวมถึงวิชาประวัติศาสตร์ ปรับปรุงสื่อการเรียนการสอน พัฒนาทักษะในการคิดวิเคราะห์ชีวิต และจัดให้มีศูนย์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมในแต่ละพื้นที่ ตลอดจนส่งเสริมการกระจายอำนาจให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อนำไปสู่เป้าหมายคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้มุ่งเน้นการเป็นผู้เรียนรู้ ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม และเป็นพลเมืองที่เข้มแข็งต่อไป

๒.๕ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการนำนวัตกรรมการบริหารมาปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

สถานศึกษาแต่ละแห่งมีบริบทและต้นทุนที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อการนำนวัตกรรมการบริหารมาปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา โดยปัจจัยที่เป็นอุปสรรคสามารถนำเสนอตามประเด็นต่าง ๆ ได้ ดังนี้

๑) ด้านนโยบายในการจัดการศึกษา

นโยบายของการบริหารจัดการศึกษาของรัฐบาล นโยบายและภารกิจของหน่วยงานต้นสังกัดที่สั่งการหรือขอความร่วมมือให้สถานศึกษาได้เข้าร่วมโครงการต่าง ๆ บางครั้งมีความไม่สอดคล้องกับการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ และขาดความชัดเจนในการดำเนินการหรือการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนพอ อาทิ เรื่องหลักสูตรฐานสมรรถนะ ซึ่งอาจทำให้สถานศึกษาเกิดความไม่มั่นใจในการดำเนินการ ส่งผลให้การปฏิบัติยังไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

๒) ด้านการบริหารจัดการ

การบริหารงานมีความซับซ้อน ใช้เวลามาก เป็นการทำงานแบบแยกส่วนไม่มีบูรณาการงานภาพรวมทั้งหมด และระเบียบในการเบิกจ่ายไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงาน จึงกระทบต่อการจัดสรรเวลาของครูเนื่องจากภาระงานของครูมีจำนวนมาก รวมถึงปัญหาด้านปัจจัยพื้นฐานไม่เพียงพอต่อความต้องการของสถานศึกษา อาทิ งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมาไม่เพียงพอ ต่อการบริหารจัดการ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยี ขาดความพร้อมในการใช้อุปกรณ์ สื่อ เครื่องมือทางเทคโนโลยี และระบบดิจิทัลต่าง ๆ ครูภัณฑ์และอาคารสถานที่ที่เอื้อต่อการดำเนินงาน ขาดงบประมาณส่งเสริมการเรียนรู้ และจำนวนครูและบุคลากรไม่เพียงพอในบางกลุ่มสาระการเรียนรู้

๓) ด้านผู้บริหาร ครูและบุคลากร

ผู้บริหาร ครูและบุคลากรต้องได้รับการพัฒนาเพื่อการสร้างความรู้ความตระหนัก ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของการใช้นวัตกรรมการบริหารเพื่อมุ่งผลให้บรรลุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของมาตรฐานชาติ การปฏิบัติอย่างจริงจังและเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหาร ครูและบุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดทักษะและประสบการณ์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ รวมทั้งให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มากขึ้น ผู้บริหาร และครูมีการโอนย้ายทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการดำเนินการ ครูยังมีภาระงานอื่นที่ต้องรับผิดชอบนอกเหนือจากการสอนมากขึ้น เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการประเมินของครู รวมถึงการประเมินต่าง ๆ ของโรงเรียนจำนวนมาก ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระให้กับครูในการจัดสรรเวลาดำเนินการหลายงานไปพร้อมกัน

๔) ด้านเครือข่ายความร่วมมือ

การเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปการศึกษายังขาดความร่วมมือจากภาคีต่าง ๆ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหน่วยงานต้นสังกัด ผู้ปกครอง และชุมชน ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย เป้าหมายของการจัดการศึกษา แนวทางการดำเนินการสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง ผู้ปกครองนักเรียนมีการย้ายสถานที่ทำงานไปต่างถิ่น ส่งผลให้นักเรียนไม่ได้อยู่กับผู้ปกครอง โรงเรียนจึงเกิดปัญหาด้านการให้บริการการจัดการศึกษา

๕) ด้านอื่น ๆ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ นับเป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรคสำคัญที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติได้ในสถานศึกษา เนื่องจากสถานการณ์ดังกล่าวกระทบต่อการดำเนินการของสถานศึกษา เกิดมีการปรับเปลี่ยนครั้งใหญ่ ต้องมีการยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนแผนในการทำงานตลอดเวลา บางครั้งส่งผลต่อการจัดสรรเวลา ทรัพยากร และบุคลากร นอกจากนี้ยังมีนักเรียนที่ด้อยโอกาสอีกเป็นจำนวนมากที่ยังเข้าไม่ถึงการพัฒนาเพื่อให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

ตอนที่ ๓ การจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพข้างต้น สามารถนำเสนอเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายได้ใน ๒ ส่วน ได้แก่ ๑) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักการสำคัญในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา และ ๒) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ มีรายละเอียดดังนี้

๓.๑ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักการสำคัญในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

หลักการสำคัญในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา เป็นการทำงานร่วมกันที่ทุกภาคส่วนควรยึดถือการทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานอย่างบูรณาการในลักษณะของการเชื่อมโยง สอดคล้อง และการเรียนรู้ร่วมกันตลอดเส้นทางการทำงานเพื่อการทำงานที่มีความสมดุล เหมาะสมกับบริบทที่มีความมั่นคงในการปฏิบัติ

๑) ควรกำหนดนโยบายในการทำงานที่มีความชัดเจนและมีความต่อเนื่อง กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่มีความเหมาะสมและยืดหยุ่น เพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับให้สอดคล้องกับบริบทของตน

๒) ดำเนินการด้วยความตระหนักในความสำคัญและความเข้าใจที่ชัดเจนต่อเป้าหมายและแนวทางการทำงานที่มุ่งตรงสู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ได้แก่ (๑) คุณลักษณะ ๓ ด้านของการเป็นผู้เรียนรู้ ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม และการเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง (๒) ค่านิยมร่วม และ (๓) คุณธรรม

๓) บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและผู้สนับสนุนควรได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะสำคัญมีความตระหนัก เข้าใจ พร้อมทำงานอย่างประสาน สอดคล้องกัน สู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

๔) สร้างบทเรียนที่เป็นรูปธรรมจากการปฏิบัติงานจริง ครอบคลุมปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ทุกด้านเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน แก้ไขปัญหาพร้อมกัน และถอดบทเรียนเพื่อนำสู่การทำงานต่อไปอย่างเหมาะสม

๕) การให้ความสำคัญกับปัจจัยสำคัญอย่างน้อย ๕ ประการที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาผู้เรียนอันเป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินการคือ ๑) การบริหารจัดการเพื่อการขับเคลื่อนงานที่ส่งผล

ต่อการพัฒนาผู้เรียน ๒) หลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ๓) การสร้างความพร้อมทั้งด้านความรู้ทักษะเจตคติ/คุณลักษณะของผู้สอน ๔) การวัดประเมินผลทุกระดับที่เป็นไปเพื่อการพัฒนา ๕) การจัดสื่อการเรียนรู้อุ้แหล่งเรียนรู้เครือข่ายการเรียนรู้ และงบประมาณที่ใช้เพื่อการสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้สอนและผู้เรียนที่เหมาะสม เพียงพอ

๖) ควรจัดให้มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจให้สถานศึกษาในการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน ชั้นเรียน บุคคลและครอบครัวชุมชน ควรลดภารกิจที่เป็นความร่วมมือของหน่วยงานอื่น ๆ ที่ไม่สอดคล้องกับแนวทางหรือเป้าหมายของโรงเรียน หรือควรยกเลิกภารกิจอื่นที่ไม่ใช่ภารกิจหลักของโรงเรียน และกำหนดนโยบายที่สนับสนุนการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

๗) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นหลักการสำคัญที่จะทำให้การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติเกิดผล ซึ่งต้องเริ่มต้นจากการเรียนรู้สาระสำคัญของมาตรฐานการศึกษาของชาติ และแนวทางในการพัฒนาผู้เรียนให้มีลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาของชาติอย่างละเอียดลึกซึ้ง แนวทางการส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยปฏิบัติสามารถนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผล การเรียนรู้ร่วมกันข้างต้นจำเป็นต้องมีสื่อ ช่องทางที่หลากหลาย เข้าถึงง่าย อีกทั้งมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการปฏิบัติการเพื่อเรียนรู้ที่สำคัญคือต้องมีหน่วยงานปฏิบัติเพื่อดำเนินการจริง มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และถอดบทเรียนจากการปฏิบัติจริง เพื่อการเรียนรู้อย่างมีความหมายร่วมกันในโอกาสต่อไปด้วย

๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

แนวทางในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษามีรายละเอียดหลายส่วนจากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ทั้งในส่วนของปัจจัยในการสนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการนำนวัตกรรมการบริหารมาปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา ความต้องการความช่วยเหลือในการนำนวัตกรรมบริหารจัดการของสถานศึกษาต้นแบบมาปรับประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จ ความต้องการได้รับการพัฒนาหรือต้องการองค์ความรู้เพิ่มเติมเพื่อให้การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น รวมถึงสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษาที่จะส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ในการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของแต่ละระดับ การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติแต่ละระดับสู่การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาและการประเมินผล การประกันคุณภาพการศึกษา และการกำกับติดตามการประเมินเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาให้ได้ตามมาตรฐานนั้น จึงมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ดังนี้

๑) ระดับนโยบาย

(๑) กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดการศึกษา

- ควรศึกษารายละเอียดของ “มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑” และนำ “กรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ” เป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนทุกระดับและประเภทการศึกษา โดยอาจเริ่มจากการผลักดันให้หน่วยปฏิบัติระดับพื้นที่ในกำกับและในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา สำนักการศึกษา มีการจัดทำโครงการที่ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาในแผนการปฏิบัติราชการ และมีการกำกับติดตามผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมเพื่อยกย่อง และถอดบทเรียนกรณีตัวอย่างเผยแพร่ให้สถานศึกษาอื่นได้ใช้

เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และเป็นการเสริมแรงให้โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีได้เป็นสร้างเครือข่าย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในพื้นที่ต่อไป

- ควรพิจารณาการจัดสรรงบประมาณให้สถานศึกษาเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นการเฉพาะเรื่อง โดยพิจารณาตามความต้องการจำเป็นที่แตกต่างของสถานศึกษาแต่ละแห่ง โดยเปิดโอกาสให้สถานศึกษามีส่วนร่วมในการเสนอข้อมูลความต้องการจำเป็น และควรทบทวนแนวทางการเบิกจ่ายงบประมาณให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และเปิดโอกาสให้สถานศึกษามีอิสระในการใช้งบประมาณ เพื่อการบริหารจัดการบนพื้นฐานการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาลและระบบราชการ ๔.๐

(๒) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

- ควรขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติตามแผนการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๖๗ อย่างต่อเนื่อง จริงจัง มีการกำกับติดตามและรายงานผลการปฏิบัติให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปรับปรุงพัฒนา ควบคู่กับการวิจัยเป็นฐานโดยมุ่งเน้นที่การวิจัยเชิงปฏิบัติแบบมีส่วนร่วมกับสถานศึกษาโดยตรง เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์ความรู้ และการปฏิบัติจริงให้กับสถานศึกษา และสำนักงานฯ ได้ข้อมูลเพื่อการจัดทำข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้ปฏิบัติจริงจะเป็นภาพสะท้อนปัญหา อุปสรรคและแนวทางการแก้ไขเพื่อนำมามาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาได้บรรลุตามที่มุ่งหวัง

- ควรมีการประชาสัมพันธ์เชิงรุกอย่างต่อเนื่องเพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่จะช่วยในการสร้างความเข้าใจ และรูปธรรมในการทำงานเพื่อให้เห็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โดยให้ข้อมูลที่ช่วยในการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และความพร้อมในการปฏิบัติงาน ดังนี้

- สร้างความตระหนักในความสำคัญของการมีมาตรฐานการศึกษาของชาติในรูปแบบของกรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของผู้เรียนร่วมกัน โดยจัดทำสื่อนำเสนอข้อมูลรายละเอียดที่มีการอธิบายความหมาย และลักษณะมาตรฐานการศึกษาของชาติ ผลลัพธ์แต่ละด้านย่อย ๆ ในแต่ละระดับที่ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย มีตัวอย่างประกอบที่ชัดเจนผ่านสื่อหลายรูปแบบ และควรจัดทำแหล่งรวบรวมแนวทางที่สามารถพัฒนามาตรฐานการศึกษาของชาติแต่ละด้านที่ชัดเจน เข้าถึงง่าย หลากหลาย ซึ่งอาจจะดำเนินการทั้งในลักษณะการจัดทำแนวทางที่สามารถพัฒนาผู้เรียนขึ้นใหม่ หรือรวบรวมประมวลข้อมูลแนวทางที่ดี ซึ่งสามารถพัฒนาผู้เรียนและดำเนินการได้เกิดผลแล้วในบริบทต่าง ๆ

- ประชาสัมพันธ์แนวทางของการสร้างนวัตกรรม การใช้นวัตกรรมการบริหาร และการสร้างเครือข่ายเพื่อนำร่องพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในวงกว้าง เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติที่กำหนด

๒) ระดับปฏิบัติ

(๑) หน่วยงานต้นสังกัดระดับภาค ระดับพื้นที่ สำนักงานการศึกษา

- อาจมีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อเป็นผู้รับผิดชอบในการประสานงานของหน่วยต่าง ๆ ทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคมในการดูแลช่วยเหลือ สนับสนุน และสะท้อนผลการประเมินผล ในภาพรวมการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาในพื้นที่รับผิดชอบ มีภารกิจสำคัญคือ ส่งเสริมให้เกิดระบบและกลไกสนับสนุนการสร้างเครือข่ายการทำงาน การสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนประสบการณ์ การบริหารจัดการสถานศึกษาที่พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนการส่งต่อผลการดำเนินงานที่ดีเพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณะนำไปใช้ประโยชน์

- ควรมีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และการสนับสนุนเพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนด และหาวิธีการให้ความช่วยเหลือเพื่อการปรับเปลี่ยนการทำงานได้อย่างเหมาะสม โดยอาจจัดให้มีระบบการกำกับ ติดตาม ประเมินผลที่มีลักษณะ ดังนี้

- ผู้ทำหน้าที่ กำกับ ติดตาม ประเมินผลมีความเข้าใจชัดเจน และดำเนินการในลักษณะการเน้นบรรยากาศการทำงานที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและการหาทางช่วยเหลือและสนับสนุนอย่างเหมาะสม เป็นกัลยาณมิตร

- จัดระบบ/รูปแบบการกำกับ ติดตาม ประเมินผลหลายลักษณะทั้งใช้ทีมงาน ส่วนกลาง และส่วนพื้นที่ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสื่อสารเพื่อให้ได้ข้อมูลสำคัญ ทั้งกระบวนการทำงาน สิ่งที่เป็นปัญหา สิ่งที่เหมาะสม และบทเรียนสำคัญ นอกจากนี้การกำกับ ติดตาม ประเมินผลและการสนับสนุน ควรให้ช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงการทำงาน และการแก้ปัญหาห้วงการจัดการศึกษาแต่ละระดับด้วยสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง คือ ต้องไม่เป็นการสร้างภาระเพิ่มให้สถานศึกษา

- ควรส่งเสริมสนับสนุนในด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจและเห็นแนวทางการทำงานพัฒนาผู้เรียนที่ชัดเจน เป็นการเตรียมความพร้อมบุคลากรให้มีความตระหนัก ความเข้าใจการสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ จนสามารถเชื่อมโยงสู่ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยอาจจะดำเนินการ ดังนี้

- วิเคราะห์ภาระงานที่จะดำเนินการ และจัดทำรายละเอียดสมรรถนะของบุคลากรแต่ละกลุ่ม โดยเฉพาะ ๔ กลุ่มสำคัญ คือ (๑) บุคลากรสนับสนุนทางวิชาการ/ศึกษานิเทศก์/นักวิชาการ (๒) ผู้บริหารการศึกษา (๓) ผู้บริหารสถานศึกษา และ (๔) ผู้สอน และประเมิน ตรวจสอบระดับสมรรถนะของบุคลากร และจัดทำแผนการพัฒนาดำเนินการพัฒนา ๒ ลักษณะ คือ (๑) การพัฒนาผ่านการเรียนรู้ ผูกอบรมต่าง ๆ ตามความต้องการ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ร่วมกับบุคลากรกลุ่มอื่น และนำข้อมูลสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- พัฒนาบุคลากรอย่างเข้มข้นต่อเนื่อง โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นคนกลางที่มีความสำคัญในการเชื่อมโยงนโยบายจากต้นสังกัดสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา พัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะเป็นผู้บริหารเชิงวิชาการ ที่มีความตระหนักในสำคัญของการพัฒนางานวิชาการ มีความรู้ ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ให้แก่ผู้เรียน เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนในการสนับสนุนส่งเสริมครูในการปฏิบัติงาน ตระหนักในการพัฒนาผู้เรียนให้มีลักษณะมาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานการศึกษาในระดับนั้น ๆ ได้แก่ (๑) คุณลักษณะ ๓ ด้าน (๒) ค่านิยมร่วม และ (๓) คุณธรรม และตระหนักในการร่วมเรียนรู้และสร้างระบบ กลไก แรงจูงใจ อีกทั้งการจัดระบบการบริหารจัดการ งบประมาณ และระบบการยกย่อง เสริมกำลังใจที่สนับสนุนผู้สอนให้ปฏิบัติงานพัฒนาผู้เรียนอย่างเกิดผล

- พัฒนาครูผู้สอน ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติการในการพัฒนาผู้เรียนโดยตรงต้องเน้น (๑) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (๒) การจัดให้มีพี่เลี้ยงที่พร้อมเรียนรู้ไปด้วยกัน ให้การดูแลช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการเรียนรู้บนฐานการทำงานพัฒนาผู้เรียนจากบริบทห้องเรียนจริง และพัฒนาศักยภาพในการสอนให้เชี่ยวชาญในศาสตร์ที่สอนโดยให้มีประสบการณ์จริงในการทำงาน พัฒนาความรู้ ความเข้าใจทักษะกระบวนการต่าง ๆ รวมทั้งหลักการสอน แนวการสอน รูปแบบการสอน วิธีการและเทคนิคการสอนทักษะกระบวนการ โดยใช้วิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสมกับบริบท พัฒนาทักษะการสอนกระบวนการ หลักการสำคัญในการพัฒนากระบวนการคือผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้ทักษะกระบวนการได้ดี เมื่อมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการหรือขั้นตอนของทักษะนั้น ได้เรียนรู้แบบอย่างที่ดี ได้ทดลองทำตามกระบวนการ ได้รับข้อมูล

ป้อนกลับ และความรู้เสริม รวมทั้งการได้รับแรงเสริมและกำลังใจ เนื่องจากการสอนมีลักษณะเป็นทักษะ กระบวนการ ดังนั้น การพัฒนาทักษะการสอนของครู จึงควรใช้หลักการสอนทักษะกระบวนการดังกล่าวด้วย อาทิ การพัฒนาครูในสถานที่ทำงาน จัดระบบนิเทศภายใน มีการวางแผนการสอน สังเกตการสอนและวิเคราะห์ การสอนร่วมกัน หรือการจัดระบบ “peer coaching” การจัดกลุ่ม “lesson study” การจัดการความรู้ การส่งเสริม ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (professional learning community หรือ PLC) โดยการให้ครูทำงานและเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีมจากการลงมือปฏิบัติ และวิธีการอื่น ๆ ตามความเหมาะสมกับบริบท การดำเนินการพัฒนาครู อย่างต่อเนื่องเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะช่วยให้ครูเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

- พัฒนาครูแกนนำในพื้นที่ ครูผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ที่สามารถเสนอแบบอย่าง วิธีและแนวทางการพัฒนาหลักสูตรและการสอนที่ได้ผลดีผ่านการทดลองอย่างมี ระบบ และมีผลการวิจัยยืนยันถึงประสิทธิภาพของวิธีดังกล่าวแล้ว เพื่อให้ครูได้ศึกษาและเปรียบเทียบกับวิธีการสอนของตนแล้วนำไปสู่การปรับเปลี่ยนเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาหลักสูตรและการสอนให้กับเพื่อน ครูในพื้นที่

(๒) **ศึกษานิเทศก์ในระดับพื้นที่** ควรส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดพื้นที่ในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เช่น การจัดตั้งกลุ่ม / ศูนย์พัฒนาการเรียนรู้ให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาในพื้นที่ โดยศึกษานิเทศก์รับหน้าที่เป็นแกนนำในการรวบรวมสมาชิก และควรมี บทบาทในการเป็นพี่เลี้ยง/โค้ช ในการให้คำแนะนำ ปรีกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการทางวิชาการ การจั ดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนในพื้นที่ เป็นแหล่งรวบรวมครูแกนนำ สื่อการเรียนรู้ วัสดุอุปกรณ์ที่สามารถแบ่งปัน กันใช้ ซึ่งจะเป็นการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกันอย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

(๓) **มหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในพื้นที่** ควรมีบทบาทในการสนับสนุนองค์ความรู้ทาง วิชาการ การวิจัยร่วมกับสถานศึกษาเพื่อการยกระดับคุณภาพ ประสิทธิภาพของระบบการบริหารจัดการ สถานศึกษา และเผยแพร่ผลการวิจัยสู่สาธารณะ รวมทั้งพิจารณาเปิดหลักสูตรระยะสั้นเพื่อพัฒนาทักษะ (Upskill) และสร้างทักษะใหม่ (Reskill) ให้กับผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยคำนึงถึง ความต้องการพัฒนา และความจำเป็นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาและการพัฒนาสมรรถนะในการจั ดการเรียนรู้ของครู เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๓) ระดับสถานศึกษา

(๑) ผู้บริหารสถานศึกษา

- ควรให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติงานประจำปี งาน และกิจกรรมหลักสู ตรการประเมินผลผู้เรียน และการจัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สอดคล้องกับ กรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ เหมาะสมกับบริบท อัตลักษณ์ ความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ที่มีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น คล่องตัว บูรณาการการทำงาน โดยผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ เพื่อสร้างให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติ มุมมอง พฤติกรรมการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาผู้เรียนให้ไปตามเป้าหมายของการศึกษา ควรเป็นผู้สะท้อนผลการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติ สู่การปฏิบัติ ปัญหา อุปสรรค และเงื่อนไขสู่ความสำเร็จให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งระดับนโยบาย และผู้มีส่วนได้เสีย รับทราบ เพื่อช่วยกันปรับพัฒนาทั้งระบบ

- ควรมีการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดแหล่งเรียนรู้ เครือข่ายการเรียนรู้ สื่อเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของครู ผู้เรียน และชุมชน สามารถดำเนินการ ดังนี้
 - ประมวลสาระความรู้เกี่ยวกับทักษะกระบวนการที่ต้องการพัฒนาทั้งผู้บริหาร ครู และนักเรียน
 - จัดทำรายชื่อเอกสารความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการศึกษาเพิ่มเติม รวบรวมตำรา หนังสือ บทความ เอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพัฒนาสื่อ วัสดุ และเครื่องมือต่าง ๆ
 - ประมวลแหล่งเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวัตรกรรมกระบวนการบริหารที่โรงเรียนเลือกใช้ ในการพัฒนาผู้เรียนเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ
 - จัดสรรและรวบรวมแหล่งเรียนรู้ แหล่งฝึกประสบการณ์ที่จะให้ผู้เรียนนำความรู้ ทักษะ และเจตคติไปประยุกต์ใช้จริง
 - จัดสรรงบประมาณสนับสนุนการเรียนรู้ หมายรวมทั้งงบประมาณสนับสนุน การเรียนรู้ของผู้บริหาร ผู้สอน ผู้เรียน รวมทั้งผู้ปกครอง ที่ร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาการศึกษา ซึ่งอาจจะ ต้องวางระบบการจัดสรรงบประมาณแนวใหม่ ที่มีความเหมาะสมกับ สภาพการพัฒนา และบริบทพื้นที่ และปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยต้องจัดสิ่งต่าง ๆ สนับสนุนทั้งด้านสื่อเทคโนโลยี
 - สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ทั้งภายในและต่างประเทศ ทั้งเครือข่ายที่เป็น ผู้เชี่ยวชาญและผู้รู้ในศาสตร์/สาขานั้น ๆ
 - พัฒนาครู ผู้สอนให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะกระบวนการต่าง ๆ การสอน ทักษะกระบวนการ และการพัฒนาทักษะการสอนของครู ผู้สอน สำหรับการสนับสนุนการทำงานของโรงเรียนใน ด้านต่าง ๆ

● ควรส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง และท้องถิ่น ซึ่งมาตรฐานการศึกษาของชาติจะนำสู่การปฏิบัติได้เกิดผล โดยผู้เรียนมีผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนต้องมีส่วนร่วม มิใช่เพียงบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และครูผู้สอน แต่เครือข่าย สำคัญที่ต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียน คือ ผู้ปกครอง ชุมชน แหล่งประกอบการที่มีภารกิจสำคัญ ร่วมกับโรงเรียนในการจัดสถานการณ์ หรือเปิดโอกาสให้นำความรู้ที่เรียนรู้ไปใช้ในสถานการณ์จริง มีการสร้างความเข้าใจในบทบาท และการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้าถึงการทำงานของเครือข่ายการสร้างร่วมมือ ระหว่างสถานศึกษาและชุมชนในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนมุ่งสู่เป้าหมายคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติต่อไป

(๒) ครูผู้สอน สนับสนุนและสร้างแรงผลักดันจากเพื่อนครูร่วมวิชาชีพ โดยการสร้างชุมชน แห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพที่มีการแลกเปลี่ยนวิธีสอนและสะท้อนผลการสอนร่วมกับครูมืออาชีพเพื่อการพัฒนา การสอน จัดระบบการให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ครู ตลอดจนปรับปรุงระบบการนิเทศ ติดตามผล และการเก็บข้อมูลผลการเรียนรู้ของผู้เรียน กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน และกระบวนการเรียนรู้ ของครู ให้ได้ข้อมูลที่สนับสนุนตามความเป็นจริงและเป็นปัจจุบัน

บทที่ ๕ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ มีวัตถุประสงค์ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษาและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ สู่การปฏิบัติ ในบริบทที่หลากหลาย ๒) เพื่อทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการในสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกัน และ ๓) เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ใช้การวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจากพหุกรณีศึกษา (multi-case study) ด้วยวิธีการที่หลากหลาย (multi-instrument approach) มีระยะเวลาในการดำเนินงาน ๒ ปีงบประมาณ (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๕) สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑. สรุปผล

๑.๑ การศึกษาและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในบริบทที่หลากหลาย

สถานศึกษาร่วมกับที่ปรึกษาในพื้นที่ สามารถพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาได้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการจำเป็นของแต่ละโรงเรียน รวมทั้งพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ถอดบทเรียนกระบวนการพัฒนานวัตกรรมและสังเคราะห์รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ จำนวน ๑๑ รูปแบบ ได้แก่

(๑) นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา I-PENLA Model : โรงเรียนเมืองกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๓ จังหวัดกระบี่

(๒) นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม SAITHAI MODEL : โรงเรียนบ้านไสไทย สังกัดเทศบาลตำบลไสไทย จังหวัดกระบี่

(๓) นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา RPG.15 Prototype Model พัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ : โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชาสว) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาเชียงราย เขต ๓ จังหวัดเชียงราย

(๔) นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะอาชีพให้กับผู้เรียน : โรงเรียนบ้านห้วยไร่สามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาเชียงราย เขต ๓ จังหวัดเชียงราย

(๕) นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้แนวคิด OKRs “T4 SPK By OKRs Model” : โรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ สังกัดเทศบาลนครเชียงราย จังหวัดเชียงราย

(๖) นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้แนวคิด OKRs “CRMS 5 DENHA : MINDSET Model” : โรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า สังกัดเทศบาลนครเชียงราย จังหวัดเชียงราย

(๗) นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา SMART Model : โรงเรียนนารีนุกูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๙ จังหวัดอุบลราชธานี

(๘) นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา PBK SMART Model : โรงเรียนโพธิ์บึงวิทยาคม สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ

(๙) นวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษาโรงเรียนเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ “PATAI Model” : โรงเรียนบ้านปะทาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต ๔ จังหวัดศรีสะเกษ

(๑๐) นวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษาการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ “SAMANMIT Model” : โรงเรียนบ้านสมานมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต ๑ จังหวัดระยอง

(๑๑) นวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษา C-S-S POLMANEE School Model : โรงเรียนวัดพลมานีย์ สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

๑.๒ ผลการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ในสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกัน

มีสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการฯ ในระยะที่ ๑ (ปีงบประมาณ ๒๕๖๔) และมีความพร้อมเป็นสถานศึกษาต้นแบบ จำนวน ๘ แห่ง และมีสถานศึกษาทดลองนำร่องที่มีบริบทใกล้เคียงกับสถานศึกษาต้นแบบ และสมัครใจเข้าร่วมในการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ในระยะที่ ๒ (ปีงบประมาณ ๒๕๖๕) จำนวน ๔๗ แห่ง จากการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา พบว่า สามารถแบ่งแนวทางการทดลองนำร่องนวัตกรรมออกเป็น ๔ แนวทาง ได้แก่

แนวทางที่ ๑ แบบ พา-ทำ และมีส่วนร่วม เน้นผู้บริหารนำและทำด้วย ร่วมคิดร่วมทำ การบริหารที่ลดขั้นตอน บูรณาการทั้งระบบ การแบ่งปัน : ยิงให้ยิงได้ และการสร้างโอกาสการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจ โดยสถานศึกษาที่ใช้แนวทางนี้ ได้แก่

(๑) โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชาท) จังหวัดเชียงราย มีสถานศึกษาทดลองนำร่อง จำนวน ๘ แห่ง ใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการ “RPG.15 Prototype” ภายใต้การดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ นวัตกรรมผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมผู้ประกอบการ ในการนำร่องนวัตกรรม แบ่งเป็น ๔ ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนดำเนินการ ขั้นกำกับติดตาม และขั้นประเมินผลการถ่ายทอดนวัตกรรมการบริหารจัดการ มีการลงนามข้อตกลงร่วมกัน (MOU) ในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาร่วมกัน มุ่งเน้นการ พา-ทำ ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาฐานสมรรถนะ การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการสร้างอาชีพ การบริหารทั่วไปมีการแบ่งปันทรัพยากรทั้งองค์ความรู้ เทคโนโลยีสื่อสารสนเทศ งบประมาณ และบุคลากร

(๒) โรงเรียนเมืองกระปี จังหวัดกระบี่ มีสถานศึกษาทดลองนำร่อง จำนวน ๘ แห่ง ใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการ “I-PENLA Model” เพื่อพัฒนาการจัดกิจกรรมหนึ่งห้องเรียน หนึ่งฐานการเรียนรู้ ของครูสู่การสร้างเสริมคุณลักษณะผู้เรียน ๔.๐ ในการนำร่องนวัตกรรมสถานศึกษาต้นแบบรับบทบาทเป็นที่เลี้ยง (Coach) ในการให้คำแนะนำ ปรึกษา สนับสนุนองค์ความรู้ใช้การมีส่วนร่วมตามแนวคิดของสมาคมนานาชาติ ว่าด้วยการมีส่วนร่วม ๕ ระดับ ได้แก่ ระดับที่ ๑ : To Inform การให้ข้อมูลข่าวสารแก่เครือข่ายการมีส่วนร่วม โดยนำเสนอข้อมูลที่เป็นจริง ถูกต้อง เป็นปัจจุบันและสามารถเข้าถึงได้ ระดับที่ ๒ : To Consult การเปิดให้เครือข่ายการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระและเป็นระบบ รับฟังความคิดเห็น การปรึกษาหารือ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น ระดับที่ ๓ : To Involve เปิดโอกาสให้เครือข่ายการมีส่วนร่วมเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการในรูปแบบกรรมการเข้าร่วมกิจกรรม ระดับที่ ๔ : To Collaborate เปิดโอกาสให้เครือข่ายการมีส่วนร่วม และประชาชนมีบทบาทเป็นหุ้นส่วนหรือภาคีในการบริหารจัดการ ระดับที่ ๕ : To Empower การเสริมอำนาจเครือข่ายการมีส่วนร่วมและประชาชนทั่วไป เปิดโอกาสให้เข้ามามีบทบาทเต็มในการตัดสินใจเน้นความเป็นเจ้าของโรงเรียน

แนวทางที่ ๒ แบบเน้นความเป็น DOE จังหวัด สถานศึกษาในเขตพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา (Sandbox) วิเคราะห์ฐานทุน กำหนด DOL (Desired Outcome of Learner) ของสถานศึกษานำไปสู่ การพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ได้แก่

(๑) โรงเรียนบ้านสมานมิตร จังหวัดระยอง มีสถานศึกษาทดลองนำร่อง จำนวน ๓ แห่ง ใช้วัตกรรมการบริหารจัดการ “SAMANMIT MODEL” โดยใช้แนวคิด “การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ : Whole School Transforming : 7 Change” กระบวนการนำร่อง คือ ขั้นที่ ๑ ปรับ Mindset ของผู้บริหารและทีมครู แกนนำ ขยายมุมมองการเรียนรู้ใน ๒ มิติ ขั้นที่ ๒ เพิ่มทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ อย่างเป็นองค์รวม (Holistic Learning) ให้เข้าถึงความหมายเชิงคุณค่าแท้ ภายใต้อิทธิพลสัมพันธเชื่อมโยงกันของสรรพสิ่ง ทั้งตนเอง ธรรมชาติ ชุมชน และสังคมที่ต้องอิงอาศัยกัน ขั้นที่ ๓ ปรับมุมมองและวิถีคิดของผู้บริหาร ด้วยการใคร่ครวญ อย่างลึกซึ้ง (Critical Thinking) สู่การสะท้อนคิด (Self-Reflection) ในการให้ความหมายใหม่เพื่อสร้างการ เปลี่ยนแปลงในการตระหนักรู้ ด้วยจิตสำนึกที่มั่นคงภายในจิตใจของตนเอง (Self-Actualization) การพัฒนา ผู้บริหารและทีมครูแกนนำด้วยกระบวนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาฐานสมรรถนะ การจัดทำแผนการสอน ด้วยระบบความสัมพันธ์ไตรยางค์การศึกษา “OLE” (Objective, Learning Process, Evaluation) ผ่านการติดตาม ช่วยเหลือผ่านเครือข่ายที่วางกลไกระบบโค้ชในพื้นที่ (PLC Cluster Coaching Online)

(๒) โรงเรียนไพโรจน์วิทยาคม จังหวัดศรีสะเกษ มีสถานศึกษาทดลองนำร่อง จำนวน ๙ แห่ง ใช้วัตกรรมการบริหารจัดการ “PBK-SMART” โดยพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ กรอบสมรรถนะ หลักสูตรศรีสะเกษ กรอบสาระหลักสูตรจังหวัด ศรีสะเกษศึกษา และฐานทุนโรงเรียน มีแนวทางการนำร่อง ๔ ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นเตรียมการ ขั้นดำเนินการ ขั้นกำกับติดตาม และขั้นประเมินผล ใช้การนำร่องโดยร่วมกับสถานศึกษาทดลองนำร่องวิเคราะห์ฐานทุน ของโรงเรียน บริบท และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อกำหนด School concept และคุณลักษณะของผู้เรียน (Desired Outcome of Learner : DOL) ของโรงเรียน และพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา นำร่องโดยจะขึ้นอยู่กับฐานทุน บริบท เป้าหมาย และความต้องการของโรงเรียนที่สอดคล้องกับผลลัพธ์ ที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามกรอบมาตรฐานการศึกษาของชาติ

(๓) โรงเรียนบ้านปะทาย จังหวัดศรีสะเกษ มีสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๑ แห่ง ใช้วัตกรรมการบริหารจัดการ “PATAI Model” ใช้แนวคิดโรงเรียนเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ และการจัดการ เรียนรู้เชิงรุก Active learning มีเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานชาติ และใช้เครื่องมือ EF Guideline เป็นเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพของแผนการจัดการเรียนรู้ แนวทางการนำร่องนวัตกรรม คือ การนำสถานศึกษาทดลองนำร่องขับเคลื่อนการพัฒนา ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และด้านชุมชน ผ่านกระบวนการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) โดยวิเคราะห์ “ต้นทุน” ได้แก่ (๑) ต้นทุนโรงเรียน ๒ ด้าน คือ ด้านบุคลากร (ผู้บริหารและครู) และด้านสภาพแวดล้อม และ (๒) ต้นทุนชุมชน ๓ ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านการเกษตร และด้านวัฒนธรรม และวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและชุมชนท้องถิ่นโดยรอบ

แนวทางที่ ๓ แบบใช้ OKRs Master Team การถ่ายทอดนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ที่ใช้ OKRs (Objective and Key Results) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการสถานศึกษา และการติดตามผล การดำเนินงานเป็นระยะจากผู้เชี่ยวชาญ สถานศึกษาที่ใช้แนวทางนี้ ได้แก่

(๑) โรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ จังหวัดเชียงราย มีสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๑ แห่ง ใช้วัตกรรมการบริหารจัดการ “T4 SPK By OKRs MODEL” เป็นแนวทางการบริหารงาน ๔ ฝ่าย ของโรงเรียน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป

โดยอาศัยการบริหารงานวงจรคุณภาพ (PDCA) มาเป็นตัวขับเคลื่อนการบริหารงาน และใช้ OKRs (Objective and Key Results) เป็นเครื่องมือในการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาตามมบริบท

(๒) โรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า จังหวัดเชียงราย มีสถานศึกษาทดลองนำร่อง จำนวน ๒ แห่ง ใช้วัตรกรรมการบริหารจัดการ “MINDSET By Whole School Approach Model” มีเป้าหมายเพื่อปรับแนวคิดของ ผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามกรอบมาตรฐานการศึกษาของชาติ

สถานศึกษาต้นแบบทั้ง ๒ แห่ง มีการทดลองนำร่องวัตรกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ OKRs Master Team เริ่มจากกำหนดคณณะทำงาน OKRs Master เพื่อทำหน้าที่หน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในการให้คำแนะนำ ปรึกษา และร่วมดำเนินการไปควบคู่กันรวมทั้งมีการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในลักษณะ PLC (Professional Learning community) ทดลองใช้ OKRs เป็นเครื่องมือในการตั้งเป้าหมายและวัดผลความสำเร็จของสถานศึกษา โดยร่วมกันกำหนด OKRs ระดับสถานศึกษาและระดับครูผู้สอนให้มีความสอดคล้องกัน และมีการกำหนดผลลัพธ์ที่ชัดเจนและท้าทาย โดยวัตถุประสงค์ที่ตั้งจะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องของความต้องการพัฒนาของสถานศึกษาของตนเองเป็นสำคัญ มีการติดตามรายงานผลการประเมินผลลัพธ์ตามระยะเวลาที่กำหนดร่วมกัน โดยมี ศาสตราจารย์นภดล รมโพธิ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการใช้ OKRs เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำเป็นระยะ

แนวทางที่ ๔ แบบให้แนวคิดและประชุมติดตาม เน้นการถ่ายทอดแนวคิดสำคัญในการบริหารจัดการ และใช้การประชุมติดตามความก้าวหน้าในการนำไปประยุกต์ในการบริหารจัดการของสถานศึกษาทดลองนำร่อง คือ

โรงเรียนบ้านไสไทย จังหวัดกระบี่ มีสถานศึกษาทดลองนำร่อง จำนวน ๑๓ แห่ง ใช้วัตรกรรมการบริหารจัดการ “SAITHAI MODEL” ใช้แนวคิดการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม แนวทางการทดลองนำร่องวัตรกรรม คือ การจัดประชุมสร้างความเข้าใจแนวทางการดำเนินการประชุมติดตามความก้าวหน้าการทดลองนำร่องวัตรกรรมเป็นระยะ จัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบรับบทบาทเป็นพี่เลี้ยง (Coach) ในการให้คำแนะนำ ปรึกษา สนับสนุนองค์ความรู้ และให้การสนับสนุนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ใช้สถานศึกษาเป็นแหล่งการเรียนรู้ให้กับสถานศึกษาทดลองนำร่องวัตรกรรมฯ การเข้ามาศึกษาดูงานในบริบทการปฏิบัติจริง

๑.๓ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ซึ่งได้จากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ นำมาจัดทำเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ดังนี้

๑) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักการสำคัญในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

หลักการสำคัญในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา เป็นการทำงานร่วมกันที่ทุกภาคส่วนควรยึดถือการทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานอย่างบูรณาการในลักษณะของการเชื่อมโยงสอดคล้อง และการเรียนรู้ร่วมกันตลอดเส้นทางการทำงานเพื่อการทำงานที่มีความสมดุลเหมาะสมกับบริบท มีความมั่นคงในการปฏิบัติ ดังนี้

(๑) ควรกำหนดนโยบายในการทำงานที่มีความชัดเจนและมีความต่อเนื่อง กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่มีความเหมาะสมและยืดหยุ่น เพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับให้สอดคล้องกับบริบทของตน

(๒) ดำเนินการด้วยความตระหนักในความสำคัญและความเข้าใจที่ชัดเจนต่อเป้าหมายและแนวทางการทำงานที่มุ่งตรงสู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ได้แก่ (๑) คุณลักษณะ ๓ ด้านของการเป็นผู้เรียนรู้ ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม และการเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง (๒) ค่านิยมร่วม และ (๓) คุณธรรม

(๓) บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและผู้สนับสนุนควรได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะสำคัญมีความตระหนัก เข้าใจ พร้อมทำงานอย่างประสาน สอดคล้องกัน สู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

(๔) สร้างบทเรียนที่เป็นรูปธรรมจากการปฏิบัติงานจริง ครอบคลุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องทุกด้าน เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน แก้ไขปัญหาร่วมกัน และถอดบทเรียนเพื่อนำสู่การทำงานต่อไปอย่างเหมาะสม

(๕) การให้ความสำคัญกับปัจจัยสำคัญอย่างน้อย ๕ ประการที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาผู้เรียนอันเป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินการคือ ๑) การบริหารจัดการเพื่อการขับเคลื่อนงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน ๒) หลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ๓) การสร้างความพร้อมทั้งด้านความรู้ทักษะเจตคติ/คุณลักษณะของผู้สอน ๔) การวัดประเมินผลทุกระดับที่เป็นไปเพื่อการพัฒนา ๕) การจัดสื่อการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้เครือข่ายการเรียนรู้ และงบประมาณที่ใช้เพื่อการสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้สอนและผู้เรียนที่เหมาะสม เพียงพอ

(๖) ควรจัดให้มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจให้สถานศึกษาในการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน ชั้นเรียน บุคคลและครอบครัวชุมชน ควรลดภารกิจที่เป็นความร่วมมือของหน่วยงานอื่นๆ ที่ไม่สอดคล้องกับแนวทางหรือเป้าหมายของโรงเรียน

(๗) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นหลักการสำคัญที่จะทำให้การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติเกิดผล ซึ่งต้องเริ่มต้นจากการเรียนรู้สาระสำคัญของมาตรฐานการศึกษาของชาติ และแนวทางในการพัฒนาผู้เรียนให้มีลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาของชาติอย่างละเอียดลึกซึ้ง

๒) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

(๑) ระดับนโยบาย

กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดการศึกษา

- ควรศึกษารายละเอียดของ “มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑” และนำ “กรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ” เป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนทุกระดับและประเภทการศึกษา โดยอาจเริ่มจากการผลักดันให้หน่วยปฏิบัติระดับพื้นที่ในกำกับและในสังกัด เขตพื้นที่การศึกษา สำนักการศึกษา มีการจัดทำโครงการที่ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ผู้เรียนในแผนการปฏิบัติราชการ และมีการกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ยกย่อง และถอดบทเรียนกรณีตัวอย่างเผยแพร่ให้สถานศึกษาอื่นได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา

- ควรพิจารณาการจัดสรรงบประมาณให้สถานศึกษาเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นการเฉพาะเรื่อง โดยพิจารณาตามความต้องการจำเป็นที่แตกต่างของสถานศึกษาแต่ละแห่ง โดยเปิดโอกาสให้สถานศึกษามีส่วนร่วมในการเสนอข้อมูลความต้องการจำเป็น และควรทบทวนแนวทางการเบิกจ่ายงบประมาณให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และเปิดโอกาสให้สถานศึกษามีอิสระในการใช้งบประมาณเพื่อการบริหารจัดการบนพื้นฐานการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาลและระบบราชการ ๔.๐

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

- ควรขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติตามแผนการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๖๗ อย่างต่อเนื่อง จริงจัง มีการกำกับติดตามและรายงานผลการปฏิบัติให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปรับปรุงพัฒนา ควบคู่กับการวิจัยเป็นฐานโดยมุ่งเน้นที่การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมกับสถานศึกษาโดยตรง
- ควรมีการประชาสัมพันธ์เชิงรุกอย่างต่อเนื่องเพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่ช่วยในการสร้างความเข้าใจ และรูปธรรมในการทำงานเพื่อให้เห็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โดยให้ข้อมูลที่ช่วยในการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และความพร้อมในการปฏิบัติงาน

(๒) ระดับปฏิบัติ

หน่วยงานต้นสังกัดระดับภาค ระดับพื้นที่ สำนักงานการศึกษา

- อาจมีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อเป็นผู้รับผิดชอบในการประสานงานของหน่วยต่าง ๆ ทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคมในการดูแลช่วยเหลือ สนับสนุน และสะท้อนผลการประเมินผลในภาพรวมการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาในพื้นที่รับผิดชอบ
- ควรมีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และการสนับสนุนเพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนด และหาวิธีการให้ความช่วยเหลือเพื่อการปรับเปลี่ยนการทำงานได้อย่างเหมาะสม โดยอาจจัดให้มีระบบการกำกับ ติดตาม ประเมินผล
- ควรส่งเสริมสนับสนุนในด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจและเห็นแนวทางการทำงานพัฒนาผู้เรียนที่ชัดเจน เป็นการเตรียมความพร้อมบุคลากรให้มีความตระหนัก ความเข้าใจการสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ จนสามารถเชื่อมโยงสู่ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

ศึกษานิเทศก์ในระดับพื้นที่

ควรส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เช่น การจัดตั้งกลุ่ม / ศูนย์พัฒนาการเรียนรู้ให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาในพื้นที่ โดยศึกษานิเทศก์รับหน้าที่เป็นแกนนำในการรวบรวมสมาชิก และควรมีบทบาทในการเป็นพี่เลี้ยง/โค้ช ในการให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการทางวิชาการ การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนในพื้นที่ เป็นแหล่งรวบรวมครูแกนนำ สื่อการเรียนรู้ วัสดุอุปกรณ์ที่สามารถแบ่งปันกันใช้ ซึ่งจะเป็นการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา ร่วมกันอย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

มหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในพื้นที่

ควรมีบทบาทในการสนับสนุนองค์ความรู้ทางวิชาการ การวิจัยร่วมกับสถานศึกษา เพื่อการยกระดับคุณภาพ ประสิทธิภาพของระบบการบริหารจัดการสถานศึกษา และเผยแพร่ผลการวิจัยสู่สาธารณะ รวมทั้งพิจารณาเปิดหลักสูตรระยะสั้นเพื่อพัฒนาทักษะ (Upskill) และสร้างทักษะใหม่ (Reskill) ให้กับผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยคำนึงถึงความต้องการพัฒนา และความจำเป็นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาและการพัฒนาสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้ของครู เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

(๓) ระดับสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา

- ควรให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติงานประจำปี งาน และกิจกรรมหลักสูตร การประเมินผลผู้เรียน และการจัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สอดคล้องกับ กรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา เหมาะสมกับบริบท อัตลักษณ์ ความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น คล่องตัว บูรณาการการทำงาน โดยผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบควรเป็นผู้สะท้อนผลการนำ มาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ปัญหา อุปสรรค และเงื่อนไขสู่ความสำเร็จให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งระดับ นโยบาย และผู้มีส่วนได้เสียรับทราบ เพื่อช่วยกันปรับปรุงพัฒนาทั้งระบบ

- ควรมีการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดแหล่งเรียนรู้ เครือข่ายการเรียนรู้ สื่อ เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของครู ผู้เรียน และชุมชน

- ควรส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง และท้องถิ่น ซึ่งมาตรฐานการศึกษาของชาติจะนำไปสู่การปฏิบัติได้เกิดผล โดยผู้เรียนมีผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนต้องมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้าถึงการทำงานของเครือข่ายการสร้างความร่วมมือ ระหว่างสถานศึกษาและชุมชนในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนมุ่งสู่เป้าหมายคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติต่อไป

ครูผู้สอน

สนับสนุนและสร้างแรงผลักดันจากเพื่อนครูร่วมวิชาชีพ โดยการสร้างชุมชนแห่ง การเรียนรู้เชิงวิชาชีพที่มีการแลกเปลี่ยนวิธีสอนและสะท้อนผลการสอนร่วมกับครุมืออาชีพเพื่อการพัฒนาการสอน จัดระบบการให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ครู ตลอดจนปรับปรุงระบบการนิเทศติดตามผล และการเก็บข้อมูลผลการเรียนรู้ของผู้เรียน กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน และกระบวนการเรียนรู้ของครู ให้ได้ ข้อมูลที่สนับสนุนตามความเป็นจริงและเป็นปัจจุบัน

๒. อภิปรายผล

ผลการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ เปรียบเทียบกับข้อเสนอที่ได้จากการศึกษานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในประเทศไทยและประเทศที่คัดสรร เพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่ศตวรรษที่ ๒๑ (สกศ., ๒๕๖๔) พบว่า แนวโน้มของนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ของ ๔ ประเทศ (เกาหลี สิงคโปร์ ญี่ปุ่น ไทย) ที่แม้บริบทจะแตกต่างกัน แต่ทั้ง ๔ ประเทศมีนวัตกรรมการบริหาร และจัดการสถานศึกษาที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ การกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหาร ตนเองมากขึ้น พ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนก็เข้ามามีบทบาทในการกระตุ้นส่งเสริมผู้เรียนและร่วมจัดประสบการณ์ การเรียนรู้ให้ผู้เรียนมากขึ้น มีความสอดคล้องกันในเรื่องการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างทักษะที่จำเป็นสำหรับ ศตวรรษที่ ๒๑ การพัฒนาครูใช้ระบบเครือข่ายที่เรียกว่า “ชุมชนการเรียนรู้แห่งวิชาชีพ” (Professional Learning Community : PLC) มีการประเมินโดยเพื่อน การสังเกตการสอนโดยเพื่อน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างครูมากขึ้น และมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนและในการบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริม การเรียนรู้ของผู้เรียนและให้ครูได้ค้นคว้าพัฒนาการสอนใหม่ๆ มีโครงการนำร่องและวิจัยประเมินความสำเร็จ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคเพื่อขยายผลไปยังสถานศึกษาทั่วประเทศ ซึ่งเป็นแนวโน้มเชิงบวก ทั้งนี้ จากบทเรียน

ของประเทศที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดข้างต้น จึงมีข้อเสนอสำหรับประเทศไทยในการพิจารณาปรับปรุงการบริหาร และจัดการสถานศึกษา ๕ ด้าน คือ

๑. ระบบการบริหารและจัดการสถานศึกษา ควรพิจารณาให้อำนาจและความเป็นอิสระแก่สถานศึกษามากขึ้น และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนในเรื่องวิชาการ การร่วมจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียน ไม่ใช่เน้นการบริจาคเงินอย่างเดียว

ซึ่งผลจากการดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการฯ ในครั้งนี้ พบว่าสถานศึกษาต้นแบบสามารถบริหารและจัดการสถานศึกษาได้อย่างดี มีอิสระ คล่องตัว สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนในเรื่องวิชาการ การร่วมจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียน ด้วยปัจจัยที่สำคัญคือภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง จัดโครงสร้างองค์กร สร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ส่งผลให้เกิดการพัฒนาผู้เรียนได้ตรงตามความต้องการของผู้เรียนและชุมชน ซึ่งแต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างหลากหลาย ส่งผลให้ประเด็นในการพัฒนาผู้เรียนแตกต่างกันไปตั้งผลการวิจัยที่โรงเรียนได้พัฒนานวัตกรรมได้ทั้ง ๑๑ รูปแบบ เป็นต้น

สำหรับการขับเคลื่อนนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาต้นแบบที่ได้ทดลองนำร่องกับสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกันหรือเป็นสถานศึกษาที่มีความสนใจเข้าร่วมโครงการนั้น พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่สามารถดำเนินการบริหารจัดการใน ๔ ด้าน (วิชาการ บุคคล งบประมาณ ทั่วไป) ในกรอบระเบียบของหน่วยงาน และยังมีความต้องการความช่วยเหลือและการให้การสนับสนุนเพิ่มเติมทั้งในด้านความรู้ ด้านบุคลากร ด้านเครือข่ายความร่วมมือ ด้านงบประมาณ และด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยในด้านเครือข่ายความร่วมมือสถานศึกษาต้องการให้มีการขับเคลื่อนและใช้นวัตกรรมทางการศึกษา โดยอาศัยความร่วมมือจากเครือข่ายทั้งผู้มีส่วนได้เสียคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษา พี่เลี้ยง หน่วยงานต้นสังกัด ศึกษานิเทศก์ หรือนักวิชาการต่าง ๆ ที่สามารถทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในการขับเคลื่อนนวัตกรรมทางการศึกษา ให้มีการต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

๒. การบริหารงานวิชาการ เพื่อเตรียมคนไทยให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการศึกษาของชาติ และมีความพร้อมสำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจฐานความรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ การเรียนการสอนต้องเน้นการปลูกฝังทักษะความคิดสร้างสรรค์ คิดนวัตกรรม หลักสูตรมีความหลากหลายและยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียน นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนมากขึ้น การระบาดของโรค COVID-๑๙ ทำให้สถานศึกษาจำเป็นต้องจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ แต่ที่สำคัญที่สุดคือ ต้องเน้นการสร้างแรงจูงใจใฝ่รู้ให้ผู้เรียนรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตัวเอง

ซึ่งผลจากการดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนาฯ ในครั้งนี้ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบเป็นผู้บริหารที่เห็นความสำคัญของงานวิชาการและเน้นการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน ดังรายงานผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการวัดและประเมินการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่ส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ (สกศ., ๒๕๖๕) ที่กล่าวถึงปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จในการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติว่า ผู้บริหารและครูต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาหลักสูตร การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ การเขียนจุดประสงค์การเรียนรู้ การกำหนดหน่วยการเรียนรู้ การออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อ และการวัดและประเมินผล การเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารและครูต้องมีการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียน และได้รับการพัฒนาจากหน่วยงานต้นสังกัด นอกจากนี้ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรอบรู้ในเรื่องงานวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ กระบวนการจัดการเรียนรู้ เห็นความสำคัญของการวัดและประเมินการเรียนรู้

ให้คำชี้แนะการนำไปปฏิบัติที่ชัดเจนในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและได้ผลอย่างเป็นรูปธรรม ใช้ผลการวัดและประเมินเป็นที่มาของการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา มอบภาระความรับผิดชอบไปยังครูผู้เกี่ยวข้องโดยตรง และส่งเสริมสนับสนุนให้มีการประเมินตามสภาพจริงให้มากที่สุด มีการจัดทำคลังข้อสอบของสถานศึกษา ความชัดเจนของผู้บริหารสถานศึกษาจะนำสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน วางค่าเป้าหมายที่ชัดเจน มีแนวปฏิบัติในการวัดผลและประเมินคุณภาพผู้เรียน คู่มือในการปฏิบัติงานกิจกรรม ติดตาม ตรวจสอบ วัดผลและประเมินผล เมื่อสิ้นปีมีการทบทวน มีการกำกับติดตามอย่างจริงจัง ครบถ้วน ทั้งช่วงเริ่มต้น ระหว่างดำเนินงานกลางภาค และเมื่อเสร็จสิ้นปลายภาค

สำหรับการขับเคลื่อนนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาต้นแบบที่ได้ทดลองนำร่องในด้านวิชาการนั้น พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีความต้องการได้รับการช่วยเหลือเพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน ทั้งผู้บริหาร ครู และบุคลากรสายสนับสนุนการสอน ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในการนำนวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษาอย่างถูกต้อง ได้แก่ องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาทั้งมิติของการพัฒนา นวัตกรรม การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการนำไปใช้ให้เกิดผลตามเป้าหมายของนวัตกรรมนั้น ๆ รวมถึงความรู้ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของชาติ และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ พ.ร.บ. พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๒

ดังนั้น ในการพัฒนางานวิชาการ ควรส่งเสริมการเรียนรู้ของครูในรูปแบบที่หลากหลายเพียงพอ และต่อเนื่อง การจัดให้มีการนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตร การส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาแบบเสริมปัญญา เน้นการฝึกอบรบระหว่างปฏิบัติการ (on the job training) มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้โดยการนำนักวิชาการภายนอกและชุมชนเข้ามาช่วยเสริมความรู้ทางวิชาการ โดยการพัฒนาบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญด้านการเรียนการสอน การจัดกระบวนการเรียนรู้ ที่จะส่งผลต่อผู้เรียนโดยตรงในการขับเคลื่อนงานการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัตินั้นจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาครูผู้สอนอย่างเร่งด่วน เพื่อให้มีความพร้อม มีความเชี่ยวชาญ โดยการดูแลสนับสนุนทางวิชาการอย่างเต็มกำลังของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นจึงมีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างหลากหลาย สามารถออกแบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดกิจกรรมการเรียนรู้สอดคล้องกับหลักสูตรและเอื้อต่อการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครูผู้สอนมีทักษะมีความรู้ความสามารถในการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยี สื่อดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พร้อมทั้งพัฒนาตนเองในการสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการพัฒนาการเรียนการสอนมีการจัดการจัดการเรียนการสอนเป็นทีม และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการวัดและประเมินผลการเรียนตามสภาพจริงที่สอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียน และนำมาผลมาพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการสอนและการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาสู่การปฏิบัติ (สกศ., ๒๕๖๒) ที่ว่า ต้องปรับการเรียนการสอนให้เน้นการบูรณาการข้ามศาสตร์สาขาต่าง ๆ มากขึ้น โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และให้ผู้เรียนได้นำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติจริง ให้ครูผู้สอนจัดกิจกรรมที่เน้นการค้นคว้าด้วยตนเอง มีความเชื่อมั่นว่าครูที่ได้รับการพัฒนาจะสามารถพัฒนาผู้เรียนได้มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของสังคมตลาดแรงงานและประเทศ ช่วยลดภาระงานครูลง เป็นต้น

นอกจากนี้ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน เป็นหนึ่งปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จในการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ โดยครูออกแบบการจัดการเรียนรู้อันเหมาะสมสำหรับผู้เรียนซึ่งมีความพร้อมและศักยภาพที่แตกต่างกัน จึงต้องให้ความสำคัญกับวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน มีการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับสภาพของผู้เรียน นำสิ่งที่มีอยู่แล้วมาเชื่อมโยงกับการจัดการเรียนการสอน มีการวัดและประเมินตามสภาพจริง มีการคัดกรองคัดแยกผู้เรียนเพื่อจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความรู้โดยการนำตนเอง

และร่วมเรียนรู้กับหมู่คณะ รวมถึงฝึกฝนทักษะต่าง ๆ ตามที่ตนเองสนใจ ทั้งในทางด้านวิชาการ กิจกรรมเสริม ฯลฯ มีการสร้างแรงจูงใจส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความสามารถในการจัดทำโครงการ ชิ้นงาน สิ่งประดิษฐ์ งานสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแข่งขันประกวด โครงการ ตั้งแต่ระดับสถานศึกษา จังหวัด ระดับภาค และระดับประเทศ เช่น โครงการวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ กีฬา ดนตรี คุณธรรม ฯลฯ ครูมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกเพื่อให้ผู้เรียนรักการเรียนรู้และเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข มีการวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนรายบุคคล จัดเตรียมสื่อและนำสื่อไปใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียน การออกแบบการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความสามารถ ความต้องการและสภาพบริบทของนักเรียน โดยให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเสนอแนวคิดและแสวงหาความรู้ ความสามารถ ครูมีการเสริมแรง ให้กำลังใจ ข้อเสนอแนะ โดยปราศจากอคติและตำหนิทำให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้อย่างมีความสุข มีการดูแลช่วยเหลือผู้เรียนอย่างเป็นระบบ โดยมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองผู้เรียนในหลายช่องทาง คือ ทางโทรศัพท์ ทาง Facebook การจัดตั้งกลุ่ม Line และมีการประชุมผู้ปกครองเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนทุกปีการศึกษา (สกศ., ๒๕๖๕)

๓. การบริหารงานบุคคล ควรมีเวทีให้ครูได้พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษา และสร้างวัฒนธรรมการประเมินโดยเพื่อนครู (Peer Review) เหมือนของประเทศเกาหลี ญี่ปุ่น และสิงคโปร์ ซึ่งพบว่าทำให้การเรียนการสอนมีคุณภาพ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูงขึ้น

ผู้บริหาร ครู บุคลากรสนับสนุนเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษา ทั้งนี้ยังหมายรวมถึง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาการศึกษา ชุมชน ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้เสีย โดยสถานศึกษาเห็นว่าผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ และมีความเข้าใจในเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ มีความชัดเจนในนโยบาย และนำสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ในระยะยาว ครูและบุคลากรต้องได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถพัฒนางานของตน รวมถึง การทำงานอย่างเป็นระบบของเครือข่ายผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ อย่างร่วมมือร่วมพลังเพื่อให้เกิดการทำงานที่สอดคล้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้ได้สำเร็จ

จากผลการดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนาฯ พบว่า สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม และสามารถแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นหลักการสำคัญที่จะทำให้การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติบังเกิดผล ซึ่งต้องเริ่มต้นจากการเรียนรู้สาระสำคัญของมาตรฐานการศึกษาของชาติ และแนวทางในการพัฒนาผู้เรียนให้มีลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาของชาติอย่างละเอียดลึกซึ้ง แนวทางการส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยปฏิบัติสามารถนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลการเรียนรู้ร่วมกันข้างต้นจำเป็นต้องมีสื่อช่องทางที่หลากหลาย เข้าถึงง่าย อีกทั้งมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการปฏิบัติการเพื่อเรียนรู้อย่างลึกซึ้งที่สำคัญคือต้องมีหน่วยงานในการประสานงาน กำกับ ติดตามปฏิบัติ เพื่อดำเนินการที่มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และถอดบทเรียนจากการปฏิบัติจริง เพื่อการเรียนรู้ที่มีความหมายร่วมกันในโอกาสต่อไปด้วย

การใช้หลักการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน หลักการในการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการทำงานเป็นทีม พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน ภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วม และสามารถแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม คือ หลักร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ ร่วมรับผิดชอบ จะช่วยขับเคลื่อนให้การบริหารจัดการศึกษาดำเนินไปตามความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ช่วยให้สถานศึกษาได้รับการยอมรับจากชุมชน ชุมชนรักและหวงแหนสถานศึกษา ซึ่งส่งผลให้ผู้ปกครองและชุมชนสนับสนุนทรัพยากรการศึกษา และให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ เป็นการสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง เพื่อการเรียนรู้ของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งการสร้างเครือข่ายการ

เรียนรู้ของผู้ปกครองที่ผสมผสานการทำงานอย่างเต็มกำลัง การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ ให้ชัดเจนมากขึ้นเพื่อการรับความรู้ใหม่ ๆ และการให้ในลักษณะการขยายผล/เผยแพร่ผลการทำงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติต่อไป

นอกจากนี้ ผู้บริหารและครูต้องมีการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียน และได้รับการพัฒนาจากหน่วยงานต้นสังกัด มีวิธีดังนี้ (สกศ., ๒๕๖๕) ๑) การอบรมผ่านออนไลน์ ระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) หรือการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV) โดยให้มหาวิทยาลัย หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยอบรมที่ได้รับการรับรองว่ามีศักยภาพ และมีผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลประเมินผล เป็นผู้จัดอบรม ให้ผู้บริหารและครูเรียนรู้ด้วยตนเองได้ ๒) การอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นการอบรมเป็นระยะ มีการให้ความรู้ หลักการ และฝึกปฏิบัติ อาจใช้การอบรมกระจายในแต่ละพื้นที่ ไม่ต้องรอการอบรมจากส่วนกลาง หรือใช้การอบรมครูพี่เลี้ยงแล้วนำไปขยายผลต่อในโรงเรียน ๓) การสร้าง Coaching หรือ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) โดยให้เพื่อนครูหรือครูที่เกษียณแล้ว หรือผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ มาเป็นพี่เลี้ยงในการให้ความรู้ คำแนะนำ ถ่ายทอดประสบการณ์ ให้กับครูรุ่นใหม่ และ ๔) การสร้างแหล่งสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Resource) เป็นการจัดหาแหล่งสนับสนุนการเรียนรู้สำหรับครู มีการส่งเสริมสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงาน การวัดและประเมินผล โดยการจัดหาสื่อ คู่มือดำเนินงาน เอกสารเสริมความรู้ บทความ งานวิจัย หรือคลิปวิดีโอ แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ สำหรับให้ครูได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความพร้อมในการวัดและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างแหล่งเรียนรู้ออนไลน์ ที่ให้ผู้บริหารหรือครูสามารถค้นคว้า หาความรู้เพิ่มเติมได้ตามอัธยาศัย

๔. การบริหารงบประมาณ ในการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารงบประมาณ ควรมีการเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างต่อสาธารณะ และควรนำระบบเลขประจำตัวประชาชนมาใช้เพื่อลดปัญหาความซ้ำซ้อนของจำนวนผู้เรียน การบริหารงบประมาณควรมุ่งใช้จ่ายงบประมาณเพื่อ “ประโยชน์ของผู้เรียน” เป็นสำคัญ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการรั่วไหลและคอร์รัปชัน ก่อให้เกิดความเสียหายต่องบประมาณของประเทศ ผู้เรียนสูญเสียโอกาสการพัฒนา

จากการวิจัย พบว่า สถานศึกษาต้องการได้รับงบประมาณสนับสนุนในการบริหารจัดการนวัตกรรม ซึ่งอาจเป็นเครือข่ายความร่วมมือหรือทุนสนับสนุนจากหน่วยงานภาคเอกชนเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาและสนับสนุนด้านสื่อ และอุปกรณ์การเรียนการสอนในสถานที่โรงเรียนขาดแคลน โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นหลัก ทั้งนี้ การให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอ นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อกลไกการดำเนินงานในการขับเคลื่อนการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่จะส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะเป็นการกำหนดความสำคัญตามความต้องการที่แท้จริงของสถานศึกษา ทั้งนี้ รวมถึงการกำหนดระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและเป็นไปเพื่อสนับสนุนการทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้การนำนวัตกรรมมีความคล่องตัวในองค์กรสามารถจัดสรรเพื่อการสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ คุรุภัณฑ์ วัสดุ อุปกรณ์ ในรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงวัสดุอุปกรณ์พื้นฐานให้เพียงพอ

นอกจากนี้ การสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา เป็นการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร สื่อ อุปกรณ์ และระบบสารสนเทศ เพื่อการดำเนินงานด้านการวัดและประเมินผล เช่น การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลในสถานศึกษา หรือสนับสนุนงบประมาณด้านสื่อ วัสดุ เอกสาร ตำรา คู่มือ แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ซึ่งสื่อการเรียนการสอนมีผลอย่างมากต่อการวัดและประเมินผล ตัวอย่างเช่น platform ใช้ในการเรียนการสอน ซึ่งสามารถดูการบ้าน หรือชิ้นงานของผู้เรียนที่ใช้ในการวัดและประเมิน มีการจัดเก็บคะแนนของผู้เรียน มีวันส่งงาน

การตรวจให้คะแนน มีการประเมิน ครูจะให้ข้อมูลย้อนกลับว่าผู้เรียนควรปรับปรุงเรื่องใด การมีนวัตกรรม สื่อการประเมินที่เพียงพอเหมาะสม มีคลังข้อสอบเกี่ยวกับแบบประเมินพฤติกรรมที่ตระหนักถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งความพร้อมและความเพียงพอของสื่อ เอกสารความรู้ คู่มือการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้องค์กรงานต้นสังกัดระดับจังหวัด หรือสถานศึกษาใช้ในการขับเคลื่อนงานวัดและประเมินผู้เรียน การจัดสรรงบประมาณจะเป็นส่วนส่งเสริมและสนับสนุนครูและผู้บริหารให้สามารถดำเนินงานด้านการวัดและประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สกศ., ๒๕๖๕)

๕. การบริหารงานทั่วไป กระทรวงฯ ควรนำระบบข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาใช้ เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาได้ครบถ้วนและทันสมัย จะได้มีข้อมูล real time สำหรับการวางแผน การพัฒนา และการติดตามผลการเรียนของผู้เรียนได้ พัฒนาและแนะนำระบบซอฟต์แวร์สำหรับการบริหารสถานศึกษา และจัดระบบบุคลากรสนับสนุนเฉพาะด้าน เพื่อลดงานเอกสารลง ช่วยให้ครูมีเวลาทุ่มเทให้กับ การเรียนการสอนอย่างเต็มที่มากขึ้น

จากผลการวิจัย พบว่า มีสถานศึกษาต้นแบบหลายแห่งมีนวัตกรรมการบริหารจัดการทั่วไปที่ สถานศึกษาที่สนใจ สามารถศึกษาและนำไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาของตนได้ เช่น โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ (เวียงเก่า แสวงภูวิทยาประชาสพ) ที่จัดทำระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์เพื่อ ช่วยในการบริหารจัดการสถานศึกษา (E-School Master) โรงเรียนไพโรจน์วิทยาคม การบริหารงานโรงเรียนเล็กใน โรงเรียนใหญ่ เป็นต้น นอกจากนี้ ในการบริหารเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายที่ส่งเสริมสนับสนุน สถานศึกษาในการจัดการศึกษายังเป็นปัจจัยสำคัญในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติอีกด้วย การสร้างระบบสนับสนุน (Supporting System) จัดภาคีเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษา รวมทั้งการ วัดและประเมินผล จากสถาบันอุดมศึกษาที่มีคณะศึกษาศาสตร์/ครุศาสตร์ หรือสถาบันการอาชีวศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งหน่วยงาน ภาครัฐและภาคเอกชน สถานประกอบการ ผู้ปกครอง และชุมชน ที่มีประสบการณ์ในภูมิภาคนั้น ๆ ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ คำแนะนำ นิเทศ กำกับ ติดตามงานอย่างต่อเนื่อง และให้ความช่วยเหลือสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด การมีเครือข่ายความร่วมมือ มีการวางรากฐาน ของโรงเรียนเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) บทบาทของผู้ปกครองในการจัดการเรียนรู้ การวัด ประเมินการเรียนรู้ ชมรมผู้ปกครองชมรมครู สมาคมศิษย์เก่า มาร่วมระดมเงินทุนสนับสนุนสภาพแวดล้อมทาง กายภาพของโรงเรียน การมีหน่วยงานอื่น ๆ เข้ามามีส่วนช่วยในการสร้างความรู้แก่โรงเรียนเพื่อให้มีการออกแบบ พื้นที่การเรียนรู้ (Learning Space) มากขึ้น คือ การออกแบบให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการเรียนรู้ (Learning Vision) กระบวนการ (Process) และประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ทำให้เกิดการประเมินผู้เรียน ได้อย่างหลากหลายตามสภาพจริง (สกศ., ๒๕๖๕)

๓. ข้อเสนอแนะ

๓.๑ ข้อเสนอแนะในการนำงานวิจัยไปใช้

๑) การนำตัวอย่างรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาไปปรับประยุกต์ใช้จะต้องศึกษาบริบทของสถานศึกษาดั้งเดิมและพิจารณาความเหมาะสมในการนำไปปรับใช้ตามบริบท อัตลักษณ์ ความต้องการในการพัฒนาของแต่ละสถานศึกษา แต่ทั้งนี้ควรกำหนดเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาที่ผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

๒) การศึกษาและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาครั้งนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้จัดเอกสารองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยไว้ในรูปแบบที่หลากหลายและเผยแพร่ในหลายช่องทาง ซึ่งสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ดังที่ปรากฏในภาคผนวก ง และภาคผนวก จ

๓.๒ ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

๑) ควรศึกษาลงลึกถึงผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยพัฒนาเครื่องมือการวัดและประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของชาติในแต่ละด้าน เพื่อให้สะท้อนถึงผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม

๒) ควรขยายขอบข่ายการศึกษาในประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ อาทิ ระบบกลไกหนุนเสริม นิเวศการเรียนรู้ การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายที่มีความชัดเจนและครอบคลุม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กิริติ ยศยิ่งยง. (๒๕๕๒). **องค์กรแห่งนวัตกรรม: แนวคิด และกระบวนการ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๑, **ราชกิจจานุเบกษา**, เล่มที่ ๑๓๕ ตอนที่ ๑๑ ก, (๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑).

พิชญ์วดี กิตติปัญญางาม. (๒๕๖๓). **Phenomenal Learning: นวัตกรรมการเรียนรู้แห่งอนาคตแบบฟินแลนด์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ Bookscape จำกัด.

วรินทร์ บุญยั้ง. (๒๕๕๔). “การพัฒนาทุนมนุษย์ ในชุมชน”. **วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี**, ๒๒ (๑), ๑๙-๓๓.

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ. (๒๕๕๓). “นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ”. **วารสารคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**, ๓๓ (๑๒๘), ๔๙-๖๕.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (๒๕๖๕). **แนวทางการจัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: บริษัท ๒๑ เซ็นจูรี จำกัด.

_____. (๒๕๖๔). **OKRs กับการพัฒนาโรงเรียน**. กรุงเทพฯ: บริษัท ฟริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

_____. (๒๕๖๔). **นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ: กรณีตัวอย่างโรงเรียนบ้านไสไทย**. กรุงเทพฯ: บริษัท ฟริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

_____. (๒๕๖๔). **นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ: กรณีตัวอย่างโรงเรียนบ้านสมานมิตร**. กรุงเทพฯ: บริษัท ฟริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

_____. (๒๕๖๔). **นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ: กรณีตัวอย่างโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชา)**. กรุงเทพฯ: บริษัท ฟริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

_____. (๒๕๖๔). **นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ: กรณีตัวอย่างโรงเรียนเทศบาล ๕ เต็มห้า**. กรุงเทพฯ: บริษัท ฟริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

_____. (๒๕๖๔). **นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ: กรณีตัวอย่างโรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ**. กรุงเทพฯ: บริษัท ฟริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

_____. (๒๕๖๔). **นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ: กรณีตัวอย่างโรงเรียนไพรบึงวิทยาคม**. กรุงเทพฯ: บริษัท ฟริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

- _____. (๒๕๖๔). นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ: กรณีตัวอย่างโรงเรียนเมืองกระบี่. “หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-book) ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา”.
- _____. (๒๕๖๔). นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ: กรณีตัวอย่างโรงเรียนบ้านปะทาย. “หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-book) ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา”.
- _____. (๒๕๖๔). นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในประเทศไทยและประเทศที่คัดสรรเพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่ศตวรรษที่ ๒๑. กรุงเทพฯ: บริษัท ๒๑ เซ็นจูรี จำกัด.
- _____. (๒๕๖๓). รายงานผลการศึกษานำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ: บทเรียนจากต่างประเทศ. กรุงเทพฯ: บริษัท ๒๑ เซ็นจูรี จำกัด.
- _____. (๒๕๖๒). รายงานผลการศึกษาแนวทางการจัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาของชาติโดยใช้แนวคิดระบบการวัดผลแบบ OKRs: Objective and Keys Results. กรุงเทพฯ: บริษัท ๒๑ เซ็นจูรี จำกัด.
- _____. (๒๕๖๑). มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑. กรุงเทพฯ: บริษัท ๒๑ เซ็นจูรี จำกัด.
- _____. (๒๕๕๖). รายงานผลการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ ๒. กรุงเทพฯ: บริษัท ฟริกหวานกราฟฟิคจำกัด.
- _____. (๒๕๕๕). รายงานการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก: จังหวัดอุบลราชธานี. กรุงเทพฯ: บริษัท ฟริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (๒๕๔๙). สูดยอดนวัตกรรมไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (๒๕๕๕). “แนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารจัดการสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑”. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๑๔ (๒), ๑๑๗-๑๒๘.
- เออีสุเกะ ไชโตะ และมะสะซัง มุราเสะ. (๒๕๖๑). พัฒนาบทเรียนร่วมกันเพื่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ คู่มือการปฏิรูปโรงเรียนที่ยั่งยืน Lesson Study for Learning Community [A Guide to Sustainable School Reform]. กรุงเทพฯ: บีโก (ไทยแลนด์) โรงพิมพ์ภาพพิมพ์.

ภาษาอังกฤษ

Herkema, S. 2003, “A Complex Adaptive Perspective on Learning within Innovation Projects”.
The Learning Organization. Vol. 10, no. 6, pp. 340-346.

Rogers, Everett M. (1983). **Diffusion of Innovations**. 3rd ed. New York: The Free Press.

Schilling, M.A. (2008). **Strategic Management of Technological Innovation**. 2nd ed. NY:
McGraw-Hill Education.

ภาคผนวก ก

คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ระยะที่ ๑



คำสั่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ที่ ๙๕ /๒๕๖๔

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา
ในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

ตามมติคณะรัฐมนตรี ในคราวประชุมเมื่อวันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๖๓ เห็นชอบ “มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๓” และให้ทุกกระทรวงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา นำมาตรฐานการศึกษาของชาติ ไปเป็นกรอบในการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและหลักสูตรการศึกษาในแต่ละระดับและประเภทการศึกษา การส่งเสริม กำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษา พร้อมทั้งร่วมกันขับเคลื่อนการดำเนินงานจัดทำมาตรฐานการศึกษาของหน่วยงานตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๓ ได้อย่างสอดคล้อง เชื่อมโยงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และให้กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเร่งดำเนินการให้เกิดผลเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน นั้น

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๔ และมาตรา ๓๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ จึงแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

องค์ประกอบ

คณะทำงานที่ ๑ คณะอำนวยการวิชาการ

- | | |
|---|-----------------------------|
| ๑. รองเลขาธิการสภาการศึกษา | ที่ปรึกษา |
| ๒. ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้ | ที่ปรึกษา |
| ๓. นางประวีณา อัสโย | ประธานคณะทำงาน |
| ๔. นางสาวอุษา คงสาย | คณะทำงาน |
| ๕. นางสาวกรกมล จึงสำราญ | คณะทำงาน |
| ๖. นางสุวรรณา สุวรรณประภาพร | คณะทำงาน |
| ๗. นางสาวปิยะมาศ เม็ดไธสง | คณะทำงาน |
| ๘. นางสาวอุบล ตรีรัตน์วิชา | คณะทำงานและเลขานุการ |
| ๙. นางสาวนุริยา วาจิ | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๐. นางสาวสุชาดา กลางสอน | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๑. นางสาวภควดี เกิดบัณฑิต | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |

/อำนาจหน้าที่...

อำนาจหน้าที่

๑. วางแผนและดำเนินงานเพื่อพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

๒. อำนาจการวิชาการให้สถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการได้พัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามที่สถานศึกษาได้ตั้งไว้ อาทิ การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาและการขยายผล การสนับสนุนเอกสารวิชาการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษา

๓. ประสานงานผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาร่างรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

คณะทำงานที่ ๒ โรงเรียนเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่

- | | |
|------------------------------|----------------------|
| ๑. นางกมลวรรณ สุวรรณ | ที่ปรึกษา |
| ๒. นายवलันต์ ปัญญา | ประธานคณะทำงาน |
| ๓. นางสาวพัฒน์ รัตนบูรานินท์ | คณะทำงาน |
| ๔. นายวิหวัธ คำของ | คณะทำงานและเลขานุการ |

คณะทำงานที่ ๓ โรงเรียนบ้านไผ่ไทย จังหวัดกระบี่

- | | |
|----------------------------------|----------------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์ ดร.พูนสุข อุตม | ที่ปรึกษา |
| ๒. นายคำนิง รุ่งเรือง | ประธานคณะทำงาน |
| ๓. นางสาวมยุรี ปราบประชา | คณะทำงาน |
| ๔. นายวีรภัทร หลักขัน | คณะทำงานและเลขานุการ |

คณะทำงานที่ ๔ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประสาท) จังหวัดเชียงราย

- | | |
|---|----------------------|
| ๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พูนชัย ยาวีราช | ที่ปรึกษา |
| ๒. นายกัมพล ไชยนันท์ | ประธานคณะทำงาน |
| ๓. นายอนันต์ ทานัน | คณะทำงาน |
| ๔. นางสาวเบญจรัตน์ ศรีพรม | คณะทำงาน |
| ๕. นางสาวโสภภาพร ทะโพนชัย | คณะทำงานและเลขานุการ |

คณะทำงานที่ ๕ โรงเรียนบ้านห้วยไร่สามัคคี จังหวัดเชียงราย

- | | |
|-----------------------------------|----------------------|
| ๑. นายวีรัตน์ สานุมิตร | ที่ปรึกษา |
| ๒. นายศุภโชค ปิยะสันต์ | ประธานคณะทำงาน |
| ๓. นายฤทธิ สรรพเนตร | คณะทำงาน |
| ๔. นางสาวพรรณภาพัชฐ ฐากุลศิริโชติ | คณะทำงาน |
| ๕. นางจันจิรา ชัยภูวนารถ | คณะทำงานและเลขานุการ |

คณะทำงานที่ ๖ โรงเรียนเทศบาล ๔ (สันป่าก่อ) จังหวัดเชียงราย

- | | |
|----------------------------|----------------|
| ๑. นายธีระวัฒน์ สงวนพงษ์ | ที่ปรึกษา |
| ๒. นายธนศพล ดีบุญย | ประธานคณะทำงาน |
| ๓. นายมานพ ถมยา | คณะทำงาน |
| ๔. นางธัญญรัตน์ คำสุรินทร์ | คณะทำงาน |

/๕. นางสาวปวีณา...

๕. นางสาวปวีณา แสนกันทา	คณะทำงานและเลขานุการ
คณะทำงานที่ ๗ โรงเรียนเทศบาล ๕ (เด่นห้า) จังหวัดเชียงราย	
๑. นายธีระวัฒน์ สงวนพงษ์	ที่ปรึกษา
๒. นางอนุรัักษ์ บุตรสาร	ประธานคณะทำงาน
๓. นางกัญศรี มณีรอด	คณะทำงาน
๔. นางอัญญรัตน์ คำสุรินทร์	คณะทำงาน
๕. นายภาณุรัตน์ นันตา	คณะทำงานและเลขานุการ
คณะทำงานที่ ๘ โรงเรียนไพโรจน์วิทยาคม จังหวัดศรีสะเกษ	
๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ชัย สุพัฒน์	ที่ปรึกษา
๒. นายสุจินต์ หล้าคำ	ประธานคณะทำงาน
๓. นางนริศรารัตน์ ชัยภูริโกศศิริอุ	คณะทำงาน
๔. นางสาวอุทัยวรรณ วิเศษพงษ์	คณะทำงาน
๕. นางอรชร โคตพันธ์	คณะทำงานและเลขานุการ
คณะทำงานที่ ๙ โรงเรียนบ้านปะทาย จังหวัดศรีสะเกษ	
๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ชัย สุพัฒน์	ที่ปรึกษา
๒. นายสมศักดิ์ ประสาร	ประธานคณะทำงาน
๓. นางเกิดศิริ ทองนวล	คณะทำงาน
๔. นางจารุวรรณ เลิศศรี	คณะทำงานและเลขานุการ
คณะทำงานที่ ๑๐ โรงเรียนนารีบุกุล จังหวัดอุบลราชธานี	
๑. รองศาสตราจารย์สนธยา เกษสมบัติ	ที่ปรึกษา
๒. นายศุริยะ จันท์ประจักษ์	ประธานคณะทำงาน
๓. นางสาววันเพ็ญ วงษ์จันทร์	คณะทำงาน
๔. นางสาวทัศนีย์ ทองไชย	คณะทำงานและเลขานุการ
คณะทำงานที่ ๑๑ โรงเรียนบ้านสมานมิตร จังหวัดระยอง	
๑. นางสาววรรณิษฐ์ วรพรธัญพัฒน์	ที่ปรึกษา
๒. นางเรืองกิตติ์ สุทธิวิรัตน์	ประธานคณะทำงาน
๓. นายนาวิ เวทวงศ์	คณะทำงาน
๔. นางสาวศศิธร แก้วมา	คณะทำงานและเลขานุการ
คณะทำงานที่ ๑๒ โรงเรียนวัดพลมานีย์ กรุงเทพมหานคร	
๑. นางสาวชญาริษฐ์ อิมโสมนัสสกุล	ที่ปรึกษา
๒. นางดวงสมมาลัย ชื่นชูจิตร์	ประธานคณะทำงาน
๓. นางมณฑิรัตน์ สำราญรัมย์	คณะทำงาน
๔. นางนวิรัตน์ เจริญยิ่งวัฒนา	คณะทำงานและเลขานุการ

/อำนาจหน้าที่...

อำนาจหน้าที่

๓. เป็นนักวิจัยร่วมวางแผนและดำเนินการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษาให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

๒. อบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อต่าง ๆ ที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจัดขึ้น เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในแนวทางการดำเนินงาน การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา และการขยายผลนวัตกรรมการบริหารจัดการไปยังสถานศึกษาที่สนใจเข้าร่วมเป็นเครือข่าย

๓. เก็บข้อมูลและบันทึกประสบการณ์ก่อนการพัฒนานวัตกรรม ระหว่างการพัฒนานวัตกรรมและหลังการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาในบริบทที่หลากหลาย จัดส่งให้คณะทำงานที่ ๓ คณะอำนวยการวิชาการ เพื่อจัดทำเป็นชุดความรู้สำหรับการขยายผลในระยะที่ ๒ ปีงบประมาณ ๒๕๖๕

๔. ดำเนินการขยายผลแก่สถานศึกษาที่สนใจเข้าร่วมโครงการระยะที่ ๒ เพื่อให้มีการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการไปทดลองใช้ในบริบทที่ใกล้เคียงกัน

๕. ตำแหน่งงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๑ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๔



(นายอานาจ วิชยานูวัตติ)
เลขาธิการสภาการศึกษา

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ ๑



แบบ นว.๑(สำหรับผู้บริหาร)

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) การพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา ในการนำมาตรฐานการศึกษาชาติสู่การปฏิบัติ

ผู้ให้สัมภาษณ์ คือ.....
สถานที่สัมภาษณ์
วันที่ เดือน..... พ.ศ..... เวลา.....
ประวัติของผู้ให้สัมภาษณ์ (โดยสังเขป)
.....

ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

๑. ข้อคำถามเกี่ยวกับบริบทพื้นฐานของสถานศึกษา

- ๑) ขอให้ท่านแนะนำประวัติและบริบทพื้นฐานของสถานศึกษาท่านโดยสังเขป
- ๒) ท่านมีการวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาหรือไม่ อย่างไร และใครมีบทบาทเกี่ยวข้องบ้าง
 ๑. สถานศึกษามีจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาในเรื่องใด
 ๒. สถานศึกษามีสิ่งใดที่เป็นโอกาสและสิ่งใดที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการ

๒. ข้อคำถามเกี่ยวกับนวัตกรรมและรูปแบบ (Model) การบริหารจัดการสถานศึกษา

- ๑) นวัตกรรมการบริหารจัดการที่สถานศึกษาของท่านสร้างขึ้นมีที่มาอย่างไร มีนวัตกรรมอะไรบ้าง และท่านนำหลักการ หรือนโยบายใด มาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการดังกล่าว
- ๒) นวัตกรรมการบริหารจัดการนี้ครอบคลุมการบริหารงานภายในสถานศึกษาด้านใดบ้าง อย่างไร (การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล การบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษา การบริหารงานวิชาการ)
- ๓) นวัตกรรมในการบริหารจัดการนี้มีการเชื่อมโยงมาตรฐานการศึกษาของชาติในรูปแบบของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Desired Outcomes of Education: DOE) สู่การปฏิบัติอย่างไร

- ๔) ท่านมีแนวทางในการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการนี้ไปใช้ในสถานศึกษาของท่านอย่างไร
- การเตรียมการ (เตรียมการใครในเรื่องใดบ้าง และดำเนินการระหว่างเตรียมการอย่างไร)
 - การดำเนินงานตามนวัตกรรม (มีกระบวนการ ขั้นตอนอย่างไร มีใครที่เข้ามาร่วมดำเนินงานบ้างและมีบทบาทอย่างไร)
 - การกำกับติดตาม (มีกระบวนการขั้นตอนอย่างไร ในการดำเนินงานพบปัญหาใดบ้าง และท่านแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไร ใครมีบทบาทที่เกี่ยวข้องบ้าง)
 - การประเมินผล (ท่านมีวิธีการในการประเมินผลนวัตกรรมอย่างไร อะไรเป็นเป้าหมายแห่งความสำเร็จของนวัตกรรมการบริหารจัดการนี้ และปัจจัยแห่งความสำเร็จคืออะไร)

๕) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้นวัตกรรมบริหารจัดการในสถานศึกษาของท่านเป็นอย่างไร

- ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน
 - ผู้เรียน เป็นผู้เรียนรู้ ousangrai
 - ผู้เรียน เป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม ousangrai
 - ผู้เรียนเป็น พลเมืองที่เข้มแข็ง ousangrai
 - ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนในด้านอื่นๆ
- ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา (ผู้บริหาร ครู บุคลากร)
 - สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงด้านใดบ้าง หลังจากการใช้นวัตกรรมบริหารจัดการดังกล่าว
 - ผู้บริหาร ครู และบุคลากร เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานอย่างไร
- ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้ปกครอง และชุมชน (ถ้ามี)

๖) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการนี้ไปใช้ในสถานศึกษา

- ปัจจัยใดบ้างที่สนับสนุนให้การนำนวัตกรรมการบริหารจัดการนี้ไปใช้ในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี
- ปัจจัยใดบ้างที่เป็นอุปสรรคในการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการนี้ไปใช้ในสถานศึกษา

๓. ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

- ท่านคิดว่าในสถานศึกษาของท่าน ต้องการได้รับการพัฒนา ต้องการองค์ความรู้ในเรื่องใดเพิ่มเติมหรือต้องการความช่วยเหลือใด เพื่อให้สามารถนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น
- ถ้าต้องการพัฒนานวัตกรรมบริหารจัดการในอนาคต ท่านคิดว่าสิ่งใดมีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรมฯ ที่จะส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี



แบบ นว.๒ (สำหรับครู)

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)
การพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา
ในการนำมาตรฐานการศึกษาชาติสู่การปฏิบัติ

ผู้ให้สัมภาษณ์ คือ.....
สถานที่สัมภาษณ์
วันที่ เดือน..... พ.ศ..... เวลา
ประวัติของผู้ให้สัมภาษณ์ (โดยสังเขป)
.....

ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

๑. ข้อคำถามเกี่ยวกับบริบทพื้นฐานของสถานศึกษา

- สถานศึกษาของท่านมีจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาในเรื่องใด
- สถานศึกษาของท่านมีสิ่งใดที่เป็นโอกาสและสิ่งใดที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการ
- บทบาทของท่านในสถานศึกษาเป็นอย่างไร

๒. ข้อคำถามเกี่ยวกับนวัตกรรมและรูปแบบ (Model) การบริหารจัดการสถานศึกษา

๑) ท่านมีส่วนร่วมและมีบทบาทในการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการนี้ไปใช้ในสถานศึกษาอย่างไร

- (๑) การเตรียมการ (๒) การดำเนินงานตามนวัตกรรม
(๓) การกำกับติดตาม (๔) การประเมินผล

๒) บทบาทที่ท่านดำเนินงานตามนวัตกรรมนี้สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา (DOE) ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ หรือไม่ อย่างไร

- สนับสนุนให้ผู้เรียน เป็นผู้เรียนรู้ อย่างไร
- สนับสนุนให้ผู้เรียน เป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม อย่างไร
- สนับสนุนให้ผู้เรียน เป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง อย่างไร

๓) ถ้าต้องการดำเนินการดำเนินงานตามนวัตกรรมบริหารจัดการของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ท่านต้องการความช่วยเหลือในเรื่องใดบ้าง

๔) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้นวัตกรรมบริหารจัดการในสถานศึกษาของท่านเป็นอย่างไร

- ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตัวท่านเป็นอย่างไร
- ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นอย่างไร
- ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้ปกครอง และชุมชน (ถ้ามี)

๕) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการนี้ไปใช้ในสถานศึกษา

- ปัจจัยใดบ้างที่สนับสนุนให้การนำนวัตกรรมการบริหารจัดการนี้ไปใช้ในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี
- ปัจจัยใดบ้างที่เป็นอุปสรรคในการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการนี้ไปใช้ในสถานศึกษา

๓. ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

- ท่านคิดว่าในสถานศึกษาของท่าน ต้องการได้รับการพัฒนาหรือต้องการองค์ความรู้ในเรื่องใดเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น



๓. แบบ นว.๓
(สำหรับโรงเรียนทำงานร่วมกับที่ปรึกษาสถานศึกษา)

แบบบันทึกข้อมูลพื้นฐานและผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับแนวคิดและกระบวนการ
ในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาชาติสู่การปฏิบัติ

คำชี้แจง ขอให้ผู้บันทึกศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องของสถานศึกษา อาทิ แบบรายงานการประเมินตนเองของ
สถานศึกษา แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี หลักสูตรสถานศึกษา อื่น ๆ

โดยประเด็นสำหรับการบันทึกมีดังนี้
บริบทพื้นฐานของสถานศึกษา

.....
.....
.....
การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

.....
.....
.....
แนวทางการบริหารจัดการของสถานศึกษา

.....
.....
.....
นวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา

.....
.....
.....
ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร ครู ผู้เรียน ชุมชน

.....
.....
.....
ประเด็นอื่น ๆ ที่น่าสนใจ



แบบ นว.๓
(สำหรับโรงเรียนทำงานร่วมกับที่ปรึกษาสถานศึกษา)

แบบวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานและผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับแนวคิดและกระบวนการ
ในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาในการนำมาตราฐานการศึกษาชาติสู่การปฏิบัติ

คำชี้แจง : แบบวิเคราะห์ฉบับนี้ มีเป้าหมายเพื่อการสังเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน และวิเคราะห์ความสอดคล้องของ
การพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาในการนำมาตราฐานการศึกษาชาติสู่การปฏิบัติ
ประเด็นสำหรับการวิเคราะห์

๑. การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของ
การศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ.๒๕๖๑ หรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....

๒. แนวทางการบริหารจัดการของสถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาตาม
มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ.๒๕๖๑ หรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....

๓. หลักสูตรสถานศึกษา สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา
ของชาติ พ.ศ.๒๕๖๑ หรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....

๔. นวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา มีความเชื่อมโยงในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การ
ปฏิบัติในสถานศึกษาหรือไม่ และสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐาน
การศึกษาของชาติ พ.ศ.๒๕๖๑ อย่างไร

.....
.....
.....



แบบ นว.๔

แบบบันทึกผลการสนทนากลุ่ม
ในการประชุมสนทนากลุ่มเพื่อถอดบทเรียน

คำชี้แจง ใช้สำหรับบันทึกข้อมูลตามประเด็นการสนทนากลุ่ม

กลุ่มที่ ๑ สำหรับผู้บริหาร
กลุ่มที่ ๒ สำหรับครู
กลุ่มที่ ๓ สำหรับผู้เรียน
กลุ่มที่ ๔ สำหรับผู้ปกครอง
กลุ่มที่ ๕ สำหรับคณะกรรมการสถานศึกษา ตัวแทนชุมชน ผู้มีส่วนได้เสีย

ประเด็นสนทนากลุ่ม ในการประชุมสนทนากลุ่มเพื่อถอดบทเรียน

คำชี้แจง ผู้นำการสนทนากลุ่มใช้ประเด็นเหล่านี้เป็นประเด็นคำถามเริ่มต้นการสนทนา และในระหว่างการสนทนาสามารถปรับเปลี่ยน เพิ่มเติม และจัดลำดับคำถามได้ตามความเหมาะสม โดยยึดประเด็นและตัวแปรที่ศึกษาจากกรอบแนวคิดในการวิจัยเป็นสำคัญ

กลุ่มที่ ๑ สำหรับผู้บริหาร

ประเด็นสนทนากลุ่ม

- นวัตกรรมในการบริหารจัดการที่ใช้อยู่ในสถานศึกษาของท่านเป็นอย่างไร
- นวัตกรรมในการบริหารจัดการนี้มีการเชื่อมโยงมาตรฐานการศึกษาของชาติในรูปแบบของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Desired Outcomes of Education: DOE) สู่การปฏิบัติอย่างไร
- เมื่อนำนวัตกรรมการบริหารจัดการไปใช้แล้วเกิดอะไรขึ้น ทำได้ง่ายหรือยาก เพราะอะไร อะไรทำให้ประสบผลสำเร็จ/ What Why How
- ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตัวท่านเองคืออะไร
- ถ้าต้องการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการในอนาคต ท่านคิดว่าสิ่งใดมีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรมฯ ที่จะส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี
- ท่านต้องการได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือในด้านใดเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาได้ดียิ่งขึ้น

กลุ่มที่ ๒ สำหรับครู:

ประเด็นสนทนากลุ่ม

- นวัตกรรมการบริหารจัดการในสถานศึกษา ณ ปัจจุบัน มีความเหมาะสมและครอบคลุมเพียงพอที่จะสามารถสร้างให้ผู้เรียนเกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ได้หรือไม่อย่างไร
- ท่านมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการไปใช้ในสถานศึกษาหรือไม่อย่างไร
- นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษานี้ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนเป็น “ผู้เรียนรู้ ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง” หรือไม่ อย่างไร
- ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตัวท่านเองคืออะไร
- ถ้าต้องการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการในสถานศึกษาไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนให้ประสบความสำเร็จท่านต้องการความช่วยเหลือในเรื่องใดบ้าง

กลุ่มที่ ๓ สำหรับผู้เรียน

ประเด็นสนทนากลุ่ม

- ผู้เรียนได้รับทราบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่โรงเรียนใช้อยู่หรือไม่ อย่างไร
- นวัตกรรมการบริหารจัดการมีความเหมาะสมกับระดับของผู้เรียนหรือไม่
- นวัตกรรมการบริหารจัดการที่ใช้ในสถานศึกษา สนับสนุนให้ผู้เรียน เป็น “ผู้เรียนรู้ ผู้ร่วมสร้างสรรค์ นวัตกรรม เป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง” หรือไม่ อย่างไร
- ผู้เรียนมีความพึงพอใจในนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่โรงเรียนใช้อยู่หรือไม่ อย่างไร
- ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้เรียนเองคืออะไร

กลุ่มที่ ๔ สำหรับผู้ปกครอง

ประเด็นสนทนากลุ่ม

- ท่านได้รับทราบข่าวสาร และข้อมูลเกี่ยวกับการนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาหรือไม่ อย่างไร
- ท่านมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการไปใช้ในสถานศึกษาหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่านวัตกรรมการบริหารจัดการที่สถานศึกษานำมาใช้สามารถพัฒนาผู้เรียน ให้เป็น “ผู้เรียนรู้ ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง” หรือไม่ อย่างไร
- ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตัวท่านและผู้เรียนเองคืออะไร
- ท่านมีความพึงพอใจเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารจัดการที่สนับสนุนให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติมากน้อยเพียงไร

กลุ่มที่ ๕ สำหรับคณะกรรมการสถานศึกษา ตัวแทนชุมชน ภาคีเครือข่าย

ประเด็นสนทนากลุ่ม

- ท่านได้รับทราบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่โรงเรียนใช้อยู่หรือไม่ อย่างไร
- ท่านมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการไปใช้ในสถานศึกษาหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่านวัตกรรมการบริหารจัดการที่สถานศึกษานำมาใช้สามารถพัฒนาผู้เรียน ให้เป็น “ผู้เรียนรู้ ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง” หรือไม่ อย่างไร
- ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตัวท่านและผู้เรียนเองคืออะไร
- ท่านมีความพึงพอใจเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารจัดการที่สนับสนุนให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติมากน้อยเพียงไร
- ท่านสามารถสนับสนุนหรือช่วยเหลือในด้านใดเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาได้ดียิ่งขึ้น



แบบ นว.๕
ผู้บริหาร ครู

แบบสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา (รูปแบบ Online)

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ในความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง และคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาหรือตัวแทนชุมชน โดยแบบสอบถามถูกพัฒนามาจากกรอบแนวคิดปัจจัยการบริหาร ๗ ประการของ Mckinsey ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ จะถูกนำไปวิเคราะห์ สังเคราะห์ และถอดบทเรียนเพื่อนำไปสรุปเป็นองค์ความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการออกแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในการวิจัยระยะต่อไป

โดยแบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น ๓ ตอน ได้แก่

- ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา (แบบมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ)
- ตอนที่ ๓ แบบสอบถามปลายเปิดแสดงข้อเสนอแนะต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่เชื่อมโยงการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

๑) สถานะ

- ผู้บริหาร
- ครู
- ผู้ปกครอง
- คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาหรือตัวแทนชุมชน
- อื่น ๆ (โปรดระบุ)

๒) โรงเรียน.....

๓) สังกัดสถานศึกษา

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น
- สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

๔) ภูมิภาค

- ภาคกลางและภาคตะวันออก
- ภาคเหนือ
- ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- ภาคใต้

ตอนที่ ๒ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

- ระดับ ๕ หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- ระดับ ๔ หมายถึง เห็นด้วยมาก
- ระดับ ๓ หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- ระดับ ๒ หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- ระดับ ๑ หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความสำคัญของปัจจัย ตามความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
ด้านกลยุทธ์ขององค์กร						
๑	สถานศึกษามีการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติกำหนดเป็นเป้าหมายในการพัฒนาในแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
๒	สถานศึกษามีการกำหนดแผนงานโครงการที่สอดคล้องต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
๓	สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
๔	สถานศึกษามีการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน ด้านคุณภาพผู้เรียน โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
ด้านโครงสร้างองค์กร						
๕	สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
๖	สถานศึกษามีกรอบกำหนดบทบาท หน้าที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติที่ชัดเจน					
๗	สถานศึกษามีกลไก การประสานงาน และการติดต่อสื่อสาร ที่สะดวกและเหมาะสมต่อการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติที่ชัดเจน					
ด้านระบบการปฏิบัติงาน						
๘	สถานศึกษามีระบบการบริหารงานวิชาการที่สนับสนุนในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
๙	สถานศึกษามีระบบการบริหารงานบุคคลที่สนับสนุนในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
๑๐	สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
๑๑	สถานศึกษามีการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์และสื่อทรัพยากรทางการศึกษาที่เพียงพอต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
๑๒	สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความสำคัญของปัจจัยตามความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร						
๑๓	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
๑๔	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการและพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
๑๕	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการและพัฒนา นวัตกรรมในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
๑๖	ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานภาคีเครือข่ายเพื่อความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
๑๗	ผู้บริหารมีความสามารถในการนิเทศ กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร						
๑๘	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วม และสามารถแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
๑๙	ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
๒๐	ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
๒๑	ภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ						
๒๒	ครูผู้สอนมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างหลากหลาย เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
๒๓	ครูผู้สอนจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับหลักสูตรพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
๒๔	ครูผู้สอนจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ระดับความสำคัญของปัจจัยตามความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
๒๕	ครูผู้สอนวัดและประเมินผลการเรียน สอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
๒๖	ครูผู้สอนนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการสอนและการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
ด้านค่านิยมร่วม						
๒๗	บุคลากรในสถานศึกษาร่วมแรงร่วมใจเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
๒๘	บุคลากรในสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่องานและหน้าที่ของตน เพื่อเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
๒๙	ผู้ปกครองให้ความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
๓๐	ชุมชนให้ความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
๓๑	ภาคีเครือข่ายให้ความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
๓๒	สถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามปลายเปิดแสดงข้อเสนอแนะต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่เชื่อมโยงการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

๓.๑ ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดอีกบ้างที่สนับสนุนให้สามารถนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

.....

๓.๒ ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดอีกบ้างที่เป็นอุปสรรคของการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษา

.....

๓.๓ ข้อเสนอแนะในประเด็นอื่นๆ เพิ่มเติม (ถ้ามี)

.....

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ ๒



แบบสัมภาษณ์ นว. ๑ (สำหรับผู้บริหาร)
สถานศึกษาต้นแบบ

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) : สถานศึกษาต้นแบบ วิธีการหรือกระบวนการถ่ายทอดนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา ในการนำมาตรฐานการศึกษาชาติสู่การปฏิบัติ

ผู้ให้สัมภาษณ์ คือ.....
สถานที่สัมภาษณ์
วันที่ เดือน..... พ.ศ..... เวลา.....
ประวัติของผู้ให้สัมภาษณ์ (โดยสังเขป)

ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

๓. ข้อคำถามเกี่ยวกับบริบทพื้นฐานของสถานศึกษา ขอให้ท่านแนะนำประวัติและบริบทพื้นฐานของสถานศึกษาท่าน
โดยสังเขป

๒. นวัตกรรมการบริหารจัดการที่สถานศึกษาของท่านสร้างขึ้นมีที่มาอย่างไร ลักษณะของนวัตกรรมที่สร้างสามารถใช้ในการ
การพัฒนาผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของชาติอย่างไร

๑) นวัตกรรมการบริหารจัดการนี้ครอบคลุมการบริหารงานภายในสถานศึกษาด้านใดบ้าง อย่างไร
(การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล การบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษา การบริหารงานวิชาการ)

๓) นวัตกรรมในการบริหารจัดการนี้มีเชื่อมโยงมาตรฐานการศึกษาของชาติในรูปของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์
(Desired Outcomes of Education: DOE) สู่การปฏิบัติอย่างไร

๔) ท่านมีแนวทางในการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการนี้ไปถ่ายทอดให้แก่สถานศึกษาทดลองนำร่องอย่างไร

๓.๑) ขั้นตอนเตรียมการ (เตรียมการใดในเรื่องใดบ้าง และดำเนินการระหว่างเตรียมการอย่างไร)

- การทบทวนรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการ (มีกระบวนการ ขั้นตอนอย่างไร มีใครที่เข้ามา
มาร่วมดำเนินงานบ้างและมีบทบาทอย่างไร)

- การสรรหาสถานศึกษาที่สนใจร่วมทดลองนำร่องนวัตกรรม (มีการพิจารณาอย่างไร การเชิญชวน
การสร้างช่องทางติดต่อทำอย่างไร ใครร่วมดำเนินการบ้าง)

- ออกแบบการถ่ายทอดนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาทำอย่างไร

๓.๒) ขั้นตอนดำเนินการ

(๑) วิธีการ หรือกระบวนการที่สถานศึกษาถ่ายทอดองค์ความรู้ หรือรูปแบบนวัตกรรมการบริหาร
จัดการสถานศึกษาที่เชื่อมโยงการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา (ท่านมีกระบวนการอย่างไร
ใครร่วมดำเนินการและมีบทบาทอย่างไร ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ ลักษณะของการถ่ายทอดนวัตกรรมทำอย่างไร อาทิ
การใช้ระบบพี่เลี้ยง/โค้ช ในการให้คำแนะนำ ปรีกษา หนุนเสริม (Coaching and Mentoring) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้าง
ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communication-PLC) การศึกษาดูงาน การทดลองปฏิบัติจริง
และการประเมินผลเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation-DE) เป็นต้น

(๒) การกำกับติดตาม (ท่านมีกระบวนการขั้นตอนอย่างไร ในการดำเนินงานพบปัญหาใดบ้าง
และท่านแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไร ใครมีบทบาทที่เกี่ยวข้องบ้าง)

๓.๓) ขั้นสรุปประเมินผล

(๑) การประเมินผล (ท่านมีวิธีการในการประเมินผลการนำร่องนวัตกรรมอย่างไร อะไรเป็นเป้าหมายแห่งความสำเร็จของการถ่ายทอดนวัตกรรมการบริหารจัดการนี้ และปัจจัยแห่งความสำเร็จคืออะไร)

(๒) การปรับพัฒนา (เมื่อท่านประเมินผลการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการไปทดลองนำร่องในสถานศึกษาแล้ว ท่านจะมีการปรับรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด และหากปรับจะปรับอย่างไร

๔) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการถ่ายทอดนวัตกรรมบริหารจัดการในสถานศึกษาของท่านเป็นอย่างไร (ภายใต้ขอบเขตระยะเวลาการวิจัย)

๔.๑) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน

- ผู้เรียน เป็นผู้เรียนรู้อย่างไร
- ผู้เรียน เป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม อย่างไร
- ผู้เรียนเป็น พลเมืองที่เข้มแข็ง อย่างไร
- ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนในด้านอื่นๆ

๔.๒) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา (ผู้บริหาร ครู บุคลากร)

- สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงด้านใดบ้าง หลังจากนำนวัตกรรมการบริหารจัดการนี้ใช้เป็นต้นแบบให้สถานศึกษาทดลองนำร่องนำไปปรับประยุกต์ใช้

- ผู้บริหาร ครู และบุคลากร เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานอย่างไร

๔.๓) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้ปกครอง และชุมชน (ถ้ามี)

๕) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการนี้ไปใช้ในสถานศึกษา

๕.๑) ปัจจัยใดบ้างที่สนับสนุนให้การถ่ายทอดองค์ความรู้ หรือรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการเพื่อนำไปปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาทดลองนำร่องได้เป็นอย่างดี

๕.๒) ปัจจัยใดบ้างที่เป็นอุปสรรคในการถ่ายทอดองค์ความรู้ หรือรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการนี้

๓. ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

๑) ท่านคิดว่าในสถานศึกษาของท่าน ต้องการได้รับการพัฒนา ต้องการองค์ความรู้ในเรื่องใดเพิ่มเติมหรือต้องการความช่วยเหลือใด เพื่อให้สามารถนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น

๒) ถ้าต้องการพัฒนานวัตกรรมบริหารจัดการในอนาคต ท่านคิดว่าสิ่งใดมีความสำคัญและจำเป็นต้องการพัฒนา นวัตกรรมฯ ที่จะส่งผลกระทบต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี



แบบสัมภาษณ์ นว.๒ (สำหรับครู)
สถานศึกษาต้นแบบ

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview): สถานศึกษาต้นแบบ
วิธีการหรือกระบวนการถ่ายทอดนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา
ในการนำมาตรฐานการศึกษาชาติสู่การปฏิบัติ

ผู้ให้สัมภาษณ์ คือ.....
สถานที่สัมภาษณ์.....
วันที่ เดือน..... พ.ศ..... เวลา.....
ประวัติของผู้ให้สัมภาษณ์ (พอสังเขป โดย ระบุตำแหน่ง/หน้าที่/ความรับผิดชอบ และประสบการณ์เกี่ยวกับรูปแบบนวัตกรรม
ระยะที่ ๑.....

ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

๑. ท่านมีส่วนร่วมและมีบทบาทในการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการนี้ไปถ่ายทอดให้สถานศึกษาทดลองนำร่องนำไป
ปรับประยุกต์ใช้อย่างไร

- ๑) การเตรียมการ
- ๒) การดำเนินงาน
- ๓) การกำกับติดตาม
- ๔) การประเมินผล

๒. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้นวัตกรรมบริหารจัดการในสถานศึกษาของท่านเป็นอย่างไร

- ๑) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตัวท่านเป็นอย่างไร
- ๒) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นอย่างไร
 - ผู้เรียน เป็นผู้เรียนรู้ ousangrai
 - ผู้เรียน เป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม ousangrai
 - ผู้เรียนเป็น พลเมืองที่เข้มแข็ง ousangrai
 - ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนในด้านอื่นๆ
- ๓) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้ปกครอง และชุมชน (ถ้ามี)

๓. ถ้าต้องการดำเนินการถ่ายทอดองค์ความรู้หรือรูปแบบนวัตกรรมบริหารจัดการของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จท่านต้องการความช่วยเหลือในเรื่องใดบ้าง

- ๑) ปัจจัยใดบ้างที่สนับสนุนให้การนำนวัตกรรมการบริหารจัดการนี้ไปถ่ายทอดให้กับสถานศึกษาทดลองนำร่องนำไปปรับประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดี
- ๒) ปัจจัยใดบ้างที่เป็นอุปสรรคในการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการนี้ไปถ่ายทอดให้กับสถานศึกษาทดลองนำร่องนำไปปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

๔. ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

- ๑) ท่านคิดว่าในสถานศึกษาของท่าน ต้องการได้รับการพัฒนาหรือต้องการองค์ความรู้ในเรื่องใดเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น



แบบบันทึก นว.๓
สถานศึกษาต้นแบบ

แบบบันทึกผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อถอดบทเรียนการถ่ายทอดนวัตกรรม
การบริหารจัดการของสถานศึกษาในการนำมามาตรฐานการศึกษาชาติสู่การปฏิบัติ

คำชี้แจง ใช้สำหรับบันทึกข้อมูลตามประเด็นการสนทนากลุ่ม

กลุ่มที่ ๑ สำหรับผู้บริหาร
กลุ่มที่ ๒ สำหรับครู
กลุ่มที่ ๓ สำหรับคณะกรรมการสถานศึกษา ตัวแทนชุมชน ผู้มีส่วนได้เสีย

ประเด็นสนทนากลุ่ม (Focus Group)
เพื่อถอดบทเรียนการถ่ายทอดนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา
ในการนำมาตรฐานการศึกษาชาติสู่การปฏิบัติ

คำชี้แจง ผู้นำการสนทนากลุ่มใช้ประเด็นเหล่านี้เป็นประเด็นคำถามเริ่มต้นการสนทนา และในระหว่างการสนทนาสามารถปรับเปลี่ยน เพิ่มเติม และจัดลำดับคำถามได้ตามความเหมาะสม โดยยึดประเด็นและตัวแปรที่ศึกษาจากกรอบแนวคิดในการวิจัยเป็นสำคัญ

กลุ่มที่ ๑ สำหรับผู้บริหาร

ประเด็นสนทนากลุ่ม

- นวัตกรรมในการบริหารจัดการที่ใช้อยู่ในสถานศึกษาของท่านเป็นอย่างไร
- นวัตกรรมในการบริหารจัดการนี้มีการเชื่อมโยงมาตรฐานการศึกษาของชาติในรูปของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Desired Outcomes of Education: DOE) สู่การปฏิบัติอย่างไร
- เมื่อนำนวัตกรรมการบริหารจัดการไปถ่ายทอดให้สถานศึกษาทดลองนำร่องแล้วเกิดอะไรขึ้น ทำได้ง่ายหรือยาก เพราะอะไร อะไรทำให้ประสบผลสำเร็จ/ What Why How
- ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตัวท่านเองคืออะไร
- ถ้าต้องการปรับพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของท่านภายหลังจากได้ไปทดลองนำร่องแล้ว ท่านคิดว่าจะปรับอย่างไร สิ่งใดมีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรมฯ ที่จะส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี
- ท่านต้องการได้รับ การสนับสนุน ช่วยเหลือในด้านใดเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาได้ดียิ่งขึ้น

กลุ่มที่ ๒ สำหรับครู:

ประเด็นสนทนากลุ่ม

- นวัตกรรมการบริหารจัดการในสถานศึกษา ณ ปัจจุบัน มีความเหมาะสมและครอบคลุม เพียงพอที่จะสามารถสร้างให้ผู้เรียนเกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ได้หรือไม่ อย่างไร
- ท่านมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการไปถ่ายทอดให้สถานศึกษาทดลองนำร่องไปปรับประยุกต์ใช้หรือไม่ อย่างไร
- ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตัวท่านเองคืออะไร

กลุ่มที่ ๓ สำหรับคณะกรรมการสถานศึกษา ตัวแทนชุมชน ภาควิชาหรือข่าย

ประเด็นสนทนากลุ่ม

- ท่านได้รับทราบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่โรงเรียนใช้อยู่หรือไม่ อย่างไร
- ท่านมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการไปถ่ายทอดให้สถานศึกษาทดลองนำร่องไปปรับประยุกต์ใช้หรือไม่ อย่างไร
- ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตัวท่านและผู้เรียนเองคืออะไร
- ท่านมีความพึงพอใจเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารจัดการที่สนับสนุนให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติมากน้อยเพียงไร
- ท่านสามารถสนับสนุนหรือช่วยเหลือในด้านใดเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาได้ดียิ่งขึ้น



แบบสัมภาษณ์ นว. ๔ (สำหรับผู้บริหาร)
สถานศึกษาทดลองนำร่อง

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview)

วิธีการหรือกระบวนการในการทดลองนำนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา มาปรับประยุกต์ใช้สถานศึกษาในการนำมาตราฐานการศึกษาชาติสู่การปฏิบัติ

ผู้ให้สัมภาษณ์ คือ.....

สถานที่สัมภาษณ์

วันที่ เดือน..... พ.ศ..... เวลา.....

ประวัติของผู้ให้สัมภาษณ์ (พอสังเขป โดย ระบุตำแหน่ง/หน้าที่/ความรับผิดชอบ)

ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

๑. ขอให้ท่านแนะนำประวัติและบริบทพื้นฐานของสถานศึกษาของท่านโดยสังเขป

๒. การทดลองนำนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาต้นแบบมาปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาของท่าน

๑) ท่านมีแนวคิดหรือที่มาอย่างไรในนำนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาต้นแบบมาปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาของท่าน

๒) นวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาต้นแบบที่นำมาปรับประยุกต์ใช้นี้ครอบคลุมการบริหารงานภายในสถานศึกษาด้านใดบ้าง อย่างไร (การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล การบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษา การบริหารงานวิชาการ)

๓) นวัตกรรมในการบริหารจัดการของสถานศึกษาต้นแบบที่นำมาปรับประยุกต์ใช้นี้มีการเชื่อมโยงมาตรฐานการศึกษาของชาติในรูปของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Desired Outcomes of Education: DOE) สู่การปฏิบัติอย่างไรในสถานศึกษาของท่านอย่างไร

๓. ท่านมีแนวทางในการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาต้นแบบมาปรับประยุกต์ใช้อย่างไร

๓.๑) ขั้นตอนการเตรียมการ (เตรียมการใดในเรื่องใดบ้าง และดำเนินการระหว่างเตรียมการอย่างไร)

(๑) การทบทวนรูปแบบการบริหารจัดการของสถานศึกษาในปัจจุบัน (มีกระบวนการ ขั้นตอนอย่างไร มีใครที่เข้ามามีส่วนร่วมบ้างและมีบทบาทอย่างไร)

(๒) การศึกษารูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาต้นแบบและเลือกส่วนที่จะนำมาปรับประยุกต์ใช้กับสถานศึกษาของท่าน (ศึกษาข้อมูลจากแหล่งใด เลือกอย่างไร ใช้เกณฑ์การพิจารณาอย่างไร)

๓.๒) ขั้นตอนดำเนินการ (ใครมีส่วนร่วม ทำอย่างไร)

(๑) วิธีการ หรือกระบวนการที่นำรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เชื่อมโยงการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษามาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา (มีกระบวนการอย่างไร ปรับประยุกต์ใช้อย่างไรให้สอดคล้องกับบริบท และอัตลักษณ์ของสถานศึกษา ใครร่วมดำเนินการและมีบทบาทอย่างไร ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ)

(๒) ขั้นตอนกำกับติดตาม (มีกระบวนการขั้นตอนอย่างไร ในการดำเนินงานพบปัญหาใดบ้าง และท่านแก้ไขปัญหาต่างดังกล่าวอย่างไร ใครมีบทบาทที่เกี่ยวข้องบ้าง)

๓.๓) ขั้นตอนประเมินผล (ท่านมีวิธีการในการประเมินผลการทดลองใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการอย่างไร อะไรเป็นเป้าหมายแห่งความสำเร็จของการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการนี้มาทดลองใช้ และปัจจัยแห่งความสำเร็จคืออะไร)

๔. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการมาปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาของท่านเป็นอย่างไร (ภายใต้ขอบเขตระยะเวลาการวิจัย)

๔.๑) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน

- ผู้เรียน เป็นผู้เรียนรู้ อย่างไร
- ผู้เรียน เป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม อย่างไร
- ผู้เรียนเป็น พลเมืองที่เข้มแข็ง อย่างไร
- ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนในด้านอื่น ๆ

๔.๒) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา (ผู้บริหาร ครู บุคลากร)

- สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงด้านใดบ้าง หลังจากการนวัตกรรมการบริหารจัดการดังกล่าวเป็นต้นแบบให้สถานศึกษาทดลองนำร่องนำไปปรับประยุกต์ใช้

- ผู้บริหาร ครู และบุคลากร เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานอย่างไร

๔.๒) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้ปกครอง และชุมชน (ถ้ามี)

๕. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการนี้ไปใช้ในสถานศึกษา

๕.๑) ปัจจัยใดบ้างที่สนับสนุนให้การทดลองนำนวัตกรรมการบริหารจัดการนี้มาปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

๕.๒) ปัจจัยใดบ้างที่เป็นอุปสรรคในการทดลองนำนวัตกรรมการบริหารจัดการนี้มาปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

๖. ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

๖.๑) ท่านคิดว่าในสถานศึกษาของท่าน ต้องการได้รับการพัฒนา ต้องการองค์ความรู้ในเรื่องใดเพิ่มเติมหรือต้องการความช่วยเหลือใด เพื่อให้สามารถนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น

๖.๒) ถ้าต้องการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการในอนาคต ท่านคิดว่าสิ่งใดมีความสำคัญและจำเป็นต้องการพัฒนา นวัตกรรมฯ ที่จะส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี



แบบสัมภาษณ์ นว.๕ (สำหรับครู)
สถานศึกษาทดลองนำร่อง

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview)

วิธีการหรือกระบวนการในการทดลองนำนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา มาปรับประยุกต์ใช้สถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาชาติสู่การปฏิบัติ

ผู้ให้สัมภาษณ์ คือ.....
สถานที่สัมภาษณ์
วันที่ เดือน..... พ.ศ..... เวลา.....
ประวัติของผู้ให้สัมภาษณ์ (พอสังเขป โดย ระบุตำแหน่ง/หน้าที่/ความรับผิดชอบ)

ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

๑. ท่านมีส่วนร่วมและมีบทบาทในการทดลองนำนวัตกรรมการบริหารจัดการนี้มาปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาของท่านอย่างไร

- ๑) การเตรียมการ
- ๒) การดำเนินงาน
- ๓) การกำกับติดตาม
- ๔) การประเมินผล

๒. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้นวัตกรรมบริหารจัดการในสถานศึกษาของท่านเป็นอย่างไร

- ๑) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตัวท่านเป็นอย่างไร
- ๒) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นอย่างไร
 - ผู้เรียน เป็นผู้เรียนรู้ ousangrai
 - ผู้เรียน เป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม ousangrai
 - ผู้เรียนเป็น พลเมืองที่เข้มแข็ง ousangrai
 - ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนในด้านอื่น ๆ
- ๓) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้ปกครอง และชุมชน (ถ้ามี)

๓. ถ้าต้องการดำเนินการนำนวัตกรรมบริหารจัดการของสถานศึกษาต้นแบบมาปรับประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จ ท่านต้องการความช่วยเหลือในเรื่องใดบ้าง

- ๑) ปัจจัยใดบ้างที่สนับสนุนให้การนำนวัตกรรมการบริหารจัดการนี้มาปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาของท่านได้เป็นอย่างดี
- ๒) ปัจจัยใดบ้างที่เป็นอุปสรรคในการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการนี้มาปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาของท่าน

๔. ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

- ๑) ท่านคิดว่าในสถานศึกษาของท่าน ต้องการได้รับการพัฒนาหรือต้องการองค์ความรู้ในเรื่องใดเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น



แบบบันทึก นว.๖
สถานศึกษาทดลองนำร่อง

แบบบันทึกผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อถอดบทเรียนการทดลองนำนวัตกรรม
การบริหารจัดการของสถานศึกษาประยุกต์ใช้ในการนำมาตราฐานการศึกษาชาติสู่การปฏิบัติ

คำชี้แจง ใช้สำหรับบันทึกข้อมูลตามประเด็นการสนทนากลุ่ม

กลุ่มที่ ๑ สำหรับผู้บริหาร
กลุ่มที่ ๒ สำหรับครู
กลุ่มที่ ๓ สำหรับคณะกรรมการสถานศึกษา ตัวแทนชุมชน ผู้มีส่วนได้เสีย

ประเด็นสนทนากลุ่ม (Focus Group)
เพื่อถอดบทเรียนการทดลองนำนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา
ประยุกต์ใช้ในการนำมาตรฐานการศึกษาชาติสู่การปฏิบัติ

คำชี้แจง ผู้นำการสนทนากลุ่มใช้ประเด็นเหล่านี้เป็นประเด็นคำถามเริ่มต้นการสนทนา และในระหว่างการสนทนาสามารถปรับเปลี่ยน เพิ่มเติม และจัดลำดับคำถามได้ตามความเหมาะสม โดยยึดประเด็นและตัวแปรที่ศึกษาจากกรอบแนวคิดในการวิจัยเป็นสำคัญ

กลุ่มที่ ๑ สำหรับผู้บริหาร

ประเด็นสนทนากลุ่ม

๑. การบริหารจัดการที่ใช้อยู่ในสถานศึกษาของท่านเป็นอย่างไร
๒. นวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาต้นแบบมีการเชื่อมโยงมาตรฐานการศึกษาของชาติในรูปของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Desired Outcomes of Education: DOE) สู่การปฏิบัติในโรงเรียนอย่างไร
๓. เมื่อนำนวัตกรรมการบริหารจัดการมาทดลองปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาของท่านแล้วเกิดอะไรขึ้นทำได้ง่ายหรือยาก เพราะอะไร อะไรทำให้ประสบผลสำเร็จ/ What Why How
๔. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตัวท่านเองคืออะไร
๕. ท่านต้องการได้รับ การสนับสนุน ช่วยเหลือในด้านใดเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาได้ดียิ่งขึ้น

กลุ่มที่ ๒ สำหรับครู:

ประเด็นสนทนากลุ่ม

๑. นวัตกรรมการบริหารจัดการในสถานศึกษา ณ ปัจจุบัน มีความเหมาะสมและครอบคลุม เพียงพอที่จะสามารถสร้างให้ผู้เรียนเกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ได้หรือไม่ อย่างไร
๒. ท่านมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาต้นแบบมาปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาหรือไม่ อย่างไร
๓. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตัวท่านเองคืออะไร
๔. ท่านต้องการได้รับ การสนับสนุน ช่วยเหลือในด้านใดเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาได้ดียิ่งขึ้น

กลุ่มที่ ๓ สำหรับคณะกรรมการสถานศึกษา ตัวแทนชุมชน ภาครีหรือข่าย

ประเด็นสนทนากลุ่ม

๑. ท่านได้รับทราบการทดลองนำนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษามาปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาหรือไม่อย่างไร
๒. ท่านมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการทดลองนำนวัตกรรมการบริหารจัดการมาปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาหรือไม่ อย่างไร
๓. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตัวท่านและผู้เรียนเองคืออะไร
๔. ท่านมีความพึงพอใจเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารจัดการที่สนับสนุนให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติมากน้อยเพียงไร
๕. ท่านสามารถสนับสนุนหรือช่วยเหลือในด้านใดเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาได้ดียิ่งขึ้น



แบบสำรวจ นว.๗

ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง

และคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาหรือตัวแทนชุมชน

แบบสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา (ในรูปแบบ Online)

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ในความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง และคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาหรือตัวแทนชุมชน โดยแบบสอบถามถูกพัฒนามาจากกรอบแนวคิดปัจจัยการบริหาร ๗ ประการของ McKinsey ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ จะถูกนำไปวิเคราะห์ สังเคราะห์ และถอดบทเรียนเพื่อนำไปสรุปเป็นองค์ความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการออกแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในการวิจัยระยะต่อไป

โดยแบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น ๓ ตอน ได้แก่

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา (แบบมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ)

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามปลายเปิดแสดงข้อเสนอแนะต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่เชื่อมโยงการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

๑) สถานะ

- ผู้บริหาร ครู
 ผู้ปกครอง คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาหรือตัวแทนชุมชน
 อื่น ๆ (โปรดระบุ)

๒) โรงเรียน.....

๓) สังกัดสถานศึกษา

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร

๔) ภูมิภาค

- ภาคกลางและภาคตะวันออก ภาคเหนือ
 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้

ตอนที่ ๒ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

- ระดับ ๕ หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
ระดับ ๔ หมายถึง เห็นด้วยมาก
ระดับ ๓ หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
ระดับ ๒ หมายถึง เห็นด้วยน้อย
ระดับ ๑ หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความสำคัญของปัจจัย ตามความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
ด้านกลยุทธ์ขององค์กร						
๑	สถานศึกษามีการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติกำหนดเป็นเป้าหมายในการพัฒนาในแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
๒	สถานศึกษามีการกำหนดแผนงานโครงการที่สอดคล้องต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
๓	สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
๔	สถานศึกษามีการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน ด้านคุณภาพผู้เรียน โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ					
ด้านโครงสร้างองค์กร						
๕	สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ					
๖	สถานศึกษามีการกำหนดบทบาท หน้าที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติที่ชัดเจน					
๗	สถานศึกษามีกลไก การประสานงาน และการติดต่อสื่อสาร ที่สะดวกและเหมาะสมต่อการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติที่ชัดเจน					
ด้านระบบการปฏิบัติงาน						
๘	สถานศึกษามีระบบการบริหารงานวิชาการที่สนับสนุนในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ					
๙	สถานศึกษามีระบบการบริหารงานบุคคลที่สนับสนุนในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ					
๑๐	สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ					
๑๑	สถานศึกษามีการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์และสื่อทรัพยากรทางการศึกษาที่เพียงพอต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ					
๑๒	สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ					

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความสำคัญของปัจจัย ตามความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร						
๑๓	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ					
๑๔	ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการและพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ					
๑๕	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการและพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ					
๑๖	ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานภาคีเครือข่ายเพื่อความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ					
๑๗	ผู้บริหารมีความสามารถในการนิเทศ กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ					
ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร						
๑๘	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วม และสามารถแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ					
๑๙	ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ					
๒๐	ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ					
๒๑	ภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ					
ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ						
๒๒	ครูผู้สอนมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างหลากหลาย เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ					
๒๓	ครูผู้สอนจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับหลักสูตรพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ					
๒๔	ครูผู้สอนจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ					
๒๕	ครูผู้สอนวัดและประเมินผลการเรียน สอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ					

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความสำคัญของปัจจัย ตามความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
๒๖	ครูผู้สอนนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการสอนและการพัฒนา ผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ					
ด้านค่านิยมร่วม						
๒๗	บุคลากรในสถานศึกษาร่วมแรงร่วมใจเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ					
๒๘	บุคลากรในสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อบทบาทและหน้าที่ของตน เพื่อเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ					
๒๙	ผู้ปกครองให้ความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ					
๓๐	ชุมชนให้ความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ					
๓๑	ภาคีเครือข่ายให้ความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ					
๓๒	สถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพให้มีคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ					

**ตอนที่ ๓ แบบสอบถามปลายเปิดแสดงข้อเสนอแนะต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมการบริหาร
จัดการของสถานศึกษาที่เชื่อมโยงการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา**

๓.๑ ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดอีกบ้างที่สนับสนุนให้สามารถนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษาได้เป็น
อย่างดี

.....

๓.๒ ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดอีกบ้างที่เป็นอุปสรรคของการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษา

.....

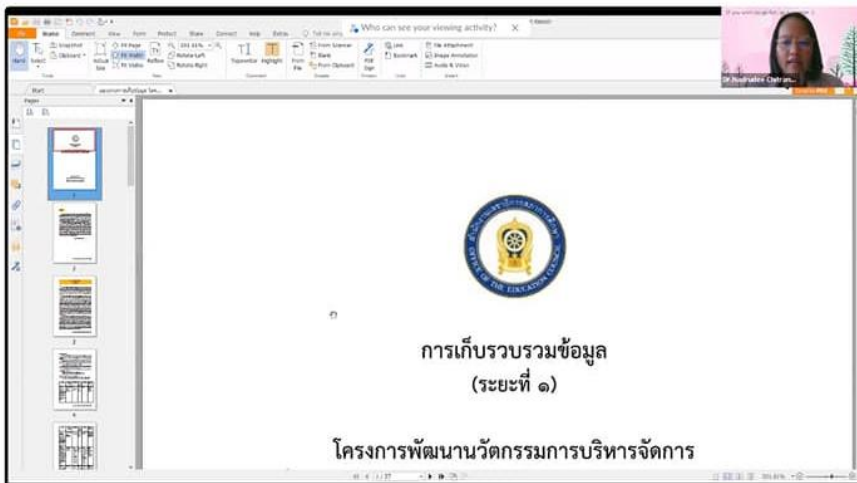
๓.๓ ข้อเสนอแนะในประเด็นอื่นๆ เพิ่มเติม (ถ้ามี)

.....

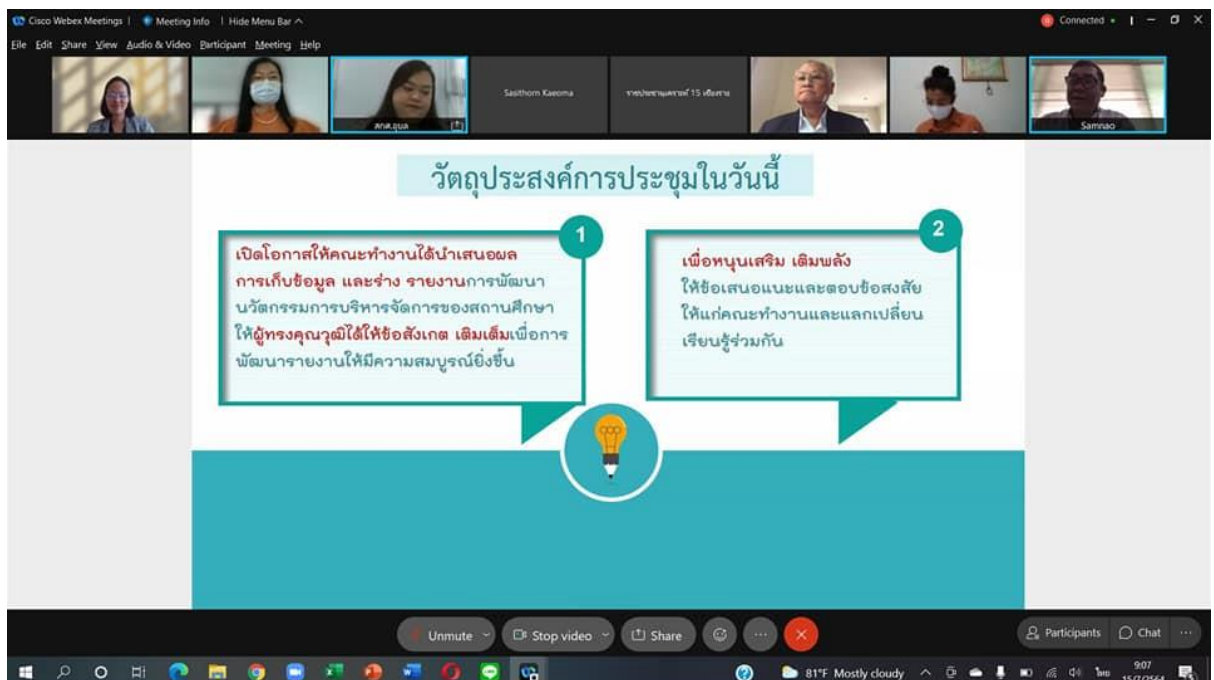
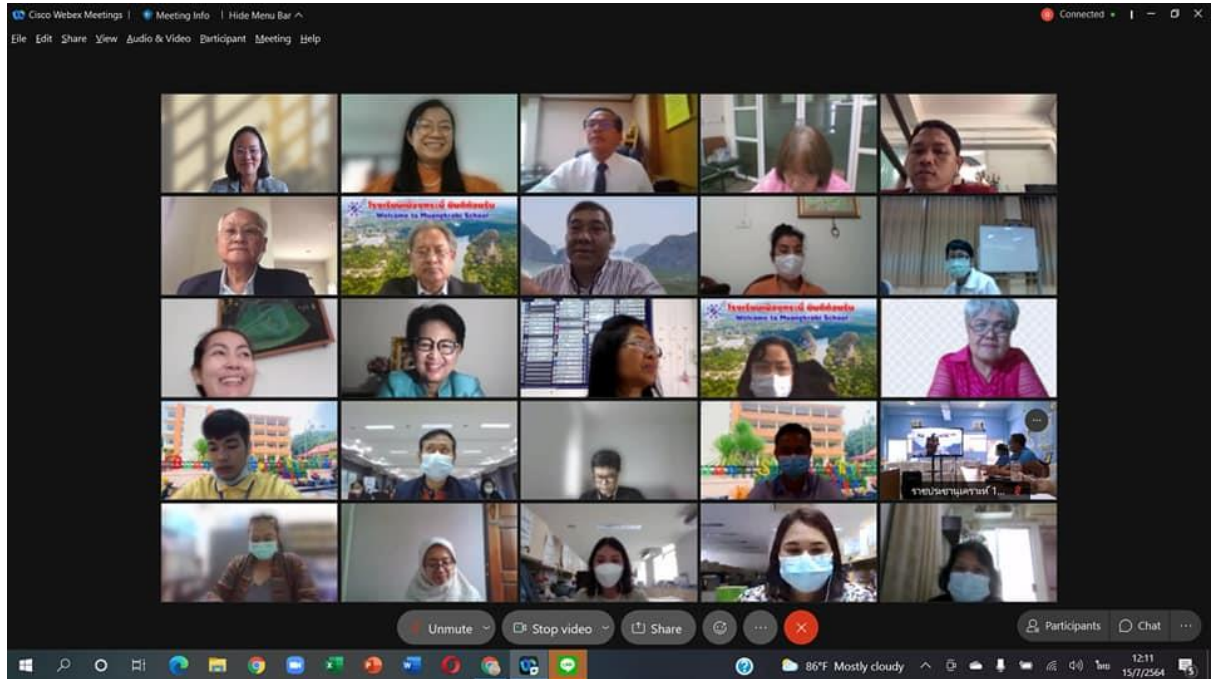
ขอขอบพระคุณในความร่วมมือ

ภาคผนวก ค ประมวลภาพการดำเนินการวิจัย ระยะที่ ๑

ประมวลภาพการประชุมแนวทางการใช้เครื่องมือวิจัยและการเก็บข้อมูล
วันศุกร์ที่ ๑๑ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๔



ประมวลภาพการประชุมติดตามหนุนเสริมเติมพลัง
คณะทำงานพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ
ในรูปแบบออนไลน์ (Online)
วันพฤหัสบดีที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔ เวลา ๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ น.



Cisco Webex Meetings | Meeting Info | Hide Menu Bar

File Edit Share View Audio & Video Participant Meeting Help

Connected

Watdunpratsakkaraprasomnawin

1

เปิดโอกาสให้คณะทำงานได้นำเสนอผล
การเก็บข้อมูล และร่าง รายงานการพัฒนา
นวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา
ให้ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อสังเกต เติมเต็มเพื่อการ
พัฒนารายงานให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2

เพื่อทบทวนเสริม เติมพลัง
ให้ข้อเสนอแนะและตอบข้อสงสัย
ให้แก่คณะทำงานและแลกเปลี่ยน
เรียนรู้ร่วมกัน

Unmute Stop video Share Participants Chat

81°F Mostly cloudy 9:07 15/7/2564

CRMS 5 Denha : **MINDSET Model**

by Whole School Approach

1. **M**oral Life

2. **I**nnovation

3. **N**ation Building Institute Youth Club

4. **D**evelopment

5. **S**tudent Aid Support

6. **E**nvironment

7. **T**echnology

Chiang Rai Municipality School 5 Denha

Speaking: Kru natty

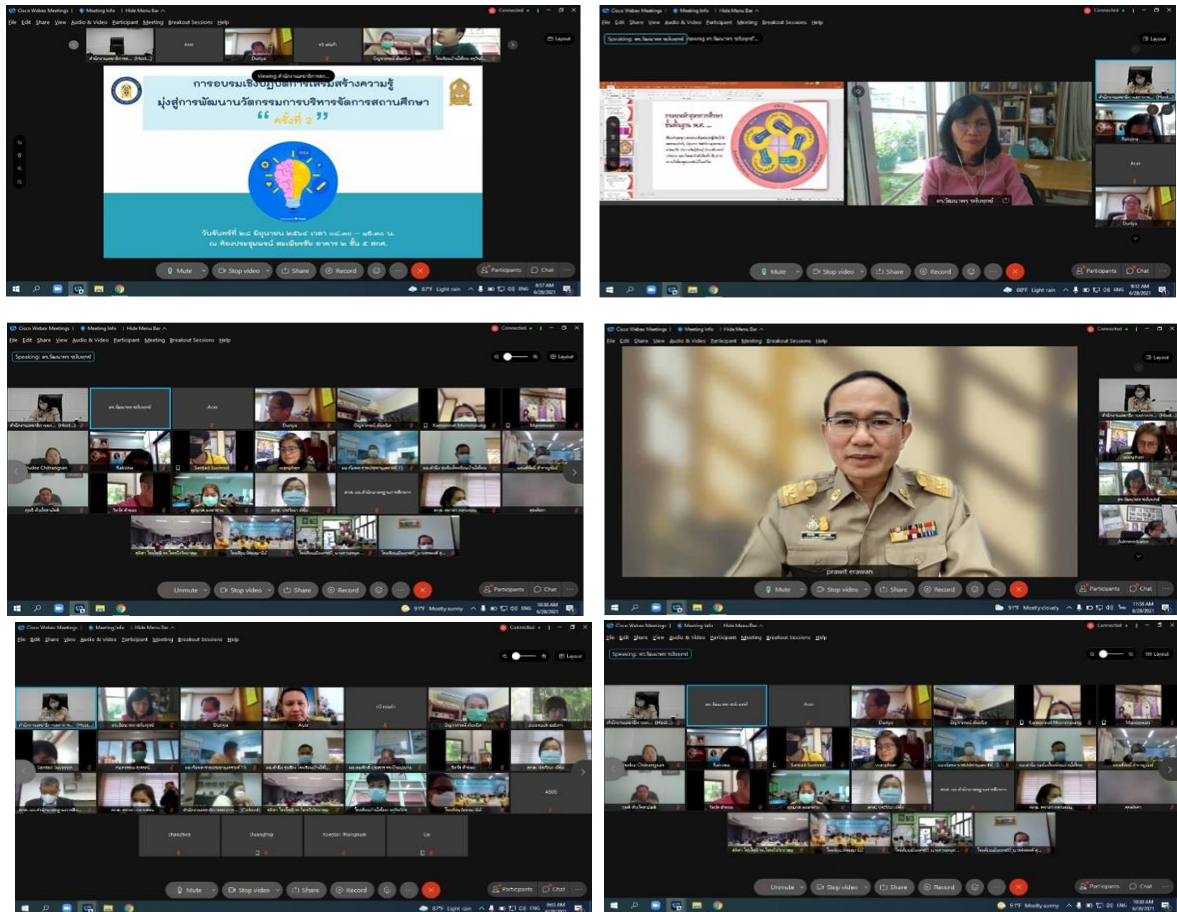
Unmute Stop video Share Participants Chat

84°F Rain 10:46 15/7/2564

ประมวลภาพการอบรมเชิงปฏิบัติการ
 เสริมสร้างความรู้มุ่งสู่การพัฒนาวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ครั้งที่ ๑
 วันที่ ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๖๔ รูปแบบการประชุมออนไลน์



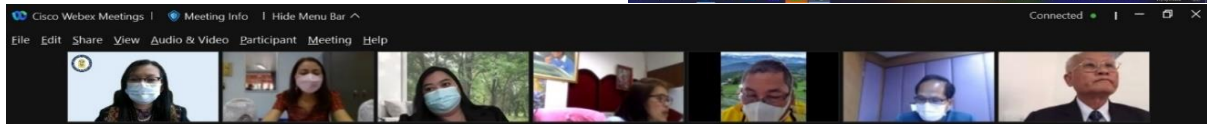
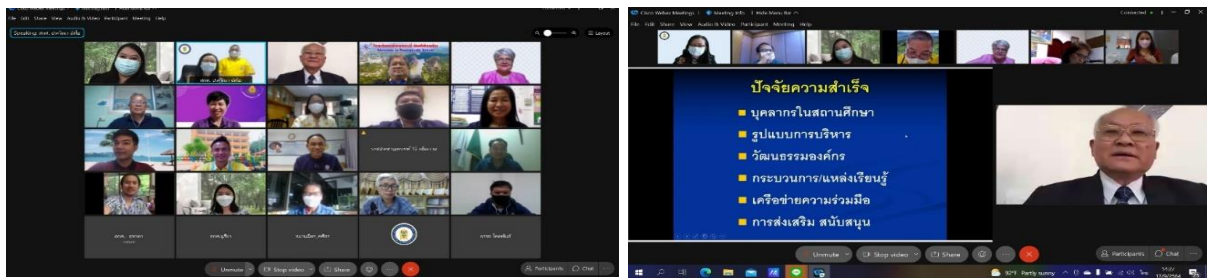
การอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างความรู้มุ่งสู่การพัฒนาวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ครั้งที่ ๒
 วันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๔



ประมวลภาพการอบรมเชิงปฏิบัติการ
 เสริมสร้างความรู้มุ่งสู่การพัฒนาวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ครั้งที่ ๓
 วันที่ ๓๐ กรกฎาคม ๒๕๖๔

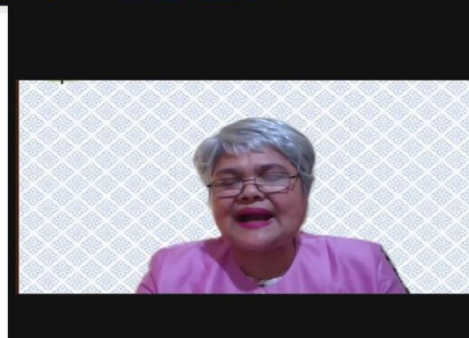


การประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนการขยายผลรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ระยะที่ ๒
 วันที่ ๑๗ กันยายน ๒๕๖๔



ชวนคิดตรวจสอบงานปัจจุบัน ... มีข้อมูลแต่ไม่เชื่อมโยงกันสนิท

บริษัท +หลักการ
 นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา
 การพัฒนาผู้เรียน
 DOE

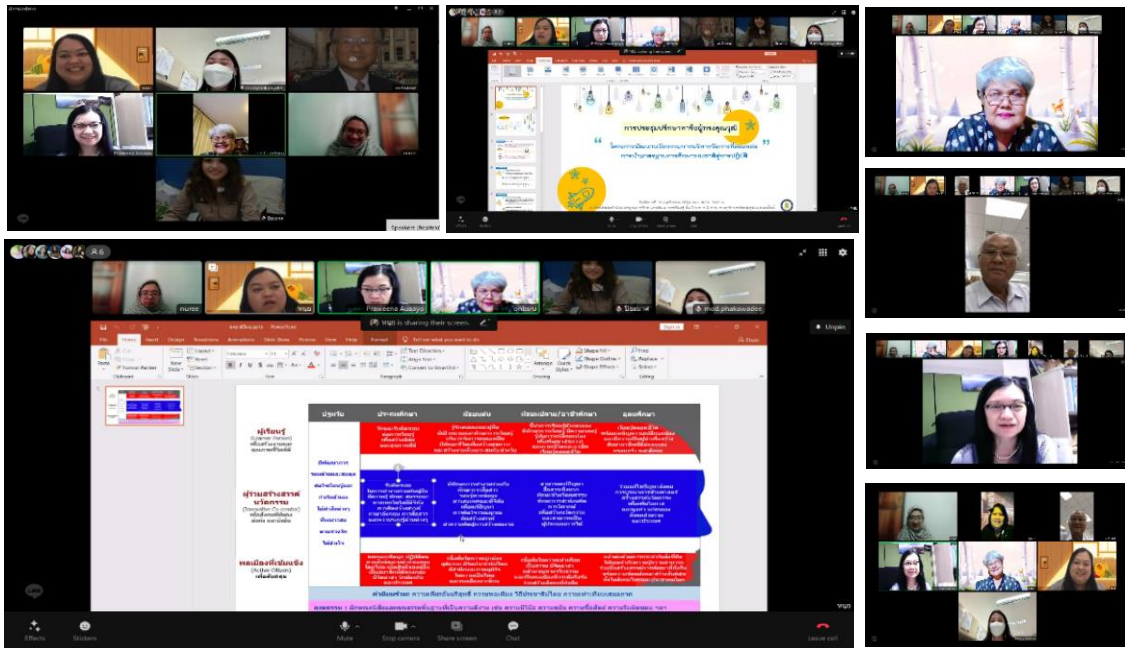


ภาคผนวก ค (ต่อ)

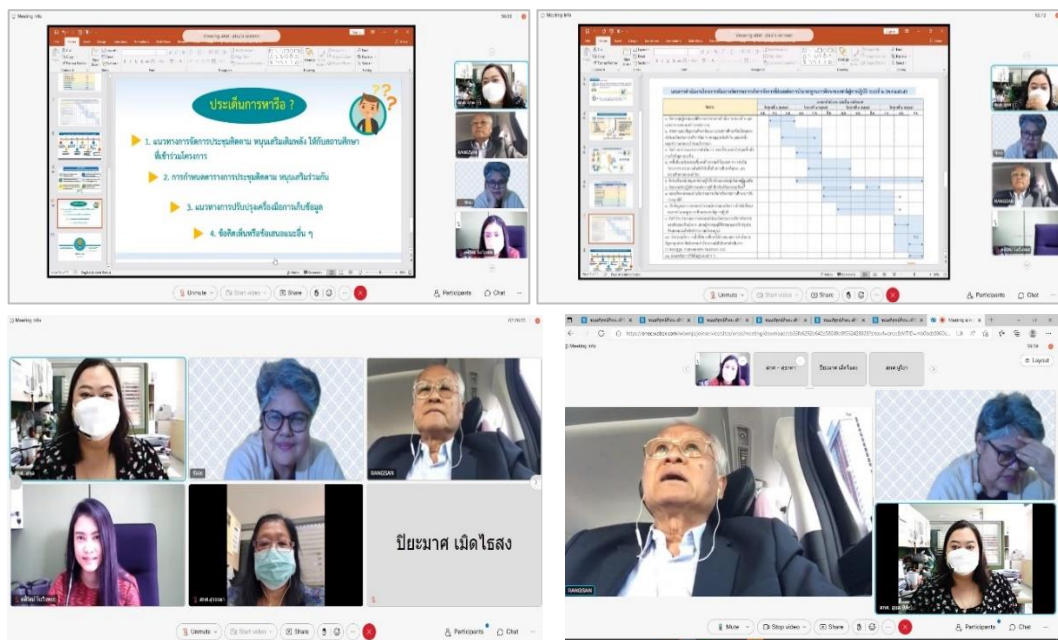
ประมวลภาพการดำเนินการวิจัย ระยะที่ ๒

ประมวลภาพการประชุมจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ
 โครงการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
 นวัตกรรมทางการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ โดยใช้รูปแบบการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

- ครั้งที่ ๑ การประชุมปรึกษาหารือผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ ๙ ธันวาคม ๒๕๖๔

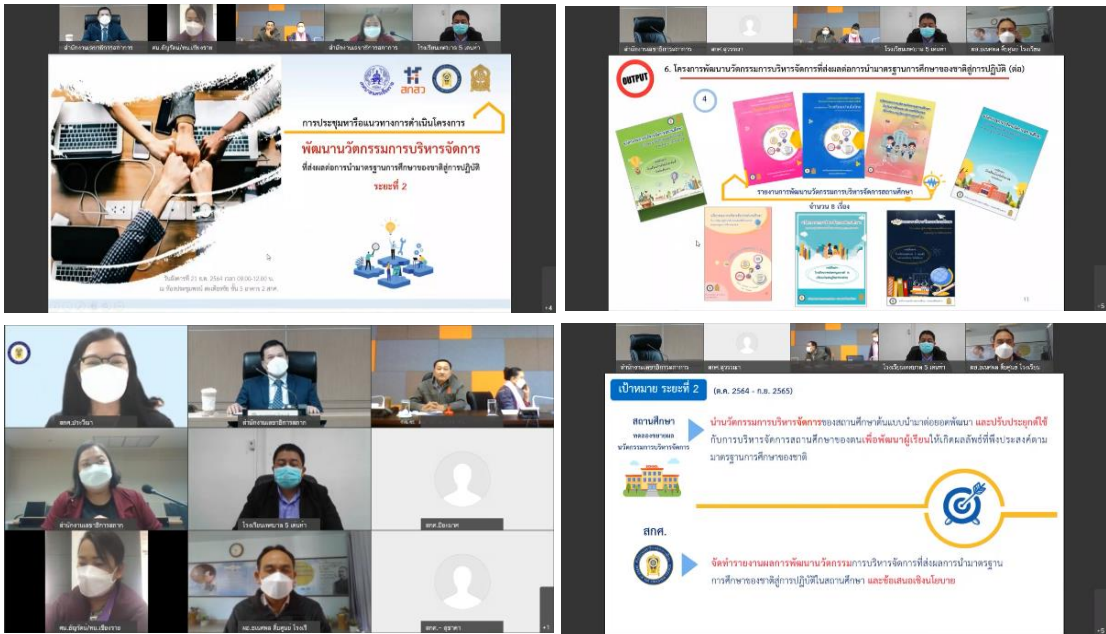


- ครั้งที่ ๒ การประชุมปรึกษาหารือผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อวันที่ศุกร์ที่ ๑ เมษายน ๒๕๖๕



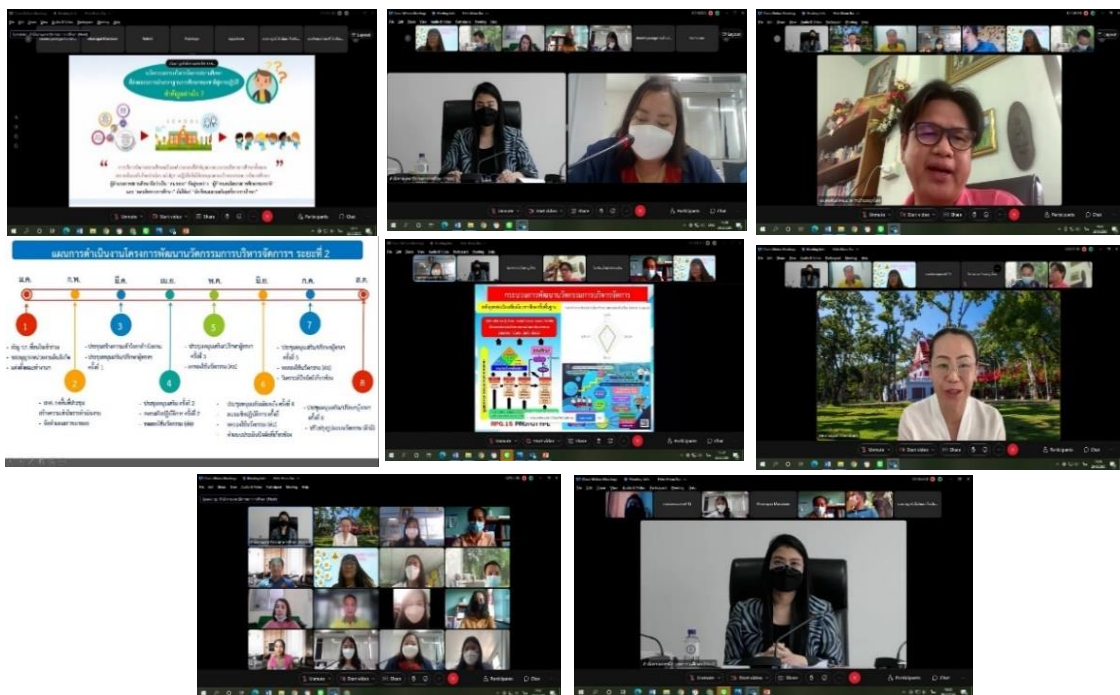
ประมวลภาพการประชุมสร้างความเข้าใจแนวทางการดำเนินโครงการ
ร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาทดลองนำร่อง โดยใช้การประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Online)

- การประชุมสร้างความเข้าใจร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัดเทศบาลนครเชียงราย วันอังคารที่ ๒๑ ธันวาคม ๒๕๖๔

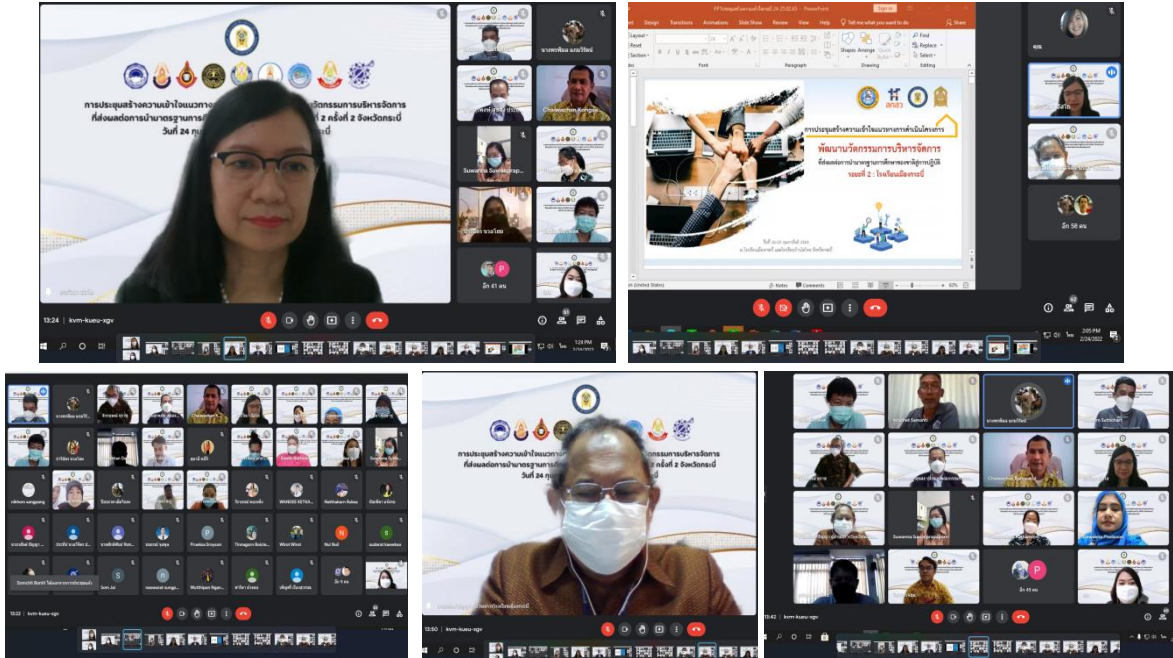


- การประชุมสร้างความเข้าใจร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัดเทศบาลนครเชียงราย

วันจันทร์ที่ ๒๘ มีนาคม ๒๕๖๕



- การประชุมสร้างความเข้าใจร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะปี-ตรง และสถานศึกษาทดลองนำร่องของโรงเรียนเมืองกระบี่ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕



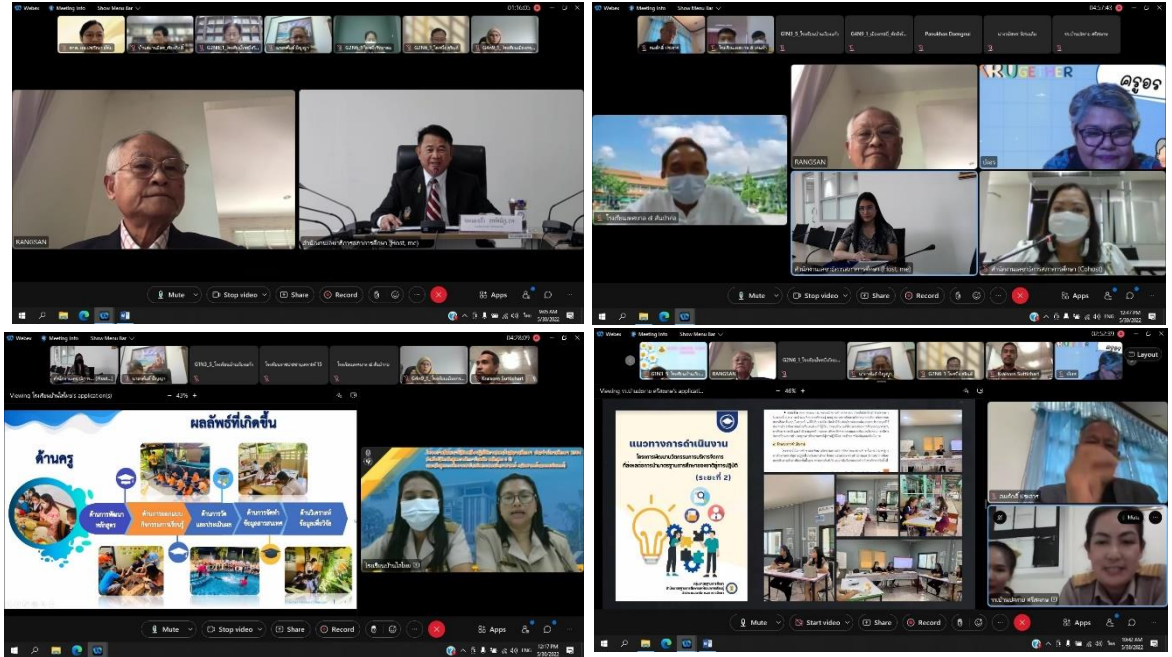
ประมวลภาพการประชุมสร้างความเข้าใจแนวทางการดำเนินโครงการฯ ในพื้นที่โครงการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการนำมามาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

- วันที่ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ ณ โรงเรียนบ้านสมานมิตร จังหวัดระยอง

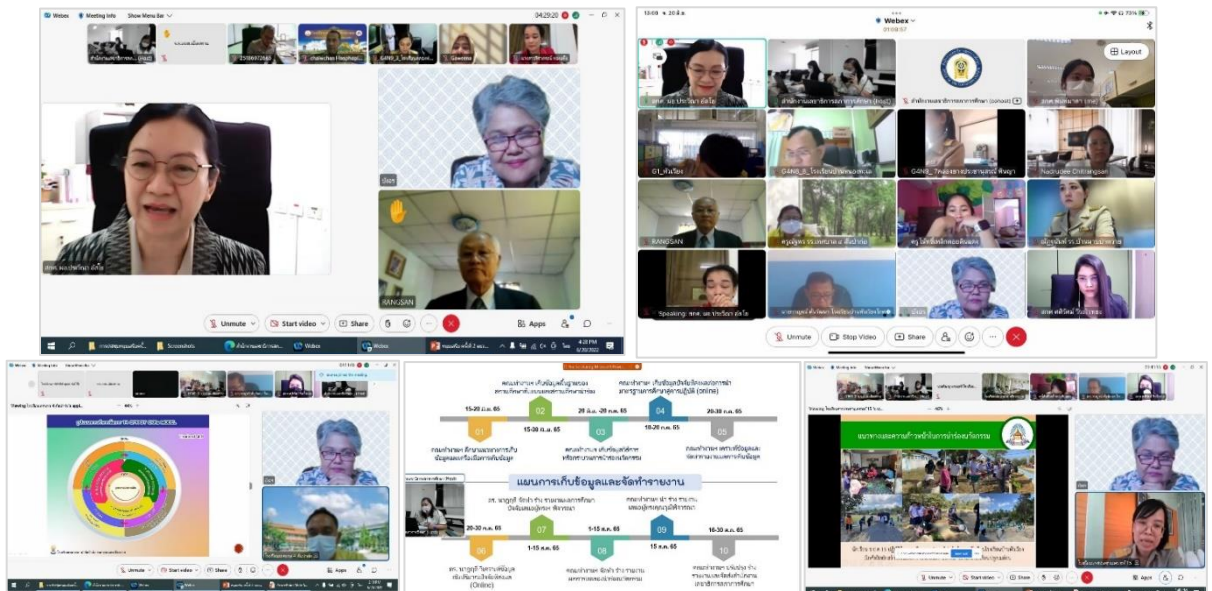


ประมวลภาพการประชุมติดตามหนุนเสริมเติมพลังคณะทำงานทดลองนำร่องนวัตกรรม
การบริหารจัดการในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ
โดยใช้การประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Online)

- การประชุมติดตามหนุนเสริม ครั้งที่ ๑ วันจันทร์ที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๕



- การประชุมติดตามหนุนเสริม ครั้งที่ ๒ วันจันทร์ที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๖๕



ประมวลภาพการลงพื้นที่
จัดการประชุมติดตามความก้าวหน้าการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา

- การประชุมติดตามความก้าวหน้า ครั้งที่ ๑ ระหว่างวันที่ ๒๑-๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๕ ณ โรงเรียนบ้านไสไทย และโรงเรียนเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่



- ประชุมติดตามความก้าวหน้า ครั้งที่ ๒ ระหว่างวันที่ ๒๔-๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๕ ณ โรงเรียนบ้านห้วยไร่สามัคคี โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ (เวียงเก่าแสนภูวิทยประสาท) และโรงเรียนเทศบาล ๖ นครเชียงราย จังหวัดเชียงราย



- ประชุมติดตามความก้าวหน้า ครั้งที่ ๓ ระหว่างวันที่ ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๕ ณ โรงเรียนบ้านปะทาย จังหวัดศรีสะเกษ



- ประชุมติดตามความก้าวหน้า ครั้งที่ ๓ ระหว่างวันที่ ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๕ ณ โรงเรียนไพรบึงวิทยาคม

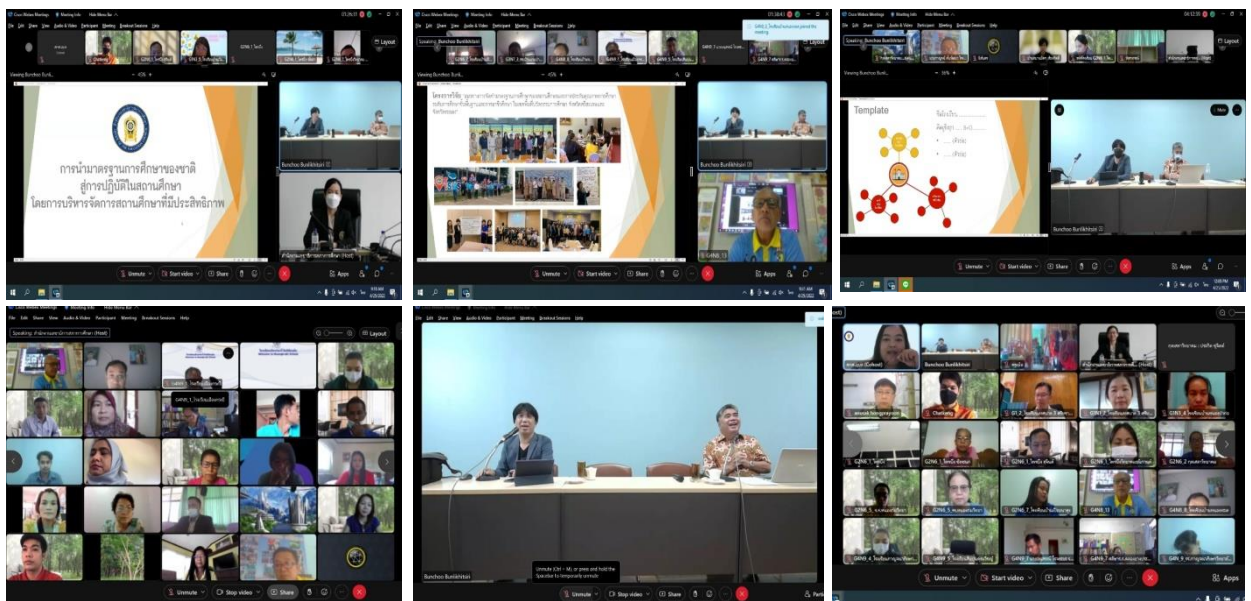


ประมวลภาพการอบรมเชิงปฏิบัติ
การพัฒนาวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา มุ่งสู่การพัฒนาผู้เรียนตาม DOE Thailand
(ควบคู่กับการอบรมรูปแบบออนไลน์)

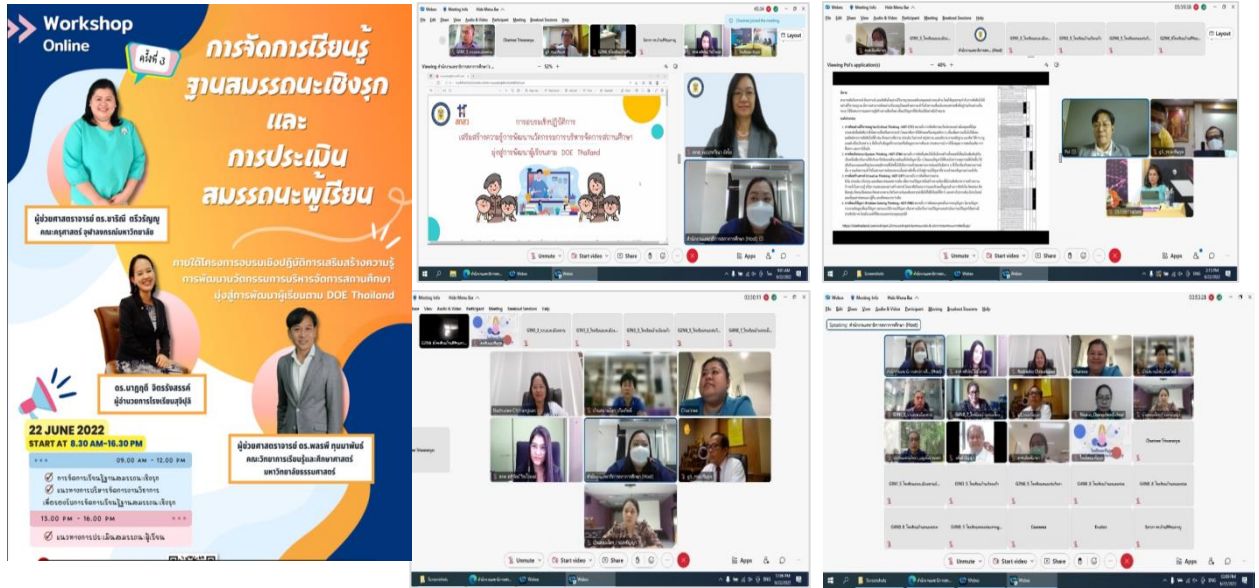
- **ครั้งที่ ๑** เรื่อง การเป็นโค้ชผู้สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบกัลยาณมิตร (Meta-PLC Coaching) เมื่อวันที่ ๑๘ เมษายน ๒๕๖๕



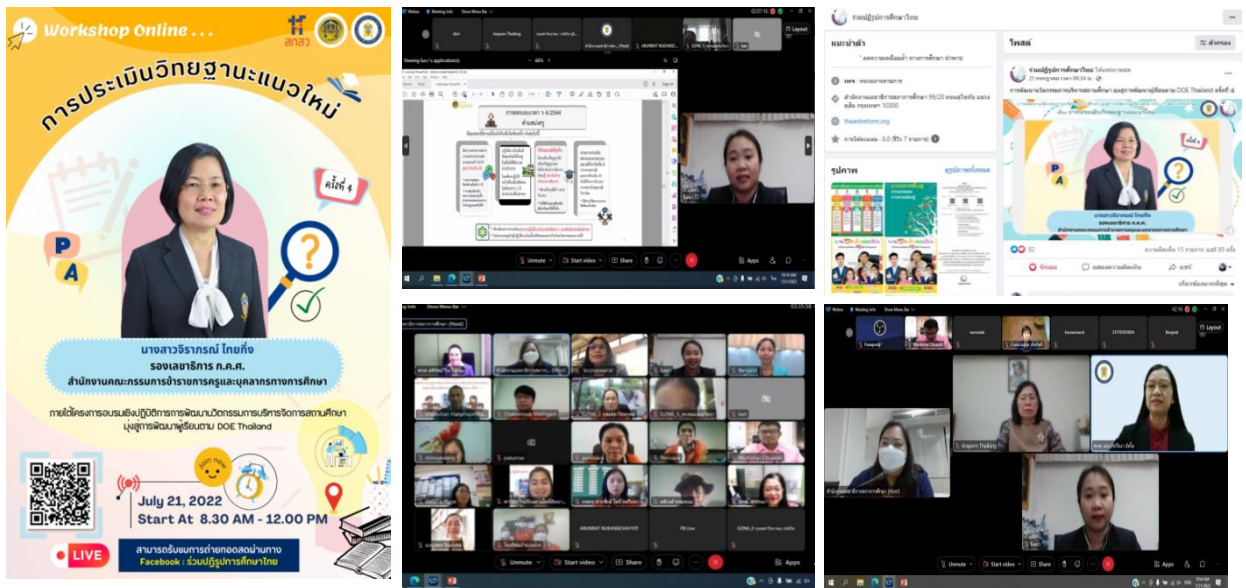
- **ครั้งที่ ๒** เรื่อง การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาโดยการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เมื่อวันที่ ๒๕ เมษายน ๒๕๖๕



- ครั้งที่ ๓ เรื่อง การจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะเชิงรุกและการประเมินสมรรถนะผู้เรียน เมื่อวันที่ ๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๕



- ครั้งที่ ๔ เรื่อง การประเมินวิทยฐานะแนวใหม่ (PA: Performance Agreement) เมื่อวันที่ ๒๑ กรกฎาคม ๒๕๖๕



ประมวลภาพการประชุมเชิงปฏิบัติการ
 การพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ OKRs ในการพัฒนาโรงเรียน
 วันที่ ๓ สิงหาคม ๒๕๖๕ โดยใช้การประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์



ประมวลภาพการสัมมนาวิชาการ
 เรื่อง บริหารจัดการโรงเรียนอย่างไรให้พัฒนาเด็กไทยได้ตาม DOE (Desired Outcomes of Education)
 เมื่อวันที่ ๑๔ กันยายน ๒๕๖๕ ผ่านการถ่ายทอดสดในระบบ Facebook Live



ภาคผนวก ง

ผลการดำเนินงานส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม ระยะที่ ๑

การดำเนินงานในโครงการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินโครงการฯ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจึงได้ดำเนินการจัดประชุมและการจัดอบรมขึ้น ซึ่งประกอบด้วย การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิในการให้คำปรึกษาการดำเนินโครงการฯ จำนวน ๒ ครั้ง การประชุมปรึกษาหารือร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัด จำนวน ๑ ครั้ง การประชุมติดตามหนุนเสริมเติมพลังคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ จำนวน ๔ ครั้ง การอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างความรู้มุ่งสู่การพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ให้แก่คณะทำงาน จำนวน ๓ ครั้ง และการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนการขยายผลรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ระยะที่ ๒ จำนวน ๑ ครั้ง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ดำเนินการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาโครงการฯ และให้คำปรึกษาในประเด็นต่าง ๆ ของโครงการฯ โดยดำเนินการจัดประชุม จำนวน ๒ ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ ๑ จัดประชุมเมื่อวันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓ ได้รับเกียรติจาก ดร.วัฒนาพร ระงับทุกข์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และเลขาธิการคุรุสภา ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการการดำเนินงานนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา ได้พิจารณาโครงการฯ และให้คำปรึกษาในประเด็น กรอบแนวคิดการวิจัย แนวทางการดำเนินงานโครงการวิจัย การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง และข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ครั้งที่ ๒ จัดประชุมเมื่อวันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ ได้รับเกียรติจาก ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านมาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา ได้พิจารณาโครงการวิจัยและให้คำปรึกษาในประเด็น แนวทางการดำเนินโครงการวิจัย และแนวทางการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในการเก็บข้อมูลการวิจัยให้แก่ผู้ประสานงานในพื้นที่ (การจัดทำคู่มือ) และได้รับเกียรติจาก ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกของ สมศ. ได้พิจารณาโครงการวิจัยและให้คำปรึกษาในประเด็น การคัดเลือกสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง แนวทางการสร้างเครื่องมือการวิจัย และแนวทางการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในการเก็บข้อมูลการวิจัยให้แก่ผู้ประสานงานในพื้นที่ (การจัดทำคู่มือ)

การประชุมปรึกษาหารือร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัด

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ดำเนินการจัดประชุมปรึกษาหารือแนวทางการดำเนินโครงการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ในวันที่ ๑ มีนาคม ๒๕๖๔ เพื่อการปรึกษาหารือร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัด ประกอบด้วย สำนักบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา และสำนักพัฒนานวัตกรรมจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฝ่ายพัฒนามาตรฐานและการประเมิน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร และผู้อำนวยการโรงเรียนสุจริต ในประเด็น แนวทางการดำเนินโครงการวิจัยฯ การคัดเลือกสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง แนวทางการสร้าง

เครื่องมือการวิจัย และแนวทางการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในการเก็บข้อมูลการวิจัยให้แก่ผู้ประสานงานในพื้นที่ (การจัดทำคู่มือ) เพื่อให้ได้มาซึ่งสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง และความร่วมมือจากหน่วยงานต้นสังกัด

การประชุมติดตามหนุนเสริมเติมพลัง

การประชุมติดตามหนุนเสริมเติมพลังคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ครั้งที่ ๑ จัดขึ้นเมื่อวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๔ มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ "มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ.๒๕๖๑ และการนำมาตรฐานสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา" และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นความต้องการและแนวทางการพัฒนานวัตกรรมการจัดการสถานศึกษาของสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ ซึ่งการประชุมครั้งนี้ เริ่มจากผู้อำนวยการกลุ่มมาตรฐานการศึกษา ได้เล่าถึงความเป็นมา ความสำคัญ และรายละเอียดของมาตรฐานการศึกษาของชาติ และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา จากนั้นเป็นการนำเสนอความต้องการและแนวทางการพัฒนา "นวัตกรรมการบริหารจัดการ" ของสถานศึกษาสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการจำนวน ๑๑ แห่ง ตามขนาดของสถานศึกษา ได้แก่ สถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก ประกอบด้วย โรงเรียนบ้านปะทาย จ.ศรีสะเกษ โรงเรียนบ้านสมานมิตร จ.ระยอง สถานศึกษาขนาดกลาง ประกอบด้วย โรงเรียนบ้านไสไทย จ.กระบี่ โรงเรียนบ้านห้วยไร่สามัคคี จ.เชียงราย โรงเรียนไพรบึงวิทยาคม จ.ศรีสะเกษ สถานศึกษาขนาดใหญ่ ประกอบด้วย โรงเรียนเมืองกระบี่ จ.กระบี่ โรงเรียนวัดพลมานีย์ กรุงเทพมหานคร และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ประกอบด้วย โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ จ.เชียงราย โรงเรียนนารีนุกูล จ.อุบลราชธานี รวมทั้งสถานศึกษาที่ใช้ OKRs เป็นฐานในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย โรงเรียนเทศบาล ๔ (สันป่าก่อ) จ.เชียงราย และโรงเรียนเทศบาล ๕ (เด่นห้า) จ.เชียงราย โดยมีคณะผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู บุคลากรทางการศึกษา พร้อมทั้งคณะผู้สนับสนุนวิชาการในพื้นที่ ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้สถานศึกษาได้ความรู้และประสบการณ์จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการสถานศึกษาที่มีบริบทแตกต่างหลากหลาย เกิดเครือข่ายการขยายผลนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ๓ ด้าน ได้แก่ ผู้เรียนผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม และพลเมืองที่เข้มแข็ง

การประชุมติดตามหนุนเสริมเติมพลังคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ครั้งที่ ๒ จัดขึ้นเมื่อวันที่ ๑๑ มิถุนายน ๒๕๖๔ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในประเด็น แนวทางการดำเนินงาน การเก็บข้อมูล การเขียนรายงาน ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ และตอบข้อสงสัยให้แก่คณะทำงาน รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ ๑๑ แห่ง ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วยคณะผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู ศึกษานิเทศก์ พร้อมทั้งคณะผู้สนับสนุนวิชาการในพื้นที่ โดยมี ศ.ดร.บงอร เสรีรัตน์ ที่ปรึกษาคณะวิจัย และ ดร.นาฏฤดี จิตรรังสรรค์ ผู้พัฒนาเครื่องมือวิจัย ให้ความรู้ในแนวทางการใช้เครื่องมือวิจัยและการเก็บข้อมูลในโครงการ การประชุมครั้งนี้ได้แบ่งกลุ่มการประชุมเป็น ๒ กลุ่มย่อย คือ กลุ่มย่อยที่ ๑ กลุ่มที่ปรึกษาคณะทำงานฯ ของโรงเรียนทั้ง ๑๑ แห่ง โดยมี ศ.ดร.บงอร เสรีรัตน์ และ ดร.ประวีณา อัสโย ชี้แจงแนวทางการสนับสนุนการดำเนินการ การใช้เครื่องมือวิจัย และการเก็บข้อมูล ในการร่วมพัฒนานวัตกรรมการจัดการของสถานศึกษา และกลุ่มย่อยที่ ๒ กลุ่มคณะทำงานฯ จากโรงเรียนทั้ง ๑๑ แห่ง โดยมี ดร.นาฏฤดี จิตรรังสรรค์ นักวิจัยส่วนกลาง ชี้แจงแนวทางการดำเนินงาน สร้างความรู้ความเข้าใจ ให้ข้อมูล และแนวทางการใช้เครื่องมือวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา ผลการประชุมในครั้งนี้ ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างนักวิจัย

จากส่วนกลางและนักวิจัยจากโรงเรียนในพื้นที่ และเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือในการเก็บข้อมูลให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพบริบทของโรงเรียนและกลุ่มเป้าหมายให้มากยิ่งขึ้น

การประชุมติดตามหนุนเสริมเติมพลังคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ครั้งที่ ๓ จัดขึ้นเมื่อวันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔ มีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดโอกาสให้สถานศึกษาและคณะทำงานในโครงการฯ ได้นำเสนอผลการเก็บข้อมูล และ (ร่าง) รายงานการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อสังเกต เติมเต็มเพื่อการพัฒนา รายงานให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยการประชุมครั้งนี้ได้รับเกียรติจากผู้ทรงคุณวุฒิ ๔ ท่าน ได้แก่

๑. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกของ สมศ. และอดีตรองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

๒. ศ.ดร.บงอร เสรีรัตน์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านหลักสูตรและการสอน และการบริหารจัดการสถานศึกษา

๓. ดร.ทรงพร พนมวัน ณ อยุธยา ผู้ทรงคุณวุฒิและคณะกรรมการประเมินเกณฑ์รางวัล OBECQA โรงเรียนมาตรฐานสากล สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สพฐ.

๔. ดร.นาฎฤดี จิตรรังสรรค์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสุจริต ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา และการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะเชิงรุก ผู้ร่วมพัฒนาเครื่องมือโครงการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ

การประชุมครั้งนี้ได้ดำเนินการประชุมแยกออกเป็น ๔ กลุ่มย่อย ตามประเด็นการพัฒนา ตามพื้นที่ และตามรูปแบบการพัฒนาอื่น ๆ เช่น โรงเรียนที่ใช้แนวคิด OKRs เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ โรงเรียนเขตพื้นที่นวัตกรรม เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้สถานศึกษา และคณะทำงานได้รับแนวคิดการพัฒนากระบวนการเก็บข้อมูลเพิ่มเติม การถอดบทเรียน การนำเสนอความคิดรวบยอด (concept) รูปแบบ (model) กลไกการพัฒนา รวมถึงปัญหาอุปสรรค ที่สามารถเชื่อมโยงสู่การพัฒนาสถานศึกษาอื่น ๆ ในเครือข่ายที่มีเอกลักษณ์ อัตลักษณ์ และบริบทใกล้เคียงกัน รูปแบบการดำเนินการประชุมกลุ่มย่อยนั้น ใช้วิธีการ ๓ ข. ด้วยกัน คือ ๑) ชื่นชม-สิ่งดี ๆ ที่โรงเรียนร่วมกันดำเนินงานมา ๒) ชวนคิด - ชีชวนให้โรงเรียนคิดสกัด เลือกจุดเด่นของโรงเรียนที่สอดคล้องกับบริบทและสร้างเสริม DOE อย่างแท้จริง และ ๓) เชื่อมโยง - เชื่อมโยงนวัตกรรมการบริหารจัดการสู่งานในส่วนต่าง ๆ ของโรงเรียนและชุมชน ซึ่งจะก่อให้เกิดนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติไปสู่การปฏิบัติตามบริบทที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประชุมติดตามหนุนเสริมเติมพลังคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ครั้งที่ ๔ จัดขึ้นเมื่อวันที่ ๑๕ สิงหาคม ๒๕๖๔ ซึ่งเป็นการประชุมครั้งสุดท้ายในการติดตามหนุนเสริมเติมพลังคณะทำงานฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ ๑๑ แห่ง ได้นำเสนอ (ร่าง) รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา ในประเด็นแนวคิดการพัฒนา นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษากระบวนการพัฒนานวัตกรรม ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร ครู นักเรียน และชุมชน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา และการสังเคราะห์ รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการ (Model) โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิและที่ปรึกษา ได้เติมเต็มเนื้อหาและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนารายงานให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยการประชุมครั้งนี้ได้รับเกียรติจากผู้ทรงคุณวุฒิ ๔ ท่าน ได้แก่

๑. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกของ สมศ. และอดีตรองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

๒. ศ.ดร.บังอร เสรีรัตน์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านหลักสูตรและการสอน และการบริหารจัดการสถานศึกษา

๓. ดร.ทรงพร พนมวัน ณ อยุธยา ผู้ทรงคุณวุฒิและคณะกรรมการประเมินเกณฑ์รางวัล OBECQA โรงเรียนมาตรฐานสากล สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สพฐ.

๔. ดร.นาฏฤดี จิตรรังสรรค์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสุจิตปูลิ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา และการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะเชิงรุก ผู้ร่วมพัฒนาเครื่องมือโครงการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ

การประชุมในภาคเช้าเป็นการนำเสนอของ โรงเรียนบ้านปะทาย ศรีสะเกษ โรงเรียนนารีนุกูล อุบลราชธานี โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ เชียงราย โรงเรียนบ้านไสไทย กระบี่ และโรงเรียนวัดพลมานีย์ กทม. และภาคบ่ายเป็นการนำเสนอของ โรงเรียนไพโรจน์วิทยาคม ศรีสะเกษ โรงเรียนเทศบาล ๔ (สันป่าก่อ) โรงเรียนเทศบาล ๕ (เด่นห้า) เชียงราย โรงเรียนบ้านห้วยไร่สามัคคี เชียงรายโรงเรียนบ้านสมานมิตร ระยอง และโรงเรียนเมืองกระบี่ จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและที่ปรึกษาคณะทำงานในครั้งนี้ ส่งผลให้สถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ ทั้ง ๑๑ โรงเรียน ได้แนวคิดในการเติมเต็มกระบวนการพัฒนานวัตกรรม และรูปแบบ (Model) นวัตกรรมการบริหารจัดการของตนเองให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น รวมถึงพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการให้สมบูรณ์ เพื่อเป็นต้นแบบให้สถานศึกษาอื่น ๆ ที่มีเอกลักษณ์ อัตลักษณ์ และบริบทใกล้เคียงกัน ได้นำไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเองต่อไป

การอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างความรู้

การอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างความรู้มุ่งสู่การพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ทั้ง ๓ ครั้ง จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตราฐานของชาติสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ให้กับสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ จำนวน ๑๑ แห่ง โดยแต่ละครั้งมีหัวข้อในการอบรม ดังนี้

การอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างความรู้มุ่งสู่การพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ครั้งที่ ๑ จัดขึ้นเมื่อวันที่ ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๖๔ โดยในภาคเช้าได้รับเกียรติจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กอบสุข คงมนัส และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอี่ยมพร หลินเจริญ มหาวิทยาลัยนเรศวร เป็นวิทยากรบรรยายให้ความรู้ เรื่อง แนวทางการจัดทำมาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา รวมทั้งการเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางปฏิบัติและประสบการณ์จากสถานศึกษา ๓ แห่ง ได้แก่ โรงเรียนบ้านสมานมิตร จังหวัดระยอง โรงเรียนไพโรจน์วิทยาคม จังหวัดศรีสะเกษ และโรงเรียนวัดพลมานีย์ กทม. ซึ่งมีประเด็นในการเสวนา ดังนี้ ๑) วิธีการนำมาตราฐานการศึกษาชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ๒) กระบวนการดำเนินการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาของสถานศึกษา ๓) ตัวอย่างการนำมาตราฐานการศึกษาใช้ในการจัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ๔) ปัญหาที่โรงเรียนพบจากการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ๕) ปัญหาที่โรงเรียนพบจากการนำมาตราฐานการศึกษาของสถานศึกษา และ ๖) ข้อเสนอแนะในการจัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ ในส่วนของภาคบ่ายได้มีการประชุมกลุ่มที่ปรึกษาของสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการจำนวน ๑๑ แห่ง ประกอบด้วยศึกษานิเทศก์ในพื้นที่ คณาจารย์จากมหาวิทยาลัยในพื้นที่ เช่น มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ สถาบันอาศรมศิลป์ ผู้อำนวยการสำนักการศึกษาเทศบาลนครเชียงราย เพื่อชี้แจงแนวทางการดำเนินการให้คำปรึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้งการร่วมพัฒนาสถานศึกษาในโครงการ ซึ่งมีประเด็นการเสวนา ดังนี้ ๑) การชี้แจงบทบาทของที่ปรึกษาและแนวทางการดำเนินโครงการฯ

๒) แนวทางการเก็บข้อมูลสถานศึกษา ด้วยเครื่องมือ และวิธีการที่หลากหลายภายใต้สถานการณ์การระบาดของโรค Covid-๑๙ และ ๓) การถอดบทเรียน และการเขียนรายงานผลการศึกษานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาแต่ละแห่ง เพื่อเป็นองค์ความรู้ในการขยายผลโครงการในระยะที่ ๒ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในบทบาทหน้าที่ จุดเน้น และความสำคัญของการดำเนินโครงการในครั้งนี้ ที่จะส่งผลกระทบต่อกรนำนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ ในบริบทที่เป็นจริงและหลากหลาย รวมทั้งการขยายผลสู่โรงเรียนเครือข่าย หรือโรงเรียนอื่น ๆ และเป็นต้นแบบที่ดีในการดำเนินการพัฒนาการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ในโครงการระยะที่ ๒ ต่อไป

การอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างความรู้มุ่งสู่การพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ครั้งที่ ๒ จัดขึ้นเมื่อวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๔ โดยในภาคเช้าได้รับเกียรติจาก ดร.วัฒนาพร ระงับทุกข์ อธิการบดีโรงเรียนสาธิตการศึกษาศรีศรัยและเลขาธิการคุรุสภา บรรยายให้ความรู้เรื่อง "การพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา" โดยนำเสนอ มาตรฐานการศึกษาของชาติ กรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการจัดการศึกษา การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ นวัตกรรมและรูปแบบการดำเนินงานนวัตกรรมการบริหารของสถานศึกษา บทเรียนจากประเทศไทยและต่างประเทศ รวมทั้งตัวอย่าง Best Practices ของการดำเนินงาน ในส่วนของภาคบ่ายเป็นการบรรยายเรื่อง "การประเมินวิทยฐานะแนวใหม่ (Performance Appraisal : PA)" ซึ่งได้รับเกียรติจากรองศาสตราจารย์ ดร.ประวิทย์ เอราวรรณ เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กล่าวถึงความสำคัญ ภาพรวม เป้าประสงค์ของการประเมินรูปแบบใหม่ รวมถึงข้อแตกต่างและการดำเนินงานในช่วงเปลี่ยนผ่าน โดยมีนางสาวจารุณันท์ แก้วทองนาถ ผู้อำนวยการภารกิจระบบตำแหน่งและวิทยฐานะที่ ๑ (ภว.๑) นำเสนอในรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อการประเมินวิทยฐานะของครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้ง ๔ ประเภท คือ ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ และผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา โดยการจัดทำ PA จะสัมพันธ์กับการเลื่อนวิทยฐานะ การคงวิทยฐานะ และการประเมินเลื่อนเงินเดือน จึงเป็นการลดความซับซ้อนและภาระงานของครูอย่างแท้จริง ซึ่งผู้เข้าร่วมอบรมได้รับความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้นในเหตุผลและความจำเป็น การดำเนินการเพื่อเข้าสู่การประเมินวิทยฐานะแบบ PA การเลือกใช้เกณฑ์ประเมินในช่วงเปลี่ยนผ่าน รวมถึงการนำระบบ Digital Performance Appraisal (DPA) มาใช้ เพื่อลดภาระในการจัดทำเอกสาร สามารถเชื่อมโยง บูรณาการกับข้อมูลอื่นๆ เพิ่มความโปร่งใสในการพิจารณาประเมิน ซึ่งการประเมินวิทยฐานะแนวใหม่ (Performance Appraisal : PA) จะส่งผลให้เกิดความเข้มแข็งในการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ

การอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างความรู้มุ่งสู่การพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ครั้งที่ ๓ จัดขึ้นเมื่อวันที่ ๓๐ กรกฎาคม ๒๕๖๔ โดยในภาคเช้าได้รับเกียรติจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาโรณี ตรีวิริญญ์ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ ดร.นาฎฤดี จิตรรังสรรค์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสุจิตปิติ ทีมวิจัยการนำร่องหลักสูตรฐานสมรรถนะ เป็นวิทยากรบรรยายให้ความรู้เรื่อง "หลักสูตรฐานสมรรถนะและแนวทางการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะเชิงรุก" เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรฐานสมรรถนะ การจัดการเรียนรู้/การประเมินฐานสมรรถนะ และนำเสนอ Best Practices การบริหารและจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรฐานสมรรถนะของโรงเรียนสุจิตปิติ ในส่วนของภาคบ่ายได้รับเกียรติจาก รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและการสอน และด้านการศึกษาวิทยาศาสตร์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พร้อมด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรเทพ จันทราอุกฤษฏ์ และอาจารย์ ดร.กรกนก เลิศเดชาภัทร อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย บรรยายเรื่อง "รายวิชาเพิ่มเติม กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเสริมสร้างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ" และนำเสนอการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ทั้งวิธีสร้างรายวิชาเพิ่มเติม

กิจกรรมการเรียนรู้ที่อิงกับบริบทของสถานศึกษา และเป็นไปตามเป้าประสงค์ของมาตรฐานการศึกษาของชาติ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนและยกระดับคุณภาพทางการศึกษาต่อไป

การประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนการขยายผล

การประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนการขยายผลรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ระยะที่ ๒ จัดขึ้นเมื่อวันที่ ๑๗ กันยายน ๒๕๖๔ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้คณะทำงานได้นำเสนอ (ร่าง) รายงานการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อสังเกต เติมเต็ม เพื่อพัฒนารายงานให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และเป็นการทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมา สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมโครงการฯ รวมทั้งข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อร่วมกันวางแผนการขยายผลการดำเนินงาน ระยะที่ ๒ ในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ต่อไป การประชุมครั้งนี้ได้รับเกียรติจาก ศาสตราจารย์ ดร. บังอร เสรีรัตน์ ศาสตราจารย์ ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและการสอน และ ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก อธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เป็นวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ และบรรยายให้ความรู้ เรื่อง “แนวทางการขยายผล ระยะที่ ๒ และปัจจัยความสำเร็จในการขยายผลนวัตกรรมการบริหารจัดการ” และถอดบทเรียนเพื่อการขยายผลรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยการประชุมได้แบ่งเป็น ๒ กลุ่มย่อย ประกอบด้วย กลุ่มย่อยที่ ๑ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการฯ และกลุ่มย่อยที่ ๒ กลุ่มครูผู้ร่วมดำเนินการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งมีประเด็นในการประชุม ดังนี้ ๑) ทบทวนกระบวนการดำเนินงานพัฒนานวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษาฯ ระยะที่ ๑ (สิ่งที่ได้ดำเนินการเทียบกับแผนการดำเนินการ) ๒) ความสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษาและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ๓) ความท้าทายที่พบจากการเข้าร่วมโครงการฯ และ ๔) จัดทำแนวทางการขยายผลรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ระยะที่ ๒ และข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางการดำเนินงานระยะที่ ๒ ที่เป็น การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

ผลการดำเนินงานส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม ระยะที่ ๒

การดำเนินงานในโครงการพัฒนานวัตกรรมบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินโครงการฯ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจึงได้ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา โดยดำเนินการจัดตั้งคณะทำงานฯ การจัดการประชุมสร้างความเข้าใจ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ และการสัมมนาวิชาการ ดังนี้

๑) การแต่งตั้งคณะทำงานทดลองนำร่องนวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ จำนวน ๙ คณะ

๒) การประชุมปรึกษาหารือกับผู้ทรงคุณวุฒิ ในการให้คำปรึกษาแนวทางการดำเนินโครงการฯ โดยใช้การประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (online) จำนวน ๒ ครั้ง

๓) การประชุมสร้างความเข้าใจแนวทางการดำเนินโครงการร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัด และสถานศึกษาทดลองนำร่อง โดยใช้การประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จำนวน ๓ ครั้ง

๔) การประชุมสร้างความเข้าใจแนวทางการดำเนินโครงการฯ ในพื้นที่ จำนวน ๒ ครั้ง

๕) การประชุมติดตามหนุนเสริมเติมพลังคณะทำงานทดลองนำร่องนวัตกรรมบริหารจัดการในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ในรูปแบบการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จำนวน ๒ ครั้ง

๖) การลงพื้นที่จัดประชุมติดตามความก้าวหน้าการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา จำนวน ๓ ครั้ง

๗) การอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา มุ่งสู่การพัฒนาผู้เรียนตาม DOE Thailand ให้แก่คณะทำงานฯ จำนวน ๔ ครั้ง

๘) การประชุมเชิงปฏิบัติการการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ OKRs ในการพัฒนาโรงเรียน จำนวน ๑ ครั้ง

๙) การสัมมนาวิชาการ เรื่อง บริหารจัดการโรงเรียนอย่างไรให้พัฒนาเด็กไทยได้ตาม DOE (Desired Outcomes of Education) จำนวน ๑ ครั้ง รายละเอียด ดังนี้

๑) การแต่งตั้งคณะทำงาน ทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ระยะที่ ๒ จำนวน ๙ คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานฯ ตามจำนวนสถานศึกษาต้นแบบ ๑๑ แห่ง โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๙ และมาตรา ๓๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ แต่งตั้งคณะทำงานทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ระยะที่ ๒ แต่ละคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานฯ มีองค์ประกอบ ๓ คณะ คือ **คณะทำงานที่ ๑ คณะอำนวยการวิชาการ** ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ปรึกษา และข้าราชการกลุ่มมาตรฐานการศึกษา สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาระบบการเรียนรู้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ (๑) เป็นนักวิจัยหลักของโครงการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ (๒) วางแผนและดำเนินงานเพื่อทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม (๓) อำนวยการวิชาการให้สถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการได้พัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามที่สถานศึกษาได้ตั้งไว้ และ (๔) ประสานงานผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้คำแนะนำในการพัฒนาและนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม **คณะทำงานที่ ๒ โรงเรียนต้นแบบทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการฯ** ที่มีที่ปรึกษาทางวิชาการในพื้นที่ ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบและคณะทำงานในโรงเรียนต้นแบบ มีอำนาจหน้าที่ เป็นนักวิจัยร่วมวางแผนและดำเนินการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษาให้เกิดผลเป็นรูปธรรม และดำเนินการทดลองนำร่องนวัตกรรมแก่สถานศึกษาที่สนใจเข้าร่วมโครงการระยะที่ ๒ เพื่อให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือในการยกระดับพัฒนาคุณภาพการศึกษาในพื้นที่ต่อไป และ **คณะทำงานที่ ๓ โรงเรียนเครือข่ายทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการฯ** ที่มีที่ปรึกษาของโรงเรียนทดลองนำร่อง ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะทำงานในโรงเรียนทดลองนำร่อง มีอำนาจหน้าที่เป็นนักวิจัยร่วมโดยร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมดำเนินการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาของตนร่วมกับโรงเรียนต้นแบบ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม (รายละเอียดดังปรากฏใน ภาคผนวก ก)

๒) การประชุมปรึกษาหารือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้การประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (online)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ดำเนินการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาโครงการฯ และให้คำปรึกษาในประเด็นต่าง ๆ ของโครงการฯ โดยดำเนินการจัดประชุม จำนวน ๒ ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ ๑ เมื่อวันพฤหัสบดีที่ ๙ ธันวาคม ๒๕๖๔ ได้รับเกียรติจาก ศาสตราจารย์ ดร.บังอร เสรีรัตน์ ที่ปรึกษาและอาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา และ ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก

อธิตรองเลขาธิการคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกของ สมศ. และเป็นที่ปรึกษาในการการจัดทำนวัตกรรมการบริหารของสถานศึกษา ได้พิจารณาโครงการวิจัยและให้คำปรึกษาในประเด็น กรอบแนวคิดการวิจัย แนวทางการดำเนินงานโครงการวิจัย ระยะที่ ๒ การคัดเลือกสถานศึกษาทดลองนำร่องที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ครั้งที่ ๒ เมื่อจัดประชุมเมื่อวันศุกร์ที่ ๑ เมษายน ๒๕๖๕ ได้รับเกียรติจาก ศาสตราจารย์ ดร.บงอร เสรีรัตน์ กรรมการสภาการศึกษา และ ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก อธิการคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกของ สมศ. และที่ปรึกษาในการการจัดทำนวัตกรรมการบริหารของสถานศึกษา ได้พิจารณาโครงการวิจัยและให้คำปรึกษาในประเด็น แนวทางการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในการเก็บข้อมูลการวิจัยให้แก่ผู้ประสานงานในพื้นที่ (การจัดทำคู่มือ) แนวทางการจัดการประชุม หนุนเสริมเติมพลังคณะทำงานฯ และแนวทางการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยใน ระยะที่ ๒

๓) การประชุมสร้างความเข้าใจแนวทางการดำเนินโครงการร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัด และสถานศึกษาทดลองนำร่อง โดยใช้การประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

เพื่อสร้างความเข้าใจแนวทางการดำเนินโครงการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ระยะที่ ๒ ให้กับสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ โดยชี้แจงแนวทางการดำเนินโครงการ บทบาท และหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด สถานศึกษาต้นแบบ และสถานศึกษาทดลองนำร่องที่ได้นำนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาไปปรับประยุกต์ใช้ และหารือแนวทางการจัดตั้งคณะทำงานทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยมีการจัดประชุมทั้งสิ้น ๓ ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ ๑ การประชุมสร้างความเข้าใจแนวทางการดำเนินโครงการร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัด เทศบาลนครเชียงราย จังหวัดเชียงราย เมื่อวันที่ ๒๑ ธันวาคม ๒๕๖๔ ได้รับเกียรติจาก เลขาธิการสภาการศึกษา (ดร.อรรถพล สังขวาสี) เป็นประธานการประชุม โดยมีผู้เข้าร่วมการประชุม ประกอบด้วย รองนายกเทศมนตรีนครเชียงราย ศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานการศึกษาเทศบาลนครเชียงราย สถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการในสังกัดเทศบาลนครเชียงราย ๒ แห่ง ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ และโรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า รวมทั้งข้าราชการกลุ่มมาตรฐานการศึกษาเพื่อร่วมกันพิจารณาแนวทางการดำเนินโครงการฯ ระยะที่ ๒ บทบาทของแต่ละหน่วยงานในการดำเนินโครงการ การประชาสัมพันธ์เผยแพร่เอกสารองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ ๑ การสรรหาโรงเรียนที่สนใจทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยใช้ OKRs ในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งในการประชุมมีการแจ้งรายชื่อสถานศึกษาที่สนใจนำนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาของโรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ ไปปรับประยุกต์ใช้ คือ โรงเรียนเทศบาล ๓ ศรีทรายมูล และสถานศึกษาทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาของโรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า คือ โรงเรียนเทศบาล ๓ บ้านใหม่ และโรงเรียนองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองพาน (บ้านดอนตัน) รวมถึงมีการหารือแนวทางการแต่งตั้งคณะทำงานทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่เป็นนักวิจัยร่วมในโครงการ และเปิดโอกาสให้สถานศึกษาคัดเลือกที่ปรึกษาทางวิชาการในพื้นที่ตามความสมัครใจ

ครั้งที่ ๒ การประชุมสร้างความเข้าใจแนวทางการดำเนินโครงการร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัด องค์การบริหารส่วนตำบลไสไทย จังหวัดกระบี่ เมื่อวันที่ ๒๕ มกราคม ๒๕๖๕ ได้รับเกียรติจาก นายกองค์การบริหารส่วนตำบลไสไทย (นายหรรษา หน้าผา) เป็นประธานการประชุม โดยมีผู้เข้าร่วมการประชุม

ประกอบด้วย ศึกษาธิการจังหวัดกระบี่ (นายอาคม สุชาติพงษ์) ผู้อำนวยการกลุ่มมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาระียนรู้ (นางประวีณา อัสโย) ข้าราชการกลุ่มมาตรฐานการศึกษา ผู้แทนหน่วยงานต้นสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลไสไทย ผู้แทนเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ผู้แทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง-กระบี่ และสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ ได้แก่ โรงเรียนบ้านไสไทย โรงเรียนเมืองกระบี่ เพื่อร่วมกันพิจารณาแนวทางการดำเนินโครงการฯ ระยะเวลาที่ ๒ บทบาทของแต่ละหน่วยงานในการดำเนินโครงการ และประชาสัมพันธ์เผยแพร่เอกสารองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาในระยะเวลาที่ ๑

ครั้งที่ ๓ การประชุมสร้างความเข้าใจแนวทางการดำเนินโครงการร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย เขต ๓ และที่ปรึกษาวิชาการในพื้นที่จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นมรัตน์ ภิรมย์) เมื่อวันที่ ๒๘ มีนาคม ๒๕๖๕ เพื่อสร้างความเข้าใจแนวทางการดำเนินโครงการฯ ระยะเวลาที่ ๒ และการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาของสถานศึกษาต้นแบบ ๒ แห่ง ได้แก่ ๑) โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชา) ร่วมกับสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๘ แห่ง ได้แก่ โรงเรียนบ้านป่าซางเหนือ โรงเรียนบ้านเหมืองง่า โรงเรียนบ้านหนองปากอ โรงเรียนบ้านเวียงแก้ว โรงเรียนบ้านขี้เหล็กดอยดินแดง โรงเรียนบ้านหลู่ โรงเรียนบ้านหัวเวียง (โกศลวิทย) และโรงเรียนเชิงทะเลวิทยาคม และ ๒) สถานศึกษาแบบโรงเรียนบ้านห้วยไร่สามัคคี จังหวัดเชียงรายและสถานศึกษาทดลองนำร่องนวัตกรรม จำนวน ๓ แห่ง ได้แก่ โรงเรียนอนุบาลแม่ฟ้าหลวง โรงเรียนบ้านป่าซางนาเงิน และโรงเรียนบ้านพญาไพร โดยร่วมกันพิจารณาแนวทางการดำเนินโครงการฯ ระยะเวลาที่ ๒ บทบาทของแต่ละหน่วยงานในการดำเนินโครงการ รวมถึงมีการหารือแนวทางการแต่งตั้งคณะทำงานทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่เป็นนักวิจัยร่วมในโครงการ

๔) การประชุมสร้างความเข้าใจแนวทางการดำเนินโครงการฯ ในพื้นที่

ครั้งที่ ๑ ณ โรงเรียนบ้านสมานมิตร จังหวัดระยอง เมื่อวันที่ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ โดยมี ข้าราชการสำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาระียนรู้ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต ๑ ร่วมกับสถานศึกษาต้นแบบโรงเรียนบ้านสมานมิตร สถานศึกษาทดลองนำร่อง จำนวน ๒ แห่ง ได้แก่ โรงเรียนวัดช้างชนศิริราษฎร์บำรุง และโรงเรียนบ้านมาบป้าหวาย รวมทั้งผู้แทนคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และผู้นำชุมชน มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจแนวทางการดำเนินโครงการฯ ระยะเวลาที่ ๒ และการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาของสถานศึกษา และเยี่ยมชมการจัดการเรียนรู้ที่สะท้อนคุณลักษณะของผู้เรียนตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการศึกษาของชาติ รวมทั้งมอบโล่ประกาศเกียรติคุณให้แก่สถานศึกษาต้นแบบในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา

ครั้งที่ ๒ ณ จังหวัดอุบลราชธานี และจังหวัดศรีสะเกษ ระหว่างวันที่ ๙-๑๑ มีนาคม ๒๕๖๕ โดยวันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๕ จัดการประชุม ณ โรงเรียนนารีนุกูล จังหวัดอุบลราชธานี วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๕ จัดการประชุม ณ โรงเรียนไพรบึงวิทยาคม จังหวัดศรีสะเกษ และวันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๖๕ จัดการประชุม ณ โรงเรียนบ้านปะทาย จังหวัดศรีสะเกษ โดยมี ข้าราชการสำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาระียนรู้ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้แทนหน่วยงานต้นสังกัด ศึกษาพิเศษ ที่ปรึกษาในพื้นที่ และคณะผู้บริหาร ครู และคณะทำงานฯ จากสถานศึกษาทดลองนำร่อง รวม ๑๐ แห่ง เข้าร่วมการประชุม มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจแนวทางการดำเนินโครงการฯ ระยะเวลาที่ ๒ และการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาของสถานศึกษา และเยี่ยมชมการจัดการเรียนรู้ที่สะท้อนคุณลักษณะของผู้เรียนตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการศึกษาของชาติ รวมทั้งมอบโล่ประกาศเกียรติคุณให้แก่สถานศึกษาต้นแบบในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา

๕) การประชุมติดตามหนุนเสริมเติมพลัง โดยใช้การประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Online) จำนวน ๒ ครั้ง รายละเอียดดังนี้

ครั้งที่ ๑ การประชุมติดตามหนุนเสริมเติมพลังคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ เมื่อวันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๕ ได้รับเกียรติจาก ผู้ช่วยเลขาธิการสภากาการศึกษา (ดร.ภูมิพัทธ์ เรืองแห่) เป็นประธานการประชุม และได้รับเกียรติจากผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ๑) ศาสตราจารย์ ดร.บังอร เสรีรักษ์ กรรมการสภากาการศึกษา และที่ปรึกษาในการจัดทำนวัตกรรมการบริหารของสถานศึกษา และ ๒) ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก อธิการบดีของสภากาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกของ สมศ. และที่ปรึกษาในการจัดทำนวัตกรรมการบริหารของสถานศึกษา ผู้เข้าร่วมการประชุมประกอบไปด้วย ข้าราชการกลุ่มมาตรฐานการศึกษา คณะผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู บุคลากรทางการศึกษา พร้อมทั้งคณะผู้สนับสนุนวิชาการในพื้นที่ โดยสถานศึกษาต้นแบบที่พร้อมจะขยายผลใน ระยะที่ ๒ มีจำนวน ๙ แห่ง ประกอบไปด้วย สถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก ได้แก่ โรงเรียนบ้านปะทาย จ.ศรีสะเกษ โรงเรียนบ้านสมานมิตร จ.ระยอง สถานศึกษาขนาดกลาง ได้แก่ โรงเรียนบ้านไสไทย จ.กระบี่ โรงเรียนบ้านห้วยไร่สามัคคี จ.เชียงราย โรงเรียนไพรบึงวิทยาคม จ.ศรีสะเกษ สถานศึกษาขนาดใหญ่ ได้แก่ โรงเรียนเมืองกระบี่ จ.กระบี่ และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ได้แก่ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ จ.เชียงราย รวมทั้งสถานศึกษาที่ใช้ OKRs เป็นฐานในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย โรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ และโรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า จ.เชียงราย ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิให้สถานศึกษาทบทวนรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาต้นแบบและผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ และแนวทางการทดลองนำร่อง เป้าหมายในการขยายผล กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการขยายผล เพื่อให้สถานศึกษาได้รับคำแนะนำ ประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ และประสบการณ์จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีบริบทแตกต่างกันหลากหลาย นำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

ครั้งที่ ๒ การประชุมติดตามหนุนเสริมเติมพลังคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ เมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๖๕ ได้รับเกียรติจาก ผู้ช่วยเลขาธิการสภากาการศึกษา (ดร.ภูมิพัทธ์ เรืองแห่) เป็นประธานการประชุม และได้รับเกียรติจากผู้ทรงคุณวุฒิ ๒ ท่าน ได้แก่ ๑) ศาสตราจารย์ ดร.บังอร เสรีรักษ์ กรรมการสภากาการศึกษา และ ๒) ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก อธิการบดีของสภากาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกของ สมศ. ผู้เข้าร่วมการประชุมประกอบไปด้วย ข้าราชการกลุ่มมาตรฐานการศึกษา คณะผู้บริหาร ครู และคณะทำงานฯ ของสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ ๕๕ โรงเรียน โดยผู้ทรงคุณวุฒิให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่คณะทำงานฯ และสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ โดยได้ดำเนินการติดตามความก้าวหน้าการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารของสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ สถานศึกษาต้นแบบ ๙ แห่ง นำเสนอรูปแบบนวัตกรรม และแนวทางการทดลองนำร่อง ทั้งนี้ยังได้รับเกียรติจาก ดร.นาฎฤดี จิตรรังสรรค์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสุจริตและที่ปรึกษาในการจัดทำนวัตกรรมการบริหารของสถานศึกษาในการชี้แจงแนวทางการเก็บข้อมูล และเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลให้แก่สถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการฯ

๖) การลงพื้นที่จัดประชุมติดตามความก้าวหน้าการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา จำนวน ๓ ครั้ง รายละเอียดดังนี้

ครั้งที่ ๑ ระหว่างวันที่ ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๕ ณ โรงเรียนบ้านไสไทย และวันที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๕ ณ โรงเรียนเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่ มีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามความก้าวหน้าการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา และเก็บข้อมูลปัจจัยการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ เก็บข้อมูลแนวทางการขยายผลของสถานศึกษาต้นแบบ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน รวมทั้งปัญหาอุปสรรคในการดำเนินโครงการฯ พร้อมทั้งมอบโล่ประกาศเกียรติคุณให้แก่สถานศึกษาต้นแบบและสถานศึกษาทดลองนำร่อง โดยสถานศึกษาต้นแบบโรงเรียนบ้านไสไทย และสถานศึกษาทดลองนำร่องนวัตกรรม จำนวน ๑๓ แห่ง และสถานศึกษาต้นแบบโรงเรียนเมืองกระบี่ มีสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๘ แห่ง โดยสถานศึกษาทดลองนำร่องได้นำเสนอรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการ (Model) ที่พัฒนาจากแนวคิดในการบริหารจัดการของสถานศึกษาต้นแบบมาปรับประยุกต์ใช้ตามบริบท อัตลักษณ์ของสถานศึกษา และผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยมีที่ปรึกษาทางวิชาการในพื้นที่ เครือข่ายชุมชน และนักวิชาการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาฯ ร่วมให้ข้อเสนอแนะ และสะท้อนผลให้กับสถานศึกษาทดลองนำร่องในการปรับรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการ ส่งผลให้สถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการทั้ง ๑๓ โรงเรียน ได้แนวคิดในการเติมเต็มกระบวนการพัฒนานวัตกรรม และรูปแบบ (Model) นวัตกรรมการบริหารจัดการของตนเองให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น รวมถึงพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการให้สมบูรณ์ ที่เหมาะสมกับเอกลักษณ์ อัตลักษณ์ และบริบทใกล้เคียงกัน ได้นำไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเองต่อไป

ครั้งที่ ๒ วันที่ ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๕ ณ โรงเรียนบ้านห้วยไร่สามัคคี อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย มีวัตถุประสงค์เยี่ยมชมการบริหารจัดการสถานศึกษา ทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ การพัฒนาหลักสูตรที่เน้นสมรรถนะผู้เรียนและสร้างความเป็นผู้ประกอบการสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือร่วมกับสถานประกอบการในการฝึกประสบการณ์วิชาชีพให้ผู้เรียน การบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การจัดการอาคารสถานที่ให้เป็นพื้นที่เรียนรู้ พื้นที่สร้างประสบการณ์ อาทิ ร้านอาหาร แพลงเพาะปลูกกาแฟ ชา ฯลฯ พร้อมทั้งมอบโล่ประกาศเกียรติคุณให้แก่สถานศึกษาศึกษาต้นแบบที่ดำเนินโครงการฯ ในระยะที่ ๑ พร้อมทั้งประชุมหารือและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านห้วยไร่สามัคคี ที่ได้แจ้งขอยกเลิกเข้าร่วมโครงการฯ ในระยะที่ ๒

วันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๕ ณ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชา) อำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลแนวทางการขยายผลของสถานศึกษาต้นแบบ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน รวมทั้งปัญหาอุปสรรคในการดำเนินโครงการฯ พร้อมทั้งมอบโล่ประกาศเกียรติคุณให้แก่สถานศึกษาศึกษาต้นแบบและสถานศึกษาทดลองนำร่อง และเยี่ยมชมการบริหารจัดการสถานศึกษา อาทิ แหล่งเรียนรู้โรงเรียนศาสตร์พระราชในการพัฒนาผู้เรียนให้มีความเป็นผู้ประกอบการ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การบริหารทั่วไปในการจัดทำระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์เพื่อช่วยในการบริหารจัดการสถานศึกษา (E-School Master) การสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนเพื่อการพัฒนาโรงเรียน โดยสถานศึกษาต้นแบบนำเสนอแนวทางการขยายผล และสถานศึกษาทดลองนำร่อง จำนวน ๘ แห่ง นำเสนอรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการ (Model) ที่พัฒนาจากแนวคิดในการบริหารจัดการของสถานศึกษาต้นแบบมาปรับประยุกต์ใช้ตามบริบท อัตลักษณ์ของสถานศึกษา และผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา

วันที่ ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๕ ณ โรงเรียนเทศบาล ๖ นครเชียงราย จังหวัดเชียงราย มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลแนวทางการขยายผลของสถานศึกษาต้นแบบ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน รวมทั้งปัญหาอุปสรรค

ในการดำเนินโครงการฯ พร้อมทั้งมอบโล่ประกาศเกียรติคุณให้แก่สถานศึกษาศึกษาต้นแบบและสถานศึกษาทดลองนำร่อง โดยสถานศึกษาต้นแบบโรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ และโรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า นำเสนอแนวทางการขยายผลการใช้วัตรกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยใช้การกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ (Objective and Key Results: OKRs) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ และสถานศึกษาทดลองนำร่องของโรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ จำนวน ๒ แห่ง โรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า จำนวน ๑ แห่ง สถานศึกษาทดลองนำร่องนำเสนอรูปแบบวัตรกรรมการบริหารจัดการ (Model) ที่พัฒนาจากแนวคิดในการบริหารจัดการของสถานศึกษาต้นแบบมาปรับประยุกต์ใช้ตามบริบท อัตลักษณ์ของสถานศึกษา และผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ทั้งนี้ ในที่ประชุมมีที่ปรึกษาวิชาการในพื้นที่ ศึกษาในเทศก์และสำนักงานศึกษา เทศบาลนครเชียงราย ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด โรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่สนใจจะขยายผล และนักวิชาการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ร่วมให้ข้อเสนอแนะ และสะท้อนผลให้กับสถานศึกษาทดลองนำร่องในการปรับรูปแบบวัตรกรรมการบริหารจัดการ ส่งผลให้สถานศึกษานำร่องได้แนวคิดในการเติมเต็มกระบวนการพัฒนานวัตกรรม และรูปแบบ (Model) นวัตกรรมการบริหารจัดการของตนเองให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น รวมถึงพัฒนานวัตกรรมบริหารจัดการให้สมบูรณ์ เหมาะสมกับเอกลักษณ์ อัตลักษณ์ และบริบทใกล้เคียงกัน ได้นำไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเองต่อไป

ครั้งที่ ๓ วันที่ ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๕ ณ โรงเรียนบ้านปะทาย อำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลแนวทางการขยายผลของสถานศึกษาต้นแบบ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน รวมทั้งปัญหาอุปสรรคในการดำเนินโครงการฯ พร้อมทั้งมอบโล่ประกาศเกียรติคุณให้แก่สถานศึกษาต้นแบบและสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๑ แห่ง โดยสถานศึกษาต้นแบบนำเสนอแนวทางการขยายผลการใช้วัตรกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา และสถานศึกษาทดลองนำร่องนำเสนอรูปแบบวัตรกรรมการบริหารจัดการ (Model) ที่พัฒนาจากแนวคิดในการบริหารจัดการของสถานศึกษาต้นแบบมาปรับประยุกต์ใช้ตามบริบท อัตลักษณ์ของสถานศึกษา และผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา และมีการนำเสนอผลการประเมินวัตรกรรมเชิงระบบโดยใช้การประเมิน ๓๖๐ องศา เป็นการประเมินประกอบไปด้วย ๗ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และจุดเน้นหลักในการพัฒนาโรงเรียน ๒) ด้านการพัฒนาการเป็นผู้นำทางวิชาการ-ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ๓) ด้านการพัฒนาพื้นที่การเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ ๔) ด้านการพัฒนาความเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ของครู ๕) ด้านการพัฒนาหลักสูตรและแผนการเรียนการสอนแบบฐานสมรรถนะ ๖) ด้านการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้แบบ Constructive/Active Learning และ ๗) ด้านการพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนา ซึ่งผลจากการประเมินดังกล่าวช่วยสะท้อนภาพการการบริหารจัดการที่เป็นจุดที่ควรปรับปรุงและพัฒนาและจุดที่เป็นจุดแข็งของสถานศึกษาชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ในการประชุมยังมีที่ปรึกษาวิชาการในพื้นที่ ศึกษาในเทศก์ และสำนักงานศึกษาประถมศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด โรงเรียนที่สนใจจะขยายผล และนักวิชาการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ร่วมให้ข้อเสนอแนะ และสะท้อนผลให้กับสถานศึกษาทดลองนำร่องในการปรับรูปแบบวัตรกรรมการบริหารจัดการ ส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา

วันที่ ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๕ ณ โรงเรียนไพร่บึงวิทยาคม อำเภอไพร่บึง จังหวัดศรีสะเกษ มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลแนวทางการขยายผลของสถานศึกษาต้นแบบ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน รวมทั้งปัญหาอุปสรรคในการดำเนินโครงการฯ พร้อมทั้งมอบโล่ประกาศเกียรติคุณให้แก่สถานศึกษาต้นแบบและสถานศึกษาทดลองนำร่อง ๑๓ แห่ง และเยี่ยมชมการบริหารจัดการสถานศึกษา แหล่งเรียนรู้โรงเรียนการบริหารงานวิชาการ อาทิ การพัฒนาหลักสูตรที่เน้นให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานการจัดการเรียนรู้ของจังหวัดศรีสะเกษ สถานศึกษาต้นแบบนำเสนอ

แนวทางการขยายผลการใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา และสถานศึกษาทดลองนำร่องนำเสนอรูปแบบ นวัตกรรมการบริหารจัดการ (Model) ที่พัฒนาจากแนวคิดในการบริหารจัดการของสถานศึกษาต้นแบบมาปรับ ประยุกต์ใช้ตามบริบท อัตลักษณ์ของสถานศึกษา และผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการ ศึกษา ทั้งนี้ในการประชุมที่ปรึกษาวิชาการในพื้นที่ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ศึกษาพิเศษ กองการศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด และนักวิชาการศึกษาของสำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา ร่วมให้ข้อเสนอแนะ และสะท้อนผลให้กับสถานศึกษาทดลองนำร่องในการปรับรูปแบบ นวัตกรรมการบริหารจัดการ ส่งผลให้สถานศึกษานำร่องได้แนวคิดในการเติมเต็มกระบวนการพัฒนานวัตกรรม และรูปแบบ (Model) นวัตกรรมการบริหารจัดการของตนเองให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

๗) การอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา มุ่งสู่การพัฒนาผู้เรียนตาม DOE Thailand (ควบคู่กับการอบรมรูปแบบออนไลน์) จำนวน ๔ ครั้ง

การอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา มุ่งสู่การพัฒนาผู้เรียน ตาม DOE Thailand ทั้ง ๔ ครั้ง จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนา นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานของชาติสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ให้กับ สถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ จำนวน ๔๖ แห่ง โดยแต่ละครั้งมีหัวข้อในการอบรม ดังนี้

ครั้งที่ ๑ เรื่อง การเป็นโค้ชผู้สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบกัลยาณมิตร (Meta-PLC Coaching)

จัดขึ้นเมื่อวันที่ ๑๘ เมษายน ๒๕๖๕ ในภาคเช้าได้รับเกียรติจาก อาจารย์วรินทร์ วรรณธัญพัฒน์ นักวิจัยและผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างโค้ช (Present based-Coach and Life Coach) จากสถาบันอาศรมศิลป์ และนางสาวสุทธิมาศ อภิรักษ์วินิชย์ ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ ร่วมบรรยายและนำการอภิปราย เรื่อง “การเป็นโค้ชผู้สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบกัลยาณมิตร (Meta-PLC Coaching)” เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการประชุม ได้เรียนรู้การรู้จักตนเอง แนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นโค้ช รากฐานการสร้างการเปลี่ยนแปลง Inside-out Theory U ลักษณะของการเป็นโค้ชที่ดี การตีความสิ่งที่ได้เห็น รับรู้และการเป็นผู้รับฟังที่ดี ในส่วนของภาคบ่าย ได้มีการประชุมออกเป็น ๒ กลุ่มย่อย ได้แก่ ๑) กลุ่มสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับปฐมวัยและประถมศึกษา และ ๒) สถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา เพื่อฝึกการปฏิบัติการเป็นโค้ชที่ดี และการเรียนรู้ความหมาย และการสร้างกัลยาณมิตร ในกิจกรรมฝึกปฏิบัติ Personality Test and Coaching Model และกิจกรรม PLC เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกปฏิบัติมีการระดมสมองและสะท้อนคิดเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งที่ได้รับจากการอบรม และกระบวนการที่จะสามารถนำไปพัฒนาการเป็นโค้ชเพื่อการสร้างเครือข่ายและการขยายผลนวัตกรรม การบริหารจัดการสถานศึกษาต่อไป

ครั้งที่ ๒ เรื่อง การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาโดยการบริหาร จัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

จัดขึ้นเมื่อวันที่ ๒๕ เมษายน ๒๕๖๕ ได้รับเกียรติจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์บุญเลิศศิริ รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิตและวิเทศสัมพันธ์และ ดร.สมาน สรรพศรี อาจารย์คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา และคณะผู้วิจัยการพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษา ของสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและการอาชีวศึกษา ในเขตพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง และจังหวัดศรีสะเกษ ร่วมกันอภิปรายแนวทางการจัดทำมาตรฐานสถานศึกษา และการจัดทำระบบการประกัน คุณภาพการศึกษา โดยยกกรณีศึกษาของโรงเรียนที่เข้าร่วมการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจัดทำมาตรฐาน

สถานศึกษาที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ ที่เหมาะสมกับบริบท อัตลักษณ์ และความต้องการของ สถานศึกษาที่มีความแตกต่าง โดยมีกระบวนการ ๘ ขั้นตอน ประกอบด้วย ๑) กระจ่างปัญหา ๒) รู้ตน รู้งาน ๓) ประสาน วางแผน ๔) โดดเด่นกิจกรรม ๕) นำสู่ผลงาน ๖) ตรวจสอบประเมินผล ๗) แลกเปลี่ยน ระดม และ ๘) ชื่นชมความสำเร็จ โดยเปิดโอกาสให้สถานศึกษาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางการกำหนดมาตรฐาน สถานศึกษาที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติและบริบทของตนเอง

ครั้งที่ ๓ เรื่อง การจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะเชิงรุกและการประเมินสมรรถนะผู้เรียน

จัดขึ้นเมื่อวันที่ ๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๕ ในภาคเช้าได้รับเกียรติจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ผู้ช่วย ศาสตราจารย์ ดร.ชาโรณี ตรีวรัญญู ประธานสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ได้บรรยายและนำการอภิปราย เรื่อง “การจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะเชิงรุกและแนวทางการ บริหารจัดการงานวิชาการเพื่อรองรับการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ” โดยให้ความรู้เกี่ยวกับความหมาย ของสมรรถนะ ความแตกต่างระหว่างหลักสูตรอิงสมรรถนะและหลักสูตรอิงมาตรฐาน การจัดการเรียนรู้ฐาน สมรรถนะ นอกจากนี้ยังมีการแบ่งปันประสบการณ์แนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยเน้นสมรรถนะ ผู้เรียน โดย ดร.นาฏฤดี จิตรรังสรรค์ ผู้ก่อตั้งและผู้อำนวยการโรงเรียนสุจิตปูลิ ซึ่งได้นำเสนอผลการวิจัยการพัฒนาก รอบสมรรถนะหลักของผู้เรียนระดับประถมศึกษาปีที่ ๔-๖ โดยนำเสนอแนวทางการจัดการเรียนรู้บนฐาน สมรรถนะ ๓ กลุ่ม ๘ แนวทาง ได้แก่ กลุ่มที่ ๑ การนำกรอบสมรรถนะหลักสู่การพัฒนาผู้เรียนบนหลักสูตร อิงมาตรฐาน แนวทางที่ ๑) ใช้งานเดิม เสริมสมรรถนะ และ ๒) ใช้งานเดิม ต่อเติมสมรรถนะ กลุ่มที่ ๒ การนำ กรอบสมรรถนะหลักสู่การพัฒนาผู้เรียนโดยอิงฐานสมรรถนะหรือหลักสูตรอิงมาตรฐาน ได้แก่ แนวทางที่ ๓) ใช้รูปแบบ การเรียนรู้ สู่การพัฒนาสมรรถนะ และ ๔) สมรรถนะเป็นฐาน ผสานตัวชี้วัด กลุ่มที่ ๓ การนำกรอบสมรรถนะ หลักสู่การพัฒนาผู้เรียนบนฐานสมรรถนะ ได้แก่ แนวทางที่ ๕) บูรณาการผสานหลายสมรรถนะ ๖) สมรรถนะ ชีวิตในกิจวัตรประจำวัน ๗) การเรียนรู้สมรรถนะแบบผสมผสาน และ ๘) เชื่อมงาน ประสานการเรียนรู้สู่การพัฒนา สมรรถนะทั้งโรงเรียน และการยกกรณีตัวอย่างการบริหารและจัดการเรียนรู้เน้นสมรรถนะผู้เรียนแบบเชื่อมงาน ประสานการเรียนรู้สู่การพัฒนาสมรรถนะทั้งโรงเรียนของโรงเรียนสุจิตปูลิ ในภาคบ่าย ได้รับเกียรติจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลรพี ทูมมาพันธ์ อาจารย์ประจำคณะวิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ บรรยาย เรื่อง “แนวทางการประเมินสมรรถนะผู้เรียน” โดยให้ความรู้เรื่อง ความหมายของการประเมิน สมรรถนะ แนวทางการประเมินผู้เรียน และตัวอย่างการออกแบบเครื่องมือ และเกณฑ์การประเมินสมรรถนะ ผู้เรียนตามสภาพจริง ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสซักถามข้อสงสัยและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดการอบรม เพื่อการนำไปปรับใช้ในการออกแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน

ครั้งที่ ๔ เรื่อง การประเมินวิทยฐานะแนวใหม่ (PA: Performance Agreement)

จัดขึ้นเมื่อวันที่ ๒๑ กรกฎาคม ๒๕๖๕ โดยได้รับเกียรติจากรองเลขาธิการคณะกรรมการ การข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (นางสาวจิราภรณ์ ไทยกิจ) ได้บรรยายและนำการอภิปราย เรื่อง การประเมินวิทยฐานะแนวใหม่ ในประเด็น ๑) มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะ ๖ ๓/๒๕๖๔ ๒) การลดระยะเวลา ๖ ๔/๒๕๖๔ ๓) หลักเกณฑ์การประเมินวิทยฐานะตามแนวทาง ๖ ๙-๖ ๑๑/๒๕๖๔ ๔) การทำข้อตกลงในการพัฒนางาน การขอมีและเลื่อนวิทยฐานะ ตำแหน่งครู ผู้บริหารสถานศึกษาและศึกษานิเทศก์ ๕) การยื่นขอรับการประเมินช่วงเปลี่ยนผ่านในการขอหลักเกณฑ์ฯ เดิม ๖ ๑๗/๒๕๕๒ ๖ ๑๐/๒๕๕๔ และ ๖ ๒๑/๒๕๖๐ และการขอหลักเกณฑ์ฯ ใหม่ (ผลงานเดิม ๖ ๑๗/๒๕๕๒ หรือ ๖ ๒๑/๒๕๖๐ ร่วมกับ PA) ๖) ภาระงานขั้นต่ำ ๖ ๒๑/๒๕๖๔ และ ๗) ตัวชี้วัดการประเมิน ๖ ๒๒/๒๕๖๔ ประกอบไปด้วย ตัวชี้วัดการประเมิน PA และตัวชี้วัด การประเมินด้านที่ ๑ ด้านที่ ๒ และด้านที่ ๓ โดยตลอดการบรรยายมีการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ ซักถามข้อสงสัย และยกตัวอย่างประกอบการทำข้อตกลงในการพัฒนางาน ที่ประกอบไปด้วย ส่วนที่ ๑ ข้อตกลง

ในการพัฒนางานตามมาตรฐานตำแหน่ง และส่วนที่ ๒ ข้อตกลงในการพัฒนางานที่เสนอเป็นประเด็นท้าทาย โดยเฉพาะแนวทางการขอมิและเลื่อนวิทยฐานะแนวใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการเก็บข้อมูล เน้นหลักฐานเชิงประจักษ์ แทนการจัดทำเอกสารประกอบจำนวนมากเพื่อลดภาระงานครู และครูสามารถพัฒนา ผู้เรียนเป็นเป้าหมายสำคัญเมื่อผู้เรียนได้รับการพัฒนาจนเห็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ครูสามารถนำแนวทางการพัฒนาดังกล่าวมาขอรับการประเมินวิทยฐานะได้โดยผลการพัฒนาต้องแสดงให้เห็นถึงระดับการปฏิบัติ ที่คาดหวังของวิทยฐานะที่ดำรงอยู่ปัจจุบัน ปรับประยุกต์ แก้ไขปัญหา ริเริ่ม พัฒนา คิดค้นและปรับเปลี่ยน หรือ สร้างการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ข้อตกลงในการพัฒนางานต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมาย บริบทของหน่วยงาน การศึกษา นโยบายของส่วนราชการและกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ สถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติก็สามารถนำไปใช้เพื่อขอมิหรือเลื่อน วิทยฐานะ

๘) การประชุมเชิงปฏิบัติการการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยใช้ OKRs ในการพัฒนาโรงเรียน

จัดขึ้นเมื่อวันที่ ๓ สิงหาคม ๒๕๖๕ ในรูปแบบการประชุมออนไลน์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริม องค์ความรู้ เรื่อง แนวคิดการสร้างวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) ในการพัฒนาโรงเรียน และเปิดโอกาส ให้สถานศึกษาที่กำลังพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการโดยใช้แนวคิดดังกล่าว รวมทั้งศึกษานิเทศก์ ที่มีบทบาทเป็นที่ปรึกษาวิชาการในพื้นที่ได้หารือแนวทางการนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ เกิดผลเป็นรูปธรรม ในการนี้ได้รับเกียรติจากศาสตราจารย์นภดล ร่มโพธิ์ อาจารย์สาขาบริหารการปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการใช้ OKRs ในการพัฒนาองค์กร เป็นวิทยากรในการอบรม เชิงปฏิบัติการให้แก่สถานศึกษาที่ใช้ OKRs (Objective and Key Results) ในการพัฒนาโรงเรียน ทั้ง ๕ แห่ง ได้แก่ สถานศึกษาต้นแบบโรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ และสถานศึกษาทดลองนำร่อง โรงเรียนเทศบาล ๓ ศรีทรายมูล และโรงเรียนองค์กรบริหารส่วนตำบลเมืองพาน (บ้านดอนตัน) สถานศึกษาต้นแบบโรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า และสถานศึกษาทดลองนำร่อง โรงเรียนเทศบาล ๘ บ้านใหม่ โดยในช่วงแรกเป็นการบรรยาย แนวทางการนำ OKRs ไปใช้ในโรงเรียน โดยใช้การกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักเป็นเป้าหมายและวิธีการ ไปสู่ผลลัพธ์ในการพัฒนาของโรงเรียน ประกอบการนำเสนอวีดิทัศน์การใช้ OKRs ในการพัฒนาโรงเรียนซึ่งเป็น ผลการดำเนินการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ในระยะที่ ๑ ของโรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ และโรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า จากนั้นมีการเปิดโอกาสให้สถานศึกษาทั้ง ๕ แห่ง ได้นำเสนอแนวทางการนำ OKRs ไปใช้ในโรงเรียน การตั้ง Objective and Key Results ที่โรงเรียนตั้งในแต่ละระดับ การวัดผลประเมินผล การติดตามเป็นระยะ และปัญหาอุปสรรครวมถึงสิ่งที่ค้นพบ โดยสถานศึกษาทั้ง ๕ แห่งได้นำเสนอให้เห็นว่า สามารถตั้ง OKRs ได้แตกต่างตามความต้องการพัฒนาของแต่ละสถานศึกษา และ OKRs ในแต่ละระดับมี ความสอดคล้องกัน รวมถึงมีการตั้ง OKRs Master เป็นทีมในการให้คำแนะนำและตอบคำถามในการดำเนินงาน ภายในโรงเรียนและเป็นพี่เลี้ยงระหว่างสถานศึกษาต้นแบบและสถานศึกษาทดลองนำร่อง นอกจากนี้ข้อค้นพบที่ ได้จากการทำ OKRs ในโรงเรียน คือ ครูมีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เนื่องจากมีการติดตามเป็นระยะ นอกจากนี้วิทยากรยังได้ให้คำแนะนำประเด็นการประเมินผลการใช้ OKRs และการตั้งเป้าหมายให้มีความท้าทายมากขึ้นในประเด็นที่สามารถดำเนินการได้แล้ว เพื่อให้สถานศึกษานำไป ปรับใช้ โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จในการใช้ OKRS ในการพัฒนาโรงเรียน คือ ๑) ต้องมีความเป็นอิสระ : การกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักต้องเกิดจากความต้องการของสถานศึกษาไม่ใช่การบังคับจากหน่วยงาน ต้นสังกัดหรือภาคส่วนต่าง ๆ ๒) ความสามารถ: ผู้ที่ร่วมเป็นทีม OKRs Master ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการ

กำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ การติดตามประเมินผลโดยการเข้ารับการอบรมจากผู้เชี่ยวชาญและการปรึกษาหารือเป็นระยะ และ ๓) ความเกี่ยวข้อง: การเลือก OKRs ต้องตอบโจทย์ความต้องการในการพัฒนาของโรงเรียนอย่างแท้จริง ซึ่งสถานศึกษาต้นแบบและสถานศึกษาทดลองนำร่องสามารถดำเนินการพัฒนานวัตกรรมโดยใช้ OKRs ได้ในระดับที่พึงพอใจและสามารถแก้ปัญหาของสถานศึกษาได้จริง

๔) การสัมมนาวิชาการ เรื่อง บริหารจัดการโรงเรียนอย่างไรให้พัฒนาเด็กไทย ได้ตาม DOE (Desired Outcomes of Education)

จัดขึ้นเมื่อวันที่ ๑๔ กันยายน ๒๕๖๕ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ และเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยและกรณีตัวอย่างของสถานศึกษาที่มีนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติอย่างเป็นรูปธรรม โดยผู้เข้าร่วมในการสัมมนาครั้งนี้ คือ ศึกษาพิเศษ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ศึกษาพิเศษ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา และหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดการศึกษาในระดับพื้นที่ ที่ให้ความสนใจเข้ารับฟังการสัมมนาผ่านสื่อออนไลน์ (Facebook Live และ YouTube Live) ของสภาการศึกษาทั่วประเทศกว่า ๒,๐๐๐ คน ในการสัมมนาแบ่งเป็น ๔ ช่วง รายละเอียด ดังนี้

ภาคเช้า ช่วงที่ ๑ การเสวนา เรื่อง “บริหารจัดการโรงเรียนอย่างไรให้พัฒนาเด็กไทยได้ตาม DOE (Desired Outcomes of Education)” ได้รับเกียรติจาก ๑) ศาสตราจารย์บังอร เสรีรัตน์ กรรมการสภาการศึกษา ๒) ดร. รังสรรค์ มณีเล็ก อธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ทรงคุณวุฒิสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และเป็นที่ปรึกษาโครงการฯ ๓) ดร.ประวีณา อัสโย ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้ สกศ. และดำเนินรายการโดย ดร.นิภาพร กุลสมบูรณ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา EDUCA บริษัท ปีโก (ไทยแลนด์) จำกัด สรุปสาระสำคัญ ดังนี้ **ดร.ประวีณา อัสโย** ได้นำเสนอแนวคิดในการบริหารจัดการศึกษาในบริบทต่างประเทศและประเทศไทย โดยประเด็นสำคัญ คือ การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาและชุมชนท้องถิ่นให้มากยิ่งขึ้น จุดเน้นคือผลลัพธ์เป้าหมายที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ อาทิ ประเทศสิงคโปร์มีการปรับเกี่ยวกับ Confidence Person, Self-directed learner, Active Audibutors, Concerned Citizen หรือที่ประเทศเกาหลีเน้นเชิงเทคโนโลยีหรือรูปแบบการบริหารจัดการในญี่ปุ่นก็อาจจะแตกต่างไปบ้าง อย่างไรก็ตามได้เห็นประเด็นสำคัญ คือ หลักสูตรที่เกิดในหลายประเทศ ซึ่งประเทศไทยได้ปฏิรูปการศึกษาไปหลายเรื่อง รวมถึงนวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษาที่กระจายอำนาจไปยังผู้บริหารสถานศึกษามากขึ้นทั้งในโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ จากนั้น **ศาสตราจารย์บังอร เสรีรัตน์** ได้อภิปรายต่อในประเด็น “นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา” ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินงานให้คำปรึกษาหารือร่วมกับสถานศึกษาต้นแบบ ในระยะที่ ๑ และระยะที่ ๒ โดยเปรียบเทียบการคิดนวัตกรรมกับการเดินทางของรถไฟไปยังสถานี ๔ แห่ง ซึ่งแต่ละแห่งมีลักษณะเฉพาะและต้องดำเนินการตามลำดับอย่างต่อเนื่องจึงจะเกิดนวัตกรรม กล่าวโดยสรุป ดังนี้ **สถานีที่ ๑** เป็นการศึกษาบริบท หลักการสำคัญโรงเรียนมีองค์ความรู้ที่สกัดมาเป็นฐานการทำงานจึงมีหลักการรองรับ **สถานีที่ ๒** ผลผลิตที่จะเกิดขึ้น คือ สิ่งที่เราเรียกว่า “รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียน” ที่มีความเฉพาะเจาะจง ต้องหาความเชื่อมโยงเพื่อ เผยแพร่ขยายผล **สถานีที่ ๓** มีผลผลิตที่เรียกว่า “รูปแบบ/ แนวทางการพัฒนาผู้เรียน” ซึ่งผ่านการปรับใช้จนมั่นใจหมายถึง การนำนวัตกรรมการบริหารไปใช้ในห้องเรียน เกิดแนวทางการดำเนินการในห้องเรียน จากการทำในสถานีที่ ๓ เกิดเป็นผลผลิต คือ งาน พฤติกรรม ผลการเรียนรู้ของเด็ก ส่วนนี้จะคำนึงถึง ๓ เป้าหมาย (ผู้เรียนรู้ ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม พลเมืองที่เข้มแข็ง) ผลผลิตที่เป็นชิ้นงานหรือผลงานเด็กตามโครงการฯ ที่สะท้อน DOE

จึงเป็นผลผลิตชิ้นสำคัญ ซึ่งแบ่งผลผลิตได้ ๓ แบบได้แก่ (๑) ผลผลิตแบบครบ ถ้าหากนวัตกรรมการบริหารนั้นทำให้เกิดการพัฒนาผู้เรียนได้ครบถ้วนทั้ง ๓ เป้าหมายข้างต้น ซึ่งทำให้เกิดคุณลักษณะผู้เรียนได้ครบ ๓ ด้าน และมีโรงเรียนทดลองนำร่องหลายแห่งทำได้ครบ ๓ ด้าน (๒) นวัตกรรมที่เลือกใช้นั้นทำให้เกิดการพัฒนาอย่างน้อย ๒ เรื่อง คือ เป็นผู้เรียนรู้และผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม หรือเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง (๓) นวัตกรรมที่เจาะจง อาทิ นวัตกรรมที่เจาะจงมุ่งเน้น DOE ที่เป็นผู้เรียนรู้ หรือจำเพาะไปที่ข้อใดข้อหนึ่ง ดังนั้นจะเห็นว่าการดำเนินงานไม่จำเป็นต้องครบถ้วนทุกข้อ แม้บางนวัตกรรมไม่ครบทุกข้อแต่เจาะจงให้เกิด DOE ได้บางส่วน ผลผลิตทั้ง ๓ รูปแบบใน DOE แสดงให้เห็นว่าทำงานอย่างมีเป้าหมายชัดเจน ปิดท้ายการอภิปรายด้วย **ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก** นำเสนอ ๒ ประเด็น คือ (๑) การพัฒนาเครือข่ายในพื้นที่ และ (๒) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติไปสู่การปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้ ๑) **แนวทางการพัฒนาเครือข่ายในพื้นที่** ได้แก่ (๑) เครือข่ายต้องเป็นจุดศูนย์รวมของแนวคิดการรวมพลัง (Synergy) นำความโดดเด่นของสถานศึกษาแต่ละแห่งรวมพลังเพื่อขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์ (๒) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน มีการแลกเปลี่ยนความเห็นระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ (๓) แนวคิดเน้นการร่วมมือมากกว่าแข่งขัน โดยเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ เน้นการเกิดประโยชน์ร่วมกันซึ่งมีใช้ทรัพย์สินเงินทอง ประโยชน์ร่วมในฐานะนักจัดการศึกษา คือ เด็กของเรามีคุณภาพและมีศักยภาพอันสามารถอยู่ในสังคมยุคปัจจุบันได้อย่างมีความสุข ๒) **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ** โดยวิเคราะห์จากงานวิจัย ๓ เรื่องของ สกศ. ได้ข้อสรุป ดังนี้ (๑) ผู้บริหารทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และผู้นำทางวิชาการ (๒) ความรู้ ความเข้าใจจากครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง จึงควรสร้างความเข้าใจให้กระจ่าง (๓) ค่านิยมร่วม เกิดเป็นความเชื่อ เจตคติ ที่หล่อหลอมเป็นค่านิยมที่ร่วมกันภายในโรงเรียนและเครือข่าย รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องมีส่วนร่วม นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมก็สำคัญอย่าโดดเด่นเพียงโรงเรียนเดียว คนเดียว กลุ่มเดียว แต่ควรให้ทุกคนมีส่วนร่วมเพราะทุกคนมีความสำคัญพอเพียงกันตามบทบาท (๔) การจัดการเรียนรู้ ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาผู้เรียน โดยปัจจุบันเป็นแบบผสมผสาน (Blended learning) ภายหลังสถานการณ์โควิด ๑๙ ทำให้มีทั้งรูปแบบการเรียนในห้องเรียน เรียนจากสถานการณ์จริง นอกห้องเรียน เรียนจากเทคโนโลยีต่าง ๆ ส่วนนี้ต้องอำนวยความสะดวกให้ครูดำเนินการให้เต็มที่ และ (๕) ทรัพยากรต้องเพียงพอต่อการดำเนินการ สอดคล้องกับต้นทุนขั้นต่ำที่นำไปสร้างการเปลี่ยนแปลงต่อการสร้างคุณภาพเด็กไทยให้เป็นไปตาม DOE

ภาคเช้า ช่วงที่ ๒ การเสวนาเรื่อง “School Changes บริหารโรงเรียนอย่างไรให้เปลี่ยนแปลง : กรณีตัวอย่างนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาในเขตพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” ได้รับเกียรติจาก ๑) นายสุจินต์ หล้าคำ ผู้อำนวยการโรงเรียนไพโรจน์วิทยาคม ๒) นายสมศักดิ์ ประสาร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปะทาย และ ๓) นางเรืองกิตติ์ สุทธิวิรัตน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสมานมิตร และดำเนินรายการโดย นางสาวสุทธิมาศ อภิรักษ์วิชย์ ศึกษาานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้ **ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปะทาย** นำเสนอบริบทของโรงเรียน คือ โรงเรียนเป็นขยายโอกาส มีการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้เป็นพื้นที่ว่างใจ เป็นสถานที่ปลอดภัยของนักเรียน ครูเป็นผู้จัดการเรียนรู้ ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ กลไกการบริหารจัดการสถานศึกษาต้องวางระบบโดยพิจารณาว่าโรงเรียนมีปัญหอะไรบ้างและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การทำงานต้องมีเป้าหมาย มองเห็นผลลัพธ์ทางการศึกษาระยะใกล้ ระยะไกล การบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล ระบบบรรยากาศสภาพแวดล้อม พื้นที่ปลอดภัย ประการสำคัญ คือ มีการทำงานกับผู้ปกครอง ซึ่งเข้ามามีบทบาทในการช่วยเหลือโรงเรียนทั้งในการขับเคลื่อนเลี้ยงดูบ่มเพาะ ทำให้การจัดการศึกษามีความโปร่งใสและการสื่อสารเกิดความเข้าใจตรงกัน นวัตกรรมที่โรงเรียนใช้มีหลากหลาย อาทิ นวัตกรรมสร้างสุขด้วยสติในโรงเรียน การจัดการเรียนการสอนแบบ Problem Based Learning และมีจิตศึกษาเป็นตัวขับเคลื่อนปัญญาภายใน มี PDL เป็นตัวขับเคลื่อนปัญญา

ภายนอก ศักยภาพในการพัฒนาให้นวัตกรรมดำเนินต่อเนื่องได้โดยการใช้ PLC นวัตกรรมเครื่องมือพัฒนาครู นวัตกรรม PLN (Profession Learning network) หมายถึง การสร้างเครือข่ายจากกลุ่มโรงเรียนที่มี นวัตกรรมเหมือนๆ กัน มีการเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้ครูรู้จักการเข้าใจกันและเห็นมุมมองไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือหากเป็นการดูงานภายในโรงเรียน นั่นคือ PLC การดูงานข้ามโรงเรียน นั่นคือ PLN จากนั้นเป็นการนำเสนอกรณีตัวอย่างของโรงเรียนบ้านสมานมิตร จ.ระยอง ซึ่งเป็นสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรม การศึกษา จังหวัดระยอง ในการบริหารจัดการการตั้งเป้าหมายต่อวิเคราะห์บริบทฐานทุนของโรงเรียน ทั้งภายในและภายนอก ประกอบกับวิเคราะห์ DOE ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ จากนั้นจัดทำวิสัยทัศน์ ที่สอดคล้องกับจุดเน้น เพื่อเป็น School Concept คือ “โรงเรียนสมานมิตร สร้างสรรค์เชิงนิเวศ” เป็นโรงเรียน ซึ่งมีความสมัครสมานสามัคคี และมีความคิดสร้างสรรค์เชิงนิเวศ (สิ่งแวดล้อมศึกษา) เพื่อพัฒนานักเรียน ให้เติบโตเป็นพลเมืองสร้างสรรค์ที่ใช้ชีวิตอย่างพอเพียง เพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน เมื่อตั้งเป้าหมายที่ ชัดเจนแล้วดำเนินการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบโดยมีเครื่องมือ คือ Home School Transforming และการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบด้วย Seven Change ใช้ฐานการคิดจากการศึกษาแบบองค์รวม และการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงในมนุษย์ โดยเริ่มจากผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง ควบลดอำนาจผู้บริหารให้เหลือน้อยที่สุดพร้อมกับอำนวยความสะดวกแก่ครู สร้างอำนาจแก่ครูในห้องเรียนให้ ครูสามารถบริหารห้องเรียนได้อย่างมีความสุข อันจะส่งผลให้ครูเกิดการสร้างเป้าหมายเพื่อสร้างผู้เรียนให้ตรง ตามผลลัพธ์ที่ต้องการ การปรับวิธีเรียน เปลี่ยนวิธีสอน จาก “รอรับ” เป็น “ใฝ่รู้” เพื่อสร้างสมรรถนะแก่เด็ก ด้านหลักสูตรได้ปรับหลักสูตรแกนกลางจากปี ๒๕๕๑ มาสู่หลักสูตรฐานสมรรถนะ เป็น “หลักสูตรสถานศึกษา โรงเรียนบ้านสมานมิตร พ.ศ. ๒๕๖๓” ทำให้หลักสูตรมีการพัฒนาจากนโยบายระดับชาติ ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ กรอบหลักสูตรจังหวัด เป้าหมายของจังหวัด มาสู่ระดับชุมชน และโรงเรียน ซึ่งเป็นการพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย มีการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา การวัดผลจะเป็นไปตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้ มุ่งเน้นการพัฒนามิใช่การตัดสิน และมีการใช้การวัดเพื่อตัดสินผลการเรียนควบคู่ไป โดยตัดสินเป็นระดับคะแนน (%) หรือหลักคุณภาพในวิชาภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ หน้าที่วิชาบูรณาการ มีการนำวิชาที่เหลือจากวิชาพื้นฐานมาบูรณาการโดยตั้งขึ้นรูปเป็นวิชาใหม่ อาทิ วิชา พลเมืองสร้างสรรค์ นอกจากนี้สิ่งสำคัญอย่างยิ่ง คือ การจัดให้มี Learning Space ที่เป็นแบบ Active Learning Space คือ เป็นห้องเรียนที่มีพื้นที่การเรียนรู้ที่เอื้อให้นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ ครูสามารถ มองเห็นพื้นที่การเรียนรู้แล้วจับมาเป็นประเด็นการเรียนรู้เพื่อจัดการเรียนรู้แก่ผู้เรียน ปิดท้ายด้วยกรณีตัวอย่าง **โรงเรียนไพโรบิงวิทยาคม** สังกัด อบจ.ศรีสะเกษ ได้ให้แนวคิดในการบริหารจัดการศึกษา สรุปได้ดังนี้ เป้าหมาย ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน คือ การพัฒนานักเรียนให้ได้ตาม DOE ระดับชาติ ซึ่งมีผลลัพธ์ ที่พึงประสงค์ ๓ ด้าน ทางผู้บริหารการศึกษาควรจะสะท้อนตนเองก่อนเสมอว่าเราต้องเป็นผู้เรียนรู้ เป็นผู้ร่วม สร้างสรรค์นวัตกรรม และเป็นพลเมืองที่เข้มแข็งให้ได้เสียก่อน โรงเรียนไพโรบิงวิทยาคมยังไม่มีต้นแบบ ในการขับเคลื่อน แต่โรงเรียนทุกแห่งคือต้นแบบ ได้ส่วนหนึ่งจากโรงเรียนบ้านสมานมิตรซึ่งเป็นโรงเรียนที่ เข้มแข็งเป็นต้นแบบ โดยศึกษาจากการถอดบทเรียน การร่วมเวิร์กช็อป การประชุมออนไลน์และเฟซบุ๊ก และได้ร่วมเรียนรู้กับโรงเรียนบ้านปะทาย ซึ่งเป็นโรงเรียนในเขตพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ด้วยกัน โรงเรียนได้ค้นหาตนเองจากฐานทุนแล้วกำหนดเป็น School Concept กำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ของโรงเรียน กำหนดหลักสูตรท้องถิ่นเพื่อขับเคลื่อนได้ตรงความต้องการผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน โดยเฉพาะโรงเรียนอยู่ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ (อปท.) ซึ่งไม่ได้มุ่งพัฒนาบุคลากร เท่านั้น แต่เน้นพัฒนาเป็นแหล่งวิทยาการ แหล่งวิชาความรู้แก่ชุมชนและผู้ปกครอง จึงเป็นการทำงานกับ หลายภาคส่วน และมหาวิทยาลัยหลายแห่งร่วมเป็นพี่เลี้ยง ได้แก่ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทร์วิโรฒ และศูนย์พี่เลี้ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษที่หนุนเสริมอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนได้พัฒนา นวัตกรรมหรือโมเดล “PBK Smart” เมื่อแปลเป็นภาษาไทยจะสื่อถึงผู้เรียน การขับเคลื่อนโมเดลนี้เชื่อมโยง หลักสูตรศรีสะเกษศึกษา และ DOE ของชาติ ไม่ว่าจะการสร้างผู้เรียนเป็น Smart Learner, Smart Innovator, Smart Citizen ทิศทางการบริหารจัดการโรงเรียนมีเป้าหมายชัดเจน จังหวัดศรีสะเกษที่เน้นการ พัฒนานักเรียนให้เป็นผู้รู้คิด จิตใจดี มีทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ เชื่อมโยงสู่ DOE ในการเปลี่ยนแปลงจุดที่ ง่ายของการขับเคลื่อน คือ “ผอ.กล้าเปลี่ยน” หากมีทั้งผู้เห็นด้วยกับเรา ผู้ที่ลังเล ผู้ที่ก็ยังไม่เห็นด้วย ผู้บริหาร ต้องทำความเข้าใจผ่านการทำงานร่วมกันอย่างเปิดใจและต้องมี พรหมวิหาร ๔ เพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดั่งคำกล่าวของ ผอ.สมศักดิ์ ประสาน ที่ว่า “ต้องทำในสิ่งที่เชื่อ ภาษาอีสานคือ เฮ็ดในสิ่งที่เชื่อ เชื่อในสิ่งที่เฮ็ด” นอกจากนี้ คำว่า “ผอ.” ในทัศนะของผอ.ยังหมายรวมถึงรองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงาน ครูใหญ่ ซึ่งครูใหญ่นับเป็น ๑ ในนวัตกรรมการบริหารโรงเรียน (School in School) หมายถึงว่า ในโรงเรียนโพธิ์โพธิ์ ยังมีโรงเรียนเล็ก ๖ โรงเรียน ได้แก่ “โรงเรียน ม. ๑ ถึง โรงเรียน ม. ๖” การขับเคลื่อนทำโดยครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ครูวิชาการ ครูกิจการนักเรียนครูแนะแนว ครูอนามัย ครูที่ปรึกษา ดังนั้น “ผู้บริหาร” จึงมีได้หมายถึง ผอ.เท่านั้น แต่รวมทั้งระบบการบริหารจัดการทั้งโรงเรียนที่เป็นผู้นำ นอกจากนี้ยังหมายถึงทีมหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทีมนวัตกรรม ซึ่งโรงเรียนโพธิ์โพธิ์วิทยาคม มีนวัตกรรมหลัก ๓ นวัตกรรม ใช้ขับเคลื่อนโรงเรียนร่วมกับพื้นที่ นวัตกรรมการศึกษา คือ (๑) “นวัตกรรมเพาะพันธุ์ปัญญา (Research based learning)” ตามแนวทาง PBL (๒) “โรงเรียนคุณภาพวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี” ตามแนวทาง สสวท. และ (๓) “นวัตกรรม POL (Program organized learning)” เป็นนวัตกรรมที่โรงเรียนคิดขึ้นเอง ซึ่งนักเรียนเลือกได้ตามความถนัด สนใจ ส่วนการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้โรงเรียนเป็นผู้นำทางวิชาการแล้ว ต้องมีการขับเคลื่อนงานที่มีแผนงานที่ชัดเจน มีการประเมินด้วย 7 Changes ในส่วนของนวัตกรรม “PBK Smart” บางนวัตกรรมเป็นยุทธศาสตร์เดิม จากฐานทุนและจุดเด่นของโรงเรียน ส่วนงานการบริหารครูใช้ทั้งหลักการของ PDL PLC และจิตศึกษา อาทิเดียวกับโรงเรียนบ้านปะทาย ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าได้สร้างให้ครูเป็น “ครูจิตใหญ่” มองสิ่งใดก็เป็นความสุขแม้จะเป็นปัญหา อุปสรรค มองคนในแง่บวกและสร้างวินัยเชิงบวก อาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาครูเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนโรงเรียน มีทีมครูที่กล้าเปลี่ยนเป็นฟาร์ (Facilitator) การปรับเปลี่ยนห้องเรียน การจัดการกระบวนการเรียนรู้แบบ Active Learning เพื่อให้ครูมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน จากการที่ครูของโรงเรียนได้เรียนรู้กับครูที่โรงเรียนอื่น ๆ จึงเกิดความมั่นใจ ภาคภูมิใจ กล้าพูดกล้าคิด กล้าทบทวนตนเอง และพร้อมแสวงหาความรู้หรือสิ่งใหม่ที่จะแบ่งปันแก่เพื่อนครูหรือเครือข่าย Teacher Academy ซึ่งเป็นครูที่มองเห็นสิ่งเดียวกัน เข้ามาเรียนรู้ร่วมกัน การพัฒนานักเรียนในวิธีเรียนให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น รู้จักแสวงหาความรู้ ทดลองและทำได้จริงในหลากหลายกิจกรรม แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน รวมถึงแหล่งเรียนรู้ในชุมชนให้เรียนรู้ได้อย่างมีความสุขตามวัยตามระดับชั้นที่เหมาะสม และงานการพัฒนาหลักสูตรได้มีการขับเคลื่อนหลักสูตรนวัตกรรมเพาะพันธุ์ปัญญาจะมีวิชาบูรณาการ วิชา SMT โดยวิชาบูรณาการ “เกษตรปลอดภัย” คือหนึ่งในนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนทำให้เด็กเรียนรู้อย่างเป็นสุขตามธรรมชาติผ่านการปฏิบัติจริง โดย “ครูเปลี่ยน-นักเรียนต้องเปลี่ยน” ดังนั้น การนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา โดยใช้ใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการ “PBK Smart” เมื่อกำหนด DOE ไว้ในจุดประสงค์การเรียนรู้แล้ว จึงออกแบบการเรียนรู้ทั้งในด้าน Knowledge Attitude and Skills แล้วนำมากำหนดในแผนการจัดการเรียนรู้ในวิชาพื้นฐานโดยอิงกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. ๒๕๖๑ นำสู่ชั้นเรียนด้วยกระบวนการเรียนรู้แบบ Active Learning ส่งผลให้เกิดคุณลักษณะผู้เรียนตาม DOE ของชาติ

ภาคบ้าย ช่วงที่ ๓ การเสวนา เรื่อง “บริหารโรงเรียนได้ตามสไตล์ ในบริบทที่หลากหลาย” ได้รับเกียรติจาก ๑) นายกัมพล ไชยพันธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ (เวียงเก่าแสนภูวิทยา

ประสาธ) และ ๒) นายวสันต์ ปัญญา ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองกระบี่ จ. กระบี่ ดำเนินรายการ โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์กอบสุข คงมนัส นักวิจัยและอาจารย์มหาวิทยาลัยนเรศวร สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

กรณีตัวอย่างการบริหารจัดการสถานศึกษาของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ จังหวัดเชียงราย มีพื้นที่ ดินชายแดนมีเด็กด้อยโอกาสค่อนข้างมากเพราะใกล้ชายแดน ผู้เรียนจึงมีความหลากหลายทำให้ต้องพัฒนา ศักยภาพของเด็กเพื่อให้ได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มที่เพื่อให้เด็กสามารถใช้ชีวิตในสังคมได้อย่างมั่นใจ โดยใช้กลยุทธ์ เรื่องของการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพบริบทของชุมชนที่เป็นพหุวัฒนธรรม และ ความต้องการของพื้นที่ เน้นให้ผู้เรียนมีศักยภาพ สร้างอาชีพที่หลากหลายที่มีอยู่ในชุมชนและอาชีพใหม่ในอนาคต โดยพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาสร้างอาชีพอย่างต่อเนื่องในส่วนของรายวิชาเพิ่มเติมเลือกเสรีและกิจกรรมพัฒนา ผู้เรียน มีแผนการเรียนที่หลากหลาย ใช้ชื่อว่า “แผนการเรียนศิลปศักยภาพ” แบ่งเป็นด้านต่าง ๆ มีการทบทวน การปฏิบัติงานทุกภาคเรียน ทุกปีการศึกษาตลอดระยะเวลา ๑๐ ปีที่ผ่านมา เพื่อนำผลการประเมินมาพัฒนางาน วิชาการ ทั้งการพัฒนาหลักสูตรและการออกแบบการเรียนรู้ ในบทบาทสถานศึกษาต้นแบบมีการขับเคลื่อน ร่วมกับเครือข่ายสถานศึกษาทดลองนำร่องจำนวน ๑๐ แห่ง โดยเข้าร่วมโครงการศึกษาและพัฒนานวัตกรรม การบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ และโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School Project) ของกระทรวงศึกษาธิการ สนับสนุนมูลนิธิราชประชานุเคราะห์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ และมูลนิธิมีชัย วีระไวทยะ ทำงานในรูปแบบเชิงบูรณาการเอาเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ของแต่ละพื้นที่ร่วมกันคิด เป็นนวัตกรรมที่เรียกว่า “หลักสูตรฐานความจริง” เป็นการนำมาตรฐานการศึกษาชาติสู่การปฏิบัติและเกิดเป็น นวัตกรรมหลักสูตรสถานศึกษา และสร้างเป็นโรงเรียนแห่งนวัตกรรม โดยมี ๕ ปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ (๑) ภาวะผู้นำ : นำและทำด้วย (๒) เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง : ใฝ่เรียนรู้ (๓) ต้องการการเปลี่ยนแปลง : คิดและทำ นอกกรอบ (๔) จิตอาสาให้มาก : เสียสละ และ (๕) มีชุดความคิดเชิงบวก : วิฤต คือโอกาส สรุป คือ ใจ จิต คิด ทำ ทำให้ นวัตกรรมของสามารถลงสู่ภาคปฏิบัติได้ประสบความสำเร็จ ต่อมาได้นำเสนอกรณีตัวอย่าง **โรงเรียน เมืองกระบี่** จังหวัดกระบี่ ซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งได้เข้าโครงการความเข้าใจอันดีระหว่างชาติ ขององค์การยูเนสโก การเป็นเครือข่ายสถานศึกษากับต่างประเทศ โดยสำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ กระทรวงศึกษาธิการ เป็นโรงเรียน ECO School ที่ได้รับรางวัล ECO SCHOOL ASIAN AWARD ได้รับการคัดเลือกให้เป็นสถานศึกษาพอเพียง โรงเรียนมาตรฐานสากล โรงเรียนตัวอย่างด้านการวิจัยในบทบาท สถานศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน บรรลุเป้าหมาย SCG และหน่วยงาน SEANEO INNOTECH ประเทศฟิลิปปินส์ เข้ามาพัฒนาครูโดยตรง เรื่อง PBL (Problem Based Learning) โรงเรียนมีการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง โดยใช้กระบวนการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยงของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และกระบวนการ Coaching and mentoring System มีการบริหารจัดการโรงเรียนทั้งระบบ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน มีการขับเคลื่อน TBL โดยใช้กิจกรรมสำคัญ คือ “๑ กิจกรรม ๑ ห้องเรียน ๑ ฐานการเรียนรู้ (One Classroom One Learning Best : OCOLB)” เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและแนวคิดของนักเรียน เสริมสร้างวินัยเชิงบวกในชั้นเรียนผ่าน กิจกรรม มีการนำยุทธศาสตร์พระราชทานของพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๙ สืบสานพระราชปณิธานโดยรัชกาลที่ ๑๐ เรื่องยุทธศาสตร์การเข้าใจ การเข้าถึง การพัฒนา มาใช้เพื่อทำให้เด็กมีความสมดุลในการอยู่ร่วมกันในสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา โรงเรียนมีการกำหนด School Model เพื่อใช้ บริหารจัดการโรงเรียนทั้งระบบเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ทำงานภายใต้ปรัชญา ๓ เรื่อง คือ ปรัชญาความเป็นเลิศ ปรัชญาความเป็นประชาธิปไตย และปรัชญาคนเป็นสาธารณะ นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ได้ พัฒนา คือ “I-PENLA Model” ในการพัฒนากิจกรรม ๑ ห้องเรียน ๑ ฐานการเรียนรู้ของครูสู่การสร้างเสริม คุณลักษณะผู้เรียน ๔.๐ น้อมนำการทำงานในรูปแบบน้อมนำศาสตร์พระราชายุทธศาสตร์พระราชทาน ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ เรื่อง หลักการทรงงานทั้ง ๒๓ ข้อ เกิดเป็นฐานการเรียนรู้ต่าง ๆ

๕๔ ฐานเรียนรู้ (OCOLB-๕๔) ตามห้องเรียนที่โรงเรียนมี นวัตกรรมดังกล่าวประกอบด้วย P-Policy and Plan นโยบายและการวางแผนการศึกษา E-Environment and Learning Resource สิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ N-Network and Participation เครือข่ายและการมีส่วนร่วม L-Learning System ระบบเรียนรู้ A-Assessment การประเมินผล I-Internal Quality Assessment การประกันคุณภาพภายใน ซึ่งการบริหารจัดการและสร้างกิจกรรมดังกล่าว ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นผู้เรียน ๔.๐ มีทักษะการทำงานร่วมกัน มีความสามารถในการแก้ปัญหา คิดสร้างสรรค์นำความคิดสู่การสร้างผลงานผลผลิตนวัตกรรม และอาชีพ ตรงตามที่กำหนดในมาตรฐานการศึกษาของชาติ ซึ่งสรุปได้ว่าการบริหารจัดการสถานศึกษาสามารถกำหนดได้ตามสไตล์ ในบริบทที่หลากหลาย แต่แนวคิดในการบริหารจัดการต้องสามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และบริบทแวดล้อม และต้องมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจนในการพัฒนาผู้เรียน รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการขยายเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการในพื้นที่










ภาคบ่าย ช่วงที่ ๔ การเสวนา เรื่อง “โรงเรียน OK ด้วย OKRs : แนวคิดการใช้ OKRs (Objective and Key Results) เพื่อการพัฒนาโรงเรียน” ได้รับเกียรติจาก ๑) ศาสตราจารย์นภดล ร่มโพธิ์ อาจารย์สาขาบริหารการปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการใช้ OKRs ในการพัฒนาองค์กร ๒) นายธเนศพล ตี๋บุญญ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ ๓) นางผ่องพรรณ ปินตาแสน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า และ ๔) นายปรีชา ศรีชา ผู้อำนวยการโรงเรียนเรียนเทศบาล ๓ บ้านใหม่ สังกัดสำนักงานการศึกษา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย กระทรวงมหาดไทย ดำเนินรายการโดย ดร.ศศิรัศม์ วีระไวทยะ ผู้อำนวยการกลุ่มมาตรฐานการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้ **ศาสตราจารย์นภดล ร่มโพธิ์** ได้นำเสนอ ความรู้เกี่ยวกับ OKRs ว่า OKRs เป็น Framework ที่องค์กรชั้นนำระดับโลกอย่าง Google ได้นำไปใช้ ทำให้องค์กรเติบโตแบบก้าวกระโดด ถูกนำมาใช้ในองค์กรธุรกิจ องค์กรเอกชน แต่ไม่ได้เป็นเครื่องมือที่ถูกสร้างมาเฉพาะองค์กรธุรกิจเท่านั้น มีองค์กรของภาครัฐที่ไม่แสวงผลกำไรหลายแห่งทั่วโลกนำเอาแนวคิดนี้ไปใช้และประสบความสำเร็จ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจึงนำมาทดลองใช้กับการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาผู้เรียนและโรงเรียน จึงเป็นที่มาของการได้รับบทบาทที่ปรึกษาหรือนักวิจัยในการขับเคลื่อนการใช้ OKRs ในการพัฒนาโรงเรียนร่วมกับสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครเชียงรายที่เข้าร่วมโครงการศึกษา และพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ซึ่ง OKRs ย่อมาจากคำว่า Objective ที่แปลว่าวัตถุประสงค์ Key result แปลว่าผลลัพธ์ จึงสามารถนิยามสั้นๆ ว่า OKRs คือ เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรโดยเน้นการตั้งเป้าหมายและกำหนดผลลัพธ์หลัก และมีการติดตามผลในสิ่งที่สำคัญที่เป็นหัวใจหลักที่ใช้ในการขับเคลื่อนปัจจุบัน ซึ่งแตกต่างตามความต้องการของแต่ละโรงเรียน (ระบบ Tailor made) แปลว่าโรงเรียน A จะกำหนด OKRs ไม่เหมือนกับโรงเรียน B เพราะว่าลำดับความสำคัญของปัญหาที่ต้องการแก้ หรือสิ่งที่ต้องการพัฒนาแตกต่างกัน เพราะฉะนั้น OKRs คือ เครื่องมือในการบริหารจัดการที่เน้นการตั้งเป้าหมายและการติดตามผลในสิ่งสำคัญ โดยใช้แรงจูงใจภายในเป็นตัวขับเคลื่อนหรือไม่ใช่เครื่องมือในการมาวัดประเมินคุณครู อาจจะเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำที่ทำได้ไม่ดี แต่ต้องการพัฒนาให้ดีขึ้น หรืออาจจะเป็นเรื่องที่โรงเรียนต้องการให้ทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันทำให้ประสบความสำเร็จมากขึ้นหรือดีขึ้น การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) โดยปกติจะมีการกำหนดผลลัพธ์ (Key result) ไม่ควรเกิน ๓ ข้อ ที่จะใช้เป็นตัววัด วัตถุประสงค์ และต้องเป็นลักษณะตัววัดที่เป็นตัวเลขที่สามารถแสดงผลวัดผลได้ชัดเจน เพราะฉะนั้นทีมบริหารโรงเรียน ต้องจัดทำ OKRs ของโรงเรียน โดยเปิดโอกาสให้กับคุณครูสามารถจัดทำ OKRs ของตัวเองได้ เพื่อตอบ OKRs ของโรงเรียนเป็นลำดับ หัวใจสำคัญที่จะส่งผลให้ OKRs ประสบความสำเร็จ คือ OKRs Super Power ๔ ข้อ ได้แก่ ๑) OKRs มุ่งในสิ่งที่สำคัญ ๒) Alignment คือ ความเชื่อมโยง OKRS ของคุณครูกับสิ่งที่โรงเรียนให้ความสำคัญได้ ๓) ติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และ ๔) การตั้งเป้าที่ท้าทาย โดยสถานศึกษา

กรณีตัวอย่างทั้ง ๓ แห่งจะมีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้น มีความก้าวหน้าเกิดขึ้น ประเด็นอยู่ที่ได้ทำและทำอย่างมีความสุข ทำให้โรงเรียนพัฒนาไปข้างหน้าได้ การใช้ OKRs ไม่ต้องลงทุนอะไรแต่เป็นกรอบความคิดที่จะทำสถานศึกษาได้ ให้มีความสำคัญเป็นประเด็นที่ต้องการขับเคลื่อน ซึ่งแต่ละโรงเรียนก็มีเอกลักษณ์และมี OKRs ที่แตกต่างกัน เห็นได้จากขับเคลื่อนของโรงเรียนมีกิจกรรมมีอะไรต่าง ๆ เกิดขึ้น จากนั้นเป็นการนำเสนอของโรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ โรงเรียนเทศบาล ๕ เต็นห้า และโรงเรียนเทศบาล ๓ ศรีทรายมูล ซึ่งสถานศึกษาต้นแบบในโครงการศึกษาและพัฒนาวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ซึ่งสถานศึกษาทั้ง ๓ แห่ง เป็นสถานศึกษาที่ได้พัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ OKRs (Objective and Key Results) เป็นเครื่องมือในการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ในการพัฒนาโรงเรียน โดยกระบวนการศึกษาและพัฒนาวัตกรรมการดังกล่าวมีผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาโครงการ ศาสตราจารย์นภดล ร่มโพธิ์ และศึกษานิเทศก์จากสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดร่วมเป็นที่ปรึกษา ในการให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้ OKRs ในการพัฒนาโรงเรียน ให้คำปรึกษา แก้ปัญหา และตลอดจนกำกับติดตามการใช้วัตกรรมการดังกล่าวเป็นระยะตลอดโครงการ โดยผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง ๓ แห่ง ได้นำเสนอข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน แนวคิดในการบริหารจัดการ แนวทางการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักของสถานศึกษา รวมถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้วัตกรรมการ

ซึ่งการสัมมนาในครั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด ผู้บริหาร ครู ศึกษานิเทศก์ และสถานศึกษาที่สนใจสามารถนำกรณีตัวอย่างสถานศึกษาที่มีนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีไปใช้เป็นแนวทางในการปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เหมาะสมกับบริบท อัตลักษณ์ และความต้องการของสถานศึกษา และชุมชนเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของชาติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมต่อไป

ภาคผนวก จ

เอกสารองค์ความรู้และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ได้จากการศึกษาและพัฒนา
นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

ที่	ชื่อเอกสาร / สื่ออิเล็กทรอนิกส์	ช่องทางการเข้าถึง
๑	<p>นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ในประเทศไทยและประเทศที่คัดสรรเพื่อ พัฒนาผู้เรียนสู่ศตวรรษที่ ๒๑</p> <p>สิ่งพิมพ์ สกศ. : อันดับที่ ๔๔/๒๕๖๔ ISBN : 978-616-564-155-9</p>	 
2	<p>OKRs กับการพัฒนาโรงเรียน: รายงานผล การศึกษาแนวทางการจัดการสถานศึกษาในการ นำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ โดยใช้แนวคิดระบบการวัดผลแบบ OKRs: Objective and Key Results</p> <p>สิ่งพิมพ์ สกศ. : อันดับที่ ๓๖/๒๕๖๔ ISBN : 978-616-270-306-5</p>	 
๓	<p>สื่อวีดิทัศน์ “OKRs กับการพัฒนาโรงเรียน” รับชมผ่านสื่อออนไลน์ทาง YouTube และ YouTube และ Facebook ช่อง OEC News ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา</p>	    

ที่	ชื่อเอกสาร / สื่ออิเล็กทรอนิกส์	ช่องทางการเข้าถึง
๔	<p>นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการ นำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ: กรณีตัวอย่างโรงเรียนบ้านไสไทย</p> <p>สิ่งพิมพ์ สกศ. : อันดับที่ ๓๘/๒๕๖๔ ISBN : 978-616-270-312-6</p>	 
๕	<p>นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการ นำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ: กรณีตัวอย่างโรงเรียนบ้านสมานมิตร</p> <p>สิ่งพิมพ์ สกศ. : อันดับที่ ๓๘/๒๕๖๔ ISBN : 978-616-270-313-3</p>	 
๖	<p>นวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา ในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึง ประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ: กรณีตัวอย่างโรงเรียนนารีนุกูล</p> <p>สิ่งพิมพ์ สกศ. : อันดับที่ ๘๒/๒๕๖๔ ISBN : 978-616-270-346-1</p>	 

ที่	ชื่อเอกสาร / สื่ออิเล็กทรอนิกส์	ช่องทางการเข้าถึง
๗	<p>นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ: กรณีตัวอย่างโรงเรียนไพโรบึงวิทยาคม</p> <p>สิ่งพิมพ์ สกศ. : อันดับที่ ๖๕/๒๕๖๔ ISBN : 978-616-270-323-2</p>	 
๘	<p>นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์มาตรฐานการศึกษาของชาติ: กรณีตัวอย่างโรงเรียนเมืองกระบี่</p> <p>สิ่งพิมพ์ สกศ. : อันดับที่ ๘๔/๒๕๖๔ ISBN : 978-616-270-359-1</p>	 
๙	<p>นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ: กรณีตัวอย่างโรงเรียนเทศบาล ๕ เด่นห้า</p> <p>สิ่งพิมพ์ สกศ. : อันดับที่ ๖๔/๒๕๖๔ ISBN : 978-616-270-324-9</p>	 

ที่	ชื่อเอกสาร / สื่ออิเล็กทรอนิกส์	ช่องทางการเข้าถึง
๑๐	<p>นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ: กรณีตัวอย่างโรงเรียนวัดพลมานีย์</p> <p>สิ่งพิมพ์ สกศ. : อันดับที่ ๘๓/๒๕๖๔ ISBN : 978-616-270-347-8</p>	 
๑๑	<p>นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ: กรณีตัวอย่างโรงเรียนบ้านห้วยไร่สามัคคี จังหวัดเชียงราย</p> <p>สิ่งพิมพ์ สกศ. : อันดับที่ ๖๓/๒๕๖๔ ISBN : 978-616-270-322-5</p>	 
๑๒	<p>นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ: กรณีตัวอย่างโรงเรียนเทศบาล ๔ สันป่าก่อ</p> <p>สิ่งพิมพ์ สกศ. : อันดับที่ ๖๓/๒๕๖๔ ISBN : 978-616-270-321-8</p>	 

ที่	ชื่อเอกสาร / สื่ออิเล็กทรอนิกส์	ช่องทางการเข้าถึง
๑๓	<p>นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ: กรณีตัวอย่างโรงเรียนบ้านปะทาย</p> <p>สิ่งพิมพ์ สกศ. : อันดับที่ ๘๕/๒๕๖๔ ISBN : 978-616-270-358-4</p>	 
๑๔	<p>แนวทางการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะเชิงรุก: ถอดบทเรียนจากแนวคิดสู่การปฏิบัติ</p> <p>สิ่งพิมพ์ สกศ. : อันดับที่ ๗๓/๒๕๖๔ ISBN : 978-616-270-330-0</p>	 

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

ดร.สุเทพ แก่งสันเทียะ	เลขาธิการสภาการศึกษา
ดร.อรรถพล สังขวาสี	เลขาธิการสภาการศึกษา (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๕)
นายธนู ขวัญเดช	รองเลขาธิการสภาการศึกษา
ดร.สวัสดิ์ ภูทอง	รองเลขาธิการสภาการศึกษา
ดร.ภูมิพัทธ์ เรืองแห่	ผู้ช่วยเลขาธิการสภาการศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อคิดเห็น พิจารณาเครื่องมือการวิจัย และรายงานผลการวิจัย

ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์	อดีตเลขาธิการสภาการศึกษา และอดีตปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
ดร.วัฒนาพร ระงับทุกข์	อดีตรองเลขาธิการสภาการศึกษา และอดีตรองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก	อดีตรองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ศาสตราจารย์บังอร เสรีรัตน์	กรรมการสภาการศึกษา
ดร.นาฏฤดี จิตรรังสรรค์	ผู้อำนวยการโรงเรียนสุจริต

ที่ปรึกษาด้านการใช้แนวคิดระบบการวัดผลแบบ OKRs: Objective and Key Results

ศาสตราจารย์ ดร.นภดล ร่มโพธิ์	อาจารย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
------------------------------	------------------------------

วิเคราะห์ สังเคราะห์ เรียบเรียง และจัดทำรายงาน

ดร.ประวีณา อัสโย	ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้ สกศ.
นางสาวอุบล ตรีรัตน์วิชา	นักวิชาการศึกษาคำนาถการ สกศ.
นางสาวกชวดี เกิดบัณฑิต	นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ สกศ.

คณะผู้วิจัยและผู้รับผิดชอบโครงการ

ดร.ประวีณา อัสโย	หัวหน้าโครงการวิจัย
ดร.ศศิรัศม์ วีระไวทยะ	นักวิจัย
นางสุวรรณา สุวรรณประภาพร	นักวิจัย
นางสาวปิยะมาศ เม็ดไธสง	นักวิจัย
นางสาวอุบล ตรีรัตน์วิชา	นักวิจัย
นางสาวนุรียา วาจิ	นักวิจัย
นางสาวสุชาดา กลางสอน	นักวิจัย
นางสาวกชวดี เกิดบัณฑิต	นักวิจัย
นางสาวบุศรา บุญเกิด	ผู้ช่วยนักวิจัย

คณะผู้วิจัยร่วม

คณะทำงานพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ
คณะทำงานทดลองนำร่องนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติ
สู่การปฏิบัติในสถานศึกษา (ระยะที่ ๒)

ออกแบบปกและศิลปกรรม

นางสาวอุบล ตรีรัตน์วิชา

นักวิชาการศึกษาคำนาฏการ สกศ.

นางสาวภควดี เกิดบัณฑิต

นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ สกศ.

หน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการ

กลุ่มมาตรฐานการศึกษา สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาศึกษาเรียนรู้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

โทร. ๐๒ ๖๖๘ ๗๑๒๓ ต่อ ๒๕๒๘ โทรสาร ๐๒ ๒๔๓ ๑๑๒๙

e-mail: ed.standard2561@gmail.com



สื่อสิ่งพิมพ์ สกศ.
ลำดับที่ 12/2566



สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาระยะ
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา