



อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาล  
เพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2563  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาล  
เพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2563  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE SCENARIO OF ACADEMIC ADMINISTRATION IN MUNICIPAL SCHOOLS  
TOWARDS THE 21<sup>ST</sup> CENTURY LEARNER SKILLS



By  
MRS. Orachon WANNASORN

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Doctor of Philosophy (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration  
Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2020

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาล  
เพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21  
โดย อรชร วรรณสอน  
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุณฐิบัณฑิต  
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์

---

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พิชิต ฤทธิ์จรูญ )

60252913 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุณภิวัตน์

คำสำคัญ : อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการ, โรงเรียนสังกัดเทศบาล, ทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

นาง อรชร วรรณสอน: อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาล เพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต แบบ EDFR เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบสอบถามความคิดเห็น วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มี 12 ด้าน 85 ตัวแปร คือ 1) ด้านปัจจัยสนับสนุน มุ่งเน้นให้มีการ บูรณาการร่วมกันในระดับนโยบายตั้งแต่การวางแผน การจัดทำฐานข้อมูลทางการศึกษาตลอดจนการผลักดันให้มีการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงความก้าวหน้าของเด็กสู่ความก้าวหน้าของครู 2) ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา เน้นการพัฒนาหลักสูตรให้มีการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่เพื่อตอบสนองความต้องการของแต่ละท้องถิ่น 3) ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มุ่งเน้นให้มีความทันสมัยใช้ระบบมัลติมีเดียที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียน 4) ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ มุ่งเน้นให้ท้องถิ่นสร้างแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยหลากหลาย 5) ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา มุ่งเน้นให้มีการผลิตสื่อที่ทันสมัยได้มาตรฐานสร้างภูมิคุ้มกันในการใช้สื่อในรูปแบบต่างๆ และสร้างความเข้าใจในกลุ่มผู้ปกครองช่วยควบคุมดูแลการใช้ตั้งแต่แรกเกิด 6) ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยของนักวิชาการทุกภาคส่วนกับผู้เชี่ยวชาญในบริบทของท้องถิ่น 7) ด้านการแนะแนวและการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้เรียน เน้นการใช้ฐานข้อมูลที่มากพอและเป็นจริงเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนค้นพบตัวเองสามารถออกแบบการดำเนินชีวิตได้อย่างเหมาะสม 8) ด้านการวัดประเมินผล เน้นการเปิดกว้างให้ผู้เรียนสามารถถ่ายโอนผลการเรียนจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆได้ทั้งในและนอกระบบ 9) ด้านการนิเทศการศึกษา พัฒนาให้เป็นรูปแบบเครือข่ายออนไลน์สำคัญที่สุดคือการนิเทศตนเองได้ 10) ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เน้นการประกันจากตัวครูภายใต้ระบบวงจรคุณภาพ 11) ด้านการประสานเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ มุ่งหวังให้ทุกภาคส่วนให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง และ 12) ด้านผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนมีทักษะรอบด้านเพื่อการอยู่รอดในโลกศตวรรษที่ 21

60252913 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : THE SCENARIO OF ACADEMIC ADMINISTRATION, MUNICIPAL SCHOOL, 21<sup>ST</sup> CENTURY LEARNER SKILLS

MRS. ORACHON WANNASORN : THE SCENARIO OF ACADEMIC ADMINISTRATION IN MUNICIPAL SCHOOLS TOWARDS THE 21<sup>ST</sup> CENTURY LEARNER SKILLS THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR SAKDIPAN TONWIMONRAT, Ph.D.

The purpose of this research was to discover the scenario of academic administration in municipal schools towards the 21<sup>st</sup> century learner skills by using Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) techniques. The research instruments were semi-structured interview and questionnaires. The data was then analyzed by means of median, mode, interquartile range and sampling rate. Using software packages and content analysis

The research findings revealed that:

The scenario of academic administration in municipal schools towards the 21<sup>st</sup> century learner skills has 12 aspects, of which 85 variables are factor: 1) The Support, Focus on the integration of the policy from planning to Establishing an educational database as well as advocating for a systematic personnel management linking the progress of children to the progress of teachers. 2) The development of the curriculum of educational institutions, Focus on curriculum development to provide a spatial education to meet the needs of each locality. 3) The development of learning processes, Focus on modern, multi-party system that can meet the needs of learners. 4) The development of learning resources, Focus on local communities to create a variety of modern learning centers. 5) The development and use of educational technology media, Focus on the production of modern media that complies with standards and immunity to the use of various media formats And create understanding among parents and help supervise their use from birth. 6) The research to improve educational quality, Focus on building a collaborative network of research among academics in all sectors with experts in local contexts. 7) The guidance and enhancement of learners characteristics, Emphasis on the use of a sufficient and realistic database to encourage learners to find themselves able to design a suitable lifestyle. 8) The evaluation measurement, Emphasis is placed on allowing learners to transfer their grades from various sources, both in and out of the system. 9) The Educational supervision, Developed into a form of online network, the most important is self-supervision. 10) The development of quality assurance system within educational institutions, Focus on insurance from the teacher under the quality cycle system 11) The network coordination and academic cooperation, Aiming for all sectors to seriously support and 12) The desirable outcomes, Aiming to develop students with all-round skills for survival in the 21<sup>st</sup> century world.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์ ซึ่งท่านได้ให้คำแนะนำ แก้ปัญหา พัฒนางานวิจัย และให้กำลังใจจนสำเร็จ ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริประภา ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมที่ให้ความใส่ใจและช่วยเหลืองานวิทยานิพนธ์ ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และรองศาสตราจารย์ ดร.พิชิต ฤทธิจรูญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย ส่งผลให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ที่ช่วยจุดประกายความคิด ให้กำลังใจ ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือในการดำเนินงานวิทยานิพนธ์ทำให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาการบริหารการศึกษา และอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ทุกท่านที่ให้ความรู้ ให้คำแนะนำและประสบการณ์อันมีค่าแก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทั้ง 21 ท่านที่กรุณาให้ข้อมูล ความคิดเห็นที่มีคุณประโยชน์ต่องานวิจัยเป็นอย่างยิ่ง ขอขอบคุณเจ้าของหนังสือ วารสาร เอกสาร และวิทยานิพนธ์ทุกเล่มที่ช่วยให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์

คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแด่พระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำและให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

อรชร วรรณสอน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย .....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
ข้อคำถามของการวิจัย.....	9
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ.....	12
วัตถุประสงค์การบริหารวิชาการ.....	13
ความหมายของการบริหารงานวิชาการ .....	13
ความสำคัญของงานวิชาการ.....	16
ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ.....	17
ขั้นตอนการบริหารวิชาการ.....	27
หลักการบริหารงานวิชาการ.....	29



บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา .....	31
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารงานวิชาการ .....	32
การวางแผนงานวิชาการ .....	33
ยุทธศาสตร์สำหรับการบริหารงานวิชาการ.....	36
หลักการบริหารงานวิชาการในเชิงการพัฒนา.....	37
ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดเทศบาล .....	39
ความหมายและรูปแบบของเทศบาล .....	39
การจัดการศึกษาของเทศบาล.....	41
แนวนโยบายการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	52
แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR .....	57
ประวัติและความเป็นมา .....	57
ความหมายการวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR .....	59
ขั้นตอนของเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR .....	61
ข้อสังเกตเกี่ยวกับการศึกษาอนาคต .....	64
ประโยชน์ของการศึกษาอนาคต .....	66
แนวคิดเกี่ยวกับทักษะในศตวรรษที่ 21 .....	68
กรอบแนวคิดสำหรับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 .....	68
ทิศทางการพัฒนาการศึกษาในศตวรรษที่ 21.....	72
หลักการสำคัญของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 .....	76
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	77
งานวิจัยในประเทศ.....	77
งานวิจัยต่างประเทศ.....	89
สรุป.....	93
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	94

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	94
ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย.....	94
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย.....	94
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย .....	98
ระเบียบวิธีวิจัย .....	98
แผนแบบการวิจัย .....	98
ตัวแปรที่ศึกษา.....	99
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	99
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย .....	99
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	100
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	100
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	103
ตอนที่ 1 ผลการศึกษานาตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับ การพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 การทำ EDFR รอบที่ 1.....	103
ตอนที่ 2 ผลการศึกษานาตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับ การพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 การทำ EDFR รอบที่ 2.....	111
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	147
สรุปผลการวิจัย.....	147
การอภิปรายผล .....	157
ข้อเสนอแนะ .....	168
รายการอ้างอิง .....	170
ภาคผนวก.....	176
ภาคผนวก ก หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	177
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ .....	183

ภาคผนวก ค แบบสอบถามการวิจัย (EDFR รอบที่ 2).....	185
ประวัติผู้เขียน.....	201



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อ รองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ด้านปัจจัยสนับสนุน.....	111
ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อ รองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา .....	113
ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อ รองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	116
ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อ รองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้.....	119
ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อ รองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา .....	121
ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อ รองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา.....	123
ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อ รองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการแนะแนวและการเสริมสร้างคุณลักษณะ ผู้เรียน .....	125
ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อ รองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการวัดประเมินผล .....	127
ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อ รองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการนิเทศการศึกษา .....	130
ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อ รองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา .....	132

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อ รองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการประสานเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ .....	135
ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อ รองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านผลลัพธ์ที่พึงประสงค์.....	137



## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย .....	10
แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างเทศบาล .....	40
แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	47
แผนภูมิที่ 4 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	97



## บทที่ 1

### บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคน และพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า การจัดการศึกษาจึงต้องเชื่อมโยงกับสภาพสังคมที่มีความเป็นพลวัต ตลอดระยะเวลาที่โลกได้ก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 นั้น กล่าวได้ว่าสังคมมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาอย่างรวดเร็วในทุกด้าน รูปแบบการดำเนินชีวิต และการเรียนรู้ของคนแตกต่างกันไปจากเดิมมาก การจัดการศึกษาของประเทศต่าง ๆ ได้มีการปรับตัว และพัฒนาเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งสร้างระบบการศึกษาที่ส่งเสริมให้คนได้เรียนรู้ พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ พัฒนาทักษะและสมรรถนะในการทำงาน ตลอดจนการดำเนินชีวิตในศตวรรษใหม่ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด ประเทศไทยก็เช่นเดียวกับประเทศทั่วโลกที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายนอกประเทศในระดับโลก และการเปลี่ยนแปลงภายในประเทศ ซึ่งพบว่าการศึกษาในระบบเดิมไม่สามารถตอบสนองกับการสร้างคนให้สามารถใช้ชีวิตในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีคุณภาพ จึงส่งผลให้ระบบการศึกษาต้องเคลื่อนไหวปรับเปลี่ยนให้ตอบสนอง และใช้การศึกษาเป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนประเทศไปสู่เป้าหมายในศตวรรษใหม่<sup>1</sup> ผู้บริหารการศึกษา นักการศึกษา ผู้สอน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องต้องเผชิญกับความท้าทายในการจัดการเรียนรู้สำหรับคนยุคใหม่ เกิดการพัฒนาหลักสูตร เนื้อหาสาระ รูปแบบการสอน วิธีการสอน และการประเมินผลด้วยแนวคิดใหม่ ๆ ขึ้นมากมาย เช่น การเรียนรู้แบบสร้างสรรค์นิยม (constructivist learning) การเรียนรู้แบบร่วมมือ (cooperative learning) การเรียนรู้แบบช่วยเหลือกัน (collaborative learning) การเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐาน (problem-based learning) การเรียนรู้แบบโครงงาน (project-based learning) และห้องเรียนกลับด้าน (flipped classroom) เป็นต้นซึ่งนักการศึกษาทั่วโลกให้การยอมรับและนำรูปแบบการสอนแบบใหม่ ๆ ไปใช้กันอย่างกว้างขวาง ส่งผลให้ผู้สอนเกิดการปรับเปลี่ยนแนวคิด มุมมอง และเรียนรู้เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับรูปแบบการเรียนการสอน สภาพสังคม และการศึกษาที่เปลี่ยนไปดังกล่าว อย่างไรก็ตาม แม้สังคมและเทคโนโลยีจะก้าวหน้าไปมากเพียงใด ผู้สอนก็ยังคงมีบทบาทหลักในการออกแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ซึ่งนับเป็นกระแสหลักในการพัฒนาผู้เรียนของโลก สำหรับประเทศไทยยังได้มีแนวทางการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

---

<sup>1</sup> สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี, การจัดการห้องเรียนในศตวรรษที่ 21 (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลเอ็ดดูเคชัน, 2561), 23.



แผนการศึกษาชาติ ยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา และนโยบายด้านการศึกษ่อีกหลายประการ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาต่าง ๆ ก็พบว่าต่างมีสาระสำคัญสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน<sup>2</sup>

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาได้รับการคาดหวังให้ทำหน้าที่ต่าง ๆ มากมาย ทั้งในทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ นับตั้งแต่การช่วยให้ประชาชนอ่านออกเขียนได้และคิดเป็น เรียนรู้จริยธรรมและความเป็นพลเมืองตลอดจนพัฒนาทักษะทางเศรษฐกิจ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความเท่าเทียมในสังคมในระยะยาว จากบทบาทหน้าที่ที่สำคัญหลายประการดังกล่าว การศึกษาที่ไม่มีคุณภาพจึงก่อให้เกิดปัญหาร้ายแรงต่อประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประชาชนต้องการทักษะการคิดและการดำรงชีวิตที่แตกต่างจากอดีตที่ผ่านมาอย่างมีนัยสำคัญ<sup>3</sup>

ในขณะที่วงการศึกษาทั่วโลกให้ความสำคัญของการประเมินผล การแข่งขัน ความเป็นเลิศทางวิชาการและการจัดอันดับคุณภาพการศึกษา ทว่าเมื่อมองปัญหาในภาพรวมเรากลับพบว่าประเด็นที่น่าเป็นห่วงที่สุดในการจัดการศึกษาคือการผลิตบัณฑิตที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนของการจัดการศึกษาในวันนี้ที่ไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของสังคมได้อย่างแท้จริง ในหลายประเทศกำลังเริ่มตระหนักถึงความสามารถหลักของผู้เรียนที่บรรดานายจ้างต่างเห็นว่านักเรียน นักศึกษาที่จบการศึกษามาไม่มีทักษะที่จำเป็นและสำคัญซึ่งจะสามารถมาใช้ได้ในโลกของการทำงาน โดยเฉพาะการทำงานในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีบรรยากาศแวดล้อม วิธีการทำงาน แตกต่างไปกับอดีตอย่างสิ้นเชิง โดยนับตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 21 เป็นต้นมาที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ได้เปลี่ยนรูปแบบทางธุรกิจ และการทำงานปัจจุบันแรงงานทักษะต่ำ งานที่ใช้แรงงานซ้ำซากกำลังถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี และโลกกำลังเคลื่อนเข้าสู่ภาคเศรษฐกิจบริการที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ความรู้และนวัตกรรม ความสำเร็จของการเรียนในโรงเรียนหรือในมหาวิทยาลัยจึงไม่ได้เป็นเครื่องรับประกันความสำเร็จในอาชีพเช่นที่ผ่านมาแต่หัวใจสำคัญของความสำเร็จของคนในศตวรรษที่ 21 กลับอยู่ที่ความสามารถในการปรับตัวและเรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ เพราะทุกวันนี้นอกจากเทคโนโลยีจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอัตราก้าวกระโดดที่ทำให้ความรู้ที่เคยเรียนมาในห้องเรียนกลายเป็นเรื่องล้าสมัยอย่างรวดเร็ว ความรู้ใหม่ยังเกิดขึ้นได้ในอัตราเร่งมากกว่าเดิม โฮวาร์ด การ์ดเนอร์ เจ้าของทฤษฎีพหุปัญญา หนึ่งในนักจิตวิทยาการศึกษาที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั่วโลก ยังเคยกล่าวไว้ในบทความของเขาโดยระบุว่าในทฤษฎีของเขา

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน, 1.

<sup>3</sup> สถาบันการวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ), **ข้อเสนอว่าด้วยการปฏิรูประบบการศึกษาไทย**, เข้าถึงเมื่อ 25 พฤศจิกายน 2562, เข้าถึงได้จาก <http://pokpong.org/wp-content/uploads/education-reform-proposal.pdf>.



เชื่อว่าคนเราจะสามารถมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้และอยู่กับมันเป็นเวลานานนับ 10 ปี แต่วันนี้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศอาจจะช่วยย่นระยะเวลาในการก้าวถึงการเป็นอัจฉริยะและความเชี่ยวชาญในสิ่งนั้น หากมองในฝั่งของงานหรืออาชีพที่เกิดขึ้นจากการจัดอันดับของนิตยสารฟอร์บส์ ของ 10 อาชีพที่เป็นที่ต้องการมากที่สุดในช่วงนี้กลับพบว่า อาชีพทั้งหมดไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนเมื่อ 20 ปีที่แล้ว และนี่คงเป็นเหตุผลเพียงพอที่เรากำลังพยายามสะท้อนให้เห็นว่าการจัดการศึกษาเพื่อให้เด็กสามารถเตรียมพร้อมรับมือกับโลกยุคใหม่จึงจำเป็นต้องทำในสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิม

จากข้อถกเถียงของนักการศึกษา องค์การภาครัฐ ภาคเอกชน ในหลายประเทศทั่วโลก นำมาสู่ข้อสรุปสำคัญในการจัดการศึกษายุคใหม่ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ให้กับผู้เรียน โดยมองว่าทักษะสำคัญที่จะทำให้เด็กสามารถปรับตัวเรียนรู้และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลา ได้แก่ ทักษะในการคิด ทั้งการคิดสร้างสรรค์ การคิดในเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหา ตลอดจนทักษะในการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม ทักษะความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้สื่อและเทคโนโลยีตลอดจนทักษะชีวิตและการทำงาน ที่เด็กจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว มีความคิดริเริ่ม มีทักษะสังคมและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม รวมไปถึงการมีความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่นปัจจุบันประเทศในฝั่งตะวันตกจึงมีความพยายามริเริ่มสิ่งนี้ในโรงเรียนและน่าสนใจที่ว่า การพัฒนาทักษะศตวรรษที่ 21 ให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพยังนำมาสู่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้นในเวลาเดียวกันด้วย<sup>4</sup>

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนับเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษามาตั้งแต่ในอดีตและยังมีบทบาทมากยิ่งขึ้นในปัจจุบันและอนาคตอันเนื่องมาจากนโยบายกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งได้กำหนดไว้ในกฎหมายสำคัญหลายฉบับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 54 บัญญัติให้ส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายรวมทั้งส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยรัฐมีหน้าที่ดำเนินการ กำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนให้การจัดการศึกษาดังกล่าวมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล<sup>5</sup>

<sup>4</sup> หนังสือพิมพ์มติชนสุดสัปดาห์ ฉบับที่ 1781 วันที่ 3-9 ตุลาคม 2557, **ห้องเรียนแห่งอนาคต** เข้าถึงเมื่อ 1 มกราคม 2563, เข้าถึงได้จาก <https://www.samsungslc.org/article/develop-21-st-century-skills-for-prepare-new-orld/>

<sup>5</sup> บุญร่วม เทียมจันทร์, **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560 พร้อมหัวข้อเรื่องทุกมาตราฉบับสมบูรณ์** (กรุงเทพฯ: อินส์พล, 2560), 51-52.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 กำหนดให้กระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น รวมทั้งให้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประสานส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัด สำหรับพระราชบัญญัติกำหนดแผนขั้นตอนกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 บัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบ อันได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เทศบาล กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาและให้ดำเนินการถ่ายโอนภารกิจทำให้บริการสาธารณะให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีความครอบคลุมถึงการถ่ายโอนภารกิจการศึกษา<sup>6</sup>

เทศบาลซึ่งเป็นรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นแบบหนึ่ง จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมและดำเนินการจัดการศึกษาให้สอดคล้องตามที่กฎหมายกำหนด ในปี 2562 เทศบาลที่จัดการศึกษาในระบบมีจำนวน 554 แห่ง และมีสถานศึกษาจำนวน 1,051 แห่ง<sup>7</sup> ทั้งนี้จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ซึ่งได้ดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ในการดำเนินการจัดการศึกษาของเทศบาลมีจุดแข็ง และปัญหาอุปสรรคอยู่หลายประการ สำหรับด้านจุดแข็ง ในด้านทรัพยากรในการจัดการศึกษา เทศบาลมีรายได้และทรัพยากรทางการบริหารค่อนข้างพอเพียงต่อการจัดการศึกษา มีความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการแต่ก็มีปัญหาอุปสรรคด้านบุคลากร คือ การขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษาและอำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่ที่ผู้บริหารท้องถิ่น อย่างไรก็ตามการมีกฎหมายและนโยบายการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษาที่ชัดเจน มีทรัพยากรในการบริหารจัดการเพิ่มมากขึ้น เป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมการจัดการศึกษาของเทศบาลเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา และสนองตอบต่อความต้องการของท้องถิ่นอย่างแท้จริง<sup>8</sup>

<sup>6</sup> วิสิทธิ์ โรจน์พจนรัตน์, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา, 2542), 11-28.

<sup>7</sup> กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, การวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ม.ป.ท. 2560), 3.

<sup>8</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาของเทศบาล (กรุงเทพฯ: สกศ, 2554), 4.

## ปัญหาของการวิจัย

โรงเรียนในสังกัดเทศบาล เป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่มีวิสัยทัศน์ด้านการจัดการศึกษา คือ “ประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยพลังประชารัฐ บนพื้นฐานความเป็นไทยตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีทักษะในศตวรรษที่ 21 ดำรงชีวิตอย่างมีความสุขและยั่งยืน”<sup>9</sup> และนอกจากนี้ยังมีนโยบายที่เห็นความสำคัญของการเตรียมความพร้อมสถานศึกษาเพื่อรองรับการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 เริ่มจากพันธกิจที่ 2 ตามแนวนโยบายการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งส่งเสริมพัฒนาให้เด็ก เยาวชน และประชาชนมีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 การกำหนดเป้าประสงค์ให้สถานศึกษามีการจัดการเรียนรู้ส่งเสริมผู้เรียนให้มีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (3R x 8C) สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้เรียนมีลักษณะและค่านิยมที่พึงประสงค์ นำมาสู่ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะด้านภาษาเพื่อการสื่อสาร และการคิดคำนวณ (3R) และยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะชีวิตในศตวรรษที่ 21 (8C) จากแนวนโยบายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าเทศบาลได้กำหนดทิศทางไว้อย่างชัดเจนในเรื่องของการพัฒนาผู้เรียนโดยคาดหวังให้นักเรียนในสังกัดมีความพร้อมในการรับมือกับภัยคุกคามที่ต้องใช้การบูรณาการทรัพยากรมนุษย์และการใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด โลกแห่งความเปลี่ยนแปลงที่จะต้องก้าวให้ทันจึงอยู่ในห่วงแห่งการปรับตัวเข้ากับกระแสดังกล่าว อาทิเช่นรูปแบบการสอนแบบเดิมซึ่งเน้นความรู้ที่นักเรียน เรียนจากครูผู้สอนในห้องเรียนเป็นหลักนั้นจะกระตุ้นให้นักเรียนมีความกระตือรือร้น และความสนใจทางด้านวิชาการได้ไม่มากเท่าที่ควร จึงควรนำไปสู่การปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางที่จะต้องเน้นการปฏิบัติในห้องเรียนและนอกห้องเรียนมากยิ่งขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ตามหลักสูตรที่สถานศึกษากำหนด<sup>10</sup> ผู้บริหาร คณาจารย์จึงต้องพิจารณาปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนในปัจจุบันจากการสอนแบบเดิมไปเป็นการเรียนการสอนโดยเน้นที่ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนสามารถสร้างความรู้ได้เอง เพื่อเป็นการแก้ปัญหาในการศึกษาดังกล่าว ซึ่งจะทำให้นักเรียนเหล่านั้นมีความสุขในการศึกษาเล่าเรียนนำมาซึ่งความกระตือรือร้นในการใฝ่เรียนใฝ่รู้เพิ่มมากยิ่งขึ้นอีกด้วยและนอกจากจะทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะตามความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้วยังเป็นการเพิ่มมูลค่าในการผลิตทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ดังนั้นโรงเรียนในสังกัดเทศบาลจึงต้องมีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการและนำมาใช้สำหรับ

<sup>9</sup> กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, การวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2560), 11.

<sup>10</sup> สราวุฒิ กั้นเอี่ยม, “วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น,” 16, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม, 2562): 215.

การจัดการศึกษา โดยมีเป้าหมายเพื่อให้นักเรียนมีศักยภาพในทุก ๆ ด้านสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ของกระทรวงศึกษาธิการ และเป็นไปตามแนวนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นตามที่กล่าวแล้วข้างต้น ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และสอดคล้องกับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องการให้คนมีความรู้ มีความสามารถ มีทักษะที่จำเป็นดังที่ได้กล่าวไปข้างต้นสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการปรับนโยบาย ปรับแนวทางในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มีการบูรณาการความรู้ การบริหารจัดการที่เหมาะสมและที่สำคัญต้องสามารถนำไปใช้ในการลงมือปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา พัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้จริงอีกด้วย

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทยมีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของเทศบาลโดยเฉพาะการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ พันธกิจให้เทศบาลสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพมีความพร้อมในการเรียนรู้ เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างมีคุณภาพเป็นพลเมืองที่ดีของสังคมและประเทศชาติ ดังนั้นจึงได้มีการสำรวจข้อมูลทางการศึกษาของเทศบาลเป็นประจำทุกปีโดยมีคณะกรรมการประสานวิชาการจัดการศึกษาร่วมกันรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งประกอบไปด้วยข้อมูลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา (SAR) การประเมินสมรรถนะสำคัญของผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2551 (LCT) การทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน (O-NET) และการทดสอบความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ (NT) รวมถึงการประเมินความสามารถด้านการอ่านออกของผู้เรียน (RT) มีผลการประเมินในปีการศึกษา 2560 ดังนี้ 1) การประเมินคุณภาพการศึกษาระดับปฐมวัยในมาตรฐานด้านผลผลิตทางการศึกษา (มาตรฐานที่ 9 – 14) ซึ่งเป็นมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับผลการจัดการศึกษาที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ความสามารถในการทำงานที่เหมาะสมกับวัย สุขนิสัย สุขทริยภาพ ความสามารถในการคิด ความรู้และทักษะตามหลักสูตรทุกมาตรฐานมีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก - ดีเยี่ยม มาตรฐานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มาตรฐานที่ 9 เด็กมีพัฒนาการด้านร่างกายเหมาะสมตามวัย ทั้งนี้เนื่องจากเทศบาลมีการสนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อ อุปกรณ์ เครื่องเล่น การจัดมุมประสบการณ์และศูนย์การเรียนรู้ การดูแลโภชนาการ อาหารกลางวัน อาหารเสริมนม เพื่อส่งเสริมพัฒนาการด้านร่างกาย จึงได้มีข้อเสนอแนะให้สถานศึกษาสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูปฐมวัยใช้แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง โดยจัดกิจกรรมที่เหมาะสมตามวัยของเด็ก ตลอดจนการนำประสบการณ์ในท้องถิ่นมาใช้ในการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เด็กมีทักษะการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับ Thailand 4.0 2) ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมาตรฐานด้านผลผลิตทางการศึกษา ( มาตรฐานที่ 9 – 14 ) ซึ่งเป็นมาตรฐาน

ที่เกี่ยวข้องกับผลการจัดการศึกษาที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะ อันพึงประสงค์ ความสามารถในการทำงานที่เหมาะสมกับวัย สุขนิสัย สุขทรียภาพ ความสามารถในการคิด ความรู้และทักษะตามหลักสูตรพบว่าทุกมาตรฐานมีผลการประเมินอยู่ในระดับ ดีมาก - ดีเยี่ยม มาตรฐานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือมาตรฐานที่ 14 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดีและมีสุขทรียภาพในขณะที่มาตรฐานที่ 10 ผู้เรียนมีความรู้และสมรรถนะสำคัญตาม หลักสูตรสู่ประชาคมอาเซียนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

จากผลการสรุปการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมได้มีการเสนอจุดที่ควรพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการดังนี้

1. ครูบางส่วนไม่ให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การทำวิจัยในชั้นเรียน การพัฒนาสื่อและนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ เนื่องจากมีภาระงานอื่น ๆ มาก
2. ควรส่งเสริมการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนให้มากขึ้น
3. ควรมีการนิเทศติดตาม ให้คำปรึกษาในการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
4. ควรส่งเสริมและพัฒนาด้านทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดหาเหตุผล ตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างมีสติและเหตุผลและกระบวนการเรียนรู้โดยการฝึกปฏิบัติจริงพร้อมทั้งประสานความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น ๆ เน้นการพัฒนาผู้เรียนอย่างยั่งยืน
5. ผู้เรียนควรได้รับการพัฒนาให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้สูงขึ้นทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3) การประเมินสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ผลการประเมินพบว่าในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 58.02 ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 60.35 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 48.99 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 55.41 ซึ่งทั้ง 3 ระดับ มีทักษะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือสมรรถนะด้านการสื่อสาร และทักษะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือสมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและสมรรถนะด้านการใช้ทักษะชีวิต จากผลการประเมินดังกล่าวได้มีข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการ ดังนี้



1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำนโยบายมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อยกระดับสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรทางการศึกษาพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการในการจัดการเรียนการสอน

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาควรมีเทคนิควิธีการและกระบวนการในการจัดการเรียนการสอนกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เหมาะสมกับวัยและควรนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ

4. ผู้ปกครอง ชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีส่วนร่วมและมีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

5. ครูควรปลูกฝังให้ผู้เรียนมีความตระหนักในการรับผิดชอบและสร้างวินัยในการใฝ่รู้ใฝ่เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง<sup>11</sup>

จากผลการประเมินต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าคุณภาพของผู้เรียนนั้นขึ้นอยู่กับการบริหารงานวิชาการเป็นหลักเนื่องจากการจัดการเรียนการสอนนั้นส่งผลโดยตรงต่อผู้เรียน หากโรงเรียนยังยึดติดกับรูปแบบการบริหารงานวิชาการแบบเดิม ๆ ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนย่อมไม่เกิดการพัฒนาอย่างแน่นอน จากสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ตลอดจนนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่ต้องการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนและการเตรียมรับต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ให้สถานศึกษาได้ปฏิรูปการศึกษามีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อเตรียมรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ข้อความรู้ที่ได้จากงานวิจัยจะเป็นทิศทางให้หน่วยงานการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปกำหนดนโยบาย กำหนดกลยุทธ์ ตลอดจนเป็นแนวทางและวิธีปฏิบัติที่ดีที่จะนำไปสู่การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพในกระบวนการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและเป็นระบบ

<sup>11</sup> กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, การวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2560), 65-169.

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพปัญหาและความสำคัญของการวิจัยที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ ดังนี้

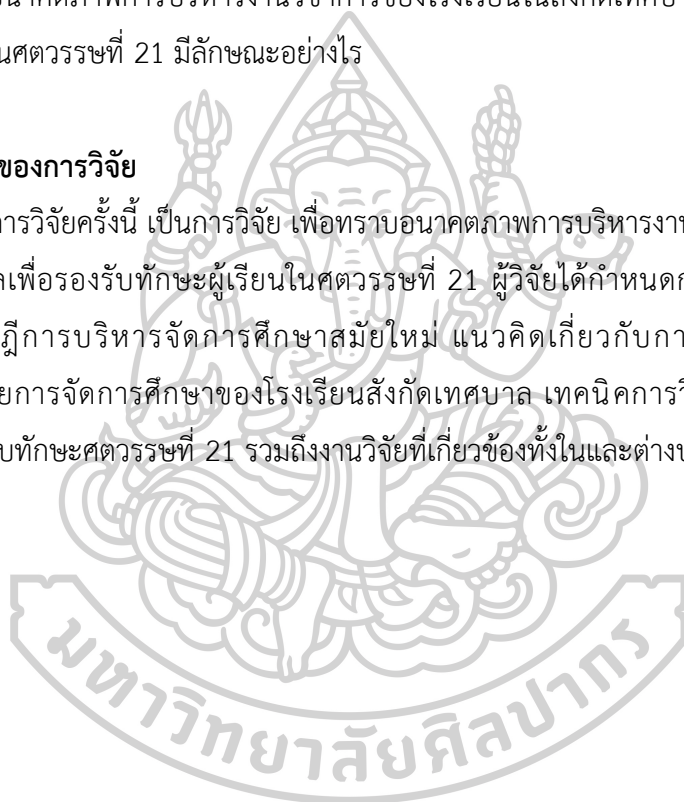
เพื่อทราบอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

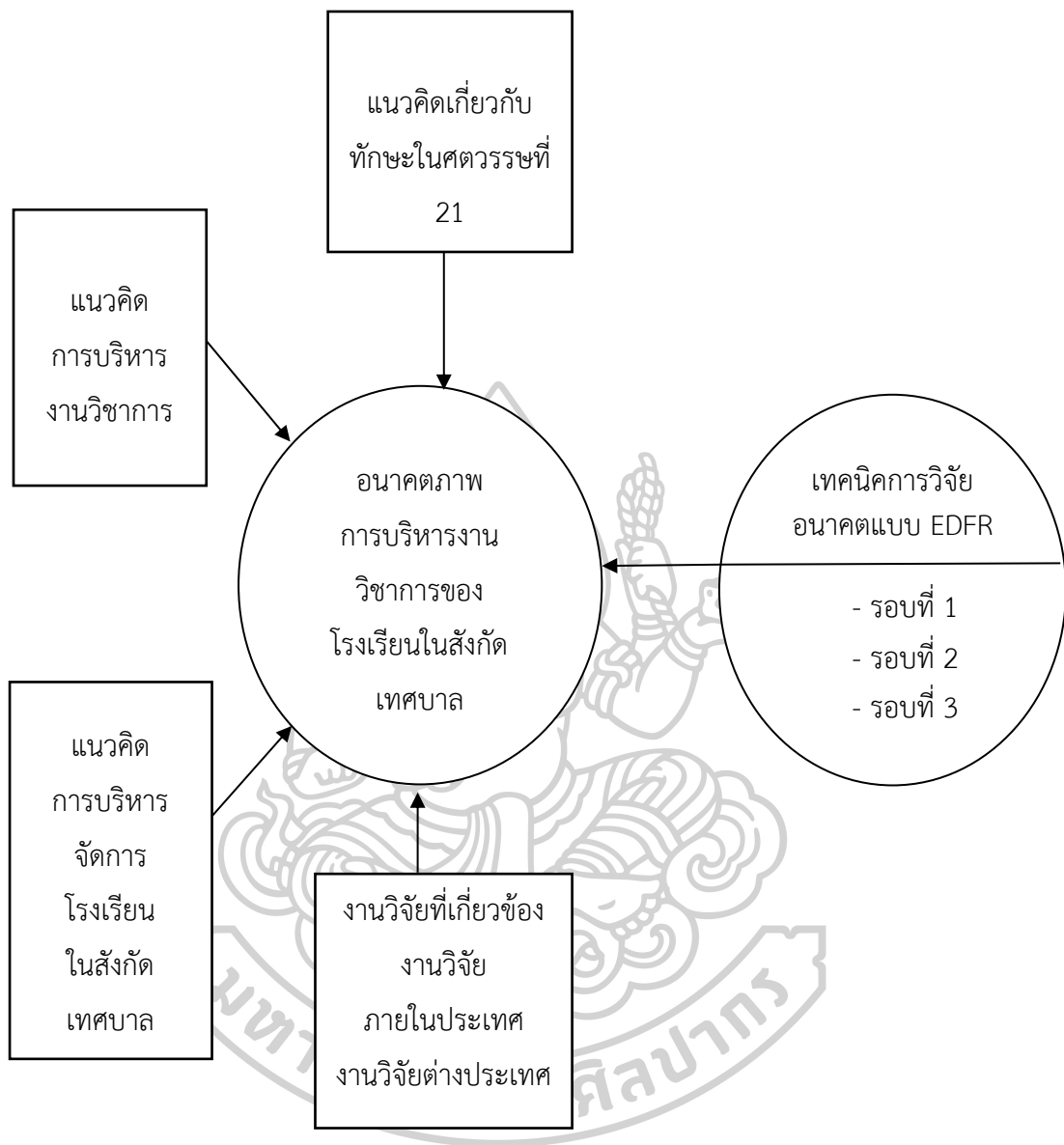
### ข้อคำถามของการวิจัย

อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีลักษณะอย่างไร

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัย เพื่อทราบอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการศึกษาแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการศึกษาศึกษาสมัยใหม่ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ กรอบนโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต (EDFR) แนวคิดเกี่ยวกับทักษะศตวรรษที่ 21 รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ดังแผนภูมิที่ 1





แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย



## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการ หมายถึง ภาพรวม แนวโน้มเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษารวมไปถึงสิ่งที่จะทำหรือสามารถดำเนินการได้ในอนาคต 5-10 ปีข้างหน้าโดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนตามขอบข่ายของงานวิชาการให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

2. โรงเรียนสังกัดเทศบาล หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดให้เด็กตั้งแต่ระดับก่อนวัยเรียน ไปจน ถึงชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย

3. ทักษะในศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> century skills; transversal skills) หมายถึง กลุ่มความรู้ ทักษะและนิสัยการทำงานที่เชื่อว่ามีสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทักษะดังกล่าวนี้เป็นผลจากการพัฒนากรอบความคิดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Learning Framework) โดยภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (The Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills) เบอร์นี ทริลลิงและชาร์ลส์ เฟเดล (Bernie Trilling and Charles Fadel) ได้เสนอในหนังสือ 21<sup>st</sup> Century Skills: Learning for Life in Our Times (2009) เป็นสมการ 3Rs 7Cs = ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 โดย 3Rs ประกอบด้วย ทักษะการรู้หนังสือ ได้แก่ Reading (ทักษะการอ่าน), Writing (ทักษะการเขียน) และ Arithmetic (ทักษะเลขคณิต) ส่วน 7Cs ประกอบด้วย ทักษะ 7 ด้านคือ (1) ด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (critical thinking and problem solving) (2) ด้านการสื่อสารสารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (communications, information, and media literacy) (3) ด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (collaboration, teamwork and leadership) (4) ด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (creativity and innovation) (5) ด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (computing and ICT literacy) (6) ด้านการทำงาน การเรียนรู้ และการพึ่งตนเอง (career and learning self-reliance) และ (7) ด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนทัศน์ (cross-cultural understanding)<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> คณะกรรมการจัดทำพจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ร่วมสมัย ราชบัณฑิตยสถาน, **ทักษะในศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> century skills; transversal skills)**, เข้าถึงเมื่อ 18 มกราคม 2563, เข้าถึงได้จาก <http://www.royin.go.th/?knowledges>

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาล เพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21” ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงความหมาย กระบวนการ บริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับแนวคิด จากงานวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ
2. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเทศบาล
3. แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR
4. แนวคิดทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21
5. งานวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการถือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพ ดังมาตราต่อไปนี้

มาตรา 24 จัดกระบวนการเรียนรู้

มาตรา 25 รัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต  
ทุกรูปแบบ

มาตรา 26 จัดการประเมินผู้เรียน

มาตรา 27 จัดทำสาระหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลางในส่วนที่เกี่ยวกับปัญหาในชุมชน และสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว

มาตรา 30 พัฒนาระบบการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน

มาตรา 48 จัดให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและจัดทำรายงานประจำปี  
เสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน

มาตรา 66 พัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของผู้เรียน<sup>13</sup>

### วัตถุประสงค์การบริหารวิชาการ

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้อง  
กับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น
2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ  
สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเองและ  
การประเมินจากหน่วยงานภายนอก
3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัย  
เกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียน  
เป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ  
สถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง<sup>14</sup>

### ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทบทวนแนวความคิดจากนักวิชาการทางการศึกษาที่มีการ  
การอธิบายถึงแนวคิดทางด้านวิชาการการศึกษาโดยพบนักวิชาการในอดีตหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้  
ดังนี้

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการ  
หรือกิจกรรมการดำเนินงานทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอน ตลอดจนการ  
ประเมินผลให้ดีขึ้นเพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน<sup>15</sup>

<sup>13</sup> สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไข  
เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิคจำกัด, 2545), 11-28.

<sup>14</sup> รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ, การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (สงขลา:  
นำศิลป์, 2554), 29.

<sup>15</sup> เรื่องเดียวกัน, 29.

จันทรานี สงวนนาม ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>16</sup>

สันติ บุญภิรมย์ ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารจัดการกิจกรรมทุกชนิดทุกประเภทที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนและการบริหารสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปอย่างราบรื่น เปรียบเสมือนเส้นเลือดใหญ่ไปหล่อเลี้ยงหัวใจ การบริหารจึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดของงานวิชาการที่สามารถทำให้งานวิชาการเกิดพลวัต (Academic Affairs Dynamic) อยู่ตลอดเวลา ส่งผลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผล คุณภาพของการศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดไป<sup>17</sup>

กมล ภูประเสริฐ ได้กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารวิชาการหมายถึงการบริหารที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจของสถานศึกษา<sup>18</sup>

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานวิชาการหมายถึงการบริหารสถานศึกษาโดยการจัดการกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน<sup>19</sup>

สมาน อัครภูมิ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการเพื่อให้พันธกิจการบริหารด้านวิชาการโดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุความมุ่งหมายการศึกษาที่กำหนดไว้ ซึ่งมีขอบเขตการบริหาร 5 งาน คือ 1) การวางแผนวิชาการ 2) การพัฒนาหลักสูตร 3) การจัดการเรียนการสอน 4) การนิเทศและการพัฒนาการเรียนการสอน 5) การประเมินผลงานทางวิชาการ<sup>20</sup>

<sup>16</sup> จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา** (กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2545), 142.

<sup>17</sup> สันติ บุญภิรมย์, **การบริหารงานวิชาการ** (กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2553), 20.

<sup>18</sup> กมล ภูประเสริฐ, **การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา** พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เมธีทีปส์, 2548), 6.

<sup>19</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **การบริหารงานวิชาการ** (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2553), 2.

<sup>20</sup> สมาน อัครภูมิ, **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่: แนวคิด ทฤษฎีการปฏิบัติ**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (อุบลราชธานี: อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์, 2553), 28.

กอร์ดัน (Gorton) กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการว่า หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอนของนักเรียนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งได้แก่งานด้านหลักสูตร การจัดแผนการเรียน การจัดตารางการเรียนการสอน การจัดครูเข้าสอน การพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการ การวัดผลและประเมินผล รวมถึงการนิเทศการสอน<sup>21</sup>

ฟอเรสต์ และ คินเซอร์ (Forest and Kinser) ได้ให้ความหมายการบริหารงานวิชาการว่าเป็นงานที่จะต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารและการส่งเสริมการจัดทำหลักสูตร การสอน และการจัดการเรียนรู้<sup>22</sup>

ฟราย เคทเทอร์ริท และมาร์แชล (Fry, Ketteridge and Marshall) ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการว่าเป็นงานที่กำกับติดตาม ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องการเรียนการสอน การทำงานวิจัย การนิเทศติดตาม การบริหารงานวิชาการและการจัดการ ตลอดจนการรักษาความเป็นมืออาชีพทางการจัดการเรียนการสอน<sup>23</sup>

วิกส์ เฟอ์ลลอง และไฮเบิร์ก (Vick, Furlong and Heiberger) ให้ความหมายการบริหารงานวิชาการว่า หมายถึง การวางแผนงานที่ต้องรับผิดชอบในการติดตามงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาการทั้งหมดซึ่งเป็นภาระงานที่ใหญ่กว่างานบริหารทั่ว ๆ ไปและเป็นสิ่งที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร<sup>24</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและแก้ไขปรับปรุงการเรียนการสอน ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย ตลอดจนการวัดและ

---

<sup>21</sup> Richard A. Gorton, **School Administration and Supervision : Leadership Challenges and Opportunities**, 2<sup>nd</sup> ed. (Ohio: W. C. Brown, 1983), 158-164.

<sup>22</sup> Forest, J. & Kinser, K., **Higher education in the United States: An Encyclopedia**. (Barbara, CA: ABC-CLIO, 2002), 1.

<sup>23</sup> Heather Fry, Steve Ketteridge and Stephanie Marshall. **A Handbook for Teaching and Learning in Higher Education : Enhancing Academic Practice**, 3<sup>rd</sup> ed. (New York: Taylor & Francis, 2009), 3.

<sup>24</sup> Julia Miller Vick, Jennifer S. Furlong and Mary Morris Heiberger, **The Academic Job Search Handbook**, 4<sup>th</sup> ed. (Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2008), 7.

ประเมินผลการเรียนสอนให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อผู้เรียนทำให้ผู้เรียนมีความประพฤติดี มีลักษณะนิสัยที่ดีและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

### ความสำคัญของงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการ เกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษา และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจ ของสถานศึกษา และเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกระดับของสถานศึกษา ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องทางตรงหรือทางอ้อมก็อยู่ที่ลักษณะของงานนั้น จากการศึกษาของสมิซท์ และคณะ (Smith and others) ในด้านการใช้เวลาในการบริหารงาน และการให้ความสำคัญของงาน ในสถานศึกษา งานในความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยแยกงานออกเป็น 7 ประเภท พบว่า<sup>25</sup>

1. การบริหารงานวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 40
2. งานบริหารบุคลากร ได้แก่ ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 20
3. งานบริหารกิจการนักเรียน คิดเป็นร้อยละ 20
4. งานบริหารการเงิน คิดเป็นร้อยละ 5
5. งานบริหารอาคารสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 5
6. งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน คิดเป็นร้อยละ 5
7. งานบริหารทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 5

ซึ่งสอดคล้องกับ อำภา บุญช่วย ที่ได้ศึกษาเรื่องการใช้เวลาในการบริหารงานวิชาการ มากกว่าการงานอื่น ๆ ในรอบสัปดาห์<sup>26</sup>

อำภา บุญช่วย ได้สรุปไว้ว่า งานด้านวิชาการถือเป็นหัวใจสำคัญ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นงานหลักของงานการศึกษา ส่วนอื่น ๆ เป็นงานที่มาสสนับสนุนงานวิชาการให้มีคุณภาพ ดังนั้น งานวิชาการจึงมิใช่เพียงแต่ให้นักเรียนอ่านออกเขียนได้ ทำเลขเก่งเท่านั้น แต่ความหมายรวมถึง การดำรงชีวิตในสังคมร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Edward W. Smith and others, *The Educator's Encyclopedia* (New Jersey: Prentice Hall, 1961), 170.

<sup>26</sup> อำภา บุญช่วย, *การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โอเอสพรีนติ้งเฮ้าส์, 2537), 22.

<sup>27</sup> เรื่องเดียวกัน, 23.

จिरพันธ์ พิมพ์พันธุ์ กล่าวว่า ฝ่ายวิชาการมีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การกำหนดหลักสูตร (Curriculum) แผนการสอน สื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอน การวัดผล ประเมินผล การจัดครูเข้าสอน การนิเทศการสอน<sup>28</sup>

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร สถานศึกษา และเป็นส่วนที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญส่งเสริมสนับสนุนให้งานวิชาการดำเนินไป อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร (Curriculum) โดยมีการจัดกิจกรรมที่เป็น การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ<sup>29</sup>

### ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ

ขอบข่าย หมายถึง ขอบเขต (Scope) คือการกำหนดกรอบของการทำงานให้อยู่ใน วงจำกัด เพื่อส่งผลให้งานที่ดำเนินการนั้นมีความสมบูรณ์ครบถ้วน ก่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพพร้อมทั้งผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินงาน<sup>30</sup> สำหรับขอบข่ายของงานวิชาการจะประกอบ ไปด้วยงานต่อไปนี้<sup>31</sup>

1. การบริหารหลักสูตร
2. การบริหารการเรียนการสอน
3. การบริหารการประเมินผล
4. การบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา
5. การบริหารการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ
6. การบริหารการวิจัยและพัฒนา
7. การบริหารโครงการทางวิชาการอื่น ๆ
8. การบริหารระบบข้อมูลและสารสนเทศทางวิชาการ
9. การบริหารการประเมินผลงานทางวิชาการของสถานศึกษา

<sup>28</sup> จिरพันธ์ พิมพ์พันธุ์, กลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการ เรียนรู้ (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2550), 15.

<sup>29</sup> รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ, การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (สงขลา: นำศิลป์, 2554), 30.

<sup>30</sup> สันติ บุญภิรมย์, การบริหารงานวิชาการ (กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2553), 25.

<sup>31</sup> กมล ภูประเสริฐ, การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เมธีทิปส์, 2548), 10.



ในขณะที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสังกัดไว้ดังนี้<sup>32</sup>

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวว่า ขอบข่ายของงานวิชาการจะประกอบด้วยงานต่อไปนี้<sup>33</sup>

1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการล่วงหน้าเกี่ยวกับการเรียนการสอน มีรายละเอียดของงานดังนี้
  - 1.1 แผนปฏิบัติการงานวิชาการ ได้แก่การประชุมเกี่ยวกับหลักสูตรการจัดปฏิทินการศึกษา ความรับผิดชอบงานตามภาระหน้าที่ การจัดชั้นตอนและเวลาในการทำงาน
  - 1.2 โครงการสอน เป็นการจัดรายละเอียดเกี่ยวกับวิชาที่ต้องสอนตามหลักสูตร
  - 1.3 บันทึกการสอน เป็นการแสดงรายละเอียดของการกำหนดเนื้อหาที่จะสอนในแต่ละคาบของแต่ละวันหรือสัปดาห์ โดยการวางแผนไว้ล่วงหน้า และยึดโครงการสอนเป็นหลัก
2. การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี และสามารถปฏิบัติได้ จึงต้องมีการจัดเกี่ยวกับการเรียนการสอน ดังนี้

<sup>32</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ), 2546), 32.

<sup>33</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2553), 3-4.



2.1 การจัดตารางสอนเป็นการกำหนดวิชา เวลา ผู้สอน สถานที่ ตลอดจนผู้เรียนในแต่ละรายวิชา

2.2 การจัดชั้นเรียน เป็นงานที่ฝ่ายวิชาการต้องประสานกับฝ่ายอาคารสถานที่ รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในห้องเรียน

2.3 การจัดครูเข้าสอน ต้องพิจารณาถึงความพร้อมของสถานศึกษาและความพร้อมของบุคลากร รวมถึงการเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยสอน

2.4 การจัดแบบเรียน โดยปกติสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการจะใช้แบบเรียนที่กระทรวงกำหนด นอกจากนั้นครูอาจใช้หนังสืออื่นเป็นหนังสือประกอบ หรือจากเอกสารที่ครูเตรียมเอง

2.5 การปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการพัฒนาครูผู้สอนให้ก้าวทันวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ความก้าวหน้าของสังคม ธุรกิจ อุตสาหกรรม เป็นต้น

2.6 การฝึกงาน จุดมุ่งหมายของการฝึกงาน เป็นการให้นักเรียนนักศึกษาผู้จักนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ใช้กับชีวิตจริง ทั้งยังมุ่งให้ผู้เรียนได้เห็นปัญหาที่แท้จริงในสาขาวิชา และอาชีพนั้น เพื่อให้โอกาสผู้เรียนได้เตรียมตัวที่จะออกไปเผชิญกับชีวิตจริงต่อไป

3. การจัดบริการเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และการส่งเสริมการจัดหลักสูตรและโปรแกรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ได้แก่

3.1 การจัดสื่อการเรียนการสอน เป็นสิ่งที่เอื้อต่อการศึกษานักเรียนนักศึกษา เน้นเครื่องมือและกิจกรรมให้ครูได้เลือกใช้ในการสอน

3.2 การจัดห้องสมุด เป็นที่รวมหนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์ และวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นแหล่งวิทยาการให้นักเรียนนักศึกษาได้ศึกษาและค้นคว้าเพิ่มเติม

3.3 การนิเทศการสอน เป็นการช่วยเหลือแนะแนวครูให้เกิดการปรับปรุงแก้ไข ปัญหาการเรียนการสอน

4. การวัดและประเมินผล เป็นกระบวนการเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในด้านการตรวจสอบ และวิเคราะห์ผลการเรียน

จันทรานี สงวนนาม ได้สรุปขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการว่า กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิชาการ ควรประกอบไปด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้<sup>34</sup>

<sup>34</sup> จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา** (กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2545), 145-157.

1. หลักสูตรและการบริหารหลักสูตร กิจกรรมผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวกับหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ได้แก่

1.1 การศึกษาสาระการเรียนรู้ของหลักสูตรและการจัดระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องศึกษาสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรซึ่งเป็นองค์ความรู้เดิมที่จะต้องนำมาจัดให้เป็นระบบ และมีการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้เป็นรายวิชาและช่วงชั้น โดยปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 27 ซึ่งสถานศึกษาจะต้องจัดทำสาระการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของชุมชนและสังคม ตลอดจนต้องคำนึงถึงความพร้อมและภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการจัดทำคำอธิบายรายวิชาตามหน่วยการเรียนรู้ และแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนได้มีความสัมพันธ์กับวิถีชีวิตจริงในชุมชน แทนการเรียนรู้จากสิ่งที่ไกลตัว สาระการเรียนรู้มีทั้งสิ้น 8 กลุ่มสาระ ที่สถานศึกษาต้องใช้เป็นหลักเพื่อเสริมสร้างพื้นฐานการคิด การเรียนรู้และการแก้ปัญหา ตลอดจนการเสริมสร้างความเป็นมนุษย์ ศักยภาพพื้นฐานในการคิด การทำงานและการพัฒนาตนเอง

1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ หรือที่เรียกว่า การปฏิรูปการเรียนรู้ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับวิธีการเรียนของผู้เรียนและวิธีการสอนของครู ซึ่งครูจะต้องสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ฝึกคิดวิเคราะห์และศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง โดยมีครูเป็นผู้ควบคุมดูแลเป็นการฝึกปฏิบัติให้ผู้เรียนมีประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง รู้จักวิถีคิด วิธีการดำเนินชีวิต และมีทักษะในการเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ได้ การจัดการเรียนการสอนตามแนวของหลักสูตรใหม่จึงน่าจะมีหลักการและแนวปฏิบัติดังต่อไปนี้

- เน้นการเรียนการสอนตามสภาพจริง
- เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ค้นคว้าหาความรู้ ได้แสดงความคิดอย่างอิสระ สามารถสรุปและสร้างองค์ความรู้ใหม่ขึ้นได้จากข้อมูลที่มี
- นักเรียนเป็นผู้ปฏิบัติ ครูเป็นเพียงแหล่งข้อมูลหนึ่งจากหลาย ๆ แหล่ง และเป็นผู้อำนวยการความสะดวกให้แก่ผู้เรียน

- เน้นการปฏิบัติที่ควบคู่ไปกับหลักการและทฤษฎี
- เน้นวิธีการสอนจากการเรียนรู้หลาย ๆ รูปแบบ
- ส่งเสริมให้ผู้เรียนใช้กระบวนการคิดมากกว่าการค้นหาคำตอบที่ตายตัวเพียงคำตอบเดียว

- ถือว่ากระบวนการเรียนรู้มีความสำคัญมากกว่าเนื้อหาเพื่อให้ผู้เรียนมีข้อมูลเพียงพอที่จะสร้างองค์ความรู้ใหม่

- ใช้กระบวนการกลุ่มในการเรียนรู้ร่วมกันและเรียนรู้ด้วยตนเอง

1.3 สื่อการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องจัดให้สถานศึกษามีสื่อการเรียนการสอน เพราะสื่อเป็นสิ่งที่ช่วยให้ครูและผู้เรียนปฏิบัติกิจกรรมการเรียนการสอนได้สะดวกยิ่งขึ้น สื่อที่เป็นสิ่งจำเป็น

สำหรับครูผู้สอน เช่น เอกสารหลักสูตร คู่มือครู บันทึกการสอน นอกจากนี้แหล่งการเรียนรู้ทุกรูปแบบ เครือข่ายการเรียนรู้ที่สามารถให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ก็ถือว่าเป็นสื่อการเรียนรู้ทั้งสิ้น สื่อการเรียนรู้เป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะช่วยให้การเรียนการสอนของครูดำเนินไปด้วยดี ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดีตามกระบวนการต่าง ๆ ที่หลักสูตรต้องการ ในปัจจุบันต้องยอมรับว่า ผู้เรียนทุกคนต่างก็มีประสบการณ์เดิมอยู่แล้ว ความรู้ใหม่ ๆ ที่ผู้เรียนจะได้รับอาจมีหลายทาง นอกจากครูและสื่อต่าง ๆ ดังกล่าว เช่น วิทยุ โทรทัศน์ สิ่งพิมพ์ คอมพิวเตอร์ และภูมิปัญญาท้องถิ่น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของครูที่จะจัดหามาใช้และศักยภาพในการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคน ซึ่งหลักสูตรใหม่มีได้ละทิ้งหนังสือเรียนแบบเก่า ๆ โดยสิ้นเชิง องค์กรความรู้ใหม่ก็ยังคงต้องอาศัยหนังสือ เก้ารวมอยู่ด้วยตามความจำเป็นและเหมาะสม

1.4 การวัดและการประเมินผลการเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วย ตรวจสอบคุณภาพของผู้เรียนว่าผู้เรียนมีความก้าวหน้าทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ คุณธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หรือไม่ เพียงใด ผลการประเมินจะช่วยให้ครูผู้สอนรู้ข้อบกพร่องหรือความก้าวหน้าของผู้เรียน ทำให้สามารถ จัดกิจกรรมการเรียนรู้และวิธีการแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้เหมาะสมได้ กิจกรรมการประเมินผล การเรียนรู้สามารถดำเนินการได้เป็น 3 ระดับ คือ

1) การประเมินผลระดับชั้นเรียนเป็นหน้าที่สำคัญที่ครูผู้สอนจะต้องประเมิน ผู้เรียนในแต่ละรายวิชา เพื่อรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคลโดยใช้วิธีการที่หลากหลายและควรทำอย่างต่อเนื่องควบคู่กันไปกับกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน

2) การประเมินผลระดับสถานศึกษาเป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบ ความก้าวหน้าด้านการเรียนรู้เป็นรายชั้นปี และช่วงชั้นของสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้ เพื่อนำผลการประเมินไป พิจารณาตัดสินการเลื่อนชั้น กรณีที่ผู้เรียนไม่สามารถผ่านมาตรฐานการเรียนรู้ของกลุ่มสาระต่าง ๆ สถานศึกษาจะต้องจัดให้มีการสอนซ่อมเสริม และจัดให้มีการประเมินผลการเรียนรู้ด้วย

3) การประเมินผลระดับชาติ สถานศึกษาจะต้องจัดให้ผู้เรียนทุกคนที่เรียน ในปีสุดท้ายของแต่ละช่วงชั้น ได้แก่ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้ารับการประเมินคุณภาพระดับชาติในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สำคัญ ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ภาษาต่างประเทศ และกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ๆ ตามที่กระทรวงกำหนด ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะนำไปใช้ในการ พัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและคุณภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่ง กิจกรรม การวัดและการประเมินผลอาจทำได้ด้วยวิธีต่อไปนี้

1) การประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment) เป็นการประเมินผลจากงานหรือผลงานที่เป็นจริง มากกว่าการประเมินด้วยข้อสอบแบบเลือกตอบและเป็นการประเมินผลตามเกณฑ์ซึ่งมีความสำคัญต่อการปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวัน การประเมินตามสภาพจริงจะครอบคลุมถึงวิธีการดังต่อไปนี้

- การนำเสนอด้วยปากเปล่า (Oral Presentation)
- การโต้วาที (Debates)
- การแสดงนิทรรศการ (Exhibitions)
- การรวบรวมผลงานเขียนของนักเรียน (Collections of Student Written Products)

- แลบบันทึกภาพผลการปฏิบัติงาน (Videotapes of Performances)

- การสร้างและงานประดิษฐ์โครงหุ่น (Construction and Models)

- การแก้ปัญหา (Solution of Problems)

- พฤติกรรมของผู้เรียน (Students Behavior)

- การปฏิบัติงานกลุ่ม (Co-operative Group Work)

การประเมินตามสภาพจริงเป็นวิธีประเมินที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมและทักษะที่จำเป็นของผู้เรียนในสถานการณ์จริงเป็นวิธีการที่เน้นงานภาคปฏิบัติที่นักเรียนแสดงออก (Performance) เน้นกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) ผลผลิต (Product) และแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) การประเมินตามสภาพจริงช่วยในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างต่อเนื่อง ครูต้องคำนึงเสมอว่า หลักสูตร (Curriculum) การเรียนการสอน (Instruction) และการประเมิน (Assessment) จะต้องไปด้วยกันโดยไม่แยกการประเมินออกไปต่างหากเหมือนอย่างที่ครูเคยปฏิบัติมาแต่เดิม

2) การประเมินโดยใช้แฟ้มสะสมงาน (Portfolio Assessment) เป็นวิธีการประเมินผลการเรียนการสอนโดยผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินอย่างเต็มที่ 2 ขั้นตอน คือ ผู้เรียนแต่ละคนรวบรวมผลงานและบันทึกผลการประเมินไว้ในแฟ้มรวบรวมผลงาน (Working Folder) และนักเรียนแต่ละคนจะจัดและคัดเลือกผลงานจากแฟ้มรวบรวมผลงานเพื่อจัดทำแฟ้มสะสมงานต่อไป แฟ้มสะสมงานจะเป็นเอกสารที่ระบุว่าผู้เรียนได้เรียนรู้อะไรในชั้นเรียนและในชีวิตประจำวัน และนักเรียนได้ทำอะไรไปแล้วบ้างระหว่างการเรียนการสอนในรายวิชานั้น ๆ ในปัจจุบันครูส่วนใหญ่ได้นำวิธีการประเมินโดยใช้แฟ้มสะสมงานไปใช้กันอย่างแพร่หลาย เพราะเป็นนวัตกรรมใหม่ที่ช่วยส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนโดยผู้เรียนจะเป็นผู้ประเมินตนเองพร้อมกับครูด้วย ผู้เรียนจึงสามารถประเมินตนเองได้ว่าตนเองทำได้ดีเพียงใดและอะไรบ้างที่ควรปรับปรุงเป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้ผู้เรียนอยู่ในโลกของความเป็นจริงและช่วย

ลดการแข่งขันกับเพื่อน ครูจะเปลี่ยนแปลงวิธีการสอนจากการเน้นเฉพาะเนื้อหาความรู้ไปเป็นเน้นทักษะปฏิบัติและเจตคติควบคู่กันไปโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

3) การประเมินโดยใช้แบบทดสอบมาตรฐาน (Standardize Test) แบบทดสอบต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ครูผู้สอนโดยทั่วไปใช้ในการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและเป็นวิธีการที่ใช้มาแต่เดิมซึ่งปัจจุบันก็ยังมีการใช้กันอยู่ทั้งในรูปแบบของข้อทดสอบแบบปรนัยและอัตนัยตามความเหมาะสม โดยขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของครูและจุดมุ่งหมายของการประเมินเป็นสำคัญ สถานศึกษาจะต้องจัดให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการประเมินผลสัมฤทธิ์ในวิชาแกนหลักและคุณลักษณะที่สำคัญด้วยเครื่องมือหรือแบบทดสอบที่ได้มาตรฐาน

2. การวิจัยในชั้นเรียน (Classroom Research) ผลจากการประเมินผู้เรียน ทำให้ครูรู้ข้อบกพร่องของผู้เรียนแต่ละคนและคิดหาวิธีการที่จะพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งวิธีหนึ่งที่ครูสามารถจะแก้ไขข้อบกพร่องของผู้เรียนและพัฒนาการเรียนรู้ได้อย่างเป็นระบบได้แก่ การนำเอาการวิจัยมาใช้เพื่อแก้ปัญหา ที่เรียกว่า “การวิจัยในชั้นเรียน” การวิจัยในชั้นเรียนเป็นกระบวนการที่น่าเชื่อถือและเป็นระบบในการแสวงหาคำตอบเพราะเป็นการคิดค้นและพัฒนาที่เป็น การแก้ปัญหา (Problem Solving) ในสภาพการณ์ที่เป็นจริงในชั้นเรียน เป็นกระบวนการเรียนรู้เชิงวิทยาศาสตร์ที่มีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การแสวงหาคำตอบจากปัญหาและข้อสงสัยของครู เป็นการคิดพัฒนานวัตกรรมเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาและการเรียนการสอน

ลักษณะของการวิจัยในชั้นเรียนมีดังนี้ คือ

1. ปัญหาการวิจัยเกิดจากการทำงานในชั้นเรียนที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน ซึ่งอาจเป็นปัญหาของผู้เรียนที่ครูต้องการแก้ไขหรือปัญหาที่ครูต้องการพัฒนาก็ได้

2. ผลจากการวิจัยเป็นสิ่งที่ครูสามารถนำไปใช้พัฒนาการเรียนการสอน

3. การวิจัยในชั้นเรียนดำเนินไปพร้อมกับการเรียนการสอน กล่าวคือ สอนไป วิจัยไป เก็บข้อมูลและบันทึกผล แล้วนำผลการวิจัยมาใช้แก้ปัญหาและเผยแพร่ให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น

3. การสอนซ่อมเสริม เป็นอีกวิธีหนึ่งในการแก้ไขข้อบกพร่องและเสริมทักษะการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน ซึ่งครูจะจัดให้ผู้เรียนที่ต้องการความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษ อาจจัดขึ้นภายหลังเมื่อครูได้ดำเนินการสอน วัตถุประสงค์และประเมินผลการเรียนของผู้เรียนแล้วพบว่า ความสามารถของผู้เรียนไม่สามารถบรรลุตามจุดประสงค์การเรียนรู้ จากผลการตรวจสอบของครู จะเป็นข้อมูลย้อนกลับที่ช่วยให้ครูสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของผู้เรียนได้ด้วยวิธีการสอนซ่อมเสริม วิธีการสอนซ่อมเสริม อาจทำได้หลายวิธีดังต่อไปนี้

1. การสอนแบบตัวต่อตัว
2. การสอนเป็นกลุ่มย่อย
3. นักเรียนเก่งสอนนักเรียนอ่อน

4. สอนโดยบทเรียนสำเร็จรูป
5. ให้ทำแบบฝึกหัด เรียนด้วยตนเอง
6. ให้ทำกิจกรรมเพิ่มเติม
7. การเฉลยคำตอบของแบบฝึกหัดหรือแบบทดสอบ

การสอนซ่อมเสริมจะมีประสิทธิภาพถ้าหากครุมีความตั้งใจสอนและมีความสนใจต่อผู้เรียนเป็นรายบุคคลอยู่ตลอดเวลา นับตั้งแต่การเตรียมการสอน การบันทึกการสอน การเตรียมสื่อช่วยสอน ทุกครั้งที่สอนควรสังเกต จดบันทึกเพื่อพัฒนาการของผู้เรียนที่เปลี่ยนไปด้วย

4. การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร เป็นวิธีการช่วยพัฒนาคุณลักษณะและนิสัยใจคอของผู้เรียนให้เป็นคนดี มีความเสียสละ มีความซื่อสัตย์กตัญญู มีความเมตตากรุณา รักใคร่กลมเกลียว สัมผัสสามัคคีและมีวินัย มีภาวะของการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ถ้าการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้เช่น กิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย กิจกรรมอาหารกลางวันของนักเรียน กิจกรรมสหกรณ์ กิจกรรมการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม กิจกรรมบริการแนะแนวการศึกษา กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัยและการกีฬา กิจกรรมห้องสมุด

5. การนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึงความพยายามทุกชนิดของผู้บริหารที่จะปรับปรุงส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนภายในสถานศึกษาให้ดีขึ้น เป็นการเพิ่มพลังการปฏิบัติงานของครู รวมทั้งให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ผลสุดท้ายก็คือ การศึกษาของเด็กก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ การนิเทศภายใน เป็นการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา ซึ่งดำเนินการโดยผู้บริหารสถานศึกษาและครู ตลอดจนบุคลากรภายในสถานศึกษา ร่วมมือกันปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ เป็นการส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน อันจะนำมาซึ่งคุณภาพของสถานศึกษาและของผู้เรียนให้อยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ ซึ่งผู้รับการนิเทศได้แก่ครูผู้สอนและบุคลากรภายในสถานศึกษาทุกคน การนิเทศภายในมีจุดมุ่งหมายดังนี้

- 1) เพื่อให้สถานศึกษามีศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
- 2) เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารและจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ
- 3) เพื่อพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสังคม ทันท่วงทีต่อการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน
- 4) เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ตลอดจนพัฒนาวิชาชีพ
- 5) เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษาปฏิรูประบบบริหาร โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบและชื่นชมในผลงาน

6) เพื่อให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ชุมชน และสังคมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

กิจกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาที่ผู้บริหารสามารถดำเนินการได้มีหลายอย่าง การที่จะนำวิธีการใดมาใช้ ควรคำนึงถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของสถานศึกษาแต่ละแห่ง เช่น การประชุม อบรม ปฐมนิเทศ การสังเกตการสอนในชั้นเรียน การศึกษาเอกสารทางวิชาการ ตำรา การให้คำปรึกษาหารือเป็นกลุ่มและเป็นรายบุคคล การสนทนาทางวิชาการ การสาธิตการสอน การพาไปศึกษานอกสถานที่ การสัมมนา การจัดนิทรรศการ การเยี่ยมชั้นเรียน และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น ประโยชน์ของการนิเทศภายใน ได้แก่

1) ทำให้ครูสามารถสอนได้ตรงตามเป้าหมาย เพราะผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นิเทศจะช่วยเหลือครูในการตรวจสอบ และเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา มิให้การแก้ปัญหาและอุปสรรคการสอนเกิดความล่าช้าโดยไม่จำเป็น

2) ผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางวิชาการและทำหน้าที่นิเทศภายใน จะทำให้ความเคลื่อนไหวทางวิชาการของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่องตลอดเวลา

3) ทำให้บุคลากรในสถานศึกษามองเห็นความสำคัญของงานวิชาการ และปฏิบัติงานโดยเน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นเป้าหมายสำคัญในการบริหารสถานศึกษา

4) การนิเทศภายในจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น อันมีผลกระทบต่อคุณภาพของการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การประกันคุณภาพการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้กำหนดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ สถานศึกษาจึงต้องจัดให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และสถานศึกษาจะต้องจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก ระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสถานศึกษา และเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

- 1) การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ
- 2) การพัฒนามาตรฐานการศึกษา
- 3) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 4) การดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา
- 6) การประเมินคุณภาพการศึกษา



7) การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี

8) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

วิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา สถานศึกษาจะต้องดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. จัดโครงสร้างการบริหารให้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

2. แต่งตั้งคณะกรรมการการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา และมอบหมายภารกิจเพื่อดำเนินการ

3. จัดระบบสารสนเทศที่มีข้อมูลเพียงพอต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

4. กำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษา ที่ครอบคลุมสาระ กระบวนการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพของผู้เรียน สถานศึกษา ท้องถิ่น และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงหลักการ สภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้บุคลากรในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ

6. ดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา รวมทั้งมีการกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

7. คณะกรรมการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา จะต้องมีการตรวจสอบ ทบทวน แล้วจัดทำรายงานการดำเนินงานโดยใช้วิธีการที่หลากหลายและเหมาะสม และจะต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้ จะต้องจัดให้ผู้เรียนทุกคนและทุกระดับช่วงชั้นที่หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดให้ได้รับการประเมินผลสัมฤทธิ์ในวิชาแกนหลัก และคุณลักษณะที่สำคัญด้วยเครื่องมือมาตรฐาน

8. สถานศึกษาจะต้องจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี โดยระบุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา พร้อมหลักฐานข้อมูลการประเมินผลสัมฤทธิ์ เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

นอกจากนี้ สถานศึกษาจะต้องจัดให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อันจะนำไปสู่ความมีมาตรฐานทางการศึกษาและเป็นที่ยอมรับในสากลต่อไป การประเมินคุณภาพภายนอกจะเป็นการดำเนินการตามมาตรฐานการศึกษาที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติ ซึ่งเป็นมาตรฐานเกี่ยวกับผลการเรียนรู้ของผู้เรียน มาตรฐานเกี่ยวกับการสอนของครู และมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารของผู้บริหาร



สถานศึกษา ดังนั้นการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและการประกันคุณภาพภายนอก จึงมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน ดำเนินการโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) สถานศึกษาจะต้องให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารต่าง ๆ ที่มีข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา ตลอดจนให้บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจของสถานศึกษาให้ข้อมูลเพิ่มเติมได้ตามคำร้องขอของ สมศ. หรือบุคคลที่ สมศ.รับรอง

### ขั้นตอนการบริหารวิชาการ

การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา และมีขอบข่ายค่อนข้างกว้างขวาง หลักการบริหารงานวิชาการ จะแบ่งเป็นขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานวิชาการ ดังนี้<sup>35</sup>

1. ขั้นตอนดำเนินการ จะเป็นการกำหนดนโยบายและวางแผนงานด้านวิชาการ โดยมีงานต่อไปนี้

- 1.1 จัดทำแผนงานวิชาการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
- 1.2 จัดสภาพงานวิชาการและวิธีการทำงาน
- 1.3 จัดครูอาจารย์เข้าสอน
- 1.4 จัดทำโครงการสอน
- 1.5 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน
- 1.6 จัดตารางสอน
- 1.7 ปฐมนิเทศนักเรียน
- 1.8 การลงทะเบียนเรียน

2. ขั้นตอนดำเนินงาน เป็นขั้นที่จัดและดำเนินงาน รวมทั้งการควบคุมดูแลให้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ให้ ได้แก่

2.1 การดำเนินการสอนตามหลักสูตร โดยการดูแลให้การสอนเป็นไปตามโครงการสอนในแต่ละวิชา เป็นการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ

2.2 การดำเนินงานเกี่ยวกับกิจกรรมเสริมหลักสูตรทางด้านวิชาการ ได้แก่ การจัดโครงการสอนซ่อมเสริม โครงการส่งเสริมเด็กเรียนดี โครงการส่งเสริมการค้นคว้าด้วยตนเอง การจัดชุมนุมต่าง ๆ ลูกเสือและเนตรนารี มีการแนะแนวการศึกษาและอาชีพ ตลอดจนการให้คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จัดให้มีห้องสมุดโรงเรียนเพื่อเป็นแหล่งค้นคว้า

<sup>35</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2553), 5-7.

2.3 งานเกี่ยวกับการบริการ การส่งเสริมให้มีการให้บริการเกี่ยวกับสื่อการสอน เพื่อช่วยเหลือครูในด้านการสอนและอุปกรณ์ต่าง ๆ มีการจัดรวบรวมเอกสารคำสอน คู่มือครู รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น อาคารสถานที่ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

3. ขั้นส่งเสริมและติดตามผลในด้านวิชาการ เพื่อให้ได้มาตรฐานของงานวิชาการผู้บริหาร ควรมีการส่งเสริม ปรับปรุง พัฒนา และประเมินผลงานด้านวิชาการ ดังนี้

3.1 ส่งเสริมให้ครูอาจารย์ได้ปรับปรุงตนเองด้านวิชาการ

3.2 สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานทางวิชาการได้แก่ การกำหนด จุดมุ่งหมายและนโยบายที่เหมาะสมกับโรงเรียน และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

3.3 ริเริ่มและสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงานด้านวิชาการ

3.4 จัดบรรยากาศทางวิชาการในสถานศึกษา เช่น การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริม ทางด้านวิชาการ

3.5 จัดให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษาทางวิชาการ

3.6 จัดตั้งคณะทำงานทางวิชาการขึ้น ลักษณะของคณะอาจจัดรวมกันเป็นคณะครู ในแผนกเดียวกัน มาร่วมกันทำงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3.7 ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งชุมนุมหรือชมรมทางวิชาการ เพื่อจัดกิจกรรมและเผยแพร่ งานด้านวิชาการ

3.8 ส่งเสริมให้มีการเข้าร่วมประชุมสัมมนาฝึกอบรม เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ และเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ

3.9 ส่งเสริมให้ศึกษาต่อเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ

## หลักการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการมีหลักการบริหารโดยยึดหลักดังนี้<sup>36</sup>

หลักแห่งประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึงการได้มีผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยไม่เพิ่มการลงทุน นั่นคือผู้เรียนสามารถสำเร็จการศึกษาตามกำหนดของหลักสูตรโดยไม่ออกกลางคันไม่เรียนเกินเวลา และช้ากว่ากำหนด

หลักแห่งประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลผลิตที่ได้ตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้นั้นคือ ผู้เรียนมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความรู้ความสามารถ ทักษะคุณภาพ และการจัดการได้

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ ได้กล่าวถึง หลักการบริหารงานวิชาการที่สำคัญ ๆ ดังนี้<sup>37</sup>

1. หลักการพัฒนาคุณภาพ (Quality Management) เป็นการบริหารเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ องค์ประกอบของคุณภาพที่เป็นตัวชี้วัดคือผลผลิตและกระบวนการ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรและผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ พัฒนาศักยภาพเป็นที่ยอมรับของสังคมในระดับสากลมากขึ้น โดยอาศัยกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาได้แก่ การควบคุมคุณภาพการตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินผล

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการบริหาร ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ โดยหลักการมีส่วนร่วม การเสนอแนะและการพัฒนาในงานวิชาการ ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย จึงอาจดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการวิชาการ

โดยมีเป้าหมายนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพได้มากขึ้น การมีส่วนร่วมต้องเริ่มจากการร่วมคิดร่วมทำและร่วมประเมินผล

3. หลักการ 3 องค์ประกอบ (3 - Es) ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด

3.1 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้เป็นไปตามขั้นตอนและกระบวนการ มีปัญหาและอุปสรรคขณะดำเนินการก็สามารถปรับปรุงแก้ไขได้การมีประสิทธิภาพเน้นไปที่กระบวนการ (Process) การใช้กลยุทธ์และเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด

<sup>36</sup> J. Bruce, Francis, "Curriculum and Instruction," in *The International Encyclopedia of Higher Education*, Vol 3 (Sanfrancisco: Jossey-Bass PUBLISHERS, 1978), 1192.

<sup>37</sup> ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์, *การบริหารงานวิชาการและการนิเทศภายในสถานศึกษา*, พิมพ์ครั้งที่ 5 (ปัตตานี: ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักงานวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 2551). 22.

3.2 หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ได้ผลผลิต (Outcome) ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะเพิ่มขึ้น รวมทั้งการคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ได้รับ อย่างไรก็ตามมักใช้สองคำนี้ควบคู่กันคือมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3 ประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้เวลาน้อย การลงทุนน้อย การใช้กำลังหรือแรงงานน้อย โดยไม่ต้องเพิ่มทรัพยากรการบริหาร แต่ได้ผลผลิตตามที่คาดหวัง ดังนั้นการลงทุนทางวิชาการจึงต้องคำนึงหลักความประหยัดด้วยเช่นกัน

4. หลักความเป็นวิชาการ (Academics) หมายถึง ลักษณะที่ครอบคลุมเนื้อหาสาระของวิชาการ ได้แก่ หลักการพัฒนาหลักสูตร หลักการเรียนรู้ หลักการสอน หลักการวัดผลประเมินผล หลักการนิเทศการศึกษา และหลักการวิจัย เป็นต้น หลักการเหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์

กระทรวงศึกษาธิการ ได้เสนอว่าการบริหารวิชาการจะต้องมีหลักการและวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร ดังนั้นหลักการเบื้องต้นของการบริหารวิชาการจึงต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้<sup>38</sup>

1. ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม

2. มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด

3. มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้

4. มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้นทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

5. มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

<sup>38</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, **กฎกระทรวงศึกษาธิการ**, เข้าถึงเมื่อ 16 มกราคม 2563, เข้าถึงได้จาก <http://kormor.obec.go.th/kod074.pdf>.

### บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษามาก การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้ชำนาญทางการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพด้วย บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา เนเซวิช (Knezevich) ได้กำหนดไว้ 17 ประการ ดังนี้<sup>39</sup>

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึงการเป็นผู้นำในงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้มีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งงานในสถานศึกษา
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้ตัดสินใจสั่งการการบริหารงานในสถานศึกษา
5. บทบาทเป็นนักจัดองค์กร (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา
6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการจูงใจในการเปลี่ยนแปลง
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสถานศึกษา
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษา
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษา

---

<sup>39</sup> Stephen J. Knezevick, *Administration of Public Education* 4<sup>th</sup> ed. (New York: Harper and Row Publishers, 1984), 17-18.

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) เป็นผู้สรรหา คัดเลือก รักษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) เป็นผู้นำทรัพยากร ทั้งทรัพย์สินและบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงานและโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา

16. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) เป็นผู้นำทางการจัดงานและพิธีการต่าง ๆ ของหน่วยงาน ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา

17. บทบาทเป็นผู้นำสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relater) เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้บริการแก่หน่วยงานอื่น ๆ

### บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารงานวิชาการ

การบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้น จะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเทคนิควิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารควรจะได้คำนึงถึงหลักการบริหาร ดังนี้

1. มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงเป้าหมายของสถานศึกษาว่าเป็นไปในทิศทางใด

2. ต้องมีเทคนิควิธีการในการบริหารงาน การบริหารงานทุกประเภทย่อมต้องมีเทคนิควิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการที่เป็นระบบ

3. มีการประเมินผล เมื่อได้ดำเนินการใดควรจะได้มีการประเมินผลและติดตามผล เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงานได้ดีขึ้น<sup>40</sup>

<sup>40</sup> รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ, การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, (สงขลา: นำศิลป์, 2554), 34.

## การวางแผนงานวิชาการ

การวางแผนเป็นเครื่องชี้แนวทางการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่สถานศึกษาได้กำหนดขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตตามความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติก่อนหลัง เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ได้มากที่สุด

### ความจำเป็นของการวางแผนงานวิชาการ

สถานศึกษาจำเป็นต้องมีการวางแผนงานวิชาการ เนื่องจากองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ<sup>41</sup>

#### 1. องค์ประกอบภายนอกสถานศึกษา ซึ่งมีผลกระทบต่องานวิชาการ ดังนี้

1.1 การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้เกิดนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ขึ้น งานวิชาการของสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันกับความก้าวหน้า โดยเฉพาะด้านหลักสูตรและการสอนเนื้อหาวิชาใหม่ ๆ การนำนวัตกรรมมาใช้ในการเรียนการสอน

1.2 การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ความเป็นตัวเมืองเพิ่มขึ้น สภาพแวดล้อมก่อให้เกิดปัญหาขึ้น หลักสูตรและการสอนจำเป็นต้องเพิ่มเติมเกี่ยวกับการรักษาสภาพแวดล้อม ป้องกันไม่ให้เกิดมลภาวะเป็นพิษตลอดจนการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

1.3 การเปลี่ยนแปลงทางด้านการใช้พลังงาน พลังงานในโลกลดน้อยลง แต่ประชากรโลกใช้พลังงานเพิ่มขึ้นมีผลต่อการดำเนินชีวิต พลังงานหลักที่ใช้ คือน้ำมัน ประเทศไทยไม่ใช่แหล่งผลิตน้ำมัน เราต้องซื้อและใช้พลังงานจากประเทศอื่นในปริมาณมาก ทำให้เกิดการเสียดุลการค้า มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจของไทย ปัญหาเหล่านี้ทำให้สถานศึกษาต้องมีการเรียนการสอนให้ผู้เรียนรู้จักการใช้พลังงานที่ถูกต้อง การประหยัดพลังงาน การหาทางได้ใช้พลังงานทดแทน

1.4 การเปลี่ยนแปลงจากสังคมเกษตรสู่สังคมอุตสาหกรรม และการก้าวไปสู่สังคมข่าวสาร ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตจำเป็นต้องรู้จักการปรับตัวให้เข้ากับสภาพสังคมและการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นรวมทั้งวิธีการในการดำเนินชีวิตจากสังคมชนบทสู่สังคมเมือง เป็นความจำเป็นของสถานศึกษาที่จะต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับหลักสูตร และการสอนเพื่อให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวและดำเนินชีวิตได้ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง

<sup>41</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2553), 95.



2. การวางแผนงานวิชาการภายในสถานศึกษา สถานศึกษาจำเป็นต้องมีการวางแผนเพื่อการบริหารงานวิชาการภายในสถานศึกษา คือ

2.1 ความจำเป็นต้องกำหนดจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อเป็นทิศทางในการทำงาน ผู้ปกครองของนักเรียนนักศึกษาได้ทราบถึงจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา เพื่อเป็นการตัดสินใจในการเลือกศึกษาในสถานศึกษานั้น ผู้บริหารและครูจะต้องมีจุดมุ่งหมายร่วมกันเพื่อจะทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ การวางแผนงานวิชาการจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายและเป้าหมายในการทำงาน

2.2 ความต้องการประเมินผลงาน ในการทำงานนั้นบุคคลต้องทราบผลสำเร็จของงาน การวางแผนจะเป็นตัวกำหนดทั้งเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว จึงจำเป็นต้องมีวิธีการในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของทั้งนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์และผู้บริหาร

2.3 ความต้องการความร่วมมือในการทำงาน สถานศึกษาจะดำเนินการไปได้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรหลายฝ่าย การวางแผนจะช่วยรวมกลุ่มพลังจากภายในสถานศึกษาเพื่อการทำงานร่วมกัน โดยช่วยกันคิดช่วยกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

### ความสำคัญของการวางแผนงานวิชาการ

การวางแผนงานวิชาการเป็นสิ่งสำคัญและมีประโยชน์ต่อสถานศึกษามาก ช่วยให้เห็นปัญหาต่าง ๆ และหาวิธีการแก้ไขตั้งแต่เริ่มต้น การวางแผนงานวิชาการมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ดังนี้<sup>42</sup>

1. สถานศึกษามีงบประมาณและทรัพยากรจำกัด การวางแผนจะช่วยให้ใช้งบประมาณและทรัพยากรอื่น ๆ ได้อย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

2. การวางแผนจะเป็นตัวกำหนดกิจกรรมที่จะทำในอนาคตไว้ล่วงหน้า โดยการได้ศึกษาถึงข้อมูลและข้อเท็จจริงอื่น เพื่อช่วยให้ผู้ทำงานสามารถคาดการณ์นี้ล่วงหน้า และเตรียมพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น

3. สถานศึกษาจะประกอบด้วยงานต่าง ๆ หลายงาน เช่น งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานธุรการ ซึ่งแต่ละงานจะมีภาระหน้าที่และแผนการดำเนินงานของตนเอง การสามารถจัดแผนร่วมกันระหว่างงานต่าง ๆ จะทำให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ และช่วยเหลือกันได้

4. การวางแผนทำให้สามารถพัฒนาสถานศึกษาไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ และสามารถคงอยู่ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>42</sup> เรื่องเดียวกัน, 97.

### ผู้บริหารกับการวางแผนงานวิชาการ

ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทและหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนงานวิชาการเพราะงานวิชาการในสถานศึกษาถือเป็นงานหลัก ผู้บริหารควรมีหลักการวางแผนงานวิชาการดังนี้<sup>43</sup>

1. ผู้บริหารควรมีความรับผิดชอบการวางแผนทุกระดับตั้งแต่งานวิชาการระดับสถานศึกษา งานวิชาการระดับคณะจนถึงการเรียนการสอนของครูอาจารย์ โดยการจัดให้มีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือหรือการรับฟังความคิดเห็นของครูอาจารย์ เพื่อจะได้จัดการวางแผนได้ถูกต้อง
2. ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในการวางแผนของสถานศึกษา โดยทั่วไปผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดแผนงานของสถานศึกษาแต่โดยแท้จริงแล้ว ผู้บริหารมิใช่เพียงผู้กำหนดแผน แต่ควรจะได้มีส่วนร่วมโดยการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้รับผิดชอบงานอื่น ๆ และครูอาจารย์ในสถานศึกษาด้วย
3. ผู้บริหารควรมีทักษะในการวางแผน เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถและทักษะในการวางแผนจนสามารถชักนำครูอาจารย์ได้
4. ผู้บริหารควรรู้จักการวางแผนในการบริหารงาน การวางแผนเป็นกระบวนการขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงานต่าง ๆ จะสามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับการวางแผนงานวิชาการเป็นงานที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องตลอดไป ตั้งแต่การวางแผน การจัดโปรแกรมการศึกษา การรับสมัครผู้เรียน ตลอดจนการจัดการสอนต่าง ๆ หากสามารถวางแผนการสอนได้ดี การบริหารงานในขั้นตอนอื่นจึงจะสามารถดำเนินการได้

### กระบวนการวางแผนงานวิชาการ

การวางแผนเป็นกระบวนการอย่างมีขั้นตอน 5 ขั้นตอนดังนี้<sup>44</sup>

1. การกำหนดเป้าหมายของการทำงานในสถานศึกษา โดยคณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย
2. การค้นหาโอกาสและการพิจารณาถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น เป็นการหาแนวทางที่จะช่วยให้แผนที่วางไว้สามารถนำไปปฏิบัติได้
3. การแปลงโอกาสให้เป็นแนวทางปฏิบัติ เป็นการนำเอาแผนที่มียูไปใช้อย่างมีเหตุผล
4. การเลือกแนวทางที่ดีที่สุดและการกำหนดจุดมุ่งหมาย เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายเฉพาะของงาน แบ่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบ

<sup>43</sup> เรื่องเดียวกัน, 98.

<sup>44</sup> รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ, การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (สงขลา: นำศิลป์, 2554), 36.

5. การตรวจสอบแบบการทบทวน เป็นการประเมินผลงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามแผน คือ การประเมินผลระหว่างการทำงานและการประเมินผลรวบยอด

### ยุทธศาสตร์สำหรับการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการสามารถเปรียบได้กับงานประเภทอื่น ๆ ในสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาต่างก็พยายามหาแนวทางที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุดมาใช้ในการดำเนินงานในลักษณะของการบริหารสถานศึกษา ดังนั้นแนวทางการบริหารที่สำคัญซึ่งเป็นยุทธศาสตร์เมื่อถูกนำไปใช้กับงานวิชาการจึงเรียกว่ายุทธศาสตร์สำหรับการบริหารงานวิชาการ สามารถจำแนกได้ ดังนี้<sup>45</sup>

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อเพิ่มโอกาสการเข้าถึงการเรียนรู้ของทุกคน ให้ครอบคลุมประชากรวัยเรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ให้ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น อันนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการสร้างสังคมแห่งความรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ใช้มิติทางศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ให้เอื้อต่อการพัฒนาวิถีชีวิตเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมในวิถีชีวิตที่ดีงาม อยู่ร่วมกันในสังคมธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีความสุข

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อให้สถานศึกษาหน่วยงานทางการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมมีการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ โปร่งใสเป็นธรรม และเอื้อต่อการมีส่วนร่วมของครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารนอกจากจะมีความเข้าใจและมีความคิดรวบยอดแล้ว จำเป็นจะต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาสาระของการประกันคุณภาพการศึกษา

ยุทธศาสตร์ทั้งสี่จะต้องมีการบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ไปตามศักยภาพของตนเองในแต่ละระดับการศึกษา และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาต้องมีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน หากนำยุทธศาสตร์มารวมกับงานวิชาการแล้วอาจจะกล่าวได้ว่า สถานศึกษาเป็นทัพหน้าในการนำพางานวิชาการด้านการศึกษา โดยมีหน่วยงานทางการศึกษาเป็นฝ่ายสนับสนุนอย่างเต็มกำลังความสามารถ ทำให้ทัพหน้ารุกคืบได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างรวดเร็ว

<sup>45</sup> สันติ บุญภิรมย์, การบริหารงานวิชาการ (กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2553), 35.

### หลักการบริหารงานวิชาการในเชิงการพัฒนา

หลักการบริหารงานวิชาการในเชิงพัฒนาควรดำเนินการตามข้อเสนอแนะของ ดร.ภิญโญ สาร ซึ่งมีส่วนสำคัญโดยสรุป ดังนี้<sup>46</sup>

1. หลักสูตร ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ขอบข่าย เนื้อหา พร้อมทั้งเพิ่มเติมเนื้อหาในการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในรายวิชานั้น ๆ
2. แบบเรียนและหนังสืออ่านประกอบ ตรวจสอบดูเนื้อหาว่าสอดคล้องกับหลักสูตร เพียงใด การเพิ่มเติมเนื้อหากระทำโดยผู้สอนตามความเหมาะสมกับยุคสมัยนั้น ๆ
3. ประมวลการสอน ควรมีการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม หากในสถานศึกษานั้น ๆ ไม่มี ประมวลการสอนก็จะจัดทำขึ้นให้ตรงตามเป้าหมายของหลักสูตร
4. ข้อสอบวิชาต่าง ๆ ต้องออกให้ครอบคลุมเนื้อหาและให้สอดคล้องกับความต้องการของหลักสูตร เป็นการวัดความรู้ของผู้เรียนอย่างครบถ้วน
5. การเปลี่ยนแปลงหลักสูตร สำหรับหลักสูตรเมื่อใช้ไประยะเวลาหนึ่งก็จะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอหรืออาจปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาก็ได้
6. ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และผู้สอนควรเปิดโอกาสให้ผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยายให้ความรู้ และให้แนวทางในการศึกษาเล่าเรียน ซึ่งถือว่าเป็นการส่งเสริมงานวิชาการ
7. ครูและคณาจารย์ในสถานศึกษาได้ผลัดเปลี่ยนกันบรรยายพิเศษเป็นครั้งคราว เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้พิเศษเพิ่มเติม
8. จัดให้มีการวิเคราะห์ผลการสอบในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการเรียน การสอน
9. ส่งเสริมการอ่านหนังสือของครูผู้สอน เนื่องด้วยเวลาเปลี่ยนไปวิชาการด้านต่าง ๆ ก็มีการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกัน ผู้บริหารควรใช้งบประมาณส่วนหนึ่งมาใช้ในการจัดซื้อหนังสือ และตำราเรียนเข้าห้องสมุด
10. จัดประชุมทางวิชาการของคณะครูเพื่ออภิปรายปัญหาการเรียนการสอนร่วมกัน
11. ผู้บริหารสถานศึกษาควรไปเยี่ยมห้องเรียนในขณะที่ผู้สอนกำลังทำการสอนและควรทำเป็นประจำ
12. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเชิญผู้สอนที่มีประสบการณ์สูงได้เข้าไปเยี่ยมชั้นเรียน เพื่อแนะนำการสอนให้กับผู้สอนใหม่ ๆ หรือมีนโยบายในการปรับปรุงการเรียนการสอน

<sup>46</sup> ภิญโญ สาร, **หลักการบริหารการศึกษา**, อ้างถึงใน สันติ บุญภิรมย์, การบริหารงาน วิชาการ. 37.

13. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรสาธิตการสอนด้วยตนเอง แต่พยายามให้ผู้สอนเห็นวิธีการสอนที่ดี ๆ จากผู้สอนคนอื่น ๆ

14. เมื่อหยุดปลายภาคเรียนควรมีการสัมมนาผู้สอนและควรเรียนเชิญผู้สอนในสถานศึกษาอื่น ๆ เข้าร่วมด้วยตามความเหมาะสม

15. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งผู้สอนไปร่วมประชุมและอบรมทางการสอนตามหน่วยงานต่าง ๆ จัดขึ้น

จะเห็นได้ว่างานวิชาการในสถานศึกษาทุกระดับทุกประเภทสามารถยกระดับให้สูงขึ้นได้ด้วยความเอาใจใส่ของผู้บริหารซึ่งหากจะมอบหมายให้คนใดคนหนึ่งกระทำแทนนั้นเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำเพราะบุคคลที่มอบหมายไปนั้นเขาไม่มีอำนาจโดยตรงในการให้คุณหรือให้โทษแก่ผู้สอน โดยหลักการบริหารงานวิชาการในเชิงพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสนใจที่จะใช้ประกอบเป็นแนวทางในการบริหารงานวิชาการให้มีความเจริญก้าวหน้า และทันสมัยต่อการบริหารงานในสถานศึกษาของตนให้บรรลุความสำเร็จในด้านวิชาการต่อไป

สรุปได้ว่า การบริหารวิชาการ ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาและเป็นส่วนที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ ส่งเสริมสนับสนุนให้งานวิชาการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยมีการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน ผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารตามบทบาทหน้าที่ และโครงสร้างการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ผู้บริหารเป็นผู้นำครูในด้านวิชาการ ทำงานร่วมกับครู กระตุ้นให้คำแนะนำและประสานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มอบหมายความรับผิดชอบไปให้ครูทุกคนที่จะหาแนวทางหรือวิธีการที่จะให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ การดำเนินการหรือการจัดกิจกรรมทุกชนิดที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในโรงเรียนหรือสถานศึกษาเพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ<sup>47</sup>

<sup>47</sup> รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ, การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (สงขลา: นำศิลป์, 2554), 37.

## ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

### ความหมายและรูปแบบของเทศบาล

เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบแรกของประเทศไทยที่มีขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 และหลังจากนั้นเพียง 1 ปีก็มีการตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ขึ้นมาโดยมีความมุ่งหมายที่จะจัดตั้งเทศบาลครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศทำให้มีการจัดตั้งเทศบาลเป็นครั้งแรก พ.ศ. 2478 โดยยกฐานะสุขาภิบาลที่มีอยู่เดิม 35 แห่ง ซึ่งเป็นสุขาภิบาลเมือง 29 แห่งและสุขาภิบาลท้องที่ 6 แห่งขึ้นเป็นเทศบาล<sup>48</sup> หลังจากนั้นก็มี การปรับปรุงกฎหมายเทศบาลอีกหลายฉบับจนปี 2496 จึงได้มีการออกพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และแก้ไขเพิ่มเติมจนถึง (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 โดยมาตรา 9 ถึงมาตรา 11 กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาจัดตั้งเทศบาลไว้ ดังนี้

1) เทศบาลตำบล ได้แก่ ท้องถิ่นที่มีประกาศกระทรวงมหาดไทยในพระราช- กฤษฎีกา ยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบลโดยที่กฎหมายไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าการเป็นเทศบาลตำบล จะต้องมีเงื่อนไขอย่างไรแต่ในทางปฏิบัติกระทรวงมหาดไทยได้ตั้งหลักเกณฑ์การเป็นเทศบาลตำบลว่าพื้นที่จะ จัดตั้งเป็นเทศบาลตำบลจะต้องมีรายได้ไม่ต่ำกว่า 12 ล้านบาท (ไม่รวมเงินอุดหนุน) มีประชากรตั้งแต่ 7,000 คน ขึ้นไปและอยู่กันหนาแน่นไม่ต่ำกว่า 1,500 คนต่อตารางกิโลเมตร

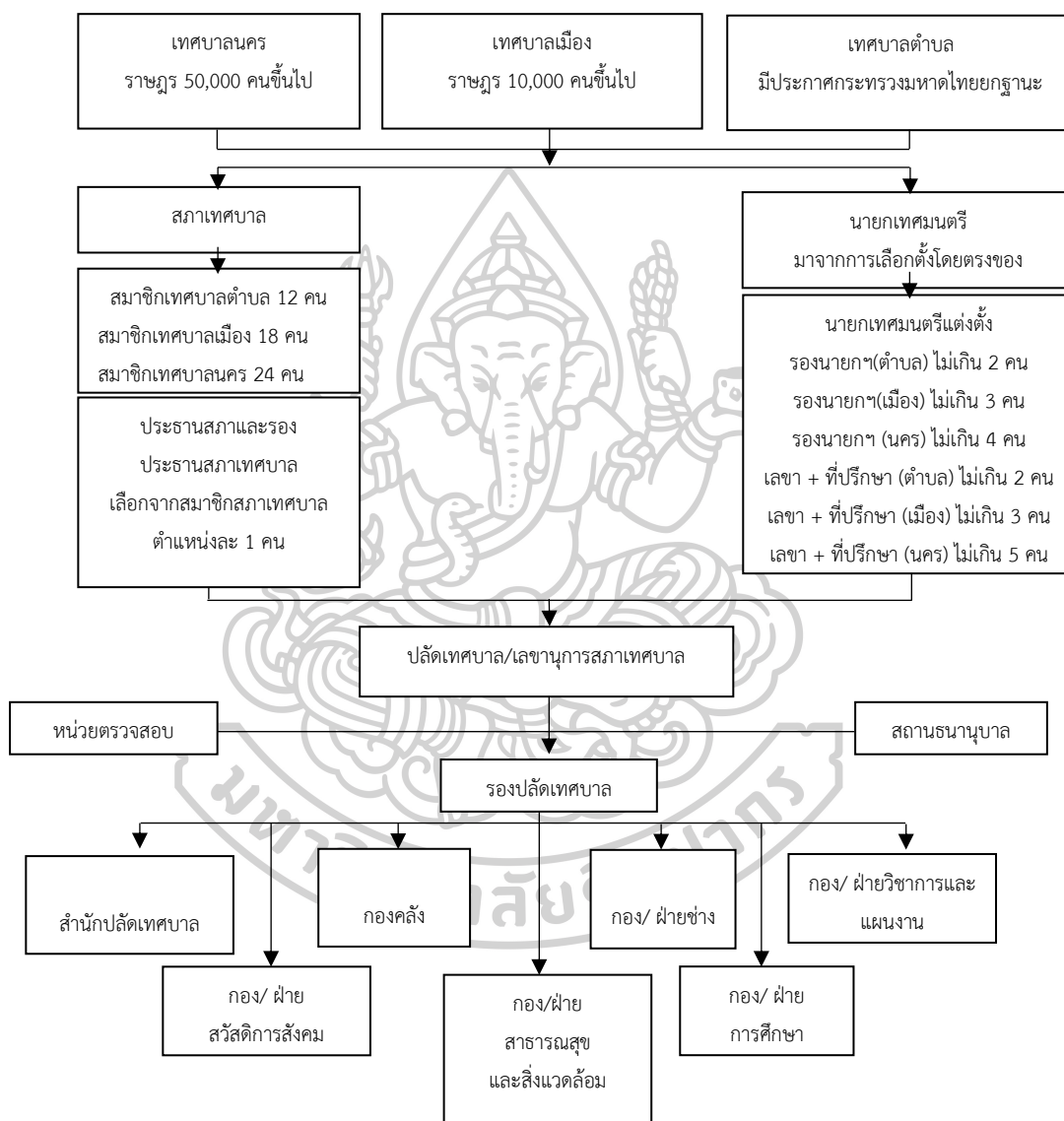
2) เทศบาลเมือง ได้แก่ ท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดหรือท้องถิ่นชุมนุมชนที่มี ประชากรตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไปทั้งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตาม พระราชบัญญัตินี้

3) เทศบาลนคร ได้แก่ท้องถิ่นชุมนุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไปทั้งมี รายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามพระราชบัญญัตินี้

โครงสร้างของเทศบาลแบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย คือ สภาเทศบาลและนายกเทศมนตรี สภาเทศบาลประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาลซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงเป็นผู้แทนของปวงชน ในเขตเทศบาลนั้น สภาเทศบาลมีประธานสภาคนหนึ่ง และรองประธานสภาคนหนึ่งซึ่งผู้ว่าราชการ จังหวัดแต่งตั้งจากสมาชิกสภาเทศบาลตามมติของสภาเทศบาล นายกเทศมนตรี มาจากการเลือกตั้ง โดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งว่าด้วยสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น เมื่อได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2549 ซึ่งกำหนดไว้ในมาตรา 16(9) ให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษา เทศบาลส่วนใหญ่จึงกำหนดให้มี “กองการศึกษา”

<sup>48</sup> ชูวงศ์ ฉายะบุตร, การปกครองท้องถิ่นไทย (กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิชเนศพริ้นท์ตั้ง เซ็นเตอร์จำกัด, 2539), 91.

เพื่อรับผิดชอบงานที่เกี่ยวกับการบริการการศึกษา การบริหารวิชาการ และงานโรงเรียน เป็นต้น จากข้อมูลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ในปี 2561 มีจำนวนเทศบาลที่มีสถานศึกษาในสังกัด รวมทั้งสิ้น 554 แห่ง โดยจำแนกเป็นเทศบาลนคร 29 แห่ง เทศบาลเมือง 139 แห่ง และเทศบาลตำบล 386 แห่ง<sup>49</sup>



แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างเทศบาล<sup>50</sup>

<sup>49</sup> กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, การวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปีการศึกษา 2560 (ม.ป.ท.), 3.

<sup>50</sup> มูลนิธิกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, คู่มือการเรียนรู้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.), พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: บพิตรการพิมพ์, 2551), 31.



## การจัดการศึกษาของเทศบาล

พระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 กำหนดให้เทศบาลเป็นราชการส่วนท้องถิ่นและระบุให้ผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษาสำหรับประชาชนท้องถิ่นด้วยและโดยประกาศใช้พระราชบัญญัติการประถมศึกษา พ.ศ. 2478 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการโอนโรงเรียนประชาบาลในเขตเทศบาลและทรัพย์สินให้แก่เทศบาลทั้งหมด หากท้องถิ่นใดมีโรงเรียนไม่เพียงพอ ก็ให้จัดตั้งขึ้นเพิ่มเติม โดยใช้รายได้ของเทศบาล<sup>51</sup> หลังจากที่โรงเรียนประชาบาลโอนไปอยู่ในความรับผิดชอบของเทศบาลแล้ว ปรากฏว่ามีปัญหาในด้านการบริหารจัดการ และด้านงบประมาณ รัฐบาลจึงมีมติในปี พ.ศ. 2486 ให้กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการรับโอนโรงเรียนประชาบาลคืนจนกว่าเทศบาลจะมีความพร้อมในการจัดการศึกษาและในปีพ.ศ. 2509 รัฐบาลมีนโยบายกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาประชาบาลไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการ จึงได้มีการโอนโรงเรียนประถมศึกษาที่อยู่นอกเขตเทศบาลไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและปีพ.ศ. 2523 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ปรับการจัดการประถมศึกษาใหม่เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาให้มีเอกภาพจึงโอนการศึกษาที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดทั่วประเทศ ให้อยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ สำหรับเทศบาลซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความพร้อม และสามารถจัดการศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมายทางการศึกษาได้ก็ควรให้จัดการศึกษาได้ต่อไป<sup>52</sup>

เมื่อมีการออกพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 41 ได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการภายในท้องถิ่น และมาตรา 42 กำหนดว่าให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษาและต่อมาได้มีการออกพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2549 มาตรา 16 มาตรา 17 และมาตรา 18 กำหนดให้ เทศบาล เมืองพัทยา องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัด และกรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตนโดยถือว่าการจัดการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริการสาธารณะและการประกาศใช้

<sup>51</sup> กรมการปกครอง, คู่มือการปฏิบัติงานสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2542), 37.

แผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งได้กำหนดให้สร้างความพร้อมเพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจ บุคลากร งบประมาณและทรัพย์สิน รวมทั้งเตรียมความพร้อมให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เทศบาลซึ่งเป็นการปกครองรูปแบบหนึ่ง จึงต้องดำเนินการในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องตามที่กฎหมายกำหนดโดยมีการรับโอนสถานศึกษาบางแห่งจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2549 และในปีพ.ศ. 2562 เทศบาลที่มีการจัดการศึกษาในระบบมีจำนวน 554 แห่ง และมีสถานศึกษาสังกัดเทศบาลทั้งที่เทศบาลจัดตั้งเอง และรับถ่ายโอนมาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 1,051 แห่ง<sup>53</sup> ซึ่งการจัดการศึกษาของเทศบาลมีรายละเอียดดังนี้

### การจัดการศึกษาของเทศบาลตามที่กฎหมายกำหนด

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560 มาตรา 54 รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รัฐต้องดำเนินการให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนา ก่อนเข้ารับการศึกษาเพื่อพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาให้สมกับวัย โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วย รัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับการศึกษาตามความต้องการในระบบต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตและจัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนในการจัดการศึกษาทุกระดับโดย รัฐมีหน้าที่ดำเนินการ กำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัดการศึกษาดังกล่าวมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล<sup>54</sup>

มาตรา 250 วรรคแรก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่และอำนาจดูแลและจัดทำบริการสาธารณะและกิจการมสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืนรวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น<sup>55</sup>

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 41 กำหนดว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อมความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่นและในมาตรา 42 กำหนด

<sup>53</sup> กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, การวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ม.ป.ท. 2560), 3.

<sup>54</sup> บุญร่วม เทียมจันทร์, รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560 พร้อมหัวข้อเรื่องทุกมาตราฉบับสมบูรณ์ (กรุงเทพฯ: อินส์พัล, 2560), 51-52.

<sup>55</sup> เรื่องเดียวกัน, 209.

ว่าให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น<sup>56</sup>

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 มาตรา 17 และมาตรา 18 กำหนดให้เทศบาล เมืองพัทยา องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัดและกรุงเทพมหานคร มีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะด้านการจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตน

แผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต การจัดการศึกษาในระบบและนอกระบบ กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ทยอยโอนการศึกษาก่อนวัยเรียนหรือปฐมวัย (อนุบาลอายุ 4 - 6 ปี) การศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา การศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาและสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ทยอยโอนศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนระดับอำเภอหรือศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนระดับเขตให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น<sup>57</sup>

#### แนวทางการจัดการศึกษาของเทศบาล

การจัดการศึกษาของเทศบาลก็เช่นเดียวกับการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งต้องเป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและกฎหมายการศึกษาแห่งชาติที่เป็นกฎหมายแม่บททางการศึกษาและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้วางแนวทางที่สำคัญดังนี้

- 1) ในการจัดการศึกษาต้องยึดหลักการจัดการศึกษาตลอดชีวิต การมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของสังคมและพัฒนาสาระกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 2) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ เช่น จะต้องทั่วถึงประชาชน มีคุณภาพและไม่เก็บค่าใช้จ่ายตลอดจนบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกายหรือบุคคลที่ไม่สามารถพึ่งตนเองได้ด้วยรูปแบบที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงความสามารถของบุคคลนั้น

<sup>56</sup> วิสิทธิ์ โรจน์พจนรัตน์, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา, 2542), 28.

<sup>57</sup> พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2549, ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 124/ตอนที่ 2 ก/หนา 1/8 มกราคม 2550, 6-8.

3) ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องกับการเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

4) กระจายอำนาจให้สถานศึกษา ทั้งการบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไปเพื่อให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งนี้เพราะผลการจัดการศึกษาไม่ว่าจะเป็นผลผลิตและผลลัพธ์ก็ตาม ล้วนแต่เป็นผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติของสถานศึกษา ดังนั้นควรมีความคล่องตัวในการตัดสินใจอย่างมีอิสระทางการจัดการศึกษา จึงควรเป็นอำนาจของสถานศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับ มาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

5) การจัดโครงสร้างองค์กรภายในจะต้องจัดตามความจำเป็นและเหมาะสม

6) วิธีการจัดการศึกษา สามารถจัดได้ 2 วิธีคือ จัดตั้งสถานศึกษาขึ้นเองและถ่ายโอน การศึกษาจากสถานศึกษาที่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

7) สวัสดิการและความก้าวหน้าของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสิทธิ สวัสดิการและความก้าวหน้าเท่าเทียมกับครูสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และในบางรายการจะดีกว่าข้าราชการครูที่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

7.1) ครูและผู้บริหารสถานศึกษาจะได้รับความก้าวหน้าตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด กล่าวคือ สามารถขอประเมินเพื่อมีและเลื่อนวิทยฐานะตามที่ คณะกรรมการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นกำหนดและได้รับเงินวิทยฐานะจนกว่าจะเกษียณอายุ โดยไม่มีข้อจำกัด โดยมีได้ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือขนาดของสถานศึกษา หรือระดับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่รับโอน

7.2) พนักงาน ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถโอนย้ายไปสังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศได้ เช่น องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล หรือองค์การบริหารส่วนตำบล

7.3) บุคลากรทางการศึกษาทุกตำแหน่ง สามารถโอนย้ายเพื่อเปลี่ยนสายงานที่ตนมีคุณสมบัติสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานอกจากจะสามารถสอบคัดเลือกเปลี่ยนสายงานไปสู่ ผู้อำนวยการกองสำนักงานการศึกษาได้แล้วยังสามารถเปลี่ยนสายงานไปสู่ตำแหน่งรองและปลัดองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นและผู้อำนวยการกองอื่นๆได้หากมีคุณสมบัติตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งนั้น ๆ

58

<sup>58</sup> เมตต์ เมตต์การุณจิต, การจัดการศึกษาท้องถิ่น: โดยชุมชน เพื่อชุมชน และสังคมไทย (กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2553), 8-10.

### ภารกิจจัดการศึกษาของเทศบาล

จากการที่กฎหมายกำหนดให้เทศบาลมีอำนาจและหน้าที่การจัดการศึกษา เทศบาลจึงได้กำหนดภารกิจในการจัดการศึกษาไว้ดังนี้<sup>59</sup>

1) การจัดการศึกษาปฐมวัย เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาความพร้อมแก่เด็ก ตั้งแต่แรกเกิดถึงก่อนการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญาเต็มตามศักยภาพและมีความพร้อมในการเข้ารับการศึกษาในระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาและวางรากฐาน ชีวิต การเตรียมความพร้อมของเด็กทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญาอารมณ์บุคลิกภาพและสังคม ให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐาน รวมทั้งให้สามารถค้นพบความต้องการ ความสนใจ ความถนัดของตนเองด้านวิชาการ วิชาชีพ ความสามารถในการประกอบกิจการอาชีพ และทักษะทางสังคม โดยให้ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรม และมีความสำนึกในความเป็นไทย

3) การจัดบริการให้ความรู้ด้านอาชีพ เป็นการจัดบริการและหรือส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาความรู้ทักษะในการประกอบอาชีพแก่ประชาชน รวมทั้งการรวมกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพเพื่อ เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

4) การจัดการส่งเสริมกีฬานันทนาการและกิจกรรมเด็กเยาวชน เป็นการ จัดและส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านกีฬานันทนาการกิจกรรมแก่เด็กและเยาวชน ประชาชน ทั่วไปอย่างหลากหลาย

5) การดำเนินงานด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรมจารีตประเพณีและภูมิปัญญา ท้องถิ่นเป็นการดำเนินงานด้านกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนอนุรักษ์ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมจารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นโดยเฉพาะกิจกรรมที่เน้นเอกลักษณ์ความเป็นไทยและท้องถิ่น

### วัตถุประสงค์การจัดการศึกษาของเทศบาล

เทศบาลกำหนดวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาไว้ดังต่อไปนี้<sup>60</sup>

1) เพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการส่งเสริมพัฒนาการและเตรียมความพร้อมทางร่างกาย จิตใจอารมณ์สังคมสติปัญญาให้มีความพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

<sup>59</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (กรุงเทพฯ: สกศ., 2554), 36.

<sup>60</sup> เรื่องเดียวกัน, 38.



2) เพื่อให้เด็กที่อยู่ในเกณฑ์การศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนในเขตความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานครบตามหลักสูตรอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

3) เพื่อพัฒนาการดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีคุณภาพประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์เป็นไปตามมาตรฐานที่รัฐกำหนดและตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นโดยมุ่งพัฒนาให้เกิดความสมดุลทั้งทางด้านปัญญา จิตใจร่างกายสังคม ระดับความคิด ค่านิยมและพฤติกรรม ซึ่งเน้นวิธีการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายและให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ

4) เพื่อให้การจัดการศึกษาของท้องถิ่นดำเนินการตามความต้องการและคำนึงถึงการมีส่วนร่วมการสนับสนุนของบุคคล ครอบครัว ชุมชน เอกชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและประชาชนในท้องถิ่น ในการจัดการศึกษาทุกระดับ ตามศักยภาพและความสามารถของท้องถิ่น

5) เพื่อส่งเสริมให้เด็กเยาวชนและประชาชนในท้องถิ่นได้ออกกำลังกายและฝึกฝนกีฬาร่วมกิจกรรมนันทนาการและกิจกรรมพัฒนาเยาวชนเพื่อพัฒนาให้เป็นคนที่มีคุณภาพทั้งด้านร่างกายสติปัญญาจิตใจและสังคมโดยมีความตระหนักในคุณค่าของกีฬานันทนาการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเด็กเยาวชนไปในแนวทางที่ถูกต้องใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

6) เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนในการสร้างและพัฒนาอาชีพเพื่อคุณภาพชีวิตโดยเฉพาะในกลุ่มผู้ขาดโอกาส ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการทุพพลภาพซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุนการประกอบอาชีพให้มีงานทำไม่เป็นภาระแก่สังคม

7) เพื่อบำรุงการศาสนาและอนุรักษ์บำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ความเป็นไทย

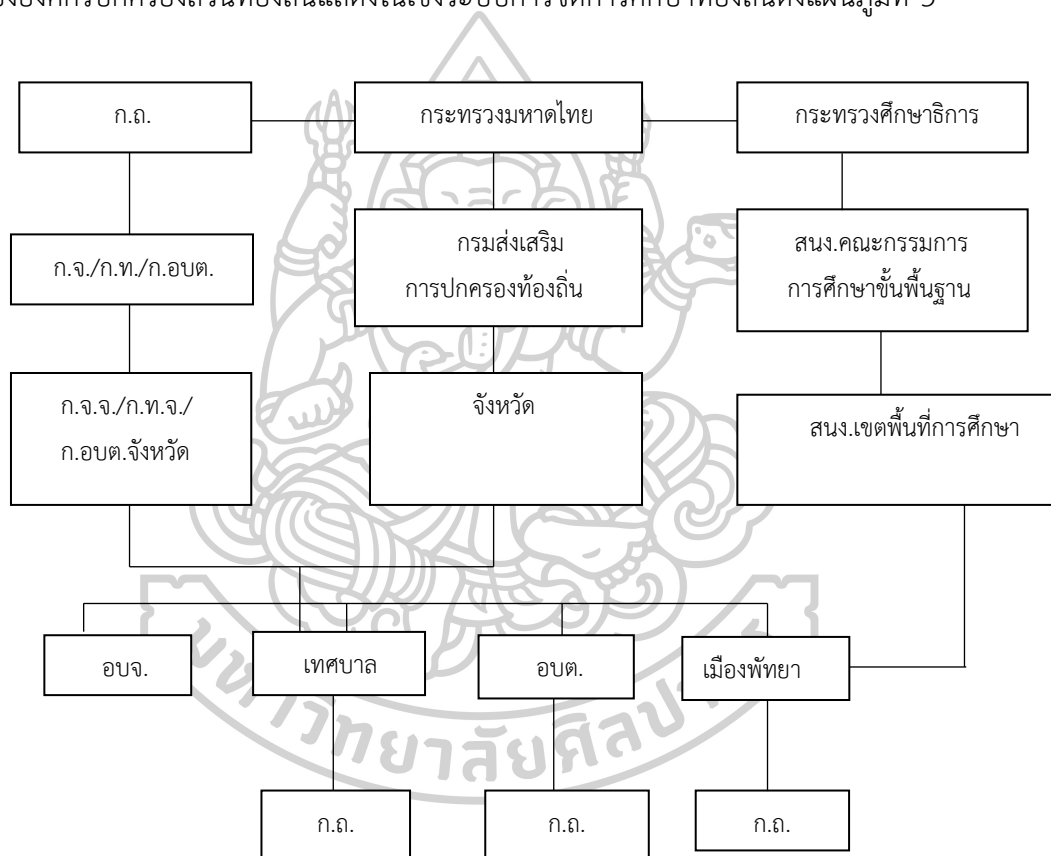
#### **การบริหารจัดการศึกษาของเทศบาล**

การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันประกอบด้วยโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดระบบบริหารงานบุคคลเพื่อการศึกษา การดำเนินการด้านวิชาการและการดำเนินการด้านงบประมาณมีรายละเอียดดังต่อไปนี้<sup>61</sup>

<sup>61</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาของเทศบาล (กรุงเทพฯ: สกศ., 2554), 27-33.

### 1. โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นโดยคณะกรรมการกลางบริหารงานบุคคลข้าราชการ พนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ., ก.ท. และก.อบต.) ได้กำหนดโครงสร้างสำนัก / กอง / ส่วนการศึกษา เพื่อให้เป็นหน่วยรับผิดชอบด้านการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภทโดยกำหนดให้ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาสำหรับจำนวนบุคลากรด้านการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นผู้กำหนดตามความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจที่ดำเนินการในปัจจุบัน และที่ดำเนินการในอนาคตรวมถึงกรณีรับโอนการจัดการศึกษาด้วยโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแสดงในเชิงระบบการจัดการศึกษาท้องถิ่นดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



## 2. การจัดระบบบริหารงานบุคคลเพื่อการศึกษา

การบริหารงานบุคคล / บุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการเปลี่ยนแปลงสืบเนื่องจากนโยบายการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 และระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 พระราชบัญญัติเงินเดือนเงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งทำให้การบริหารงานบุคคลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องกำหนดให้มีความสอดคล้อง ดังนั้นแม้ว่าการบริหารงานบุคคลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะถือปฏิบัติตามพ.ร.บ. ระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 แต่มาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นก็กำหนดให้คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต.) ต้องนำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูฯ ในส่วนที่เกี่ยวข้องมาใช้บังคับในการบริหารงานบุคคลข้าราชการพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่นโดยอนุโลมดังนั้นคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต.) จึงต้องปรับปรุงมาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลของข้าราชการพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนท้องถิ่นให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามกฎหมายดังกล่าวโดยจัดทำประกาศมาตรฐานทั่วไป และหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นและมีผลบังคับใช้เช่นเดียวกับหลักเกณฑ์ของก.พ. โดยไม่จำเป็นต้องแก้ไขกฎหมายใด ๆ ดังนั้นการบริหารงานบุคคลมาตรฐานวิชาชีพและความก้าวหน้าทางวิชาชีพตลอดจนสวัสดิการสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของข้าราชการพนักงานครูส่วนท้องถิ่นจึงสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำหรับการกำหนดตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจุบันมีการกำหนดตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาจำแนกเป็น 2 ประเภทใหญ่ดังนี้

### 1) บุคลากรในสถานศึกษา

1.1) สายงานบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

1.2) สายงานการสอน ได้แก่ ครูผู้ช่วยและครู

1.3) บุคลากรสนับสนุนการสอน (พนักงานจ้างตามภารกิจ) ได้แก่ กลุ่มตำแหน่งการเงิน / บัญชี / พัสดุกลุ่มตำแหน่งธุรการ / บันทึกข้อมูลกลุ่มตำแหน่งโภชนาการอนามัยโรงเรียน กลุ่มตำแหน่งคอมพิวเตอร์ โสตทัศนศึกษา

## 2) ข้าราชการและพนักงานครูไม่สังกัดสถานศึกษา

2.1) สายงานบริหารการศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักการศึกษา ผู้อำนวยการกองการศึกษา หัวหน้ากองการศึกษา หัวหน้าส่วนการศึกษา หัวหน้าฝ่ายการศึกษา

2.2) สายงานนิเทศการศึกษา ได้แก่ ตำแหน่งศึกษานิเทศก์

2.3) สายงานการศึกษานอกระบบและส่งเสริมการศึกษา ได้แก่เจ้าหน้าที่สนับสนุนการสารวัตรนักเรียน นักวิชาการศึกษา นักวิชาการวัฒนธรรมและบรรณารักษ์

2.4) สายงานทั่วไป (บุคลากรทางการศึกษา) ได้แก่ เจ้าพนักงานห้องสมุด เจ้าพนักงานศูนย์เยาวชน เจ้าหน้าที่ห้องสมุด เจ้าหน้าที่ศูนย์เยาวชน

แนวทางปฏิบัติสำหรับการบริหารงานบุคคลข้าราชการพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่นที่ได้ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นแล้วมีดังต่อไปนี้

1) การกำหนดให้ดำรงตำแหน่งหรือดำรงตำแหน่งที่มีวิทยฐานะและให้ได้รับเงินเดือนเงินวิทยฐานะตั้งแต่วันที่ 24 ธันวาคม 2547 เช่นเดียวกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

2) การกำหนดวิทยฐานะและอัตราเงินวิทยฐานะกำหนดให้ข้าราชการพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่นซึ่งได้รับเงินประจำตำแหน่งที่มีวิทยฐานะและได้รับเงินวิทยฐานะสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และพระราชบัญญัติเงินเดือนเงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547

## 3. การบริหารงานวิชาการ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยึดแนวการบริหารงานวิชาการตามความมุ่งหมาย หลักการและแนวการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 เป็นหลักสูตรแกนกลางสำหรับใช้ในโรงเรียนซึ่งได้มีการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมด้านวิชาการในด้านต่าง ๆ ดังนี้

### 1. ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน

1) การอบรมทบทวนการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สถานศึกษาดำเนินการจัดหลักสูตรได้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกโรงเรียน

2) พัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการสอนให้สามารถวิเคราะห์หลักสูตร แผนการจัดการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์ในขั้นที่เริ่มใช้หลักสูตรในปีการศึกษาแรกของทุกชั้นปี

3) ให้เทศบาลและเมืองพัทยาจัดตั้งบุดทุนสถานศึกษาเพื่อการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาทุกโรงเรียน

## 2. ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้

1) การส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยการอบรมครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2) การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนกลุ่มด้อยโอกาสส่งเสริมให้สถานศึกษาของท้องถิ่นจัดการเรียนการสอนแก่เด็กพิการ

3) การวิจัยในชั้นเรียนโดยนำผลการวิจัยในชั้นเรียนมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาการเรียนการสอน

4) การสนับสนุนให้มีส่วนร่วมจัดการศึกษาของชุมชนกำหนดให้สถานศึกษาในสังกัดทุกแห่งจัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีกรรมการจากชุมชนเป็นกรรมการร่วมและให้สถานศึกษาของเทศบาลเป็นศูนย์บริการชุมชนของเทศบาล

5) การวัดและการประเมินผลสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดแนวทางการวัดผลการเรียนตามหลักสูตรแต่ละสถานศึกษาเองทุกท้องถิ่นและต้องมีการประเมินคุณภาพภายในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้แบบประเมินเดียวกันเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ผลใช้วางแผนพัฒนาร่วมกันได้ในทุกระดับ

## 4. การบริหารงบประมาณ

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้จัดสรรงบประมาณให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษาในสังกัดเป็นเงินอุดหนุนสำหรับการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยการศึกษาภาคบังคับ การพัฒนาบุคลากร การก่อสร้างอาคารเรียนอาคารอเนกประสงค์ ฯลฯ การสนับสนุนวัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ โครงการ / กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเด็กด้อยโอกาสกิจกรรมนันทนาการ การส่งเสริมเด็กและเยาวชนการกีฬา การแก้ไขปัญหายาเสพติดและการถ่ายโอนเป็นค่าอาหารเสริม (นม) อาหารกลางวันแก่นักเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีแหล่งที่มาของงบประมาณเพื่อการศึกษาของเทศบาลและเมืองพัทยาได้จากแหล่งเงินดังนี้

1) เงินรายได้ของเทศบาลและเมืองพัทยา 2) เงินอุดหนุนจากรัฐบาล ได้แก่ งบประมาณที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับเงินอุดหนุนเพื่อการจัดการศึกษาจากรัฐบาลตามแผนงานจัดการศึกษาปฐมวัยแผนงานจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและแผนงานส่งเสริมและพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## 5. การบริหารสถานศึกษา

สำหรับงานบริหารสถานศึกษาในประเทศไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้จำแนกงานบริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการงบประมาณบริหารงานบุคคลและบริหารงานทั่วไปโดยกำหนดหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ดังนี้

### 1) งานวิชาการประกอบด้วย

1.1) การจัดการศึกษาของสถานศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนสำคัญที่สุดและต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

1.2) การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาจัดหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนฝึกทักษะกระบวนการคิดการจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้จัดการกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติทำได้ คิดเป็นทำเป็นรักการอ่านและใฝ่รู้อย่างต่อเนื่องจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมสื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่ผู้เรียนและจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นตลอดเวลาและทุกสถานที่

1.3) การประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียนความประพฤติ การร่วมกิจกรรมและการทดสอบโดยใช้วิธีการที่หลากหลายในการจัดสรรโอกาสเข้าศึกษาต่อและนำผลการประเมินผู้เรียนมาประกอบการพิจารณาด้วย

1.4) การจัดทำสาระหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในชุมชนและนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาร่วมจัดการศึกษา

1.5) ให้สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้ในชุมชนเพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน

1.6) ให้สถานศึกษาพัฒนาการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน

1.7) จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในและให้ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

1.8) สถานศึกษาต้องได้รับการประเมินคุณภาพอย่างน้อย 1 ครั้งในทุก 5 ปี

1.9) ให้สถานศึกษาระดมทรัพยากรบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

2) งานงบประมาณ สถานศึกษามีอำนาจในการบริหารงบประมาณของตนเองและมีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากร

3) งานบุคคล มีอำนาจในการบริหารงานบุคคลของตนเอง

4) งานบริหารทั่วไป มีอำนาจในการบริหารงานทั่วไป

## แนวนโยบายการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### วิสัยทัศน์การจัดการศึกษาท้องถิ่น

“ประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยพลังประชารัฐ บนพื้นฐานความเป็นไทย ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีทักษะในศตวรรษที่ 21 ดำรงชีวิตอย่างมีความสุขและยั่งยืน”

### พันธกิจ

1) จัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัยให้เด็กเยาวชนและประชาชนในท้องถิ่นให้เรียนรู้ทุกช่วงวัยอย่างต่อเนื่อง

2) ส่งเสริม พัฒนาให้เด็กเยาวชนและประชาชนมีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

3) ขับเคลื่อนพลังประชารัฐให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4) ส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

5) น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปบูรณาการในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

6) พัฒนาคุณภาพการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

### เป้าประสงค์

1) สถานศึกษามีการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD)

2) สถานศึกษามีปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาที่เพียงพอและเหมาะสม

3) ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ถูกต้องรวดเร็วทันสมัย และเชื่อมโยงในรูปแบบเครือข่าย (NETWORK) อย่างมีประสิทธิภาพ

4) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีศึกษานิเทศก์ที่เพียงพอและมีคุณภาพ

5) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบนิเทศการศึกษาที่มีคุณภาพ

6) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารจัดการระบบแผนงานและงบประมาณทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

7) สถานศึกษามีการบริหารจัดการระบบแผนงานและงบประมาณทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

8) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีกระบวนการบริหารงานบุคคลที่มีคุณภาพ

9) สถานศึกษามีการจัดการเรียนรู้ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (3R x 8C)

10) สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้เรียนมีลักษณะและค่านิยมที่พึงประสงค์



- 11) คณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่นทุกระดับ (ระดับประเทศ ระดับภาค ระดับจังหวัด และระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 12) กลุ่มเครือข่ายการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 13) กลุ่มเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็กได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 14) กลุ่มเครือข่ายการนิเทศการศึกษาท้องถิ่นได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 15) คณะกรรมการสถานศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 16) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ภาครัฐและเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
- 17) ผู้บริหารท้องถิ่นมีความรู้ความเข้าใจการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาท้องถิ่น
- 18) สมาชิกสภาท้องถิ่นและผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการศึกษาท้องถิ่น
- 19) สถานศึกษาส่งเสริมศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 20) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ การอนุรักษ์การสืบสาน ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่นสำหรับเด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่น
- 21) สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 22) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริม สนับสนุนการทำนุบำรุงศาสนาให้แก่เด็ก เยาวชนและประชาชนในท้องถิ่น
- 23) สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- 24) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสนับสนุน ส่งเสริมการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้แก่ประชาชน
- 25) สถานศึกษามีการจัดการศึกษาแบบพหุวัฒนธรรม
- 26) สถานศึกษามีการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมระหว่างพุทธศาสนากับอิสลามศึกษา
- 27) ครูและบุคลากรทางการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้รับสวัสดิการและสวัสดิภาพ อย่างเท่าเทียมในสังกัดอื่น สร้างขวัญกำลังใจ และความภูมิใจปฏิบัติหน้าที่

### **ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์**

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น**

#### **กลยุทธ์**

- 1.1 การส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างเต็มตามศักยภาพสู่ความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพหรือความถนัดของผู้เรียนแต่ละบุคคล
- 1.2 การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.3 การส่งเสริม สนับสนุนเด็ก เยาวชนและประชาชนในท้องถิ่นให้มีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพอยู่ในท้องถิ่น

1.4 การส่งเสริม สนับสนุนและจัดแหล่งเรียนรู้ตามความต้องการของเด็ก เยาวชนและประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ก้าวทันโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

1.5 การส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาเชิงคุณภาพตามหลักธรรมาภิบาล

1.6 การส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ท้องถิ่นและอาชีวศึกษา

1.7 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาท้องถิ่น

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะด้านภาษาเพื่อการสื่อสารและ  
การคิดคำนวณ (3R)**

**กลยุทธ์**

2.1 การพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการอ่านและการเขียนภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น อย่างน้อย 1 ภาษา

2.2 การพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะคิดคำนวณ

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะชีวิตในศตวรรษที่ 21 (8C)**

**กลยุทธ์**

3.1 การพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะการแก้ไขปัญหา (Critical Thinking Problem Solving)

3.2 การพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)

3.3 การพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะด้านความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม กระบวนการความคิดด้านวัฒนธรรม (Cross cultural Understanding)

3.4 การพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership)

3.5 การพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communication, Information, and Media Literacy)

3.6 การพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และการรู้เท่าทันเทคโนโลยีและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy)

3.7 การพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะทางอาชีพและทักษะการเรียนรู้ (Career and Learning Skill)

3.8 การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม มีเมตตา กรุณา มีระเบียบวินัย ซึ่งเป็นคุณลักษณะ



พื้นฐานสำคัญของทักษะขั้นต้นทั้งหมด และเป็นคุณลักษณะที่เด็กไทยจำเป็นต้องมี (Compassion)

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาทักษะและค่านิยมที่พึงประสงค์ของผู้เรียน**

##### **กลยุทธ์**

- 4.1 การปลูกฝัง เสริมสร้างค่านิยมไทยและจิตสำนึกรักท้องถิ่น
- 4.2 การปลูกฝังส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษาท้องถิ่น**

##### **กลยุทธ์**

- 5.1 การส่งเสริมความเข้มแข็งของคณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่น
- 5.2 การส่งเสริมความเข้มแข็งของเครือข่ายการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น
- 5.3 การส่งเสริมความเข้มแข็งของเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็ก
- 5.4 การส่งเสริมความเข้มแข็งของเครือข่ายการนิเทศทางการศึกษาท้องถิ่น

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 6 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา**

##### **กลยุทธ์**

- 6.1 การเสริมสร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการสถานศึกษา
- 6.2 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาครัฐและเอกชนในการจัดการศึกษาท้องถิ่น

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สมาชิกสภา**

**ท้องถิ่นและผู้เกี่ยวข้อง**

##### **กลยุทธ์**

- 7.1 การพัฒนาผู้บริหารท้องถิ่นให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาท้องถิ่น
- 7.2 การพัฒนาสมาชิกสภาท้องถิ่นและผู้เกี่ยวข้องให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาท้องถิ่น

การจัดการศึกษาท้องถิ่น

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 8 การอนุรักษ์ สืบสานศิลปวัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น**

##### **กลยุทธ์**

8.1 การส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้เกี่ยวกับศิลปะและวัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น

8.2 การส่งเสริม สนับสนุนให้เด็ก เยาวชนและประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้ ศิลปวัฒนธรรมประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น

## ยุทธศาสตร์ที่ 9 การทำนุบำรุงศาสนา

### กลยุทธ์

9.1 การส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับหลักธรรมคำสอนของศาสนา

9.2 การส่งเสริม สนับสนุนให้เด็ก เยาวชนและประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้หลักธรรมคำสอนของศาสนา

## ยุทธศาสตร์ที่ 10 การพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่นตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ

### พอเพียง

### กลยุทธ์

10.1 กลยุทธ์ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

10.2 การส่งเสริมสนับสนุนให้เด็ก เยาวชนและประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้การดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## ยุทธศาสตร์ที่ 11 ส่งเสริม บูรณาการทางการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงสันติสุขและความเชื่อมโยงทางการศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

### กลยุทธ์

11.1 การจัดการศึกษาแบบพหุวัฒนธรรม

11.2 การจัดการศึกษาเรียนรู้ร่วมระหว่างพุทธศาสนากับอิสลามศึกษา

11.3 การส่งเสริมสวัสดิการ และสวัสดิภาพของครู และบุคลากรทางการศึกษา

### 2.6.5 สภาพการจัดการเรียนการสอน

#### หลักสูตรที่ใช้ในสถานศึกษา

สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ใช้หลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการทุกระดับการศึกษาและในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับอาชีวศึกษา สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้เสริมหลักสูตรท้องถิ่นสอดแทรกเข้าไปในกิจกรรมการเรียนการสอนทุกเนื้อหาวิชา

#### กิจกรรมการเรียนการสอน

สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยสอดแทรกด้านคุณธรรม จริยธรรม กระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มุ่งให้นักเรียนเป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข มีความเป็นไทย และมีการจัดกิจกรรมสถานักเรียน กิจกรรม

ชุมชน ชุมชน เช่น ชุมชนดนตรี นาฏศิลป์ ชุมชนศิลปศึกษา ชุมชนภาษาไทย ชุมชนคณิตศาสตร์ ชุมชนภาษาอังกฤษ ฯลฯ<sup>62</sup>

### แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR

นักอนาคตนิยมมีความเชื่อว่า อนาคตเป็นเรื่องที่สามารถทำการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ความเชื่อของมนุษย์จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจของมนุษย์ มนุษย์สามารถจะควบคุมอนาคตได้ นั่นคือเชื่อว่ามนุษย์สามารถที่จะสร้างอนาคตได้ นี่เป็นความเชื่อพื้นฐานที่เป็นต้นกำเนิดของอนาคตนิยม และก็เป็นต้นกำเนิดของการคิดระเบียบวิธีวิจัยอนาคตทั้งหมดเพราะฉะนั้นจุดนี้เป็นจุดที่สำคัญมากซึ่งอาจจะเป็นจุดเริ่มต้นที่อาจจะแตกต่างจากความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยแบบอื่นๆ<sup>63</sup>

### ประวัติและความเป็นมา

ในปี พ.ศ. 2495 กองทัพอากาศอเมริกันประยุกต์เทคนิคการทำวิจัยชนิดหนึ่งที่มีรูปแบบการดำเนินการโดยเชิญกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นที่ยอมรับในแขนงวิชาและการปฏิบัติมาร่วมระดมความคิดเห็น หลีกเลียงไม่ให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาเผชิญหน้าพร้อมกัน กำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญเขียนสิ่งที่ต้องการแสดงความเห็นลงในแบบสอบถามหรือแบบสำรวจแล้วนำความคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทุกคนมาสรุปและกลับไปถามซ้ำกับผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมในลักษณะเดียวกันอีกเพื่อให้ได้ข้อยุติการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

“เดลฟาย” (Delphi) เป็นชื่อวิหารอันศักดิ์สิทธิ์ของกรีกที่มีประวัติสร้างขึ้นเพื่อสักการะเทวีอธีนา เทพแห่งความรู้ตามความเชื่อของเทพปกรณัมของชาวกรีกและดูแลรักษาโดยคณะชีพรหมจรรย์ผู้ทรงความรู้และให้การพยากรณ์ปัญหาสำคัญของชาวกรีกโดยการให้ผู้ที่ต้องการรับคำทำนายขึ้นมาเขียนปัญหาที่กังวลบนแท่นบูชาและจะทำการทำนายเป็นหนังสือวางไว้บนแท่นบูชาภายในกำหนดเวลา ซึ่งการทำนายอนาคตสามารถนำไปประกอบการตัดสินใจและการวางแผนที่สำคัญหลายครั้งทำให้มีการใช้ “เดลฟาย” เป็นชื่อของเทคนิคการรวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เทคนิคเดลฟายได้รับการพัฒนาอย่างมีระบบโดยการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการทหารโดย Helmer และ Dalkey นักวิจัยของบริษัท Rand Corporation ในช่วงปี ค.ศ. 1950 ในรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา (SEMEO

<sup>62</sup> กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, การวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (กระทรวงมหาดไทย, ม.ป.ท., 2560), 11-15.

<sup>63</sup> วิโรจน์ สารรัตน์, การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิดและกรณีศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: หจก.ทิพย์วิสุทธิ์, 2556), 269.

VOLTECH, 2002) กระบวนการเดลฟายได้รับการออกแบบโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บข้อมูล ในช่วงแรกเทคนิคนี้ได้รับความสนใจอย่างมากในกลุ่มนักอนาคตวิทยาการทหารและนักเทคโนโลยีต่าง ๆ ต่อมาภายหลังมีการใช้เทคนิคนี้ในสาขาสังคมศาสตร์และทางธุรกิจมากขึ้น<sup>64</sup>

เดลฟาย (Delphi) เป็นกระบวนการกลุ่มที่ไม่มีการเผชิญหน้าระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับเชิญมาร่วมในโครงการเนื่องจากใช้การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ทำให้จัดปัญหาในเรื่องการที่ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านมีอิทธิพลทางด้านความคิดต่อกลุ่มอันทำให้บุคคลอื่นไม่สะดวกใจในการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน วิธีนี้จึงเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ผู้ให้ข้อมูลสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นได้ในลักษณะที่ไม่ทำให้เกิดการเสียหน้าเพราะไม่มีการเปิดเผยตัว

เทคนิคเดลฟายสามารถใช้ประเมินความต้องการจำเป็นโดยกำหนดและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดเป้าหมาย การออกแบบ ยุทธวิธีการประเมินความต้องการจำเป็น การวางแผนการประเมินแผนการพัฒนาชุมชน

การใช้เทคนิคเดลฟายมีข้อตกลงเบื้องต้น 2 ประการ ได้แก่

1. การตัดสินใจเดี่ยว บุคคลจะมีความตรงมากกว่า การตัดสินใจโดยคนคนเดียวและการตัดสินใจจะมีความตรงมากขึ้นหากผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในประเด็นนั้น ๆ

2. การตัดสินใจกลุ่ม บุคคลจะมีความเที่ยงมากขึ้นและหากไม่มีการเผชิญหน้าระหว่างสมาชิกในกลุ่มจะสามารถลดผลกระทบจากอิทธิพลจากอคติและความคิดของกลุ่มได้

กระบวนการเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟายมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ การไม่เปิดเผยชื่อของผู้ให้ข้อมูล การเก็บข้อมูลซ้ำ การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับการควบคุมจากผู้ดำเนินการ และการสรุปคำตอบของกลุ่มด้วยวิธีการทางสถิติ กล่าวคือการไม่เปิดเผยชื่อกระทำได้โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและกระทำซ้ำโดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลหลายรอบ สำหรับการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นเกิดขึ้นระหว่างรอบของการเก็บข้อมูล ซึ่งมีการวิเคราะห์คำตอบที่ได้จากแต่ละรอบโดยผู้ดำเนินการเดลฟาย กระบวนการนี้ทำให้ผู้ให้ข้อมูลมีโอกาสทบทวนคำตอบของตนเอง เดลฟายเป็นเทคนิคการทำนายที่พัฒนาขึ้นโดยนักคิดนักวิจัยของ Rand Corporation คือ Helmer, Dalkey และ Rescher เป็นเทคนิคการสื่อสารระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้รับข่าวสารและแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญระหว่างกันโดยไม่มีการเผชิญหน้ากันโดยตรงเช่นเดียวกับการระดมสมอง (Brainstorming)

<sup>64</sup> จุมพล พูลภัทรชีวิน, เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ในเทคนิควิธีการวิเคราะห์นโยบาย, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 74-86.

แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยแบบ Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR เป็นการวิจัยอนาคต (Futures Research) พัฒนาขึ้นในปีพ.ศ. 2522 โดยจุมพล พูลภัทรชีวิน อาจารย์ประจำภาควิชาสารัตถศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเป็นการผสมผสานระหว่าง เทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) และเดลฟาย (Delphi) เข้าด้วยกัน โดยมีความเชื่อพื้นฐานของอนาคตนิยม (Futurism) จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต (Futures Research) เทคนิคเดลฟายและ EFR มีจุดมุ่งหมายหลัก มีใช้อยู่ที่การทำนายที่ถูกต้องแต่อยู่ที่การสำรวจและศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นเรื่องที่ศึกษาใหม่มากที่สุดทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ให้หมดไป หรือหาทางที่จะเผชิญกับแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ความหมายการวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR

วิโรจน์ สารรัตนะ กล่าวว่า การวิจัยอนาคตด้วย EDFR เป็นระเบียบวิธีวิจัยในการคาดการณ์อนาคต (research technique) เป็นทั้งเทคนิคการสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญ (communicating process) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มักไม่มีเวลาว่างที่จะมานั่งแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยตรง เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR และ Delphi จะเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความเชี่ยวชาญระหว่างกันและกัน การแบ่งช่วงเวลา นักอนาคตนิยมแบ่งช่วงเวลาออกเป็น 4 เวลา คือ ช่วงเวลา 5 ปี เป็นการทำนายหรือวางแผนระยะกระชั้นชิด เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็น immediate problem solving ,immediate forecasting, immediate planning ช่วงประมาณ 5-10 ปี เป็นการทำนายหรือการวางแผนระยะสั้น (short range forecasting, short range planning) ช่วงประมาณ 10-15 ปี ไปจนถึง 20 ปี เป็นระยะปานกลาง middle range forecasting หรือ planning เป็นการศึกษาอนาคตของสังคมหรือวัฒนธรรมของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ช่วงระยะ 20 หรือ 25 ปี ขึ้นไป เป็นการวิจัยอนาคตระยะยาว ข้อมูลที่ได้หรือผลที่ได้ อาจจะขาดแรงจูงใจ<sup>65</sup>

บุญมี พันธุ์ไทย ได้ให้ความหมาย เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ว่าเป็นการพัฒนาขึ้นโดยผสมผสานเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) กับเดลฟาย (Delphi) ขั้นตอนของ EDFR ก็คล้ายกันกับ Delphi แต่ปรับปรุงวิธีให้ยืดหยุ่นและเหมาะสมมากขึ้น โดยรอบแรกจะใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบ EFR หลังจากการสัมภาษณ์รอบแรก ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วสร้างเครื่องมือ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามโดยให้ผู้เชี่ยวชาญตอบตามรูปแบบ

<sup>65</sup> วิโรจน์ สารรัตนะ, **ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย EDFR** (กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์, 2557), 1.



ของเดลฟายเพื่อกรองความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาฉันทามติทำประมาณ 2-3 รอบ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์แนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากและสอดคล้องทางความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสรุปเป็นอนาคตภาพ<sup>66</sup>

สุบัน มุขระโกษา กล่าวถึงเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR พัฒนาโดยผสมเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) กับการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi) ขั้นตอนของ EDFR จะมีลักษณะคล้ายกับ Delphi แต่ปรับปรุงให้ยืดหยุ่นมากขึ้น ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ กำหนดและเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ การเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญก็มีความจำเป็น เพราะผู้เชี่ยวชาญอาจมองไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยหรืออาจไม่มีเวลาให้ผู้วิจัยได้เต็มที่ ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัว อธิบายถึงจุดมุ่งหมายขั้นตอนต่างๆ ของการวิจัย เวลาที่ต้องใช้โดยประมาณ และประโยชน์ของการวิจัย ย้ำถึงความจำเป็นและความสำคัญของการใช้ผู้เชี่ยวชาญ เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้มีเวลาเตรียมตัวเตรียมข้อมูล จัดระบบข้อมูล และความคิดล่วงหน้า ช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพิ่มขึ้น การสัมภาษณ์มีลักษณะและขั้นตอนคล้ายกับ EFR แต่ EDFR จะมีความยืดหยุ่นมากกว่า คือ ผู้วิจัยสามารถเลือกรูปแบบการสัมภาษณ์ที่จะสนองตอบต่อจุดมุ่งหมาย เวลา งบประมาณ และสถานการณ์ของการวิจัยได้ คือ อาจยึดตามรูปแบบของ EFR หรืออาจจะเลือกสัมภาษณ์เฉพาะแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าจะเป็นไปได้และน่าจะเป็น โดยไม่คำนึงถึงว่า แนวโน้มเหล่านี้จะเป็นไปในทางดีหรือร้าย เพราะในการทำ EDFR รอบที่สองและสาม ถ้าหากผู้วิจัยสนใจที่จะแยกศึกษาอนาคตภาพทั้ง 3 ตามแบบ EFR ผู้วิจัยก็สามารถทำได้โดยการออกแบบแบบสอบถามที่จะช่วยให้ได้อนาคตภาพทั้ง 3 ภาพ อย่างเป็นระบบได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสร้างเป็นเครื่องมือสำหรับทำเดลฟาย<sup>67</sup>

<sup>66</sup> บุญมี พันธุ์ไทย, เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) (กรุงเทพฯ: ภาควิชาการประเมินและการวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553), 2.

<sup>67</sup> สุบัน มุขระโกษา, การวิจัยอนาคตด้วย เทคนิค EDFR (ขอนแก่น: สำนักทะเบียนและประมวลผล มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 2557), 1.

## ขั้นตอนของเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR

การทำวิจัยแบบ EDFR มีรายละเอียดที่มีความสำคัญและผู้วิจัยควรศึกษาให้เข้าใจก่อนลงมือทำวิจัย ดังต่อไปนี้

### 1. การแบ่งช่วงเวลา

มิติของการแบ่งช่วงเวลาในการวิจัยอนาคตนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญมาก โดยทั่วไปผู้วิจัยจะวิเคราะห์และพิจารณาจากบริบทงานวิจัยของตนเอง จุมพล พุฒภัทรชีวิน ได้นำเสนอแนวคิดในการแบ่งช่วงเวลาศึกษาและวิจัยอนาคตไว้ว่า นักอนาคตนิยมมักจะแบ่งช่วงเวลาของการทำนายหรือช่วงเวลาของการวางแผน ออกเป็น 4 ช่วง ดังนี้

ช่วงที่ 1 คือช่วงเวลา 5 ปี หรือ immediate forecasting หรือ immediate planning นักอนาคตนิยมถือว่าเป็นการทำนายหรือการวางแผนระยะกระชั้นชิด ถ้าเป็นเรื่องของการแก้ปัญหา ก็เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ช่วงที่ 2 คือช่วงประมาณ 5 - 10 ปี ช่วงนี้เป็นช่วงที่นักอนาคตนิยมเรียกว่า short range forecasting หรือ short range planning ก็เป็นการทำนายหรือการวางแผนหรือการศึกษาอนาคตระยะสั้น

ช่วงที่ 3 คือช่วง 10 - 15 ปี หรือไปจนถึง 20 ปี ช่วงนี้เรียกว่าเป็นระยะกลาง middle range forecasting หรือ middle range planning นักอนาคตนิยมส่วนใหญ่นิยมที่จะศึกษาอนาคตในช่วงนี้เนื่องจากผู้วิจัยสามารถที่จะเห็นผลได้

ช่วงที่ 4 คือช่วงระยะยาว 20 - 25 ปีขึ้นไป ช่วงนี้ดูจะเป็นระยะยาวนานจนเกินไป ข้อมูลที่ได้ผลที่ได้อาจจะขาดความสนใจใกล้ตัวผู้ทำวิจัยเกินไป ซึ่งกล่าวโดยสรุปผู้วิจัยจะศึกษาช่วงไหนอยู่ที่จุดมุ่งหมายของการวิจัยและอยู่ที่องค์ประกอบต่าง ๆ <sup>68</sup>

### 2. เกณฑ์และวิธีการ การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในอนาคตมักจะมีแนวโน้มเกิดขึ้นค่อนข้างรวดเร็วทำให้เตรียมตัวไม่ทัน เรื่องของการเปลี่ยนแปลงของสังคมในอนาคตจึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะซับซ้อนมีความเป็นไปได้หลายรูปแบบ จึงเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ต้องมีหลักการในการเลือกผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาอนาคต เพราะเชื่อว่าผู้เชี่ยวชาญนั้นน่าจะเป็นกลุ่มบุคคลที่มองหรือคาดการณ์อนาคตได้ชัดเจนถูกต้องมากกว่าคนทั่ว ๆ ไป เหตุผลอีกประการหนึ่งคือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมหรือในหน่วยงานมักจะเกิดมาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงกลุ่มผู้บริหาร

---

<sup>68</sup> จุมพล พุฒภัทรชีวิน. (2551). การวิจัยอนาคต. วารสารสมาคมการวิจัย. 13(2), ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย EDFR เอกสารประกอบการอบรมสัมมนาวิชาการ เรื่องการวิจัยอนาคต. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, (2552). 9-13.



ผู้มีอำนาจ ผู้ที่มีความรู้ ผู้ที่เป็นผู้นำ กลุ่มคนเหล่านี้ล้วนเป็นผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น ดังนั้นถ้าหากจุดมุ่งหมายของการศึกษาต้องการให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องอาศัยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการศึกษา ซึ่งผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนต่างมีความต้องการที่จะรับรู้ข้อมูล แลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญ ซึ่งกันและกันเพื่อประกอบการตัดสินใจ เพื่อประกอบการวางแผน และนำไปใช้ในการกำหนดนโยบาย

สำหรับเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ หากผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจะสรุปอ้างอิงไปยังกลุ่มประชากรที่ต้องการศึกษาก็ควรปฏิบัติตามขั้นตอนของการวิจัยโดยทั่วไป คือมีการสุ่มตัวอย่างผู้เชี่ยวชาญ ในกรณีนี้หมายถึงต้องเป็นไปตามโอกาสทางสถิติและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีอยู่นั้นมีขนาดมากพอที่จะทำการสุ่ม แต่ในความเป็นจริงการวิจัยอนาคตจะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากการวิจัยธรรมดาเพราะต้องเน้นผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจึงมีลักษณะที่เป็นแบบเจาะจงเลือก มากกว่าการสุ่มด้วยเหตุผลต่าง ๆ ตัวอย่างในการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ต้องการจะทำให้ผลการวิจัยเกิดผลจริง ผู้วิจัยควรเลือกผู้บริหารในหน่วยงานนั้น และผู้ที่มีศักยภาพจะเป็นผู้บริหารมาผนวกเข้ากับกลุ่มนักวิชาการ ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องพิจารณาว่าผู้เชี่ยวชาญควรจะประกอบไปด้วยใครบ้าง ในอัตราส่วนหรือสัดส่วนระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวถึง ผู้วิจัยจะต้องเป็นผู้กำหนดว่าจะให้ความสำคัญในเรื่องใด

สำหรับวิธีการเลือกผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยอาจใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงในกรณีที่ว่าผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ศึกษาเป็นใครบ้าง แต่ถ้าหากผู้วิจัยไม่ทราบว่าใครเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงานนั้น ผู้วิจัยอาจใช้การทำ snowball หรือเรียกอีกอย่างว่าวิธีเอนลูก โดยเริ่มต้นจากคนในหน่วยงานนั้น เช่นผู้บริหารระดับหนึ่งระดับใดผู้วิจัยก็กำหนดว่าเขาเป็นผู้เชี่ยวชาญแล้วขอให้เขาเอ่ยชื่อบุคคลที่เขาคิดว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่เรากำลังศึกษา สัก 3 -5 ชื่อ แล้วผู้วิจัยไปสัมภาษณ์และถามชื่อผู้เชี่ยวชาญต่อไปอีกจนครบจำนวน

### 3. การระบุผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยอาจระบุชื่อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยโดยอาจประกาศในหน้าแรก หรือในภาคผนวก หรือในบทที่เขียนเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัยในเรื่องกลุ่มตัวอย่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยยึดหลักที่จะไม่ส่งผลกระทบต่อผู้เชี่ยวชาญ

### 4. การเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

การเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เป็นเรื่องที่สำคัญมากเพราะมีผลกระทบต่อผลการวิจัยตลอดเวลาเนื่องจากการวิจัยอนาคตนั้นกินเวลามาก จึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมืออย่างเต็มที่จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นจะต้องมีการติดต่อล่วงหน้าก่อนเสมอ จะต้องอธิบายถึงจุดมุ่งหมาย ขั้นตอนและระเบียบวิธี เวลาที่จะใช้ในแต่ละรอบ ย้ำให้เห็นความสำคัญของการวิจัยให้ชัดเจนว่ามีจุดมุ่งหมายและประโยชน์อย่างไรบ้าง ผู้เชี่ยวชาญจะทราบเองว่าจะให้ความร่วมมือได้มากน้อย

เพียงใด หากผู้เชี่ยวชาญให้ความร่วมมือ ผู้วิจัยก็สามารถนัดวันสัมภาษณ์ นัดสถานที่ วัน เวลา ให้เรียบร้อย การเตรียมผู้เชี่ยวชาญตั้งที่กล่าวมาแล้ว นอกจากจะเป็นเครื่องยืนยันว่าจะได้รับความร่วมมือแล้ว ยังเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ใช้ความเชี่ยวชาญเต็มที่ มีเวลาคิดล่วงหน้า และสามารถให้ข้อมูลกับผู้วิจัยในลักษณะใด อย่างไร

### 5. การสัมภาษณ์แบบ EDFR

รอบที่ 1 อาจจะมีรูปแบบการสัมภาษณ์เริ่มจากการมอง 3 ภาพ คือ ภาพบวก ภาพลบ และภาพที่เป็นไปได้มากที่สุด ข้อดีคือ ทำให้ผู้เชี่ยวชาญไม่ติดอยู่กับภาพหนึ่งภาพใดที่เขาฝังใจ แต่ผู้วิจัยต้องการเน้นให้ผู้เชี่ยวชาญเห็นหรือพูดถึงแนวโน้มที่คาดว่าจะเป็นไปได้ อีกวิธีหนึ่งผู้วิจัยอาจขอให้ผู้เชี่ยวชาญพูดถึงแนวโน้มที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นไปได้ไม่ว่าจะพึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ให้พูดรวมกันออกมาในคราวเดียวกัน การสัมภาษณ์นั้นเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยหรือผู้สัมภาษณ์เพิ่มประเด็นแนวโน้มที่เราได้จากการสัมภาษณ์คนแรก ๆ ผนวกเข้าไปในการสัมภาษณ์คนต่อ ๆ ไป เพราะจุดมุ่งหมายของผู้วิจัยคือต้องการศึกษาแนวโน้มที่มีโอกาสเกิดขึ้นให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ฉะนั้นผู้วิจัยจึงสามารถผนวกเข้าไปได้ตลอดเวลา

### 6. การเขียนแนวโน้มในแบบสอบถาม

การเขียนแนวโน้มในแบบสอบถามควรใช้ภาษาที่สั้น กระชับรัดชัดเจน โดยพยายามคงความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญไว้ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ หากผู้เชี่ยวชาญใช้ภาษาที่ชัดเจนดีแล้ว ผู้วิจัยไม่จำเป็นต้องไปปรับปรุงแก้ไข แต่หากไม่ชัดเจนและในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยทราบว่าผู้เชี่ยวชาญหมายถึงอะไร ผู้วิจัยก็สามารถที่จะแก้ไขคำพูดให้ตรงประเด็นให้มากที่สุด ที่สำคัญคือให้สั้น กระชับ ชัดเจน แต่อย่าเอาความสั้นมาเป็นเครื่องกำหนดแล้วจะทำให้ความชัดเจนลดลง ภาษาที่ใช้ควรจะใช้ภาษาที่แสดงความเป็นกลางมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ พยายามหลีกเลี่ยงภาษาที่จะสื่อถึงทัศนคติ หรือความลำเอียงของผู้วิจัยลงไป ผู้วิจัยไม่ต้องทำหน้าที่ตัดสินใจแทนผู้เชี่ยวชาญ สิ่งที่ผู้วิจัยจะทำหน้าที่ในการเขียนแนวโน้มก็คือการสังเคราะห์ การตีความภาษา ใช้ให้ตรงที่สุดตามที่คุณผู้เชี่ยวชาญต้องการจริงๆ ในการเขียนแนวโน้ม จะต้องเขียนแนวโน้มที่มีประเด็นเดียวต่อ 1 ข้อ ไม่ควรมีแนวโน้มย่อย ๆ อยู่ในแนวโน้มใหญ่ เพราะจะทำให้ตีค่าคะแนนที่ได้ลำบาก อีกประเด็นหนึ่งคือ พยายามหลีกเลี่ยงถ้อยคำที่คลุมเครือ เช่น ดีขึ้น เลวลง ถ้าผู้วิจัยขยายให้ชัดเจนได้ก็ควรทำ

### 7. จำนวนรอบ

ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย งบประมาณ เวลาและกำลังคนของการวิจัย แต่ในความเป็นจริง การที่จะหยุดที่รอบหนึ่งรอบใดนั้น การวิจัยอนาคตจะดูว่าคำตอบที่ผู้วิจัยได้ในรอบต่าง ๆ นั้นมีความเป็นเอกพันธ์แล้วหรือยัง ถ้ามีมากพอก็อาจจะหยุดได้ในรอบที่ 2 ฉะนั้นเวลาที่บอกให้ทำพึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ในรอบที่ 2 แล้วรอบที่ 3 ก็ทำซ้ำนั้น จุดมุ่งหมายคือต้องการเผื่อไว้ว่าถ้าข้อมูลที่ได้

หนักแน่นพอแล้ว รอบที่ 2 เราหยุดได้ อาจไม่จำเป็นต้องทำรอบที่ 3 แต่ถ้าต้องการให้มีความหนักแน่นก็ทำรอบที่ 3

### สรุปขั้นตอนการทำวิจัยแบบ EDFR <sup>69</sup>

1. กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Panel Experts) ผู้วิจัยจะต้องหาวิธีและคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในเรื่องที่จะศึกษา โดยปกติจะมีประมาณตั้งแต่สิบกว่าคนขึ้นไปจนถึงร้อย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายการวิจัย ความซับซ้อนของเรื่องที่ศึกษา เวลาและงบประมาณ
2. กำหนดประเด็นแนวโน้มและสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยทั่วไปมักจะอยู่ในรูปของแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
3. ทำเดลฟายรอบที่หนึ่ง โดยการส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญหรือใช้การสัมภาษณ์
4. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในรอบที่หนึ่ง
5. ทำเดลฟายรอบที่สอง โดยรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical Feedbacks) ที่เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวม เช่น ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่ม ผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเองแล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่
6. ทำเดลฟายรอบที่สาม และรอบที่สี่
7. สรุปและอภิปรายผลโดยการเสนอแนวโน้มที่มีฉันทามติตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้แล้วอภิปรายเสนอแนะจากผลการวิจัย

### ข้อสังเกตเกี่ยวกับการศึกษานาคร <sup>70</sup>

- วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) ได้กล่าวถึงข้อสังเกตบางประการของการศึกษานาคร ดังนี้
1. การศึกษานาครเป็นการขยายหรือเป็นการมองสังคมไปข้างหน้าให้มากขึ้น ด้วยการพัฒนาวิธีการคิดเกี่ยวกับอนาคตที่ดีขึ้นและที่เป็นไปในเชิงวิชาการมากขึ้น
  2. จากจำนวนนักวิชาการที่มากขึ้น และเทคนิคการทำนายอนาคตที่เป็นเชิงวิชาการมากขึ้น ทำให้การศึกษานาครเป็นวิชาการที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไป

<sup>69</sup> Thomas T. Macmillan. *The Delphi Technique*. Paper Presented at the annual meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development Monterey, (Calif., May 1971). 3-5.

<sup>70</sup> วิโรจน์ สารรัตนะ, *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิดและกรณีศึกษา*, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: หจก.ทิพย์วิสุทธิ์, 2556), 269-270.

3. การศึกษาอนาคตเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำนายที่สำคัญก็คือการศึกษาอนาคตช่วยให้บุคคลได้พัฒนาความเข้าใจ ทักษะคิด และความสามารถ ในทางกลับกันก็ช่วยให้พวกเขาได้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและด้วยความรับผิดชอบต่อการดำรงชีวิตในสังคมเทคโนโลยี

4. การศึกษาอนาคตตั้งอยู่บนหลักการที่ว่า อนาคตไม่สามารถบอกล่วงหน้าได้อย่างถูกต้องแน่นอน เป็นแต่เพียงความเป็นไปได้หรือความน่าจะเป็นเท่านั้นแต่ก็ก่อให้เกิดกรอบความคิดต่างๆ มากมาย ตลอดจนวิธีที่เป็นประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การศึกษาอนาคตตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ก่อให้เกิดสิ่งตามมาอย่างกว้างขวางและมีระยะยาวมากขึ้น ดังนั้นการศึกษาถึงความเป็นไปได้ของสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาอย่างรอบคอบจึงเป็นสิ่งจำเป็น

6. การศึกษาอนาคตเป็นการศึกษาทางเลือกบนพื้นฐานความคิดที่ว่า อนาคตมิได้มีเพียงทางเลือกเดียว แต่มีอยู่มากมาย ซึ่งจะมีบทบาทที่มีอิทธิพลต่ออนาคตที่เกิดขึ้นจริงอย่างมาก

7. การศึกษาอนาคตเกี่ยวข้องอย่างมากต่อการอำนวยความสะดวกในการทำความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงจึงมีผลต่อการเร่งการเปลี่ยนแปลงและผลที่จะเกิดตามมาในระดับบุคคลและระดับสังคมให้เร็วขึ้น

8. การศึกษาอนาคตช่วยให้มีความสำนึกถึงเป้าหมายที่พึงปรารถนา

9. สาระสำคัญของการศึกษาอนาคตมิได้จำกัดอยู่ด้วยขอบเขตของวิชาการแบบดั้งเดิมแต่เป็นการมองไปข้างหน้าอย่างเป็นสหวิทยาการ

10. การศึกษาอนาคตเป็นความพยายามที่จะทำความเข้าใจและอธิบายความสัมพันธ์ทั้งภายในและระหว่างระบบที่สลับซับซ้อนของส่วนประกอบต่างๆ ของธรรมชาติและของโลกแห่งสังคม เช่น ระบบรัฐ/ประเทศ ระบบนิเวศวิทยา ระบบเศรษฐกิจ เป็นต้น

11. องค์ประกอบสำคัญของการศึกษาอนาคตประการหนึ่งคือการมุ่งมองไปทั้งโลกจากพื้นฐานความเชื่อที่ว่า เราอาศัยอยู่ในโลกที่จำกัดและต้องการพึ่งพาอาศัยกันและกัน จึงต้องการการสงวนรักษาการร่วมมือและสันติภาพ

12. องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการศึกษาอนาคตคือการมองไปข้างหน้าเกี่ยวกับระบบนิเวศวิทยาเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงภัยที่คุกคามต่อสภาพแวดล้อมมากมาย

13. การศึกษาอนาคตอาศัยเทคนิคและกระบวนการสำหรับการวิเคราะห์การพัฒนาที่เป็นไปได้ที่น่าจะเป็นและที่พึงปรารถนา ซึ่งมีแตกต่างกันมากมายหลายวิธี โดยอาศัยแนวคิดด้านสถิติและสังคมศาสตร์ และการทำให้มีเหตุผลขึ้น ซึ่งมีใช้โดยความสามารถที่ทำนายได้สำเร็จ แต่อยู่ที่การยอมให้มีการทดสอบทางเลือกสิ่งที่จะเกิดตามขึ้นมาและเป้าหมาย จึงจะทำให้การศึกษาอนาคตเป็นสิ่งที่ถูกต้องขึ้น

14. การศึกษาอนาคตต้องเกี่ยวข้องกับอุดมการณ์อย่างมาก จึงง่ายต่อการที่จะมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคคลอื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดการทำนายสิ่งที่เกิดขึ้นตามมาจากพฤติกรรมและการกระทำของมนุษย์ในรูปแบบต่าง ๆ กันทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

15. แม้จะมีภาพอนาคตที่ไม่ดี (pessimistic) อยู่มาก แต่การศึกษาอนาคตจะมีพื้นฐานการทำนายอยู่ที่ภาพอนาคตที่ดี (optimistic) ดังนั้นถึงแม้ว่าจะมีปัญหาใหญ่หลวงรออยู่แต่มนุษย์ก็จะสามารถใช้สติปัญญาหาวิธีการที่จะจัดการให้สำเร็จให้ได้ ซึ่งในกรณีเช่นนี้ก่อให้เกิดการวางแผนที่จะทำให้บรรลุผลตามอนาคตที่พึงปรารถนาและหลีกเลี่ยงจากอนาคตที่ไม่พึงปรารถนาได้

16. แม้ว่าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับอนาคตจะเน้นวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างมากแต่ปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับอนาคตด้านที่เป็นมนุษย์มากขึ้น

17. การศึกษาอนาคตเป็นการมองไปข้างหน้าในแนวใหม่ซึ่งอาจจะช่วยให้เข้าใจสภาพในปัจจุบันได้ดีขึ้นและทำให้เรามองเห็นโลกที่เราอาศัยอยู่ในปัจจุบันได้ชัดเจนขึ้น

18. เป้าหมายสุดท้ายของการทำนายส่วนใหญ่อยู่ที่การจัดสรรสนเทศเพื่อช่วยในการกำหนดนโยบายและเพื่อการวางแผนสำหรับอนาคต

### ประโยชน์ของการศึกษาอนาคต<sup>71</sup>

วิโรจน์ สารรัตน์ กล่าวถึงประโยชน์ของการศึกษาอนาคต ดังนี้

1. ช่วยในกระบวนการตัดสินใจ เช่น

1) ช่วยกำหนดกรอบการทำงานในการตัดสินใจเพื่อการวางแผน กล่าวคือ แผน นโยบาย หรือการตัดสินใจใด ๆ จะไม่สามารถกระทำได้ หากขาดข้อตกลงเบื้องต้น (assumption) หรือหากมีแต่เป็นข้อตกลงเบื้องต้นที่ผิดพลาด ก็จะนำไปสู่ความเสียหาย ซึ่งข้อตกลงเบื้องต้นนี้ สามารถได้มาด้วยการศึกษาอนาคต แม้จะเป็นเพียงความเป็นไปได้หรือความน่าจะเป็นมากกว่าความถูกต้องแน่นอน แต่ก็เป็นหลักเกณฑ์ที่จะช่วยให้การวางแผนนำไปพิจารณาประกอบการวางแผนหรือการตัดสินใจได้

2) ช่วยในการตัดสินใจหาทางป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นก่อนจะกลายเป็นปัญหาขั้นวิกฤติ และการตัดสินใจเพื่อให้มีการกระทำกับโอกาสที่คาดว่าจะเป็นไปได้และเหมาะสม

3) ช่วยในการตัดสินใจเลือกวิธีการป้องกันปัญหาจากหลาย ๆ วิธีที่ในอนาคตได้เสนอทางเลือกไว้ให้

<sup>71</sup> เรื่องเดียวกัน, 270-272.

4) ช่วยให้สามารถประเมินทางเลือกของนโยบายและการปฏิบัติ เนื่องจากนักอนาคตได้ช่วยประเมินทางเลือกต่าง ๆ ไว้ โดยวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่เป็นไปได้ที่จะมีต่อโลกแห่งอนาคตนั้น

5) ช่วยเพิ่มโอกาสในการเลือกสรรจากทางเลือกหลาย ๆ ทางที่เสนอไว้ ทำให้ผู้คนมีความเป็นอิสระในการเลือกสรร สามารถจะหลีกเลี่ยงจากการเป็นทาสของการยอมรับแนวโน้มในปัจจุบันที่อาจจะนำไปสู่ความหายนะได้

2. ช่วยในการเตรียมคนสำหรับอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ การศึกษาความเป็นไปได้ของอนาคตจะทำให้ประชาชนเกิดความมั่นใจในตนเอง ทำให้คนเริ่มมองไปข้างหน้า คำนึงถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งที่เป็นปัญหาและไม่เป็นปัญหา การมุ่งไปข้างหน้าไม่ถอยหลังจะทำให้ประชาชนได้มีโอกาสเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ขึ้น นอกจากนี้ยังจะทำให้เกิดความมั่นใจและมองอนาคตในแง่ดี สามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ด้วยความตื่นตัวสนใจมากกว่าจะสะท้านกลัว ประชาชนจะมุ่งหน้าเข้าสู่อนาคตนั้นประหนึ่งคนที่ไม่เคยเข้าไปในดินแดนใดดินแดนหนึ่ง แต่มีแผนที่หายาบ ๆ อยู่ในมือ ซึ่งแม้จะไม่ถูกต้องมากนัก แต่ก็ใช้เป็นแนวทางแก่เขาได้ ซึ่งแผนที่ดังกล่าวเปรียบเทียบกับผลการศึกษาอนาคต นอกจากนี้การศึกษาอนาคตยังช่วยให้ประชาชนยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น อันเนื่องมาจากการได้รับการเตือน สามารถปรับตัวก่อนได้ และจะทำให้การเดินทางเข้าสู่อนาคตนั้นได้โดยมีความสับสนวุ่นวายทางจิตใจน้อยที่สุด

3. ส่งเสริมให้เกิดความปรองดองและร่วมมือ แม้ว่าในอดีตจะมีการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกันอย่างมากมายก็ตาม แต่เนื่องจากอดีตเป็นสิ่งที่ผิดพลาดมาแล้ว และไม่สามารถทำให้ดีขึ้นได้ แต่สำหรับอนาคตเป็นโลกแห่งความฝันที่สามารถทำให้เกิดเป็นจริงได้หากใช้ความพยายาม เพราะอนาคตยังมีได้แปดเปื้อนด้วยความชั่วร้ายหรือความอิจฉาริษยา ดังนั้นการมุ่งอนาคตจะทำให้คนลืมอดีต แต่จะเริ่มต้นปรองดองและร่วมมือกันได้ เพราะการมุ่งอนาคตจะทำให้ผู้คนคำนึงถึงแต่ในด้านดี และมีความมุ่งมั่นที่จะไปถึงให้ได้

4. ช่วยในการสร้างสรรค์ การศึกษาอนาคตจะสามารถชักจูงและให้ความสนใจต่อการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เพราะการมองอนาคตที่ห่างไกลออกไปมากกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าย่อมจะทำให้สามารถคิดได้อย่างสบายอารมณ์และสร้างสรรค์ ซึ่งลักษณะความมีอิสระในการคิดเช่นนี้จะก่อให้เกิดกระแสการคิดที่หลั่งไหลเข้าไปในความสำนึกและเมื่อได้รับการประเมินในภายหลังแล้วก็สามารถนำไปใช้ได้

5. เป็นเทคนิคด้านการศึกษา การศึกษาอนาคตเป็นเครื่องมืออย่างดีเยี่ยมอย่างหนึ่งที่จะช่วยชักจูงให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดความตระหนักว่าพวกเขาสามารถสร้างโลกได้ โลกที่ดีกว่าคนอื่น ๆ คิด และจะทำให้พวกเขาทราบได้ว่าพวกเขาไม่สามารถจะจัดการใด ๆ กับอดีตได้อีกแล้ว

เพราะทุกอย่างของอดีตเป็นประวัติศาสตร์ลงตัวแน่นอนไปแล้ว ไม่สามารถจะเปลี่ยนแปลงอะไรได้อีก มีเพียงแต่อนาคตเท่านั้น ที่ยังเปิดโอกาสให้พวกเขาสามารถเปลี่ยนแปลงหรือควบคุมได้อยู่

6. ช่วยในการสร้างปรัชญาแห่งชีวิต การศึกษาอนาคตจะช่วยให้คุณเกิดความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายชีวิตอย่างเป็นระบบ ก่อให้เกิดปรัชญาชีวิตของแต่ละคนขึ้น อันจะทำให้บุคคลเปลี่ยนบทบาทจากการมีปฏิกิริยา (reactive) ต่อปัญหาไปเป็นการป้องกัน (preactive) ต่อปัญหาล่วงหน้า

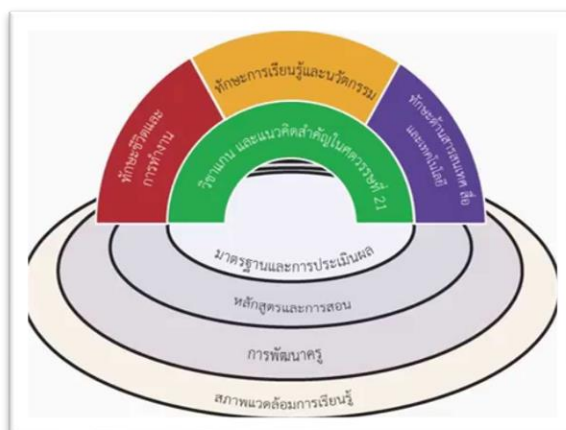
### แนวคิดเกี่ยวกับทักษะในศตวรรษที่ 21

#### กรอบแนวคิดสำหรับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ตั้งแต่ปี ค.ศ.2002 ภาควิชาความร่วมมือเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 หรือ P21 (The partnership for 21<sup>st</sup> century learning) ที่ก่อตั้งขึ้นโดยความร่วมมือของหน่วยงานด้านการศึกษาของสหรัฐอเมริกา และบริษัทเอกชนชั้นนำของโลก อาทิ ไมโครซอฟท์ (Microsoft) แอปเปิล (Apple) เดล (Dell) ไทม์วอร์เนอร์ (Time Warner) และวอลต์ดิสนีย์ (Walt Disney) เป็นต้น ได้เล็งเห็นความสำคัญของทักษะใหม่สำหรับการเรียนรู้ของเยาวชนในยุคปัจจุบันที่โลกได้ถูกหลอมรวมกันมากขึ้น ทั้งในมิติของเศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม โดยภาควิชาความร่วมมือเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ดำเนินชีวิตและทำงานได้อย่างเหมาะสมกับยุคสมัยมากที่สุด กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 นี้ โรงเรียนและชุมชนนับพัน ๆ แห่งทั่วสหรัฐอเมริกา รวมไปถึงผู้นำทางการศึกษาจากหลากหลายประเทศได้นำไปศึกษา และปรับใช้เป็นแนวทางการจัดการศึกษาทั่วโลก ภาควิชาความร่วมมือเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ได้นำเสนอกรอบความคิด หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “โมเดลสายรุ้ง (Rainbow model)” ดังแผนภาพที่ 1<sup>72</sup>

<sup>72</sup> สุพรรณนา เพ็ชรรักษา, 21<sup>st</sup> ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษใหม่, เข้าถึงเมื่อ 5 มกราคม 2563, เข้าถึงได้จาก <http://supannapetraksa.blogspot.com/>





แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดสำหรับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

จากภาพที่ 1 กรอบแนวคิดสำหรับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 อธิบายสาระสำคัญเป็น 2 ส่วน ดังนี้<sup>73</sup>

ส่วนที่ 1 ด้านผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียน (student outcomes) กล่าวถึงวิชาแกน และแนวคิดสำคัญในศตวรรษที่ 21 สาระวิชาแกนได้แก่ ภาษาอังกฤษ การอ่าน ภาษาสำคัญของโลก ศิลปะ คณิตศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ การปกครองและความเป็นพลเมืองที่ดี เพื่อต่อยอดในเนื้อหาเชิงสหวิทยาการต่าง ๆ ที่เป็นแนวคิดสำคัญในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ความตระหนักเกี่ยวกับโลก (global awareness) ความรู้ความเข้าใจด้านการเงิน (financial) ด้านเศรษฐกิจ (economics) ด้านธุรกิจ (business) และด้านการเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurial literacy) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่พลเมืองที่ดี (civic literacy) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านสุขภาพอนามัย (health literacy) ความรู้ความเข้าใจด้านสิ่งแวดล้อม (environmental literacy) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 3R อันได้แก่ การอ่าน (reading) การเขียน (writing) และการคำนวณ (arithmetic) จึงจะประสบความสำเร็จ โดยต้องส่งเสริมความเข้าใจเนื้อหาวิชาการให้อยู่ในระดับสูงด้วยการสอดแทรกทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ต่อไปนี้เข้าไปในทุกวิชาแกนประกอบด้วย

<sup>73</sup> พันธิการ์ วัฒนกุล และสุรศักดิ์ มั่งสิงห์, “ความรู้พื้นฐานและทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21,” วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ฉบับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 4, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 84-92.

1. ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม เป็นตัวกำหนดความพร้อมของผู้เรียนในการเข้าสู่การทำงานซึ่งมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น ทักษะด้านนี้เป็นมิติ 4C ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (creativity and innovation) การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (critical thinking and problem solving) การสื่อสารและความร่วมมือ (communication and collaboration)

2. ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี สังคมปัจจุบันขับเคลื่อนด้วยสื่อและเทคโนโลยีมีการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารจำนวนมากมาย การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยีทางการศึกษา ความสามารถในการเชื่อมโยง และการมีส่วนร่วม พลเมืองและแรงงานที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถแสดงทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และปฏิบัติงานได้หลากหลาย ได้แก่ ทักษะด้านสารสนเทศ (information literacy) ทักษะด้านสื่อ (media literacy) และทักษะด้านเทคโนโลยี (technology literacy)

3. ทักษะชีวิตและอาชีพ ชีวิตสภาพการทำงานปัจจุบันจำเป็นต้องมีทักษะการคิดและองค์ความรู้เพิ่มขึ้นมาก ความสามารถด้านการทำงานในยุคที่มีการแข่งขันของข้อมูลข่าวสาร และการดำรงชีวิตที่มีความซับซ้อนให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นที่ผู้เรียนต้องใส่ใจอย่างเคร่งครัดในการพัฒนาทักษะชีวิตต่อไปนี้ให้เพียงพอ ได้แก่ ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (flexibility and adaptability) การริเริ่มและการกำกับตัวเอง (initiative and self-direction) ทักษะด้านสังคมและทักษะข้ามวัฒนธรรม (social and cross-cultural skills) การมีผลงานและความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (productivity and accountability) ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (leadership and responsibility)

ส่วนที่ 2 ระบบส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 5 ระบบ ได้แก่

1. มาตรฐานในศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> century standards) ได้แก่ 1) เน้นทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญที่เกิดกับผู้เรียน 2) สร้างความรู้ความเข้าใจในการเรียนในเชิงสหวิทยาการระหว่างวิชาแกนที่เป็นจุดเน้น 3) มุ่งเน้นการสร้างความรู้ และเข้าใจในเชิงลึกมากกว่าการสร้างความรู้แบบผิวเผิน 4) ยกกระดับความสามารถผู้เรียนด้วยการให้ข้อมูลที่เป็นจริง การใช้สื่อหรือเครื่องมือที่มีคุณภาพจากการเรียนรู้ในสถานศึกษา การทำงาน และในการดำรงชีวิตประจำวัน ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีความหมาย สามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้ และ 5) ใช้หลักการวัดประเมินผลที่มีคุณภาพระดับสูง

2. การประเมินทักษะในศตวรรษที่ 21 (assessment of 21<sup>st</sup> century skills) มีจุดเน้นดังนี้ 1) สร้างความสมดุลในการประเมินผลเชิงคุณภาพ โดยการใช้แบบทดสอบมาตรฐานสำหรับการทดสอบย่อย และทดสอบรวมสำหรับการประเมินผลในชั้นเรียน 2) เน้นการนำประโยชน์ของผลสะท้อนจากการปฏิบัติของผู้เรียนมาปรับปรุงแก้ไขงาน 3) ใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการทดสอบวัด

และการประเมินผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และ 4) สร้างและพัฒนาระบบแฟ้มสะสมงาน (portfolio) ของผู้เรียนให้เป็นมาตรฐานและมีคุณภาพ

3. หลักสูตรและการสอนในศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> century curriculum and instruction) จุดเน้นคือ 1) การสอนให้เกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นเชิงสหวิทยาการของวิชาแกน 2) สร้างโอกาสที่จะประยุกต์ทักษะเชิงบูรณาการข้ามสาระเนื้อหา และสร้างระบบการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะเป็นฐาน (competency-based) 3) สร้างนวัตกรรมและวิธีการเรียนรู้ในเชิงบูรณาการที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวเกื้อหนุน การเรียนรู้แบบสืบค้น และวิธีการเรียนจากการใช้ปัญหาเป็นฐาน (problem-based learning) เพื่อเป็นการสร้างทักษะการคิดขั้นสูง และ 4) บูรณาการแหล่งเรียนรู้ (learning resources) จากชุมชนเข้ามาใช้ในโรงเรียน

4. การพัฒนาวิชาชีพในศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> century professional development) ประกอบด้วย 1) จุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อการสร้างครูให้เป็นผู้ที่มีทักษะความรู้ความสามารถในเชิงบูรณาการ การใช้เครื่องมือ และกำหนดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในชั้นเรียน สร้างครูให้มีความสามารถในการวิเคราะห์ และกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ได้เหมาะสม 2) การสร้างความสมบูรณ์แบบในมิติของการสอนด้วยเทคนิควิธีการสอนที่หลากหลาย 3) สร้างให้ครูเป็นผู้มีทักษะความรู้ความสามารถในเชิงลึกเกี่ยวกับการแก้ปัญหา การคิดแบบวิจารณ์ญาณ และทักษะด้านอื่น ๆ ที่สำคัญต่อวิชาชีพ 4) เป็นยุคแห่งการสร้างสมรรถนะทางวิชาชีพให้เกิดขึ้นกับครูเพื่อเป็นตัวแบบ (model) แห่งการเรียนรู้ของชั้นเรียนที่จะนำไปสู่การสร้างทักษะการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนได้อย่างมีคุณภาพ 5) สร้างให้ครูเป็นผู้ที่มีความสามารถวิเคราะห์ผู้เรียนได้ทั้งรูปแบบการเรียน สถิติปัญหา จุดอ่อนจุดแข็งในตัวผู้เรียน เป็นต้น 6) ช่วยให้ครูได้เกิดการพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นเพื่อนำไปใช้สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ทางการสอน และจัดประสบการณ์ทางการเรียนได้เหมาะสมกับบริบททางการเรียนรู้ 7) สนับสนุนให้เกิดการประเมินผู้เรียนอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างทักษะและเกิดการพัฒนาการเรียนรู้ 8) แบ่งปันความรู้ระหว่างชุมชนทางการเรียนรู้โดยใช้ช่องทางหลากหลายในการสื่อสารให้เกิดขึ้น และ 9) สร้างให้เกิดตัวแบบที่มีการพัฒนาทางวิชาชีพได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

5. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> century learning environment) มีลักษณะ 1) สร้างสรรค์แนวปฏิบัติทางการเรียน การรับการสนับสนุนจากบุคลากร และมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เกื้อหนุน เพื่อช่วยให้การเรียนการสอนบรรลุผล 2) สนับสนุนทางวิชาชีพแก่ชุมชนทั้งในด้านการให้การศึกษา การมีส่วนร่วม การแบ่งปันสิ่งปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างกัน รวมทั้งบูรณาการหลอมรวมทักษะหลากหลายสู่การปฏิบัติในชั้นเรียน 3) สร้างผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากสิ่งปฏิบัติจริงตามบริบทโดยเฉพาะการเรียนแบบโครงงาน 4) สร้างโอกาสการเข้าถึงสื่อ เทคโนโลยี เครื่องมือ หรือแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ 5) ออกแบบระบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมทั้งการเรียนเป็น

กลุ่มหรือการเรียนรายบุคคล และ 6) นำไปสู่การพัฒนาและขยายผลสู่ชุมชนทั้งในรูปแบบการเผชิญหน้าหรือระบบออนไลน์

เบอร์นี่ ทริลลิง และซาลส์ แพเดล (Trilling and Fadel, 2009) ซึ่งเป็นคณะกรรมการของภาคีความร่วมมือเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ได้เสนอแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เป็นสมการ  $3Rs \times 7Cs =$  ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21<sup>74</sup> โดย

3R คือ การอ่าน (R) eading การเขียน (w) Riting การคำนวณ (a) Rithmetic

7C คือ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (critical thinking and problem solving) ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (creativity and innovation) ทักษะด้านความเข้าใจความต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนทัศน์ (cross-cultural understanding) ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ (collaboration, teamwork and leadership) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ รู้เท่าทันสื่อ (communications, information, and media literacy) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (computing and ICT literacy) ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้ (career and learning skills)

### ทิศทางการพัฒนาการศึกษาในศตวรรษที่ 21

จากกรอบแนวคิดสำหรับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งกล่าวถึงผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียนจากการมีองค์ความรู้ และทักษะสำคัญ 3 ด้าน ตลอดจนระบบส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งจะทำให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้และทักษะดังกล่าวนี้ นักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้มีการขยายผลต่อแนวคิดดังกล่าว พ.ศ.2553 เจมส์ เบลลันกา และรอน แบรินด์ (James Bellanca and Ron Brandt) เป็นบรรณาธิการรวบรวมบทความที่เกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้สมัยใหม่จากผู้รู้ทางการศึกษาของสหรัฐอเมริกา จำนวนกว่า 10 บทความไว้ในหนังสือชื่อ “ทักษะแห่งอนาคตใหม่ การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21” (21<sup>st</sup> Century skills rethinking how students learn) ซึ่งถือว่าเป็นแนวโน้มการพัฒนาการจัดการศึกษาที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 สามารถสรุปทิศทางของการพัฒนาการศึกษาที่สำคัญเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารการศึกษา ด้านผู้เรียน ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการออกแบบสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ และด้านการประเมิน ดังนี้<sup>75</sup>

<sup>74</sup> B. Trilling and C. Fadel, **21<sup>st</sup> century skill: learning for life in our times** (San Francisco: Jossey-Bass, 2009), อ้างถึงใน สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี, 27.

<sup>75</sup> สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี, **การจัดการห้องเรียนในศตวรรษที่ 21** (กรุงเทพฯ: เอ็ดดูเคชั่น, 2561), 28-31.

1. ด้านการบริหารการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 ประเทศที่ประสบความสำเร็จด้านการจัดการศึกษาในระดับแนวหน้าของโลก มีแนวทางการบริหารการศึกษาโดยลดหัวข้อการสอนลง แต่เน้นการสอนให้มีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น ในเชิงนโยบายทางการศึกษาจำเป็นต้องมุ่งเน้นการนำทักษะการคิดระดับสูงลงไปในกิจกรรมการเรียนการสอน งานในโลกอนาคตจะเป็นงานที่เน้นการทำงานที่ต้องใช้ความคิด และการสื่อสารที่ซับซ้อนซึ่งคอมพิวเตอร์ทำไม่ได้ ตัวอย่างวิสัยทัศน์ทางการศึกษาของประเทศสิงคโปร์ซึ่งหลายประเทศให้ความสนใจนั้น ไม่ได้หมายความว่า ครูจะต้องสอนน้อย ชั่วโมงสอนลดลง ลดความรู้พื้นฐานลง แต่การสอนให้น้อยลงหมายถึง ใช้วิธีการสอนหลากหลายลึกซึ้ง เน้นปฏิสัมพันธ์ และการลงมือปฏิบัติ เน้นการเรียนรู้แบบร่วมมือ การเรียนรู้แบบประสม (multimodel learning) การสอนแบบนี้อาศัยคุณลักษณะเด่นของผู้เรียนในปัจจุบัน ซึ่งใช้ชีวิตอยู่ท่ามกลางสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นพลเมืองยุคดิจิทัลที่สามารถเรียนรู้ และปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ง่าย

2. ด้านผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โฮเวิร์ด การ์ดเนอร์ (Gardner, 2006) นักจิตวิทยาเจ้าของทฤษฎีพหุปัญญา นำเสนอจิตลักษณะที่สำคัญซึ่งควรปลูกฝังให้แก่บุคคลในอนาคต ประกอบด้วยจิตลักษณะ 5 ประการที่สำคัญ คือ 1) จิตเชี่ยวชาญ (disciplined mind) ผู้เรียนต้องฝึกฝนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความชำนาญเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่เป็นพื้นฐานแล้ว ต้องมีความเชี่ยวชาญในสาขาอื่นด้วยแบบสหวิทยาการ จึงจะเป็นที่ต้องการอย่างมาก อย่างไรก็ตามข้อบกพร่องของจิตลักษณะแบบนี้คือ การไม่ใฝ่เรียนรู้ หรือการรู้ทุกอย่างแต่ไม่ลุ่มลึก ซึ่งสามารถแก้ไขได้ เพราะความทันสมัยของวิทยาการและเทคโนโลยีจะทำให้บุคคลที่เรียนรู้มีความเชี่ยวชาญหลายสาขากายในเวลาที่รวดเร็วขึ้นกว่าในอดีตหลายเท่า 2) จิตรู้สังเคราะห์ (synthesizing mind) เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ เป็นความสามารถของบุคคลในการสำรวจข้อมูลที่มีอยู่อย่างหลากหลาย รู้ว่าอะไรมีคุณค่าสามารถนำข้อมูลมาผสมผสานกันได้อย่างมีเหตุผลสำหรับตนเองและผู้อื่น การสังเคราะห์จะเริ่มเข้าสู่กระบวนการที่จริงจัง ต้องค้นหาข้อมูลใหม่ ๆ สำรวจ ประเมิน ติดตาม หรือคัดแยกข้อมูลที่ได้มาเพิ่ม และปรับแก้ไขหากข้อมูลใหม่ไม่เข้ากับการสังเคราะห์เบื้องต้น หมั่นทบทวนและปรับแก้อยู่เสมอ 3) จิตสร้างสรรค์ (creating mind) หมายถึงการที่บุคคลมีความคิดใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ ครุ่นคิดและหาแนวทางใหม่ ๆ กระจายที่จะเสี่ยงหรือเผชิญกับสิ่งที่ตนเองไม่รู้จัก กล้าที่จะล้มหรือพ่ายแพ้และยืนสู้อีกครั้ง 4) จิตรู้เคารพ (respectful mind) หมายถึง เจตคติ ความสามารถในการเปิดใจรับบุคคล กลุ่มคน ที่มีความแตกต่างหลากหลายเพื่อทำความรู้จัก เชื่อในคุณความดีของผู้อื่น ไม่ด่วนตัดสินใคร ปราศจากความลำเอียง อคติ ในเรื่องเชื้อชาติ เพศ อำนาจ ฐานะ เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน เป็นผู้ที่มีความเป็นสากล และมีขันติธรรม และ 5) จิตรู้จริยธรรม (ethical mind) การนึกถึงตนเองในบริบทสากล มีจุดยืนทางจริยธรรม มีความกล้า จิตใจที่ก้าวหน้า ทำหน้าที่



ของตนเองได้อย่างสมบูรณ์ จิตลักษณะ 3 ประการแรกถือเป็นจิตลักษณะทางปัญญาการรู้คิด ส่วนจิตลักษณะ 2 ประการหลัง เป็นจิตแห่งความเป็นมนุษย์

นอกจากจิตลักษณะ 5 ประการดังกล่าว วิจารย์ พานิช ได้อธิบายลักษณะของเด็กสมัยใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับผู้เรียนของไทยก็มีทิศทางเปลี่ยนแปลงไปเช่นเดียวกับผู้เรียนทั่วโลก ลักษณะของเด็ก 8 ประการมีดังนี้<sup>76</sup>

- 1) มีอิสระที่จะเลือกสิ่งที่ตนพอใจ แสดงความเห็นและลักษณะเฉพาะของตน
- 2) ต้องการดัดแปลงสิ่งใหม่ ๆ ให้ตรงตามความพอใจและความต้องการของตน
- 3) ตรวจสอบหาความจริงเบื้องหลัง (scrutiny)
- 4) เป็นตัวของตัวเองและสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อรวมตัวกันเป็นองค์กร เช่น ธุรกิจ รัฐบาลและสถาบันการศึกษา เป็นต้น
- 5) ความสนุกสนานและการเล่นเป็นส่วนหนึ่งของงาน การเรียนรู้และชีวิตทางสังคม
- 6) การร่วมมือและความสัมพันธ์เป็นส่วนหนึ่งของทุกกิจกรรม
- 7) ต้องการความเร็วในการสื่อสาร การหาข้อมูลและการตอบคำถาม
- 8) สร้างนวัตกรรมต่อทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิต

3. ด้านการจัดการเรียนรู้สำหรับศตวรรษที่ 21 สถานศึกษายุคใหม่จะไม่มีผู้สอนไม่มีผู้เรียน มีแต่ผู้เรียนรู้ และผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (facilitator) ที่คอยช่วยเหลือผู้เรียนในเรื่องต่าง ๆ ผู้สอนจะต้องเรียนรู้ไปพร้อม ๆ ผู้เรียน เน้นการเรียนรู้แบบร่วมมือ การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ต้องเน้นเรื่องปฏิสัมพันธ์ การสอนมุมมองใหม่ ๆ ให้กับผู้เรียน การสื่อสารผ่านสื่อกลาง ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ การทำงานผ่านโลกเสมือน การสอนแบบโครงการเป็นวิธีการสอนหนึ่งที่สามารถบูรณาการให้ผู้เรียนพัฒนาในหลายด้าน กิจกรรมการเรียนรู้จะต้องส่งเสริมกระบวนการคิดที่ซับซ้อน ปรับเปลี่ยนการสอนที่มุ่งให้เนื้อหาครบตามมาตรฐานแต่ผิวเผิน ซึ่งไม่ได้เน้นการใช้เหตุผลหรือทักษะการแก้ไขปัญหาจากนี้ต้องมีการปรับหลักสูตรให้เน้นเรื่องหลัก ๆ ที่สำคัญ มีการบูรณาการหลักสูตร และใช้แนวคิดสหวิทยาการที่จะส่งผลให้ผู้เรียนมีเวลาและมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนมากขึ้น

ความท้าทาย 4 ประการในศตวรรษที่ 21 คือ 1) การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่ก่อให้เกิดปรากฏการณ์การพึ่งพากันในระดับโลก ความหลากหลาย และความเป็นพหุนิยม 2) จำนวนประเทศที่เป็นเสรีนิยมมากขึ้น ทักษะการเป็นพลเมืองในโลกดิจิทัล 3) ความต้องการผู้ประกอบการที่มีความคิดสร้างสรรค์ และ 4) การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เกิดความสัมพันธ์แบบ

<sup>76</sup> วิจารย์ พานิช, *วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*, (กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี สฤษดิ์วงศ์ 2555), 15-21.

ออนไลน์ อัตลักษณ์แบบออนไลน์ การสัมผัสแบบออนไลน์ มิติทางอารมณ์แบบใหม่ ๆ เหล่านี้ซึ่งจะมีผลต่อพัฒนาการของมนุษย์ในอนาคต จึงควรสอนให้ผู้เรียนเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ คือ การสอนให้ผู้เรียนอภิปรายถึงข้อดี และข้อเสียด้วยการวิจัย ใช้การนำเสนอเพื่อการโน้มน้าว การเปิดประเด็นอภิปราย การเปลี่ยนมุมมอง การสังเคราะห์หาสิ่งที่ดีที่สุด การทบทวนทั้งหมดอย่างสมบูรณ์แบบเพื่อการเรียนรู้จากประสบการณ์ สอนเกี่ยวกับการต่อรองเพื่อการแก้ไขปัญหา การต่อรองเชิงบูรณาการ การไกล่เกลี่ย และต่อรองกับความเห็นที่แตกต่าง การเรียนการสอนที่ดีจะต้องทำให้ผู้เรียนเกิดการคิด การตั้งคำถามที่ดี การสืบค้นอย่างมีเป้าหมาย การคิดเชิงวิพากษ์ การหาข้อสรุป การคิดทบทวนหาคำตอบที่เหมาะสม การเรียนรู้จากปัญหาเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

การจัดการเรียนรู้ต้องเตรียมผู้เรียนให้มีความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยี ความเชี่ยวชาญในเรื่องความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่แตกต่างทางวัฒนธรรม ความเชี่ยวชาญในการแบ่งปันข้อมูลให้กับชุมชนโลก ความเชี่ยวชาญในการบริหาร การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก นวัตกรรมจากเทคโนโลยี 3 ประการที่สำคัญของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 คือ การทำให้เห็นภาพ ผู้เรียนจะจำได้ดีถ้ามีการใช้เสียงและภาพพร้อมกันผู้สอนต้องมีกลยุทธ์ในการพัฒนาผู้เรียน เช่นการฝึกให้บริโภคข้อมูลอย่างเท่าทัน การมีส่วนร่วมในการคิดเชิงวิพากษ์ คิดสร้างสรรค์โดยใช้ภาพ เป็นต้น

4. ด้านการออกแบบสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 กรอบแนวคิดในการออกแบบสภาพแวดล้อม คือ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีถ้าผู้เรียนมีส่วนร่วม ผู้เรียนยุคใหม่ใส่ใจและสนใจในเรื่องของเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมในห้องเรียนยุคใหม่ต้องเป็นสภาพแวดล้อมซึ่งมีสิ่งสนับสนุนและเอื้อให้ผู้เรียนใช้เทคโนโลยีเพื่อค้นคว้า และสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง และเอื้อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม

5. ด้านการประเมินสำหรับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 กรอบแนวคิดการประเมินในศตวรรษที่ 21 ขัดแย้งกับกรอบแนวคิดเก่า ๆ ในเรื่องความคงเส้นคงวาของการประเมินความเป็นบรรทัดฐานเดียวกัน ทั้งนี้เนื่องจากในศตวรรษที่ 21 นั้นไม่มีสภาพแวดล้อมที่เป็นมาตรฐานเดียว ผู้เรียนบางคนใช้เวลาน้อยในการประสบความสำเร็จ ในขณะที่บางคนอาจต้องการเวลามากขึ้นเพื่อความสำเร็จที่เป็นเป้าหมายสุดท้ายอันเดียวกัน จึงควรใช้วิธีการประเมินที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ไม่ต้องอิงมาตรฐานเดียวกันทั้งหมด การประเมินผลที่เน้นการจดจำข้อมูลต้องปรับเป็นการประเมินแบบเปิด และอิงกับการปฏิบัติ การประเมินเป็นทีมเป็นรูปแบบที่น่าสนใจ การประเมินจะต้องมีการเปิดเผยข้อมูลไม่ใช่ทำให้ข้อมูลการประเมินเป็นสิ่งลึกลับ การประเมินต้องให้น้ำหนักเรื่องความคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ และการแก้ไขปัญหา จึงต้องเน้นการประเมินกระบวนการคิด และประเมินผลลัพธ์ที่มีคุณค่าด้วยวิธีการที่เหมาะสม นอกจากนี้ผู้เรียนต้องมีส่วนร่วมในการประเมิน ผู้เรียนจะต้องรู้คำถามก่อน เพราะการรู้คำถามก่อนไม่ใช่การโกงอีกต่อไป เช่น การสอบนักบิน ผู้เข้า



สอบจะต้องเห็นข้อสอบก่อนการทดสอบ ผู้สอนจะต้องเผยแพร่คำถามก่อนเพื่อให้ผู้เรียนเตรียมพร้อม การประเมินหลากหลายระดับ ระดับบุคคล ระดับทีม การประเมินจะต้องมีความครอบคลุม 5 มิติ คือ การประเมินความรู้ ความเข้าใจ การสร้างสรรค์ การสำรวจ และการแบ่งปัน องค์ความรู้ และ ท้ายที่สุดจะต้องประเมินการประเมิน เพื่อทบทวนการประเมินว่ายังคงสมบูรณ์ดีหรือไม่ ทั้งนี้ การทดสอบ และการประเมินผู้เรียนจะเน้นการประเมินความสามารถในการตัดสินใจอย่างเชี่ยวชาญ ศักยภาพในการถ่ายทอดความรู้ของผู้เรียน ประเมินความเข้าใจไปสู่สถานการณ์จริง นอกจากนี้ การประเมินที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้เรียนจะต้องสามารถประเมินตนเองได้ทุกวัน

### หลักการสำคัญของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

การที่ผู้สอนจะสามารถจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ให้สอดคล้องกับแนวคิด ทิศทางการจัดการศึกษายุคใหม่ให้มีประสิทธิภาพ ควรทำความเข้าใจหลักการสำคัญ 5 ประการ ของการเรียนรู้ ดังนี้<sup>77</sup>

1. การเรียนรู้ที่แท้จริงอยู่ในโลกจริงหรือชีวิตจริง จึงต้องออกแบบการเรียนรู้ในสภาพ ที่ใกล้เคียงชีวิตจริงที่สุด การเรียนรู้ขึ้นอยู่กับบริบทหรือสภาพแวดล้อมในขณะที่เรียนรู้ ผู้สอนควร ออกแบบการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เกิด “การเรียนรู้ที่แท้” (authentic learning) ในสภาพที่มีข้อจำกัด ด้านเวลา และทรัพยากรอื่น ๆ รวมทั้งผู้เรียนในเมืองกับในชนบทซึ่งมีสภาพแวดล้อมและชีวิตจริงที่ แตกต่างกันมาก

2. การเรียนรู้ในระดับสร้างกระบวนทัศน์ (mental model building) คือการอบรม บ่มนิสัยหรือการปลูกฝังความเชื่อหรือค่านิยม นำเอาประสบการณ์มาสังเคราะห์เป็นกระบวนทัศน์ และที่สำคัญคือ สังเคราะห์ประสบการณ์ใหม่ นำมาโต้แย้งความเชื่อหรือค่านิยมเดิมทำให้ละจากความเชื่อ เดิมหันมายึดถือความเชื่อหรือกระบวนทัศน์ใหม่ ทำให้เป็นคนที่มีความคิดเชิงกระบวนทัศน์ชัดเจน และเกิดการเรียนรู้เชิงกระบวนทัศน์ใหม่ได้ แต่การจะมีทักษะหรือความสามารถนี้ จำต้องมี ความสามารถด้านการรับรู้ข้อมูลหลักฐานใหม่ ๆ และนำมาสังเคราะห์เป็นความรู้เชิงกระบวนทัศน์ ใหม่ได้

3. การเรียนรู้ที่แท้จริงขับเคลื่อนด้วยฉันทะ (internal motivation) ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ภายใน ตัวคนไม่ใช่ขับเคลื่อนด้วยอำนาจของครูหรือพ่อแม่ ผู้เรียนที่เรียนเพราะไม่อย่างขัดใจครูหรือพ่อแม่จะ เรียนได้ไม่ดีเท่าเรียนเพราะอยากเรียน เมื่อมีฉันทะและได้รับการส่งเสริมที่ถูกต้องจากครู วิทยะ จิตตะ และวิมังสา (อิทธิบาทสี่) ก็จะตามมา ทำให้เกิดการเรียนรู้ในมิติที่ลึกซึ้งและเชื่อมโยง

<sup>77</sup> B. Trilling and C. Fadel, **21<sup>st</sup> century skill : learning for life in our times**, (San Francisco: Jossey-Bass, 2009), อ้างถึงใน สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี, 31-32.

4. มนุษย์มีพหุปัญญา (multiple intelligence) บุคคลแต่ละคนมีความถนัดหรือปัญญาที่ติดตัวมาแต่กำเนิดต่างกัน รวมทั้งรูปแบบการเรียนรู้ต่างกัน ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายในการจัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล และจัดให้การเรียนรู้ส่วนหนึ่งเป็นการเรียนรู้เฉพาะตัว (personalized learning)

5. การเรียนรู้เป็นกิจกรรมทางสังคม (social learning) หากยึดหลักการนี้จะสามารถออกแบบกระบวนการทางสังคมเพื่อให้เรียนสนุก และผู้เรียนเกิดนิสัยรักการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้จะไม่ใช่กิจกรรมส่วนบุคคลที่หงอยเหงา น่าเบื่อ ผู้เรียนมีความสนใจใคร่เรียนรู้เป็นทุนเดิมอยู่แล้ว และมีความสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองหากสิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวย ผู้สอนที่ดีจะช่วยเพิ่มพลังและคุณค่าของการเรียนรู้ได้อีกมาก

หลักการเรียนรู้ทั้ง 5 ประการเป็นหลักการที่เป็นหัวใจสำคัญและเป็นสากลของการจัดการเรียนรู้ที่แท้จริง หากผู้สอนมีความเข้าใจ สามารถจัดการเรียนรู้และจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนได้ตามหลักการดังกล่าวนี้ เชื่อมั่นได้เป็นอย่างยิ่งว่าจะสามารถสร้างผู้เรียนให้เป็นประชากรของสังคมที่มีคุณภาพแห่งศตวรรษที่ 21

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

สุทธิศักดิ์ นันทวิทย์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยใช้เทคนิคการวิจัย EDFR ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1. รูปแบบการบริหารวิชาการ ประกอบด้วย หลักสูตรสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และสมรรถนะที่สำคัญที่สอดคล้องทักษะการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 อีกทั้งส่งเสริมผู้สอนด้านการจัดการเรียนรู้มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ โดยมีเทคนิค/กิจกรรมในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนได้ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เหมาะสมต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน ทั้งนี้มีระบบการนิเทศงานวิชาการที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 2. รูปแบบการบริหารงานงบประมาณ ประกอบด้วย สถานศึกษาควรมีการจัดทำแผนงานและโครงการให้มีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดและงบประมาณที่ได้รับและส่งเสริมต่อการจัดการศึกษา ประกอบกับการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้ ตรวจสอบ กำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงานการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เอื้อต่อการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เน้นความโปร่งใสและตรวจสอบได้ 3. รูปแบบการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาเป็นฝ่าย/งาน/กลุ่มสาระการเรียนรู้/กลุ่มพัฒนาผู้เรียนมีการวางแผน บริหาร และจัดการงานด้านบุคลากรในการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตามความถนัด สนใจ และ

ประสิทธิภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาศักยภาพงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 4. รูปแบบการบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย การปฏิบัติงานตามแผนและมีการกำกับติดตามให้การปฏิบัติบรรลุตามตัวชี้วัดและเป้าหมายการจัดระบบบริหารสถานศึกษาให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงและทันสมัยอีกทั้งเน้นให้เกิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ให้มีคุณภาพที่ตอบสนองต่อสถานศึกษามีการจัดทำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมทั้งการจัดอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการจัดการเรียนและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21<sup>78</sup>

สุทธิวัฒน์ มากมี ได้ทำการศึกษาเรื่อง อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทยโดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย การดำเนินการวิจัย มี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยด้วยเทคนิค EDFR ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัยด้วยเทคนิควงล้ออนาคต และขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการวิจัยด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ผลกระทบภาคตัด กลุ่มตัวอย่างการวิจัยเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 21 คน เครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ 1) แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง 2) แบบสอบถามปลายปิด สถิติวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน ค่าความสัมพันธ์และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยพบว่า ด้านการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การผลิตและพัฒนาครูสอดคล้องกับความต้องการและพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ ด้านการบริหารวิชาการ มีการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาสื่อ นวัตกรรมทางการศึกษาและพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายใน ด้านการบริหารงบประมาณโรงเรียนมีแผนพัฒนาสถานศึกษาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปีโดยมีตัวชี้วัดผลงานทุกองค์กรมีส่วนร่วมในการลงทุนเพื่อการศึกษา มีบุคลากรด้านการบัญชีและพัสดุสินทรัพย์ ด้านการบริหารงานบุคคลโรงเรียนมีอำนาจในการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง พิจารณาความสามารถในการสอน การใช้ภาษาอังกฤษ การใช้เทคโนโลยีและการทำงานเป็นทีม และยึดหยุ่นในการใช้ใบประกอบวิชาชีพครู ด้านการบริหารงานทั่วไป คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้และมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนการบริหารโรงเรียน รับนักเรียนในเขตพื้นที่ก่อน และมีส่วนร่วมทุกองค์กรในการจัดการศึกษาปลูกฝังนักเรียนให้มีจิตสาธารณะและใกล้ชิดกับชุมชน ด้านรูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

---

<sup>78</sup> สุทธิศักดิ์ นันทวิทย์, “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมเขต 2,” วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร, 6, 1 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2558): 214.

ผู้บริหารเลือกรูปแบบการบริหารที่หลากหลายตามบริบทและสถานการณ์และมีระบบกำกับติดตามให้เกิดคุณภาพบริหารโดยใช้เทคโนโลยีและยึดหลักธรรมาภิบาล<sup>79</sup>

พลากร ชูริมนต์ ทำการศึกษาเรื่องอนาคตภาพของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2562-2571) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอนาคตภาพของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเป็นฐานในทศวรรษหน้า เป็นการวิจัยอนาคตเชิงชาติพันธุ์วรรณา โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลโดยหา มัชยฐาน ฐานนิยม และพิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วนำมาสร้างเป็นกงล้ออนาคต และยืนยันโดยการศึกษาความคิดเห็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เกี่ยวกับผลกระทบระหว่างภาพอนาคตโดยใช้เทคนิคและกระทบภาคตัดขวาง กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 380 คน มาจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาความถี่และร้อยละ ผลการวิจัย พบว่า อนาคตภาพของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2562-2571) ได้รับฉันทามติและมีผลกระทบต่อกันทุกประเด็น<sup>80</sup>

สมหวัง ว่องไวไพศาล ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1.โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 1.1 การบริหารจัดการโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 และ 1.2 การจัดกิจกรรมเสริมทักษะที่จำเป็นสำหรับนักเรียนในศตวรรษที่ 21 , 2) สมรรถนะสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 2.1 คุณสมบัติสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 และ 2.2 ทักษะการบริหารของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 และ 3) การควบคุมการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 2. องค์ประกอบของการ

<sup>79</sup>สุทธิวัฒน์ มากมี, “อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย,” วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร, 9, 1 (2561): 212.

<sup>80</sup>พลากร ชูริมนต์, “อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2562-2571),” วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ 20, 2 (กันยายน-ตุลาคม 2561): 29.

บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 เป็นพหุองค์ประกอบ และมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีประโยชน์และถูกต้องครอบคลุมสอดคล้องกับทฤษฎี หลักการและแนวคิดตามกรอบการวิจัย<sup>81</sup>

พายุพงศ์ พายุหะ ได้ศึกษาเรื่อง อนาคตภาพการมัธยมศึกษาไทยภายในปี พ.ศ.2570 โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการมัธยมศึกษาไทยโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านงบประมาณ และมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านบุคลากรทางการศึกษา และด้านการบริหารจัดการศึกษา สำหรับปัญหาการมัธยมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านการจัดการเรียนการสอนและมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านบุคลากรทางการศึกษา ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารจัดการศึกษา 2) อนาคตภาพการมัธยมศึกษาไทยที่เป็นไปได้ดังนี้ (1) ด้านการจัดการเรียนการสอน จำนวน 12 แนวโน้ม ผู้เชี่ยวชาญยืนยันว่า มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดและมีความสอดคล้องสูง คือ แนวโน้มเกี่ยวกับการคัดกรองนักเรียน การแบ่งเป็นกลุ่มผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนที่เน้นการเรียนรู้ คิดวิเคราะห์ เน้นทักษะการเรียนรู้ทักษะชีวิต การเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี การเรียนที่ปรับเปลี่ยนไปสู่การใช้แท็บเล็ต การสอนให้เข้าสู่ความเป็นอาเซียน มีการสอนเป็นทีม เน้นการมีคุณธรรมและจริยธรรม และการพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ (2) ด้านบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 11 แนวโน้ม ผู้เชี่ยวชาญยืนยันว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดและมีความสอดคล้องสูง คือ แนวโน้มเกี่ยวกับการมีทักษะความรู้ความสามารถในศตวรรษที่ 21 ทักษะของครูด้าน Digital ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี บทบาทของครูยุคใหม่มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ มีการพัฒนาศักยภาพครูให้สูงขึ้น ครูมีการปรับเปลี่ยนวิธีสอนและเนื้อหาให้สอดคล้อง การเรียนการสอนที่สร้างให้นักเรียนสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล และครูประยุกต์ใช้รูปแบบกิจกรรมโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ (3) ด้านงบประมาณ จำนวน 6 แนวโน้ม ผู้เชี่ยวชาญยืนยันว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดและมีความสอดคล้องสูง คือ แนวโน้มเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีการจัดสรรงบประมาณแบบโรงเรียนนิติบุคคลอย่างแท้จริง การมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายในการบริหารงบประมาณ การได้รับจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ มีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ และการพัฒนาผู้จัดทำการเงินและบัญชีให้มีความเชี่ยวชาญในการบริหารงบประมาณ (4) ด้านการบริหารจัดการศึกษาจำนวน 10 แนวโน้ม ผู้เชี่ยวชาญยืนยันว่ามีความเป็นไปได้

<sup>81</sup> สมหวัง ว่องไวไพศาล, “การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558), บทคัดย่อ.



ได้ในระดับมากที่สุดและมีความสอดคล้องสูง คือแนวโน้มเกี่ยวกับผู้บริหารต้องมีความเป็นมืออาชีพ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีแนวคิดใหม่ๆ เป็นนักจัดการเรียนรู้ให้กับครูและชุมชน สร้างโรงเรียนให้มีคุณภาพ มาตรฐานใกล้เคียงกัน และการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างเป็นระบบให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล<sup>82</sup>

สุพัตรา ประจง ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมือง กาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัด เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรมีความ คิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดสองด้านและระดับมากที่สุดด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการวัดผลและประเมินผลและงานทะเบียนนักเรียน ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านพัฒนา ส่งเสริมด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการวางแผนงานวิชาการ และด้านการ ประเมินผลการจัดงานวิชาการ ตามลำดับ 2) บุคลากรในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ได้ให้ ข้อเสนอแนะ โดยลำดับตามจำนวนความถี่จากสูงสุดไปหาต่ำสุด สามอันดับแรกคือ ควรจัดอบรมครู ให้มีความรู้ความสามารถในการผลิตและใช้สื่อการเรียนการสอนโดยเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ ความรู้ ควรมีการจัดอบรมการพัฒนาวิชาการแก่บุคลากรในโรงเรียนโดยเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ โดยตรงที่โรงเรียน และ ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน<sup>83</sup>

ระวีพรรณ รมภีรัง ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัด เทศบาลเมืองลำพูน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมือง ลำพูน พบว่า โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่นๆ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการ เรียน ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ส่วนด้านที่มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง พบว่า มี 3 ด้าน คือ ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการ ส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน และด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผลการศึกษา ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงานวิชาการ พบว่า การจัดสรร งบประมาณที่ไม่เพียงพอส่งผลกระทบต่อการบริหารงานวิชาการทุกด้าน ภาระงานของครูที่มาก เกินไปส่งผลกระทบต่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ทำให้ครูไม่สามารถปฏิบัติงานด้านการพัฒนา

<sup>82</sup> พายุพงษ์ พายุหะ, “อนาคตภาพการมัธยมศึกษาไทย ภายในปี พ.ศ. 2570,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัย มหาสารคาม, 2556), บทคัดย่อ.

<sup>83</sup> สุพัตรา ประจง, “การบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์,” **วารสารสถาบันวิจัยพินลธรรม** 3, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม, 2559): 223-224.

กระบวนการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ และโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองลำพูนควรสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีกับชุมชน และช่วยเหลือชุมชนด้านวิชาการ ด้านอาชีพ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและเกิดการบูรณาการระหว่างโรงเรียนและชุมชนอย่างยั่งยืน<sup>84</sup>

อรนิตย์ สุวรรณไตรย์ ทำการศึกษาเรื่อง สภาพปัญหาการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพการบริหารงานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. การเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานวิชาการเมื่อจำแนกตามตำแหน่งที่ต่างกันมีการบริหารงานวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 จำแนกตามประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีการบริหารงานวิชาการไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน มีการบริหารงานวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 3. ปัญหาการบริหารงานวิชาการ ส่วนใหญ่มีปัญหาเกี่ยวกับการขาดงบประมาณสนับสนุนในการบริหารงานวิชาการ การวางแผนวิชาการแต่การปฏิบัติยังไม่ได้ตามแผน ครูมีภาระงาน ชั่วโมงสอนมาก และสอนไม่ตรงตามวิชาเอก ครูไม่สามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนได้อย่างเพียงพอและทั่วถึง 4. เจ็อนไขที่ส่งเสริมการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ มีการจัดระบบงานธุรการทางวิชาการให้เป็นหมวดหมู่ เป็นระบบระเบียบ เป็นขั้นตอน และทำงานให้เป็นปัจจุบัน มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในงานส่งเสริมงานวิชาการ มีการจัดงบประมาณเพื่อการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ งานกลุ่มประสบการณ์/สาระการเรียนรู้ มีการควบคุมดูแล กำกับการใช้หลักสูตรของกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ประเมินผลการใช้หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง งานวัดผลประเมินผล มีความสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดการเรียนการสอน มีการจัดงานประกันคุณภาพสถานศึกษา โดยกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาจากตัวชี้วัด และมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบโครงสร้างสถานศึกษาให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพสถานศึกษา<sup>85</sup>

<sup>84</sup> ระวีพรรณ รมภีรัง, “การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองลำพูน,” รายงานสืบเนื่องจากการประชุมสัมมนาวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ (Proceeding) เครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ครั้งที่ 15 (2558): 1129.

<sup>85</sup> อรนิตย์ สุวรรณไตรย์, “สภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดอุบลราชธานี,” วารสารบัณฑิตวิทยาลัย พิษณุพรรณ 10, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 29.



วศิน โกมุท ทำการศึกษาเรื่อง คะแนน O-NET ภาพสะท้อนคุณภาพการศึกษาท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการถ่ายโอนสถานศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการ ในช่วงระหว่างปี 2549-2557 เป็นจำนวน 485 โรงเรียน ในปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รับผิดชอบการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาถึงระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง โดยมี แนวโน้มจำนวนห้องเรียน และนักเรียนเพิ่มมากขึ้น ขณะที่อัตราส่วนนักเรียนต่อห้องเรียนอยู่ในเกณฑ์ มาตรฐาน อย่างไรก็ตาม จากผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 ที่จัดโดยสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาตินั้น ปรากฏ ค่าคะแนนเฉลี่ยในทุกรายวิชาของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นต่ำกว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ ดังนั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องพัฒนาการจัดการศึกษาให้ มีคุณภาพดียิ่งขึ้น เพื่อให้ให้นักเรียนในสังกัดมีความรู้ไม่แตกต่างจากนักเรียนสังกัดอื่น ๆ <sup>86</sup>

พีรภาว์ บุญเพลิง ทำการศึกษาเรื่อง อนาคตภาพการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยตาม ความต้องการของชุมชน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบอนาคตภาพการบริหารจัดการศึกษา ปฐมวัยตามความต้องการของชุมชน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยอนาคต (EDFR) ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน แบ่งเป็น 7 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารการศึกษาปฐมวัยระดับนโยบาย จำนวน 3 คน กลุ่มอาจารย์ผู้สอนสาขาการศึกษาปฐมวัยในมหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา ปฐมวัย จำนวน 3 คน กลุ่มครูผู้สอนระดับปฐมวัย จำนวน 3 คน กลุ่มผู้แทนสมาคมอนุบาลศึกษาแห่ง ประเทศไทยจำนวน 3 คน กลุ่มผู้แทนองค์กรชุมชน ศาสนา จำนวน 3 คน และกลุ่มผู้แทนผู้ปกครอง จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง และการวิเคราะห์ เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า อนาคตภาพการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยตามความต้องการของชุมชน ประกอบด้วย 9 ด้าน 118 ตัวแปรย่อย ได้แก่ 1) การบริหารจัดการ มีจำนวน 14 ตัวแปรย่อย 2) การมีส่วนร่วมของชุมชน มีจำนวน 13 ตัวแปรย่อย 3) การบริหารงานวิชาการ มีจำนวน 25 ตัวแปรย่อย 4) การพัฒนาบุคลากร มีจำนวน 19 ตัวแปรย่อย 5) อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม มีจำนวน 8 ตัวแปรย่อย 6) การพัฒนาเด็กปฐมวัยและผู้ปกครอง มีจำนวน 9 ตัวแปรย่อย 7) การตรวจสอบและ ประเมินผล มีจำนวน 9 ตัวแปรย่อย 8) การส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนา มีจำนวน 9 ตัวแปรย่อย 9) เด็กปฐมวัยในอนาคต มีจำนวน 12 ตัวแปรย่อย<sup>87</sup>

<sup>86</sup> วศิน โกมุท, “คะแนน O-NET ภาพสะท้อนคุณภาพการศึกษาท้องถิ่น,” **วารสารศิลป ศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี** (2559): 2.

<sup>87</sup> พีรภาว์ บุญเพลิง, “อนาคตภาพการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยตามความต้องการของ ชุมชน,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2558), บทคัดย่อ.

ศรุต บุญโนนแต่ ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของแนวทางการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มีประสิทธิผล ในด้านปัจจัยนำเข้า (input) มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านกระบวนการ (process) มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านผลผลิต (output) มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางและด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการแบบ POLC มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง สภาพปัญหาและความต้องการของการบริหารงานวิชาการโดยรวมทุกด้าน พบว่า ขาดการกำหนดแผนและขั้นตอนการทำงาน มีการปรับเปลี่ยนนโยบาย และการไม่มีส่วนร่วมของครูและผู้เกี่ยวข้อง โดยมีความต้องการคือ การกำหนดแผนการทำงานและนโยบายที่ชัดเจน และให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 2. แนวทางการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย 4 แนวทางหลัก และ 10 แนวทางย่อย แนวทางหลัก ได้แก่ 1) แนวทางหลักด้านปัจจัยนำเข้ามีองค์ประกอบย่อย คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) แนวทางหลักด้านกระบวนการมีแนวทางย่อย ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้และจัดการเรียนการสอน การวัดผล การประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การนิเทศการศึกษา และการประกันคุณภาพการศึกษา 3) แนวทางหลักด้านผลผลิต มีองค์ประกอบย่อย คือ ประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 4) แนวทางหลักด้านข้อมูล มีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การรายงานผลและข้อเสนอแนะต่อผู้เกี่ยวข้อง นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ โดยในแต่ละองค์ประกอบมีแนวดำเนินการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การนำ และ 4) การควบคุม 3. ผลการนำเสนอและประเมินแนวทางการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มีประสิทธิผลโดยรวม พบว่า แนวทางการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มีประสิทธิผล มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด<sup>88</sup>

วัชรินทร์ ปะนามะเก ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัญหาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3) แนวทางการพัฒนาการ

<sup>88</sup> ศรุต บุญโนนแต่, “แนวทางการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มีประสิทธิผล,” วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี 15, ฉบับพิเศษ (ตุลาคม-ธันวาคม, 2558): 243.

บริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 ได้แก่ การส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตร การศึกษาดูงานสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การดำเนินการวัดและประเมินผลด้วยวิธีการที่หลากหลาย ผู้บริหารและคณะครูมีการทำวิจัยอย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง และมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้พัฒนาสื่อนวัตกรรมทางการศึกษาอยู่เสมอ มีการนิเทศภายในโดยผู้บริหารและคณะครูอย่างสม่ำเสมอ มีการดูแลและช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบใช้กระบวนการ PDCA ในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน<sup>89</sup>

ประทีป หวานจิต ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาทักษะชีวิตในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาทักษะชีวิตในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่ามีจำนวน 7 องค์ประกอบ และตัวแปรในทุกองค์ประกอบมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.541-0.834 เรียงตามลำดับน้ำหนักองค์ประกอบรวมคือการวางแผนการดำเนินการใช้หลักสูตรมี 9 ตัวแปร การเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา มี 8 ตัวแปร การนิเทศกำกับติดตามและประเมินผล มี 6 ตัวแปร การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา มี 4 ตัวแปร การปรับปรุงพัฒนาการบริหารหลักสูตรมี 3 ตัวแปร การดำเนินการบริหารหลักสูตร มี 3 ตัวแปร การสรุปผลการดำเนินงาน มี 3 ตัวแปร 2) รูปแบบการบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาทักษะชีวิตในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ การวางแผนดำเนินการใช้หลักสูตร การเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การปรับปรุงพัฒนาการบริหารหลักสูตร มี 3 ตัวแปร การดำเนินการบริหารหลักสูตร มี 3 ตัวแปร การสรุปผลการดำเนินงานมี 3 ตัวแปร 2) รูปแบบการบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาทักษะชีวิตในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ การวางแผนดำเนินการใช้หลักสูตร การเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การปรับปรุงพัฒนาการบริหารหลักสูตร การสรุปผลการดำเนินงาน 3) การประเมินรูปแบบการบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาทักษะชีวิตในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักเรียน

<sup>89</sup> วัชรินทร์ ปะนามะเก, “การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2,” วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม 5, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2558): 52.

มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า ทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้<sup>90</sup>

สุนีย์ ชัยสุขสังข์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารวิชาการเพื่อเสริมสร้างทักษะ แห่งศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนในโรงเรียนเอกชนทางเลือก ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์มี ค่าเฉลี่ยสูงกว่าสภาพปัจจุบันในทุกด้าน เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า จุดอ่อนคือการประเมินผล จุดแข็งคือสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ การพัฒนาทางวิชาชีพ หลักสูตรและการเรียนการสอน มาตรฐาน การเรียนรู้ โอกาสคือสภาพเทคโนโลยี และภาวะคุกคามคือนโยบายรัฐ สภาพเศรษฐกิจและสังคม สำหรับกลยุทธ์การบริหารวิชาการเพื่อเสริมสร้างทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนโรงเรียน เอกชนทางเลือกที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก<sup>91</sup>

พูนภัทรา พูลผล ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารงานวิชาการ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเตรียมผู้เรียนสู่ความเป็นพลเมืองโลก ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการ บริหารงานวิชาการเพื่อเตรียมผู้เรียนสู่ความเป็นพลเมืองโลก คือ โครงสร้างขององค์ประกอบสำคัญ ในกระบวนการบริหารงานวิชาการ 5 ด้านที่มีความสัมพันธ์กันและเมื่อได้บริหารวิชาการแล้วจะส่งผล ให้โรงเรียนสามารถเตรียมผู้เรียนสู่ความเป็นพลเมืองโลก ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ 1) หลักการและวัตถุประสงค์ 2) โครงสร้างและสาระสำคัญ 3) การนำไปสู่การปฏิบัติและเงื่อนไข ความสำเร็จ มีรายละเอียดสำคัญดังนี้ หลักสูตรบูรณาการเนื้อหาเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 เชื่อมโยงความสัมพันธ์ภายในตัวตนสู่สังคมนรอบตัวและขยายขอบเขตจากใกล้ออกไปไกลตัว เป็นการ เรียนรู้เพื่อการพัฒนาความเป็นมนุษย์และการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกของผู้เรียน การจัดกระบวนการ เรียนการสอนด้วยวิธีเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ แบบสืบสวนร่วมมือ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ การสนทนา การสะท้อนอย่างลึกซึ้งซึ่งร่วมกัน เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติผ่านการคิดอย่างใคร่ครวญ และ เรียนรู้ผ่านการเชื่อมโยงเพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่ปรากฏ การนิเทศการเรียนการสอน ทำเป็นกระบวนการตรวจสอบภายในโรงเรียนโดยผู้บริหารและเพื่อนครูอย่างสม่ำเสมอ มีวัตถุประสงค์ เพื่อสะท้อนนักเรียนเป็นรายบุคคลด้วยการวัดและประเมินผลที่เน้นการวัดผลผู้เรียนเชิงคุณภาพ ในประเด็นของความสามารถและความดีงาม ใช้รูปแบบการบรรยายพัฒนาการของผู้เรียน สิ่งที่ควร

<sup>90</sup> ประทีป หวานชิต, “รูปแบบการบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาทักษะชีวิตในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา,” **วารสารบริหาร การศึกษา มศว.** 14, 26 (มกราคม-มิถุนายน, 2560): 8-9.

<sup>91</sup> สุนีย์ ชัยสุขสังข์, “กลยุทธ์การบริหารวิชาการเพื่อเสริมสร้างทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนในโรงเรียนเอกชนทางเลือก,” **วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี** 5, 2 (พฤษภาคม- สิงหาคม, 2557): 99-100.

ปรับปรุงและการเตรียมตัวเพื่อการเรียนรู้ในอนาคต การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาอย่างรู้เท่าทันด้วยการใช้สื่อออนไลน์เป็นเครื่องมือในการค้นคว้า ใช้อุปกรณ์ IT ช่วยในการสร้างสรรค์ผลงาน และจัดระบบบันทึกการเรียนรู้ของผู้เรียนแบบรายบุคคล เพื่อเตรียมผู้เรียนที่มีใจเปิดกว้าง ยินดีรับฟัง มีความเมตตากรุณา เข้าใจวัฒนธรรมและความคาดหวังของผู้อื่น สามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี มีปฏิสัมพันธ์และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในบริบทแวดล้อมที่หลากหลาย<sup>92</sup>

พิมพ์พฐ สุตานันท์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารหลักสูตรแบบบูรณาการเพื่อส่งเสริมทักษะการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า 1) กลยุทธ์การบริหารหลักสูตรแบบบูรณาการเพื่อส่งเสริมทักษะการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 วิสัยทัศน์ องค์ประกอบที่ 2 พันธกิจ องค์ประกอบที่ 3 เป้าประสงค์ องค์ประกอบที่ 4 กลยุทธ์ องค์ประกอบที่ 5 โครงการ องค์ประกอบที่ 6 แนวทาง/วิธีดำเนินการ องค์ประกอบที่ 7 กิจกรรมเสนอแนะ องค์ประกอบที่ 8 ตัวชี้วัดตามกลยุทธ์ และองค์ประกอบที่ 9 เครื่องมือประเมิน โดยผลการประเมินคุณภาพของกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ผลการใช้กลยุทธ์ พบว่าความสำเร็จของกลยุทธ์โดยประเมินตามตัวชี้วัด กลยุทธ์ส่วนใหญ่มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับดีเยี่ยม ทักษะการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนจากการประเมินตนเองและจากการประเมินของครูสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ (ร้อยละ 60) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และทักษะการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนจากการประเมินตนเองมีความสหสัมพันธ์กับการประเมินของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>93</sup>

สรารุณี กั้นเอี่ยม ได้ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนเตรียมทหารตามแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากรอบแนวคิดการบริหารวิชาการของโรงเรียนเตรียมทหารและทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเตรียมทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี และบริบทการบริหาร

<sup>92</sup> พูนภัทรา พูลผล. “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเตรียมผู้เรียนสู่ความเป็นพลเมืองโลก,” วารสารวิจัยการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2, 4 (กรกฎาคม-กันยายน, 2557): 27-28.

<sup>93</sup> พิมพ์พฐ สุตานันท์, “กลยุทธ์การบริหารหลักสูตรแบบบูรณาการเพื่อส่งเสริมทักษะการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น,” วารสารวิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 13, 1 (มกราคม-มิถุนายน, 2561): 141-142.



วิชาการของโรงเรียนทหารทั้งในและต่างประเทศ และนำมาสังเคราะห์ร่วมกับการบริหารวิชาการตาม พ.ร.บ.กระทรวงศึกษาธิการควรประกอบด้วยภารกิจหลักตามลำดับความสำคัญและเหมาะสมกับ บริบทของโรงเรียนเตรียมทหาร (หลักสูตรโรงเรียนเตรียมทหาร ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2560) ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การจัดการเรียนการสอน 3) การวัดผล และประเมินผลการเรียน 4) การ พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และมาตรฐานการศึกษา และจากการสังเคราะห์พบว่าทักษะการ เรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills, 2007) ได้แก่ ทักษะการเรียนรู้และ นวัตกรรม คือ การเรียนวิชาพื้นฐาน (3Rs) (Reading Writing Arithmetic) การคิดอย่างมี วิจัยญาณ (Critical Thinking) การติดต่อสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีม (Collaboration) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ได้นำไปใช้ในโรงเรียนทหาร ทั้งในและ ต่างประเทศ เช่นเดียวกับทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี คือ การใช้ข้อมูล สื่อสารสนเทศและ เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม (Communications, Information and Media Literacy) นอกจากนี้ ยังพบว่า ทักษะชีวิตและอาชีพ คือ การใช้ชีวิตและการทำงานในโลกที่ล้วนเชื่อมต่อกัน มีความเป็น ผู้นำ (Career and Learning Skills, Cross-cultural Understanding and Leadership) มีการ นำไปใช้ในโรงเรียนทหารของประเทศไทยและทุกโรงเรียนทหารที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศในขณะ ที่การจัดการความเครียด (Management of Stress) และการจัดการสถานการณ์วิกฤติภายใต้ สภาพแวดล้อมที่กดดัน (Dealing with Crisis / Decision making under pressure in complex environment) นำไปใช้เฉพาะ Royal Military Academy Sandhurst เท่านั้น จากการสังเคราะห์ ข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยพบว่าทักษะการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 ที่น่าสนใจศึกษาและครอบคลุมทักษะ แห่งศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนทหารทั้งในและต่างประเทศเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนเตรียม ทหาร ที่จะนำมาเป็นกรอบในการวิจัยอย่างต่อเนื่องต่อไปประกอบด้วย 1) ทักษะการเรียนรู้ 2) ทักษะ การคิดเชิงวิพากษ์ 3) ทักษะการติดต่อสื่อสาร 4) ทักษะการทำงานเป็นทีม 5) ทักษะการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ 6) ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี 7) ทักษะในการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความ รับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 8) ทักษะผู้นำที่มีความรับผิดชอบ 9) ทักษะการคิดยืดหยุ่น และการปรับตัว 10) ทักษะทางสังคมและการเรียนรู้สังคมข้ามวัฒนธรรมซึ่งสอดคล้องกับแผนการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2560-2579 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จากการ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า กรอบแนวคิดนี้มีความเหมาะสมสำหรับนักเรียนเตรียม ทหารซึ่งจะต้องเจริญเติบโตขึ้นเป็นนายทหารและนายตำรวจในอนาคตและไปปฏิบัติงานในโลกแห่ง ความเป็นจริงจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียนเตรียมทหาร ทั้งนี้ กรอบแนวคิดนี้จะได้

นำไปพัฒนาเป็นกลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนเตรียมทหารตามแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ในการศึกษาขั้นต่อไป<sup>94</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

โทมัส เอช ลี เอ็ม และ วิลสัน เอ (Thomas, H., Lee, M. and Wilson, A.) ได้ศึกษาเรื่อง อนาคตภาพสำหรับการจัดการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ผู้วิจัยได้ให้คณะผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาเห็นว่าเป็นสถานการณ์ในมุมมองอนาคต 2 กรณี คือเป็นกรณีที่ดีที่สุดและเลวร้ายที่สุดในอีกสิบปีข้างหน้า การตอบสนองการดำเนินการสำหรับสถานการณ์ที่เป็นไปได้มากที่สุดคือการแข่งขันที่รุนแรงทำให้โรงเรียนมีความเชี่ยวชาญและแยกความแตกต่างของข้อเสนอได้ดีขึ้นเนื่องจากความพยายามเสริมความแข็งแกร่งให้กับตำแหน่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของโรงเรียน กรณีผู้เชี่ยวชาญให้มุมมองที่ดีที่สุดคือสถานการณ์ที่โรงเรียนจะเข้าใกล้หลักการปฏิบัติมากขึ้นและพยายามที่จะฟื้นความเกี่ยวข้องทางการจัดการศึกษาและพยายามสร้างความชอบธรรม และสำหรับความเลวร้ายที่สุดผู้เชี่ยวชาญบรรยายสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุดว่าเป็นสถานการณ์ที่การจัดการศึกษาตอบสนองต่อการวิพากษ์วิจารณ์และความท้าทายซึ่งนำไปสู่การลงพื้นที่สู่เส้นทางที่ไม่เกี่ยวข้องมากขึ้น<sup>95</sup>

เดวิด วิลสัน และ โฮวาร์ด โทมัส (David C. Wilson and Howard Thomas) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อนาคตของการจัดการโรงเรียนจะเป็นอย่างไร ผลการศึกษาพบว่า บทความงานวิจัยนี้มีการประเมินบริบทของโรงเรียนในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในภาวะปัจจุบันและประเมินว่าในแต่ละระดับชั้นนั้นเป็นอย่างไร ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่าการมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนปัจจุบันนั้น บุคคลที่ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่าส่วนตัวของเขานั้นมีส่วนร่วมน้อยมากหรือมีความเกี่ยวข้องน้อยทั้งในเรื่องของการปฏิบัติงานร่วมและหรือให้ข้อมูลเชิงทฤษฎี ซึ่งทำให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงทางของโรงเรียนที่มีการดำเนินการจัดการในปัจจุบัน การจัดการโรงเรียนอาจดำเนินการทำเพื่อเพิ่ม

<sup>94</sup> สรวาภูมิ กันเอี่ยม, “กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนเตรียมทหารตามแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21,” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น 16, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม, 2562): 213.

<sup>95</sup> H. Thomas, M. Lee and A. Wilson, “Future scenarios for management education,” *Journal of Management Development*, 33, 5 (2014) 503-519.



ความเกี่ยวข้องโดยสร้างให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ สร้างคุณค่า แต่ไม่ได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรควบคู่กัน<sup>96</sup>

ยูเนสโก (UNESCO) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาการใช้หลักสูตรของบางประเทศในทวีป เอเชีย ได้แก่อาฟกานิสถาน บังคลาเทศ อินเดีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์และศรีลังกา ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการใช้หลักสูตรเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการขาดการประสานงานที่ตระหว่าง หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักสูตรไปใช้ผู้บริหารระดับ ต่าง ๆ ไม่ให้ความสนใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรและขาดการติดตามการใช้หลักสูตรของครู นอกจากนี้หลักสูตรยังขาดประสิทธิภาพ ขาดแคลนเอกสารหลักสูตร ตำราเรียนไม่ทันสมัย ขาดแคลนหนังสืออ่านประกอบ ประการสุดท้ายคือ ศูนย์พัฒนาหลักสูตรขาดการวางแผนที่ดีในการนำหลักสูตรไปใช้ สรุปได้ว่า ปัญหาการบริหารงานวิชาการ ครูขาดความรู้ ความเข้าใจด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตรการวิเคราะห์สังเคราะห์ หลักสูตรอย่างถูกต้อง ดังนั้น ในด้านการจัดการต้องอาศัยความร่วมมือ การมีส่วนร่วม การประสานงานทุกหน่วยงานภายในโรงเรียน อีกทั้งผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และให้คำนึงถึงประสิทธิภาพที่มีเป้าหมายชัดเจน<sup>97</sup>

ทาร์แร็ค และวิลสัน (Tarrag and Wilson) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความท้าทายทางการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผลการศึกษาพบว่า การจัดการศึกษานั้นต้องมีการปรับปรุงระบบการศึกษา เพิ่มขึ้นทั่วโลก เพราะโครงสร้างระบบการศึกษาเดิมไม่สามารถตอบสนองหรือมีความก้าวหน้าที่โดดเด่นและตรงตามความต้องการ และยังคงแยกไม่ออกจากปัญหาเหล่านี้จะแก้ปัญหาดังวิธีที่คล้ายหรือไม่ในการจัดการระบบการศึกษา โครงสร้างการจัดการศึกษาจึงกลายเป็นปัญหาสากลอย่างถาวร และ ยังคงฝังลึกในสังคมไม่มีใครทักท้วง สิ่งนี้กระตุ้นให้เกิดข้อสันนิษฐานที่ทำให้เข้าใจผิดเกือบทั้งหมด ผู้บริหารการศึกษาก็จะไม่รับผิดชอบต่อความล้มเหลวทางการศึกษาและรวมทั้งครู บทความนี้ระบุว่าปัญหาการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ภายในโครงสร้างการจัดการศึกษาปัจจุบัน ซึ่งต้องการให้มีการคิดใหม่อย่างสมบูรณ์ และการสร้างโครงสร้างดังกล่าวใหม่เพื่อช่วยเหลือระบบ

<sup>96</sup> D.C. Wilson and H. Thomas, “The legitimacy of business schools: what’s the future?,” *Journal of Management Development*, 31,4 (2012): 368-376.

<sup>97</sup> UNESCO, *Media and Information Literacy curriculum for teachers*, (Paris 2011), 121-123.

การศึกษาในการเข้าถึงความมีศักยภาพอย่างเต็มที่ดังนี้นักเรียนที่อยู่ในระบบปัจจุบันจะสามารถช่วยพัฒนาได้ในศตวรรษที่ 21 และจะต้องเผชิญกับความท้าทายในอนาคต<sup>98</sup>

โฮวาร์ด โอว์-เบรน เคย์ และโอว์ ร็อค (Howard, O'Brien, Kay and O'Rourke) ศึกษาวิจัยเรื่องการนำการเปลี่ยนแปลงการศึกษาในศตวรรษที่ 21 บทความนี้ให้ความสำคัญของความร่วมมือระดับชาติและนานาชาติในการเปลี่ยนการศึกษา กับสิ่งที่เรียกกันทั่วไปว่าการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับรัฐบาลองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรและองค์กรกลุ่มบริษัทที่มีส่วนใหญ่อับผิชอบการปฏิรูปการศึกษาที่ออกแบบมาเพื่อปรับแนวคิดการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 บทความนี้นำเสนอแนวคิดการศึกษาเชิงบูรณาการ เรียกว่า Living School ที่เชื่อมโยงการปฏิรูปการศึกษา กับการศึกษาเพื่อความยั่งยืน ซึ่งเป็นการศึกษาเรื่องของการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนและความเป็นอยู่ของแต่ละบุคคล โดยอธิบายเกี่ยวกับโรงเรียนที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะของโรงเรียน ความคิดริเริ่มที่จะเปลี่ยนการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยต้องการเน้นโครงสร้างความเป็นผู้นำ และการกำกับดูแล สำหรับการปฏิรูปที่สามารถปรับขยายได้ทั้งระบบ การเสนอวิสัยทัศน์ทางเลือกสำหรับผู้นำทางการศึกษาและธรรมาภิบาลเพื่อสนับสนุนการปฏิรูปการศึกษา ตามแนวทางแบบองค์รวมเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนอย่างยั่งยืน รวมทั้งสหวิทยาการรูปแบบของการเรียนรู้อย่างมีอาชีพเพื่อเตรียมความพร้อมผู้นำทางการศึกษาและเพื่อวิสัยทัศน์ทางเลือกการศึกษารวมทั้งเสนอความเป็นผู้นำทางการศึกษา<sup>99</sup>

นาคิโตะ และ อัลลิดา (Nyakito and Allida) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผลการศึกษาพบว่า 2 ศตวรรษที่ผ่านมาการเกิดขึ้นของการเคลื่อนไหวในระดับโลกและมีการเรียกร้องให้มีรูปแบบการสอนในรูปแบบใหม่ และการเรียนรู้สำหรับศตวรรษที่ 21 ขณะนี้มีเนื้อหาที่สำคัญของวรรณกรรมมุ่งเน้นไปที่เรื่องแรงจูงใจสำหรับรูปแบบการสอนและการเรียนรู้ใหม่ ความสามารถและทักษะเฉพาะที่จำเป็นต่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 และการสอนที่จำเป็นในการกระตุ้นความสามารถเหล่านั้น เช่นเดียวกับรัฐบาลในประเทศเคนยามีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนระบบการศึกษา ซึ่งเป็นหนึ่งในคำถามสำคัญที่จะอยู่ในใจของนักการศึกษาและผู้กำหนดนโยบาย เป็นแนวทางในกระบวนการการศึกษาในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงการศึกษา

<sup>98</sup> F.R. Tarrag and A.E. Wilson, "Educational Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century," **Nicholas Reynolds; M'arta Turcs'anyi-Szab'o. Key Competencies in the Knowledge Society** 324, Springer (2010): 389-400.

<sup>99</sup> P. Howard, C. O'Brien, B. Kay and K. O'Rourke, "Leading Educational Change in the 21<sup>st</sup> Century: Creating Living Schools through Shared Vision and Transformative Governance," **Sustainability** 11 (2019): 410.

โดยรวมที่รัฐบาลเคนยาคาดหวัง การทบทวนวรรณกรรมที่มีการพัฒนาบางอย่างที่มีอิทธิพลต่อการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียน ผลนั้นอธิบายว่าเรากำลังจะไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่ ซึ่งบางประเด็นที่กล่าวถึงเป็นแนวคิดและกรอบการเรียนรู้ของศตวรรษที่ 21 เช่น ทฤษฎีการเรียนรู้ การสอนและการเรียนรู้ การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในบทบาทของครู และผู้เรียนโดยเน้นเรื่องเทคโนโลยี ซึ่งจะเป็นทักษะหลักในศตวรรษที่ 21<sup>100</sup>

คริสเตน เครลุก ปันยา มิชรา คริส ฟาโนและลอร์รา เทอริ (Kristen Kereluik, Punya Mishra, Chris and Fahnoe, Luara Terry) ศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดประโยชน์มากที่สุดต่อความรู้ของครู สำหรับศตวรรษที่ 21 พบว่าความรู้ที่มีส่วนสำคัญสำหรับความสำเร็จแห่งศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยความรู้ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 ความรู้พื้นฐาน ประกอบด้วยการใช้ตัวเลข ทักษะความสามารถด้านการอ่านและเขียน และทักษะการเรียนรู้ข้ามสาระ ด้านที่ 2 ความรู้ด้านการปฏิบัติ ประกอบด้วย ทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การแก้ปัญหาและการคิดเชิงวิพากษ์ และการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน และด้านที่ 3 ประกอบด้วย ทักษะชีวิตและทักษะการทำงาน ทักษะด้านจริยธรรม อารมณ์และความตระหนักและความสามารถทางวัฒนธรรม<sup>101</sup>

รอฟซ์กี ซาวิดรา และแอนนา (Rosefsky Saavedra, Anna) ได้ศึกษาทักษะการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 ทักษะที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 พบว่า ทักษะ 9 ด้าน ได้แก่ 1) การเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้เรียน ครูผู้สอนต้องตั้งหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องกับสถานที่สำคัญที่สะท้อนถึงตัวผู้เรียนและครู 2) การเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับทุกสาขาทั้งวิชาที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่น ภาษาต่างประเทศ วิทยาศาสตร์ สังคม คณิตศาสตร์ และศิลปะ 3) พัฒนาทักษะความคิด ผู้เรียนควรพัฒนาทักษะการคิดขั้นต่ำและขั้นสูงไปพร้อม ๆ กัน 4) ส่งเสริมการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ 5) สอนวิธีการเรียนรู้ให้กับนักเรียนอย่างไม่มีข้อจำกัด 6) การสร้าง

---

<sup>100</sup> C. Nyakito and V. Allida, “ Twenty-first Century Education: is Kenya Heading towards the right direction of improving teaching and learning as prescribed by educational tranformational program?, ” **Baraton Interdisciplinary Research Journal** 8, Special Issue (2018): 1-10.

<sup>101</sup> Kristen Kereluik, Punya Mishra, Chris Fahnoe, Luara Terry, “ What Knowledge is of Most Worth: Teacher Knowledge for 21<sup>st</sup> Century Learning,” **Journal of Digital Learning in Teacher Education**, 29, 4 (2013): 130-131.

ทางเลือกที่สามารถอธิบายสิ่งที่มีความเข้าใจผิด 7) การทำงานเป็นทีม สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้  
8) การใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ 9) ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์<sup>102</sup>

### สรุป

การเปลี่ยนแปลงของโลกหลาย ๆ ด้าน ทำให้เกิดแนวคิด รูปแบบ และวิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ ในการจัดการศึกษา เนื่องจากความรู้ต่าง ๆ ที่เกิดจากการสะสม พัฒนามาจะล้าสมัยไปอย่างรวดเร็ว มนุษย์คิดค้นองค์ความรู้ใหม่ และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา การเรียนรู้จากสถาบันการศึกษาไม่เพียงพอต่อการทำงาน และดำเนินชีวิตได้ตลอดไป การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ตามแนวคิดใหม่ พร้อมทักษะการคิด วิเคราะห์ เพื่อใช้ในการแสวงหาความรู้ แก้ไขปัญหา และกลั่นกรองข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและดำเนินชีวิตให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม ควบคู่ไปกับการมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เป็นพื้นฐานสำคัญของการดำเนินชีวิตร่วมกันด้วยความสงบสุขเป็นบทบาทสำคัญของสถานศึกษา ซึ่งจะหล่อหลอมให้ผู้เรียนมีความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต งานวิชาการเป็นหัวใจของการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ในสังคมยุคใหม่ ผู้เรียนยุคใหม่ มีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้สอนยุคใหม่ต้องพัฒนาตนเองเพื่อสร้างคนรุ่นใหม่ให้มีคุณลักษณะที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของสังคมในศตวรรษที่ 21 ดังนั้น ผู้บริหาร ผู้สอน จึงต้องคิด และเข้าใจให้ถึงแก่นของการพัฒนาการศึกษาโดยมีเป้าหมายคือผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ให้มีทักษะที่จำเป็นในโลกปัจจุบันและอนาคต ภายใต้กระบวนการเรียนรู้ใหม่ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เรียนรู้ในสิ่งที่มีคุณค่าต่อการนำไปใช้ ด้วยวิธีการเรียนรู้แบบต่าง ๆ สร้างนวัตกรรม นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการเรียนรู้จากแหล่งข้อมูลทั่วโลก ภายใต้การกำกับตนเอง พร้อมการมีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นคุณลักษณะสำคัญ

---

<sup>102</sup> Saavedra A. Rosefsky and Opfer V. Darleen, “Teaching and learning 21<sup>st</sup> Century Skills: Lessons from the Learning Science,” **Asia Society Partnership for Global Learning: RAND corporation** (2012): 213-212.

### บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นการวิจัยอนาคต โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยนี้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามระเบียบวิธีการวิจัย และบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการจัดเตรียมโครงการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการวิจัย และขั้นตอนรายงานผลการวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงการตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ ผลงานวิจัย บทความวิชาการ วารสาร ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับอนาคตภาพ การบริหารงานวิชาการ การจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลทักษะในศตวรรษที่ 21 จากนั้นนำมาจัดทำโครงร่างงานวิจัย โดยการแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาและนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อขอเสนออนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์

#### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัย อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ควรเป็นอย่างไร ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR โดยกำหนดลำดับขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### รอบที่ 1 การศึกษาแนวคิดจากผู้เชี่ยวชาญโดยใช้การสัมภาษณ์

##### 1. การเลือกผู้เชี่ยวชาญ



กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยอนาคตโดยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ครั้งนี้มีทั้งสิ้น 4 กลุ่ม จำนวน 21 คน ได้แก่

**กลุ่มที่ 1** ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล จำนวน 6 คน กำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท ทางการบริหารการศึกษา
- 2) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น
- 3) มีผลงานด้านการบริหารโรงเรียนเป็นที่ประจักษ์ยอมรับ

**กลุ่มที่ 2** ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการศึกษาในระดับเทศบาล จำนวน 5 คน กำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท
- 2) เป็นนายกเทศมนตรี/ ผู้อำนวยการสำนัก/ กองการศึกษา
- 3) เป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านการจัดการศึกษาในเทศบาลตำบลเทศบาลเมืองหรือเทศบาลนครที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ยอมรับเช่น ได้รับรางวัลดีเด่นด้านการศึกษา

**กลุ่มที่ 3** ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับจำนวน 7 คน กำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก
- 2) มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์ยอมรับ

**กลุ่มที่ 4** ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการศึกษาในระดับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จำนวน 3 คน กำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท
- 2) ปฏิบัติงานหรือเคยปฏิบัติงานในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาของเทศบาล
- 3) มีผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาเป็นที่ประจักษ์ยอมรับ

## 2. วิธีเลือกผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ช่วยพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

2.1 ขอคำปรึกษา ข้อเสนอแนะจากกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ของ การวิจัย และคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ

2.2 เสนอชื่อผู้เชี่ยวชาญต่อกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อช่วยพิจารณาความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้ผู้เชี่ยวชาญตามจำนวนที่ต้องการ

2.3 ติดต่อผู้เชี่ยวชาญตามที่กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาความเหมาะสมไว้แล้ว เพื่อขอความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งนี้ โดยหนังสือราชการและการติดต่อด้วยตนเอง

### 3. การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

3.1 ผู้วิจัยนำตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มาจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – Structured interview)

3.2 นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 21 คน

3.3 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Content synthesis) เพื่อเขียนเป็นประเด็นหรือแนวโน้มเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ต่อไป

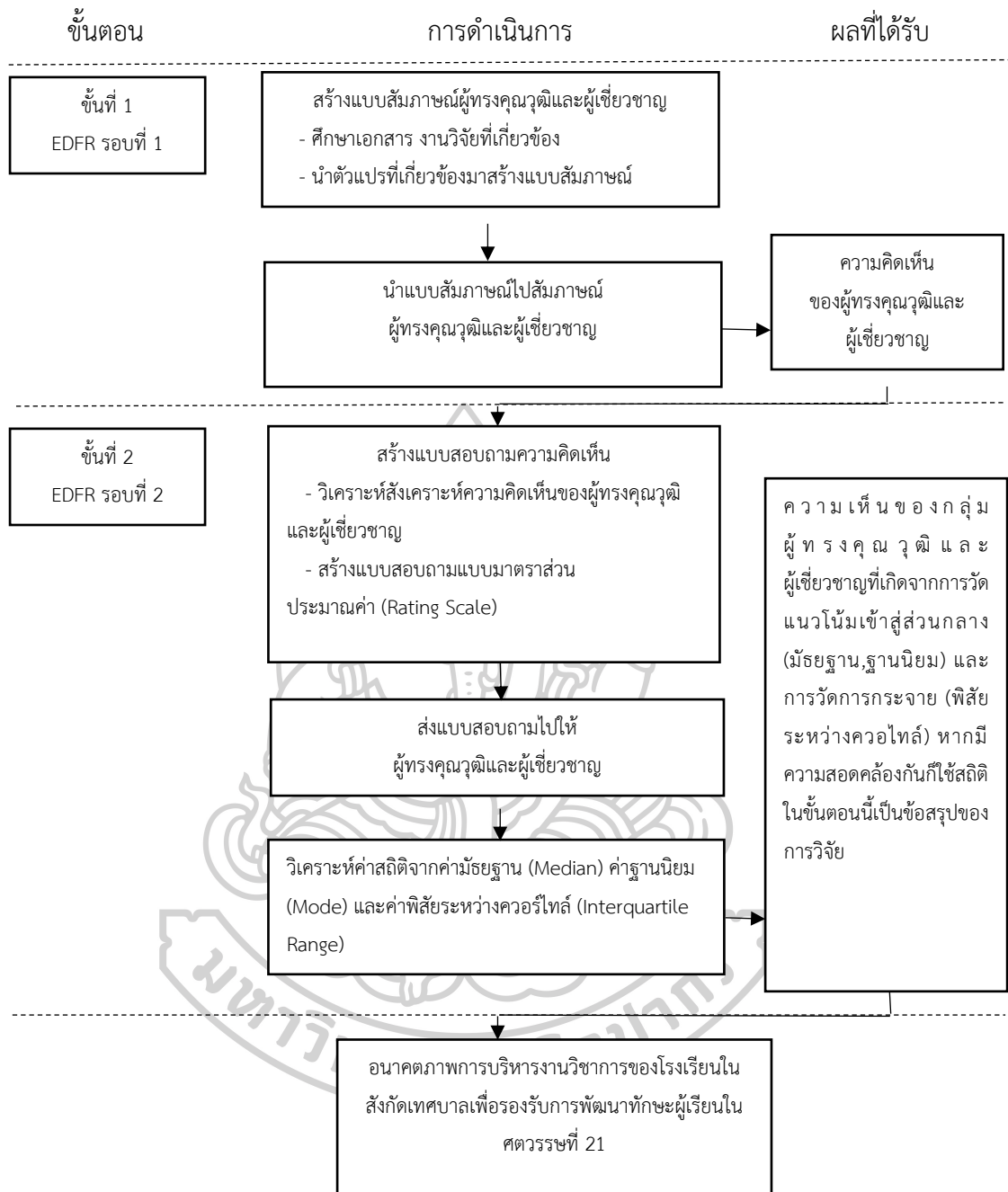
#### รอบที่ 2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่พัฒนาขึ้นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 ไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม เพื่อพิจารณาประเมินค่าโอกาสความเป็นไปได้ และหรือควรจะเป็นในประเด็นต่าง ๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามจากนั้นนำส่งแบบสอบถามไปให้ผู้ให้ข้อมูลทางไปรษณีย์ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลยืนยันคำตอบ ในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลไม่ตอบกลับภายใน 2 สัปดาห์ ให้ถือว่าผู้ให้ข้อมูลยืนยันตามความเห็นเดิม

2. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นมาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) จากนั้นตรวจสอบความเป็นไปได้ระดับมากขึ้นไป กล่าวคือ ค่ามัธยฐานที่ 3.5 ขึ้นไป และพิจารณาความสอดคล้องของคำตอบโดยพิจารณาจากค่าพิสัยควอไทล์ ไม่เกิน 1.5 ถ้าพิจารณาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญว่าเป็นเอกภาพหรือมีความสอดคล้องกัน ครอบคลุมเรื่องที่ต้องการศึกษามากเพียงพอแล้ว ก็สามารถหยุดทำการ EDRF เพียงรอบที่ 2

การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 เพื่อหาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากและมีความสอดคล้องทางความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDRF ซึ่งแสดงรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย สรุปได้ดังแผนภูมิที่ 4





แผนภูมิที่ 4 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยรวบรวมผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ จากนั้นจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์รายงาน และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาต่อไป

#### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเรื่อง อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบงานวิจัย ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิธีวิจัยอนาคต โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ที่มีการศึกษากลุ่มตัวอย่างเดียว โดยศึกษาจากเอกสาร วรรณกรรม และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ศึกษาสภาวะการณ์โดยไม่มีการทดลอง (The One – Shot, Non – Experimental Case Study) สามารถเขียนเป็นแผนผังได้ดังนี้



#### แผนภูมิที่ 5 แผนแบบการวิจัย

เมื่อ S หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการเลือก

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่นำมาศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งได้มาจากการสรุปผลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัยดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ในรอบที่ 1
2. แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายความว่า แนวโน้มนั้นมีความเป็นไปได้มากที่สุด

ระดับ 4 หมายความว่า แนวโน้มนั้นมีความเป็นไปได้มาก

ระดับ 3 หมายความว่า แนวโน้มนั้นมีความเป็นไปได้ปานกลาง

ระดับ 2 หมายความว่า แนวโน้มนั้นมีความเป็นไปได้น้อย

ระดับ 1 หมายความว่า แนวโน้มนั้นมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

## การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยอนาคต โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ดังนี้

1. สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) สำหรับการทำ EDFR รอบที่ 1 เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อใช้สัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน
2. สร้างแบบสอบถาม สำหรับการทำ EDFR รอบที่ 2 โดยรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในประเด็นต่างๆ ในรอบที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ สำหรับรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2

## การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำ EDFR รอบที่ 1 และแบบสอบถามความคิดเห็น สำหรับการรวบรวมข้อมูลในการทำ EDFR รอบที่ 2 ผู้วิจัยให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ดำเนินการตรวจสอบก่อนนำเครื่องมือดังกล่าวไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทราบอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 ติดต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Se-mi structured interview) เพื่อทราบอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าจะเป็นไปได้ เหมาะสมและหรือควรจะเป็นในอนาคต

2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นประเด็นต่าง ๆ ในทุกประเด็นที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็น เพื่อนำประเด็นเหล่านั้นมาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น ใช้ในการเก็บข้อมูลในการทำ EDFR รอบที่ 2

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 นำแบบสอบถามความคิดเห็นไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาประเมินค่าโอกาส ความเป็นไปได้ และหรือควรจะเป็นในประเด็นต่าง ๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม จากนั้นนำส่งแบบสอบถามไปให้ผู้ให้ข้อมูลทางไปรษณีย์ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลยืนยันคำตอบ ในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลไม่ตอบกลับมาภายใน 2 สัปดาห์ ให้ถือว่าผู้ให้ข้อมูลยืนยันตามความเห็นเดิม

4. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นมาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) จากนั้นตรวจสอบความเป็นไปได้ระดับมากขึ้นไป กล่าวคือ ค่ามัธยฐานที่ 3.5 ขึ้นไป และพิจารณาความสอดคล้องของคำตอบโดยพิจารณาจากค่าพิสัยควอไทล์ ไม่เกิน 1.5 ถ้าพิจารณาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญว่ามีความเป็นเอกภาพหรือมีความสอดคล้องกัน ครอบคลุมเรื่องที่ต้องการศึกษามากเพียงพอแล้ว ก็สามารถหยุดทำการ EDFR เพียงรอบที่ 2 ไม่ต้องทำ EDFR รอบที่ 3

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญเพื่อทราบอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ในการทำ EDFR รอบที่ 1 ใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา

2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ สำหรับรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในการทำ EDFR รอบที่ 2 ใช้การคำนวณหาค่ามัธยฐาน

(Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป แปลผลตามเกณฑ์ค่าคะแนนกลาง (Mid-Point) ดังนี้

ค่ามัธยฐาน 4.50 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ในระดับมากที่สุด

ค่ามัธยฐาน 3.50 – 4.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ในระดับมาก

ค่ามัธยฐาน 2.50 – 3.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ในระดับปานกลาง

ค่ามัธยฐาน 1.50 – 2.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ในระดับน้อย

ค่ามัธยฐาน 1.00 – 1.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ในระดับน้อยที่สุด

**ค่าฐานนิยม (Mode : Mo)** คือ ค่าความถี่ของระดับคะแนนจาก 1 – 5 ของแต่ละข้อระดับคะแนนใดที่มีค่าความถี่มากที่สุด ถือเป็นค่าฐานนิยมของข้อนั้น ในกรณีข้อใดมีความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากันและระดับคะแนนนั้นอยู่ติดกัน จะถือเอาค่ากลางระหว่างคะแนนทั้งสองเป็นฐานนิยมของข้อนั้น ส่วนกรณีข้อใดความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากันและระดับคะแนนไม่อยู่ติดกันจะถือเอาระดับคะแนนทั้งสองนั้นเป็นฐานนิยมของข้อนั้น นำค่าฐานนิยมที่คำนวณได้มาหาค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม โดยผลต่างต้องมีค่าไม่เกิน 1 จึงถือว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อนั้นมีความสอดคล้องกัน

**ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์** ได้จากการคำนวณหาค่าความแตกต่างของควอไทล์ที่ 1 และควอไทล์ที่ 3 ( $Q_1 - Q_3$ ) ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 แสดงว่าความเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกัน ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ในแต่ละข้อความถี่มีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นแต่ละข้อไม่สอดคล้องกัน

เกณฑ์การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำคำตอบในรอบสุดท้ายของการวิจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดและมาก (ค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.50 ขึ้นไป) และมีความสอดคล้องกัน (ค่าพิสัยควอไทล์น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50) มาสรุปเป็นผลการวิจัยจะทำให้ได้อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อจัดทำเป็นอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ต่อไป

### สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยอนาคตเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนในการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ทั้งในและต่างประเทศจากเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ ผลงานวิจัย บทความวิชาการ วารสาร วรรณกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และเว็บไซต์ต่าง ๆ แล้วนำมากำหนดกรอบแนวคิด การวิจัย กำหนดขั้นตอนการวิจัยและสร้างเครื่องมือวิจัย เสนอโครงการวิจัย เพื่อขออนุมัติโครงการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย วิเคราะห์หาองค์ประกอบของอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR และขั้นตอนที่ 3 จัดทำรายงานการวิจัยโดยนำเสนออนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21



#### บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการทำ EDFR รอบที่ 1 ด้วยการสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำผลการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ไปสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นสำหรับการทำ EDFR รอบที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทำ EDFR รอบที่ 2 ด้วยค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) โดยพิจารณาค่ามัธยฐาน (Median) ที่มีค่า 3.50 ขึ้นไป ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) มีค่าตั้งแต่ 0.00 – 1.00 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 เมื่อพิจารณาคำตอบที่ได้มีความเป็นเอกภาพ หรือมีความสอดคล้องกันจึงหยุดรอบที่การทำ EDFR รอบที่ 2 ทำให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สำหรับนำมาเขียนเป็นอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 2 ตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ตอนที่ 1 ผลการศึกษาอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 การทำ EDFR รอบที่ 1 มีรายละเอียดดังนี้**

เพื่อทราบอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) โดยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 4 กลุ่ม ที่ใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมจำนวนทั้งสิ้น 21 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ที่ได้มาจากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 จากเอกสาร ตำรา บทความ เว็บไซต์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศแล้วนำมาสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญทั้ง 21 คนโดยมุ่งประเด็นเกี่ยวกับอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ผลการ

สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญสามารถสังเคราะห์เป็นกลุ่มความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นสำคัญต่าง ๆ ได้ดังนี้

การสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในประเด็นที่มีสาระสำคัญ 12 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยสนับสนุน 2) ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา 3) ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 4) ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 5) ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา 6) ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 7) ด้านการแนะแนวและเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้เรียน 8) ด้านการวัดประเมินผล 9) ด้านการนิเทศการศึกษา 10) ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 11) ด้านการประสานเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ และ 12) ด้านผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ควรมีปัจจัยต่าง ๆ ที่มาช่วยสนับสนุนให้การบริหารงานวิชาการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนี้ 1) มีการจัดทำแผนแม่บทเรื่องของการศึกษาโดยนักวิชาการ ให้มีความชัดเจน 2) มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับนโยบายเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติ 3) มีระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาแห่งชาติที่บูรณาการร่วมกันทุกกระทรวง 4) ต้นสังกัดและโรงเรียนกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในเรื่องคุณลักษณะเด็กในอุดมคติที่ควรจะเป็นสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและรัฐธรรมนูญเพื่อการพัฒนาอย่างมีทิศทาง 5) ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมที่ร่วมกันวางแผน พัฒนา ปรับปรุงและชื่นชมในความสำเร็จร่วมกัน สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ 6) มีกระบวนการคัดเลือกครูที่มีคุณภาพ กำหนดมาตรการให้โรงเรียนมีอำนาจในการสรรหาบุคลากร 7) ผู้บริหารมีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับครู ผู้ปกครองนักเรียนเพื่อจัดทำโครงการกิจกรรมที่จะช่วยพัฒนาเด็ก 8) เชื่อมโยงระบบการประเมินวิทยฐานะให้มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจริงโดยดูผลที่เกิดกับเด็ก กับครูและการยอมรับของชุมชน จึงสรุปประเด็นนี้ว่าเป็น “ด้านปัจจัยสนับสนุน”

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ควรมีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ดังนี้ 1) เป็นหลักสูตรฐานสมรรถนะที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะหรือพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนโดยตรง 2) มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดทักษะ 3 ด้านได้แก่ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศสื่อเทคโนโลยี ทักษะชีวิตและการประกอบอาชีพ 3) มีการ

พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยอิงเป้าหมายและตัวชี้วัดตามแผนการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2560-2579

4) หลักสูตรสถานศึกษามีลักษณะกระชับ (lean curriculum) และสามารถบูรณาการเพื่อสร้างนักเรียนที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21

5) หลักสูตรสถานศึกษาเป็นหลักสูตรที่เน้นการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่เพื่อตอบสนองโจทย์ท้องถิ่นของตนเองตามบริบทและสภาพแวดล้อมและปลูกฝังจิตสำนึกรักบ้านเกิด

6) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับความถนัด ความสนใจและความต้องการของผู้เรียน มีความยืดหยุ่นหลากหลาย ทันสมัย สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

7) เพิ่มเวลาให้กับการลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ให้เด็กได้ฝึกทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 จึงสรุปประเด็นนี้ว่าเป็น “ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา”

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ควรมีการพัฒนากระบวนการด้านการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) มีการพัฒนาที่บูรณาการผสมผสานหลายสมรรถนะ โดยใช้สมรรถนะหลักที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนเป็นตัวตั้งตามหลักการจัดการเรียนการสอนฐานสมรรถนะ
- 2) ใช้วิธีการเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐานกระตุ้นให้ผู้เรียนค้นหาคำตอบด้วยตนเองสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเองมีการตั้งคำถามและอภิปรายร่วมกัน (socrates method) ครูเปลี่ยนบทบาทจากผู้ตั้งคำถามเป็นผู้ตอบคำถาม
- 3) มีการพัฒนาวิธีการจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องรองรับกับไทยแลนด์ 4.0 เพื่อให้ เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด
- 4) สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านทรัพยากรและช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในและนอกห้องเรียนจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในสังคม
- 5) จัดกิจกรรมการเรียนรู้จากสภาพจริง (authentic learning) ด้วยวิธีการเรียนการสอนที่มีรูปแบบหลากหลายเน้นให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติจริง (learning by doing) โดยใช้รูปแบบห้องเรียนกลับด้าน (flipped classroom)
- 6) ให้ผู้เรียนมีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้ได้วางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือออกแบบการเรียนรู้ร่วมกับครู มีความสุขสนุกกับการเรียนรู้และประสบความสำเร็จในการเรียนรู้
- 7) พัฒนาระบบการเรียนรู้แบบมีลติภาคีที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้ตามความพร้อมและความสมัครใจของผู้ปกครอง
- 8) จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดทักษะอาชีพโดยอาศัยความร่วมมือจากสถาบันหรือหน่วยงานที่เน้นทักษะ เป็นการเรียนแบบคู่ขนานระหว่างการเรียนในระบบกับสายอาชีพ

จึงสรุปประเด็นนี้ว่าเป็น “ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้”

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ควรมีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ดังนี้

- 1) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายได้คุณภาพและมาตรฐานที่ผู้เรียนรวมถึงประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่
- 2) สร้างความร่วมมือกับชุมชนหน่วยงานภาครัฐและเอกชน มูลนิธิ สถาบัน องค์กรต่าง ๆ ในสังคมในการจัดหา ทำแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ทันสมัยสอดคล้องกับยุคดิจิทัล
- 3) มีการวางแผนนำนักเรียนไปศึกษาแหล่งเรียนรู้หรือพัฒนาแหล่งเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา
- 4) ออกแบบอาคารสถานที่ให้สามารถใช้ประโยชน์ทางการศึกษาได้อย่างเต็มที่
- 5) ส่งเสริมให้เด็กได้ไปศึกษาแหล่งเรียนรู้ให้มากที่สุด โดยเฉพาะแหล่งเรียนรู้ที่อยู่ใกล้ตัวเด็ก แหล่งเรียนรู้ในชุมชนหรือปราชญ์ชาวบ้าน
- 6) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนให้มีความยั่งยืน หลากหลาย ทันสมัย น่าสนใจ สร้างแรงดึงดูด เหมาะสมกับช่วงวัยของผู้เรียน เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ สะอาดปลอดภัยและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง
- 7) สนับสนุนให้มีการใช้แหล่งเรียนรู้ร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน จึงสรุปประเด็นนี้ว่าเป็น “ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้”

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ควรมีการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา ดังนี้

- 1) ส่งเสริมสนับสนุนการผลิตและการพัฒนาสื่อรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในลักษณะสื่อสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน สามารถเชื่อมโยงกับระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยเข้าถึง ได้ง่ายไม่มีค่าใช้จ่าย
- 2) มีการประเมินผล ติดตามการใช้สื่อ อุปกรณ์เทคโนโลยีอยู่เป็นระยะเพื่อปรับปรุงระบบให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา
- 3) จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีมีความทั่วถึง ครอบคลุมทุกพื้นที่
- 4) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดการศึกษาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล และเครือข่ายสังคมรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
- 5) การกำกับดูแลและพัฒนาผู้เรียนเรื่องการรู้เท่าทันสื่อเทคโนโลยีสามารถใช้ได้อย่างถูกวิธีและเกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้พื้นฐานของการสร้างวินัยให้กับเด็ก
- 6) ส่งเสริมให้เด็กมีส่วนร่วมในการผลิตสื่อนวัตกรรมใหม่ ๆ
- 7) มีการให้ความรู้กับผู้ปกครองในการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาเด็ก ได้ตั้งแต่แรกเกิด จึงสรุปประเด็นนี้ว่าเป็น “ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา”

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนี้ 1) มีการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาสำหรับนำไปใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างแท้จริง 2) การวิจัยไม่ควรยึดรูปแบบแต่เน้นการใช้ประโยชน์และตัวชี้วัดคุณภาพของงานวิจัยและให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง 3) ส่งเสริมให้ครูนำวิธีการแก้ปัญหาจากงานวิจัยที่มีอยู่แล้วมาใช้ประโยชน์และต่อยอดเป็นทั้งผู้วิจัยและผู้ใช้งานวิจัย 4) นำวิธีวิทยาการวิจัยแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่มีความลึกซึ้ง นำไปใช้ประโยชน์ได้จริงและสอดคล้องกับบริบทของปัญหา เช่น การวิจัยประสบการณ์ผู้ใช้ การวิจัยอิงการออกแบบ 5) สนับสนุนการทำวิจัยจากงานประจำที่ทำอยู่ (routine to research) 6) มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยกับนักวิชาการสถาบันอุดมศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชนรวมถึงภาคประชาชนที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเป็นการประสานความร่วมมือระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและผู้เชี่ยวชาญเชิงเนื้อหาสาระที่เป็นบริบทของท้องถิ่นและโรงเรียน จึงสรุปประเด็นนี้ว่าเป็น “ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา”

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ควรมีการแนะแนวและการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้เรียน ดังนี้ 1) พัฒนาทักษะและความสามารถของครูที่ทำหน้าที่แนะแนวให้ทันสมัย รู้กว้าง รู้ลึก มีทักษะ ในการสื่อสารและการใช้เครื่องมือดิจิทัล 2) การแนะแนวเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างครู นักจิตวิทยาและกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เพื่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้กว้างขึ้น 3) ครูทุกคนต้องสามารถทำหน้าที่แนะแนวได้อย่างเหมาะสมมีเทคนิคในการแนะแนวที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้เด็กและเป็นมิตรกับเด็ก 4) มีฐานข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อใช้ประโยชน์ในการแนะแนวบนฐานข้อมูลที่มากพอและเป็นจริง 5) ส่งเสริม พัฒนาระบบการแนะแนว ในสถานศึกษาทั้งด้านอาชีพและทักษะชีวิตเพื่อสร้างทางเลือกในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพในสาขาที่ผู้เรียนถนัดและสนใจตลอดจนการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพ จึงสรุปประเด็นนี้ว่าเป็น “ด้านการแนะแนวและการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้เรียน”

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ควรมีการวัดประเมินผล ดังนี้ 1) เน้นการวัดผลการเรียนรู้จากพฤติกรรมและการปฏิบัติที่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนดตามสภาพจริง 2) พัฒนารูปแบบและวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นมาตรฐานเดียวกันสามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้จริง 3) พัฒนาระบบ



การสะสมและการเทียบโอนผลการเรียนโดยปรับระบบการศึกษาในระบบให้มีความเชื่อมโยงและยืดหยุ่นเพื่อให้ผู้เรียนทั้งสายสามัญและสายอาชีพสามารถเรียนข้ามสายได้ 4) มีการพัฒนาระบบการวัดประเมินผลให้เป็นระบบ digital testing หรือรูปแบบใหม่ ๆ ที่สะดวกและประหยัดค่าใช้จ่าย 5) มีการพัฒนาระบบการวัดประเมินผลของโรงเรียนให้สามารถวัดได้อย่างรอบด้านทุกมิติตามสภาพจริง และนำผลการประเมินมาปรับปรุงโดยให้เด็กมีส่วนร่วมในการประเมินตัวเอง 6) ออกแบบวิธีการวัดและประเมินที่เหมาะสมกับผู้เรียนรายบุคคลไม่จำเป็นต้องเป็นข้อสอบเดียวกัน 7) พัฒนาครูให้มีความรู้ในด้านการออกแบบการวัดและประเมินผลที่มุ่งวัดทักษะการคิดวิเคราะห์ของเด็ก เน้นการประเมินทักษะ การคิดที่ซับซ้อนในการทำงานและความสามารถในการแก้ปัญหา จึงสรุปประเด็นนี้ว่าเป็น “ด้านการวัดประเมินผล”

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ควรมีการนิเทศการศึกษา ดังนี้ 1) พัฒนาระบบการนิเทศที่มีลักษณะเป็นเครือข่ายหรือชุมชนวิชาชีพมากขึ้นโดยใช้เทคโนโลยีและมีรูปแบบที่หลากหลาย 2) พัฒนาครูให้สามารถนิเทศตนเองได้ (self supervised) ตระหนักด้วยตัวเอง โดยใช้วิธีกระตุ้นเร้า (growth mindset) 3) สนับสนุนให้ครูที่มีวิทยฐานะสูงกว่าเป็นผู้นำในการนิเทศครูภายในโรงเรียน 4) มีคณะกรรมการในการนิเทศทั้งในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและระดับสถานศึกษา มีการสร้างความตระหนักร่วมกันถึงวัตถุประสงค์ในการนิเทศและสร้างการยอมรับซึ่งกันและกันและมีความเป็นกัลยาณมิตร 5) ใช้การนิเทศแบบมีส่วนร่วมระหว่างครู ผู้บริหาร เน้นการนิเทศแบบลงสนามจริงเพื่อดูแลผลผลิต ผลลัพธ์ที่ได้อย่างสม่ำเสมอ มุ่งนิเทศเพื่อการพัฒนาตามแนวทางหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา 6) ปรับแนวคิดในการนิเทศจากการบอกหลักวิชาความรู้ต่าง ๆ มาเป็นการชี้แนะให้ครูเข้าถึงแหล่งเรียนรู้และสนับสนุนเครื่องมือในการช่วยเหลือครู 7) เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองหรือใครก็ตามสามารถเข้ามาสังเกตการสอนได้อย่างโปร่งใสเพื่อประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์โรงเรียน จึงสรุปประเด็นนี้ว่าเป็น “ด้านการนิเทศการศึกษา”

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ควรมีการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ดังนี้ 1) ระบบการประกันคุณภาพควรเป็นระบบที่ผูกติด (built in) กับการทำงานประจำโดยที่บุคลากรในสถานศึกษาไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นภาระงานเพิ่มเติม 2) มีระบบฐานข้อมูลกลางอิเล็กทรอนิกส์ของสถานศึกษาที่สามารถเชื่อมโยงกับระบบประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก 3) มีตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานกลางสอดคล้องกับ



การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ร่วมกับตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่อิงตามบริบทของสถานศึกษาทั้งนี้ต้องไม่มากเกินไปและสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ 4) การประกันคุณภาพควรเป็นกระบวนการที่มุ่งการพัฒนาเป็นหลักโดยเน้นการตรวจสอบ 3 ด้าน คือ หลักสูตร การบริหารจัดการตามบริบทของสถานศึกษา และคุณลักษณะของผู้เรียน 5) การประกันคุณภาพต้องเริ่มจากตัวครู การประกันระดับห้องเรียนเพื่อส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียน 6) มีการทำประกันคุณภาพที่จริงจังไม่สร้างภาพสม่าเสมอและดำเนินการตามแนวทางของกฎกระทรวงเรื่องการประกันคุณภาพ ภายใต้การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย 7) สถานศึกษาควรปฏิบัติตามแผนงานโครงการที่ตอบสนองมาตรฐานอย่างแท้จริงและดำเนินการเป็นระบบวงจรคุณภาพ (PDCA) จึงสรุปประเด็นนี้ว่าเป็น “ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา”

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ควรมีการประสานเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ ดังนี้ 1) สร้างความตระหนักแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการร่วมมือกันพัฒนาเด็กให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทั้งครอบครัว ประชาชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน 3) พัฒนาระบบการพัฒนาวิชาชีพครูด้วยการส่งเสริมให้มีชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อให้ครูเกิดการพัฒนาและช่วยเหลือผู้เรียนทั้งในสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษา รวมทั้งแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างสังคมครูที่เข้มแข็งในการพัฒนาตนเองและนักเรียนให้เต็มศักยภาพ 4) ส่งเสริมให้ความรู้กับครอบครัวในเรื่องการเข้าถึงข้อมูลอย่างรอบด้านและมีการศึกษาเรียนรู้แบบคู่ขนานไปกับลูกเพื่อประโยชน์ในการให้คำปรึกษาและดูแลเด็กร่วมกับโรงเรียน 5) ครอบครัว โรงเรียน ชุมชน สถานศึกษาในแต่ละระดับรวมถึงองค์กรที่จัดการศึกษาควรมีการวางแผนและตั้งเป้าหมายในการจัดการศึกษาร่วมกัน 6) เทศบาลควรจัดทำโครงการพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อการสนับสนุนงบประมาณและส่งเสริมการพัฒนาร่วมกับหน่วยงานหรือสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาอย่างรอบด้าน 7) อาศัยผู้เชี่ยวชาญมาช่วยตรวจสอบคุณภาพของงานวิชาการในโรงเรียน จึงสรุปประเด็นนี้ว่าเป็น “ด้านการประสานเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ”

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ควรมีผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ดังนี้ 1) ผู้เรียนมีทักษะการอ่าน การเขียนและการคำนวณที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการเป็นบุคคลที่ไม่หยุดเรียนรู้ทั้งด้านสังคมและการทำงานภายใต้หลักการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) ผู้เรียนมีทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (critical thinking and problem solving) 3) ผู้เรียนมีทักษะด้าน

การสร้างสรรคและนวัตกรรม (creativity and innovation) 4) ผู้เรียนมีทักษะด้านความเข้าใจ ความต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนทัศน์ (cross cultural understanding) 5) ผู้เรียนมีทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (collaboration teamwork and leadership) เข้าใจเข้าถึงผู้อื่นเห็นอกเห็นใจและมีเจตคติที่ดีต่อกัน 6) ผู้เรียนมีทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ รู้ทันสื่อ (communication information and media literacy) 7) ผู้เรียนควรได้รับการปลูกฝัง จิตสำนึกให้คิดบวก รู้จักผิดชอบชั่วดีภายใต้พื้นฐานของการมีวินัย รับผิดชอบไม่เบียดเบียนคนอื่น 8) ผู้เรียนมีทักษะด้านคอมพิวเตอร์และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (computing and ICT literacy) มีความฉลาดในการใช้เทคโนโลยี (digital quotient) 9) ผู้เรียนมีทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้ (career and learning skills) ทักษะชีวิตเพื่อการดำรงชีพในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความสุข จึงสรุปประเด็นนี้ว่าเป็น “ด้านผลลัพธ์ที่พึงประสงค์”

สรุปตัวแปรอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 จากการสัมภาษณ์จากแบบสอบถามความคิดเห็นดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปเป็นอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้เป็น 12 ด้าน 85 ตัวแปร ดังนี้ 1) ด้านปัจจัยสนับสนุน ประกอบด้วย 8 ตัวแปร 2) ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาประกอบด้วย 7 ตัวแปร 3) ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ประกอบด้วย 8 ตัวแปร 4) ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ประกอบด้วย 7 ตัวแปร 5) ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาประกอบด้วย 7 ตัวแปร 6) ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาประกอบด้วย 6 ตัวแปร 7) ด้านการแนะแนวและเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้เรียน ประกอบด้วย 5 ตัวแปร 8) ด้านการวัดประเมินผลประกอบด้วย 7 ตัวแปร 9) ด้านการนิเทศการศึกษาประกอบด้วย 7 ตัวแปร 10) ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 ตัวแปร 11) ด้านการประสานเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ ประกอบด้วย 7 ตัวแปร และ 12) ด้านผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ประกอบด้วย 9 ตัวแปร

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 การทำ EDFR รอบที่ 2 มีรายละเอียดดังนี้

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 21 คน โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ซึ่งสรุปผลการวิเคราะห์เป็นรายด้านตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ด้านปัจจัยสนับสนุน

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1.มีการจัดทำแผนแม่บทเรื่องของการศึกษาโดยนักวิชาการให้มีความชัดเจน	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับนโยบายเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติ	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.มีระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาแห่งชาติที่บูรณาการร่วมกันทุกกระทรวง	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.ต้นสังกัดและโรงเรียนกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในเรื่องคุณลักษณะของเด็กในอุดมคติที่ควรจะเป็นสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและรัฐธรรมนูญเพื่อการพัฒนาอย่างมีทิศทาง	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อ  
รองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านปัจจัยสนับสนุน (ต่อ)

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความเค้ดเห็น	ความสอดคล้องของ ผู้เชี่ยวชาญ
5.ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม ที่ร่วมกันวางแผนพัฒนา ปรับปรุงและชื่นชมใน ความสำเร็จร่วมกันสร้างความ สามัคคีในหมู่คณะ	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
6.มีกระบวนการคัดเลือกครูที่มี คุณภาพกำหนดมาตรการให้ โรงเรียนมีอำนาจในการสรรหา บุคลากร	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
7.ผู้บริหารมีการศึกษาข้อมูล เกี่ยวกับครูผู้ปกครองนักเรียนเพื่อ จัดทำโครงการกิจกรรมที่จะช่วย พัฒนาเด็ก	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
8.เชื่อมโยงระบบการประเมิน วิทยฐานะให้มีความเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานจริงโดยดูผลที่เกิด กับเด็กกับครูและการยอมรับของ ชุมชน	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัด  
เทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านปัจจัยสนับสนุน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมี  
ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 มีการจัดทำแผนแม่บทเรื่องของ  
การศึกษาโดยนักวิชาการให้มีความชัดเจน (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 2  
มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับนโยบายเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติ (ค่าสถิติ

Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 1) ข้อที่ 3 มีระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาแห่งชาติที่บูรณาการร่วมกันทุกกระทรวง (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 1) ข้อที่ 4 ต้นสังกัดและโรงเรียนกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในเรื่องคุณลักษณะของเด็กในอุดมคติที่ควรจะเป็นสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและรัฐธรรมนูญเพื่อการพัฒนาอย่างมีทิศทาง (ค่าสถิติ Mdn=5, | Mdn - Mo|= 0, IQR = 0) ข้อที่ 5 ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม ทั้งร่วมกันวางแผนพัฒนา ปรับปรุงและชื่นชมในความสำเร็จร่วมกัน สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 6 มีกระบวนการคัดเลือกครูที่มีคุณภาพกำหนดมาตรการให้โรงเรียนมีอำนาจในการสรรหาบุคลากร (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 1) ข้อที่ 7 ผู้บริหารมีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับครู ผู้ปกครองนักเรียนเพื่อจัดทำโครงการ กิจกรรมที่จะช่วยพัฒนาเด็ก (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 1) ข้อที่ 8 เชื่อมโยงระบบการประเมินวิทยฐานะให้มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจริงโดยดูผลที่เกิดกับเด็กกับครูและการยอมรับของชุมชน (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 1 )

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์หอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1.มีการพัฒนาเป็นหลักสูตรฐานสมรรถนะที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะหรือพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนโดยตรง	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดทักษะ 3 ด้านได้แก่ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศสื่อเทคโนโลยีทักษะชีวิตและการประกอบอาชีพ	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อ  
รองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา  
(ต่อ)

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้อง ของ ผู้เชี่ยวชาญ
3.มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยอิงเป้าหมายและตัวชี้วัดตามแผนการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2560-2579	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.หลักสูตรสถานศึกษามีลักษณะกระชับ(lean curriculum) และสามารถบูรณาการเพื่อสร้างนักเรียนที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในโลกศตวรรษที่ 21	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5.หลักสูตรสถานศึกษาเป็นหลักสูตรที่เน้นการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่เพื่อตอบโจทย์ท้องถิ่นของตนเองตามบริบทและสภาพแวดล้อมและปลูกฝังจิตสำนึกรักบ้านเกิด	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
6.พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับความถนัด ความสนใจและความต้องการของผู้เรียนมีความยืดหยุ่นหลากหลายทันสมัยสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง



ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อ  
รองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา  
(ต่อ)

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้อง ของ ผู้เชี่ยวชาญ
7.เพิ่มเวลาให้กับการลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ให้เด็กได้ฝึกทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 มีการพัฒนาเป็นหลักสูตรฐานสมรรถนะที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะหรือพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนโดยตรง (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 2 มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดทักษะ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศสื่อเทคโนโลยี ทักษะชีวิตและการประกอบอาชีพ (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 3 มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยอิงเป้าหมายและตัวชี้วัดตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 1) ข้อที่ 4 หลักสูตรสถานศึกษามีลักษณะกระชับ (lean curriculum) และสามารถบูรณาการเพื่อสร้างนักเรียนที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในโลกศตวรรษที่ 21 (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 5 หลักสูตรสถานศึกษาเป็นหลักสูตรที่เน้นการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่เพื่อตอบโจทย์ท้องถิ่นของตนเองตามบริบทและสภาพแวดล้อมและปลูกฝังจิตสำนึกรักบ้านเกิด (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 6 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับความถนัดความสนใจและความต้องการของผู้เรียนมีความยืดหยุ่นหลากหลาย ทันสมัยสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 7 เพิ่มเวลาให้กับการลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ให้เด็กได้ฝึกทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 1)

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อ  
รองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์	ระดับความเค้ดเห็น	ความสอดคล้อง ของ ผู้เชี่ยวชาญ
1.ควรมีการพัฒนาที่บูรณาการผสมผสานหลายสมรรถนะโดยใช้สมรรถนะหลักที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นตัวตั้งตามหลักการจัดการเรียนการสอนฐานสมรรถนะ	5	5	0	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.ใช้วิธีการเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐานกระตุ้นให้ผู้เรียนค้นหาคำตอบด้วยตนเองสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเองมีการตั้งคำถามและอภิปรายร่วมกัน (socratis method) ครูเปลี่ยนบทบาทจากผู้ตั้งคำถามเป็นผู้ตอบคำถาม	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.มีการพัฒนาวิธีจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องรองรับกับไทยแลนด์ 4.0 เพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านทรัพยากรและช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในและนอกห้องเรียนจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในสังคม	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อ  
รองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (ต่อ)

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์	ระดับความเค้ดเห็น	ความสอดคล้อง ของ ผู้เชี่ยวชาญ
5.จัดกิจกรรมการเรียนรู้จากสภาพจริง (authentic learning) ด้วยวิธีการเรียนการสอนที่มีรูปแบบหลากหลายเน้นให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติจริง (learning by doing) โดยใช้รูปแบบห้องเรียนกลับด้าน (flipped classroom)	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
6.ให้ผู้เรียนมีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้ ได้วางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือออกแบบการเรียนรู้ร่วมกับครูมีความสุขสนุกกับการเรียนรู้และประสบความสำเร็จในการเรียนรู้	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
7.พัฒนาระบบการเรียนรู้แบบมัลติภาคีที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้ตามความพร้อมและความสมัครใจของผู้ปกครอง	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
8.จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดทักษะอาชีพโดยอาศัยความร่วมมือจากสถาบันหรือหน่วยงานที่เน้นทักษะเป็นการเรียนแบบคู่ขนานระหว่างการเรียนในระบบกับสายอาชีพ	5	5	0	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 ควรมีการพัฒนาที่บูรณาการผสมผสานหลายสมรรถนะโดยใช้สมรรถนะหลักที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนเป็นตัวตั้ง ตามหลักการจัดการเรียนการสอนฐานสมรรถนะ (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0.5$ ) ข้อที่ 2 ใช้วิธีการเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐานกระตุ้นให้ผู้เรียนค้นหาคำตอบด้วยตนเองสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเองมีการตั้งคำถามและอภิปรายร่วมกัน (socratic method) ครูเปลี่ยนบทบาทจากผู้ตั้งคำถามเป็นผู้ตอบคำถาม (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 3 มีการพัฒนาวิธีจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องรองรับกับไทยแลนด์ 4.0 เพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 4 สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านทรัพยากรและช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย ทั้งในและนอกห้องเรียนจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในสังคม (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ ) ข้อที่ 5 จัดกิจกรรมการเรียนรู้จากสภาพจริง (authentic learning) ด้วยวิธีการเรียนการสอนที่มีรูปแบบหลากหลายเน้นให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติจริง (learning by doing) โดยใช้รูปแบบห้องเรียนกลับด้าน (flipped classroom) (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ ) ข้อที่ 6 ให้ผู้เรียนมีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้ ได้วางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือออกแบบการเรียนรู้ร่วมกับครูมีความสุข สนุกกับการเรียนรู้และประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 7 พัฒนาระบบการเรียนรู้แบบมัลติภาคีที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้ตามความพร้อมและความสนใจของผู้ปกครอง (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 8 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดทักษะอาชีพโดยอาศัยความร่วมมือจากสถาบันหรือหน่วยงานที่เน้นทักษะเป็นการเรียนแบบคู่ขนานระหว่างการเรียนในระบบกับสายอาชีพ (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0.5$ )

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อ  
รองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความเค้ดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1.พัฒนาแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลายได้คุณภาพและมาตรฐานที่ผู้เรียนรวมถึงประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.สร้างความร่วมมือกับชุมชนหน่วยงานภาครัฐและเอกชน มูลนิธิ สถาบัน องค์กรต่าง ๆ ในสังคมในการจัดหา ทำแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทันสมัย สอดคล้องกับยุคดิจิทัล	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.มีการวางแผนนำนักเรียนไปศึกษาแหล่งเรียนรู้อย่างเป็นระบบโดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.ออกแบบอาคารสถานที่ให้สามารถใช้ประโยชน์ทางการศึกษาได้อย่างเต็มที่	5	4	1	4	5	1	มาก	สอดคล้อง
5.ส่งเสริมให้เด็กได้ไปศึกษาแหล่งเรียนรู้ให้มากที่สุดโดยเฉพาะแหล่งเรียนรู้ที่อยู่ใกล้ตัวเด็กแหล่งเรียนรู้ในชุมชนหรือปราชญ์ชาวบ้าน	5	5	0	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ (ต่อ)

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
6.พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนให้มีความยั่งยืน หลากหลายทันสมัยน่าสนใจสร้างแรงดึงดูดเหมาะสมกับช่วงวัยของผู้เรียนเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้สะอาดปลอดภัยและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
7.สนับสนุนให้มีการใช้แหล่งเรียนรู้ร่วมกันสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	5	5	0	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด ดังนี้ ข้อที่ 1 พัฒนาแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลาย ได้คุณภาพและมาตรฐานที่ผู้เรียนรวมถึงประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 2 สร้างความร่วมมือกับชุมชนหน่วยงานภาครัฐและเอกชน มูลนิธิ สถาบัน องค์กรต่าง ๆ ในสังคมในการจัดหา ทำแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทันสมัยสอดคล้องกับยุคดิจิทัล (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 3 มีการวางแผนนำนักเรียนไปศึกษาแหล่งเรียนรู้อย่างเป็นระบบโดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 5 ส่งเสริมให้เด็กได้ไปศึกษาแหล่งเรียนรู้ให้มากที่สุดโดยเฉพาะแหล่งเรียนรู้ที่อยู่ใกล้ตัวเด็กแหล่งเรียนรู้ในชุมชนหรือปราชญ์ชาวบ้าน (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0.5$ ) ข้อที่ 6 พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนให้มีความยั่งยืน หลากหลายทันสมัยน่าสนใจสร้างแรงดึงดูดเหมาะสมกับช่วงวัยของผู้เรียน



เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้สะอาด ปลอดภัยและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ ) ข้อที่ 7 สนับสนุนให้มีการใช้แหล่งเรียนรู้ร่วมกันสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0.5$ ) และพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากในข้อที่ 4 ออกแบบอาคารสถานที่ให้สามารถใช้ประโยชน์ทางการศึกษาได้อย่างเต็มที่ (ค่าสถิติ  $Mdn = 4, |Mdn - Mo| = 1, IQR = 1$ )

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1.ส่งเสริมสนับสนุนการผลิตและการพัฒนาสื่อรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในลักษณะสื่อสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสามารถเชื่อมโยงกับระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยเข้าถึงได้ง่ายไม่มีค่าใช้จ่าย	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.มีการประเมินผลติดตามการใช้สื่อ อุปกรณ์เทคโนโลยีอยู่เป็นระยะเพื่อปรับปรุงระบบให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.จัดสรรงบประมาณเพื่อให้การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีมีความทั่วถึงครอบคลุมทุกพื้นที่	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา (ต่อ)

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
4.ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดการศึกษาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายสังคมรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
5.มีการกำกับดูแลและพัฒนาผู้เรียนเรื่องการรู้เท่าทันสื่อเทคโนโลยีสามารถใช้ได้อย่างถูกวิธีและเกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้พื้นฐานของการสร้างวินัยให้กับเด็ก	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
6.ส่งเสริมให้เด็กมีส่วนร่วมในการผลิตสื่อนวัตกรรมใหม่ ๆ	4	4	0	4	5	1	มาก	สอดคล้อง
7.มีการให้ความรู้กับผู้ปกครองในการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาเด็กตั้งแต่แรกเกิด	4	4	0	4	5	1	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด ดังนี้ ข้อที่ 1 ส่งเสริมสนับสนุนการผลิตและการพัฒนาสื่อรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในลักษณะสื่อสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน สามารถเชื่อมโยงกับระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยเข้าถึงได้ง่ายไม่มีค่าใช้จ่าย (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 1) ข้อที่ 2 มีการประเมินผล ติดตามการใช้

สื่ออุปกรณ์เทคโนโลยีอยู่เป็นระยะเพื่อปรับปรุงระบบให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา (ค่าสถิติ  $Mdn = 5$ ,  $|Mdn - Mo| = 0$ ,  $IQR = 1$ ) ข้อที่ 3 จัดสรรงบประมาณเพื่อให้เกิดการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีมีความทั่วถึงครอบคลุมทุกพื้นที่ (ค่าสถิติ  $Mdn = 5$ ,  $|Mdn - Mo| = 0$ ,  $IQR = 1$ ) ข้อที่ 4 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดการศึกษาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายสังคมรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา (ค่าสถิติ  $Mdn = 5$ ,  $|Mdn - Mo| = 0$ ,  $IQR = 1$ ) ข้อที่ 5 มีการกำกับดูแลและพัฒนาผู้เรียนเรื่องการรู้เท่าทันสื่อเทคโนโลยีสามารถใช้ได้อย่างถูกวิธีและเกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้พื้นฐานของการสร้างวินัยให้กับเด็ก (ค่าสถิติ  $Mdn = 5$ ,  $|Mdn - Mo| = 0$ ,  $IQR = 0$ ) และพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมาก ได้แก่ ข้อที่ 6 ส่งเสริมให้เด็กมีส่วนร่วมในการผลิตสื่อนวัตกรรมใหม่ ๆ (ค่าสถิติ  $Mdn = 4$ ,  $|Mdn - Mo| = 0$ ,  $IQR = 1$ ) และข้อที่ 7 มีการให้ความรู้กับผู้ปกครองในการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาเด็กตั้งแต่แรกเกิด (ค่าสถิติ  $Mdn = 4$ ,  $|Mdn - Mo| = 0$ ,  $IQR = 1$ )

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1.มีการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาสำหรับนำไปใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างแท้จริง	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.การวิจัยไม่ควรยึดรูปแบบแต่เน้นการใช้ประโยชน์และตัวชี้วัดคุณภาพของงานวิจัยและให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อ  
รองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษา (ต่อ)

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
3.ส่งเสริมให้ครูนำวิธีการแก้ปัญหาจากงานวิจัยที่มีอยู่แล้วมาใช้ประโยชน์และต่อยอดเป็นทั้งผู้วิจัยและผู้ใช้งานวิจัย	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.นำวิธีวิทยาการวิจัยแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่มีความลึกซึ้งนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงและสอดคล้องกับบริบทของปัญหา เช่นการวิจัยประสบการณ์ผู้ใช้ การวิจัยเชิงการออกแบบ	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
5.สนับสนุนการทำวิจัยจากงานประจำที่ทำอยู่ (routine to research)	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
6.มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยกับนักวิชาการสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงภาคประชาชนที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเป็นการประสานความร่วมมือระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและผู้เชี่ยวชาญเชิงเนื้อหาสาระที่เป็นบริบทของท้องถิ่นและโรงเรียน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 มีการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาสำหรับนำไปใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างแท้จริง (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ ) ข้อที่ 2 การวิจัยไม่ควรยึดรูปแบบแต่เน้นการใช้ประโยชน์และตัวชี้วัดคุณภาพของงานวิจัยและให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 3 ส่งเสริมให้ครูนำวิธีการแก้ปัญหาจากงานวิจัยที่มีอยู่แล้วมาใช้ประโยชน์และต่อยอดเป็นทั้งผู้วิจัยและผู้ใช้งานวิจัย (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ ) ข้อที่ 4 นำวิธีวิทยาการวิจัยแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่มีความลึกซึ้งนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงและสอดคล้องกับบริบทของปัญหา เช่น การวิจัยประสบการณ์ผู้ใช้ การวิจัยอิงการออกแบบ (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 5 สนับสนุนการทำวิจัยจากงานประจำที่ทำอยู่ (routine to research) (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 6 มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยกับนักวิชาการสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงภาคประชาชนที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเป็นการประสานความร่วมมือระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและผู้เชี่ยวชาญเชิงเนื้อหาสาระที่เป็นบริบทของท้องถิ่นและโรงเรียน (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ )

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการแนะแนวและการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้เรียน

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1.พัฒนาทักษะและความสามารถของครูที่ทำหน้าที่แนะแนวให้ทันสมัย รู้กว้าง รู้ลึกมีทักษะในการสื่อสารและการใช้เครื่องมือดิจิทัล	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อ  
รองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการแนะแนวและการเสริมสร้าง  
คุณลักษณะผู้เรียน (ต่อ)

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของ ผู้เชี่ยวชาญ
2.การแนะแนวเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างครู นักจิตวิทยา และกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เพื่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้กว้างขึ้น	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.ครูทุกคนต้องสามารถทำหน้าที่แนะแนวได้อย่างเหมาะสมมีเทคนิคในการแนะแนวที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้เด็กและเป็นมิตรกับเด็ก	5	5	0	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.มีฐานข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อใช้ประโยชน์ในการแนะแนวบนฐานข้อมูลที่มากพอและเป็นจริง	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5.ส่งเสริม พัฒนาระบบการแนะแนวในสถานศึกษาทั้งด้านอาชีพและทักษะชีวิตเพื่อสร้างทางเลือกในการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพในสาขาที่ผู้เรียนถนัดและสนใจตลอดจนการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพ	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง



จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการแนะแนวและการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้เรียน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 พัฒนาทักษะและความสามารถของครูที่ทำหน้าที่แนะแนวให้ทันสมัย รู้กว้าง รู้ลึกมีทักษะในการสื่อสารและการใช้เครื่องมือดิจิทัล (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ ) ข้อที่ 2 การแนะแนวเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างครู นักจิตวิทยาและกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เพื่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้กว้างขึ้น (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 3 ครูทุกคนต้องสามารถทำหน้าที่แนะแนวได้อย่างเหมาะสมมีเทคนิคในการแนะแนวที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้เด็กและเป็นมิตรกับเด็ก (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0.5$ ) ข้อที่ 4 มีฐานข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อใช้ประโยชน์ในการแนะแนวบนฐานข้อมูลที่มากพอและเป็นจริง (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ ) ข้อที่ 5 ส่งเสริมพัฒนาระบบการแนะแนวในสถานศึกษาทั้งด้านอาชีพและทักษะชีวิตเพื่อสร้างทางเลือกในการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพในสาขาที่ผู้เรียนถนัดและสนใจตลอดจนการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพ (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ )

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการวัดประเมินผล

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้อง ของผู้เชี่ยวชาญ
1. เน้นการวัดผลการเรียนรู้จากพฤติกรรมและการปฏิบัติที่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนดตามสภาพจริง	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. พัฒนารูปแบบและวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นมาตรฐานเดียวกันสามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้จริง	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อ  
รองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการวัดประเมินผล (ต่อ)

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์	ระดับความเค้ดเห็น	ความสอดคล้อง ของ ผู้เชี่ยวชาญ
3.พัฒนาระบบการสะสมและการเทียบโอนผลการเรียนโดยปรับระบบการศึกษาในระบบและนอกระบบให้มีความเชื่อมโยงและยืดหยุ่นเพื่อให้ผู้เรียนทั้งสายสามัญและสายอาชีพสามารถเรียนข้ามสายได้	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.มีการพัฒนาระบบการวัดประเมินผลเป็นdigital testing หรือรูปแบบใหม่ ๆ ที่สะดวกและประหยัดค่าใช้จ่าย	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
5.มีการพัฒนาระบบการวัดประเมินของโรงเรียนให้สามารถวัดได้อย่างรอบด้านทุกมิติตามสภาพจริงและนำผลการประเมินมาปรับปรุงโดยให้เด็กได้มีส่วนร่วมในการประเมินตัวเอง	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
6.ออกแบบวิธีการวัดและประเมินที่เหมาะสมกับผู้เรียนรายบุคคลไม่จำเป็นต้องเป็นข้อสอบเดียวกัน	5	5	0	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการวัดประเมินผล (ต่อ)

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของ ผู้เชี่ยวชาญ
7.พัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในด้านการออกแบบการวัดและประเมินผลที่มุ่งวัดทักษะการคิดวิเคราะห์ของเด็กเน้นการประเมินทักษะการคิดวิเคราะห์ของเด็กเน้นการประเมินทักษะการคิดที่ซับซ้อนในการทำงานและความสามารถในการแก้ปัญหา	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการวัดประเมินผล พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 เน้นการวัดผลการเรียนรู้จากพฤติกรรมและการปฏิบัติที่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนดตามสภาพจริง (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 1) ข้อที่ 2 พัฒนารูปแบบและวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นมาตรฐานเดียวกันสามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้จริง (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 1) ข้อที่ 3 พัฒนาระบบการสะสมและการเทียบโอนผลการเรียนโดยปรับระบบการศึกษาในระบบและนอกระบบให้มีความเชื่อมโยง และยืดหยุ่นเพื่อให้ผู้เรียนทั้งสายสามัญและสายอาชีพสามารถเรียนข้ามสายได้ (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 1) ข้อที่ 4 มีการพัฒนาระบบการวัดประเมินผลเป็น digital testing หรือรูปแบบใหม่ ๆ ที่สะดวกและประหยัดค่าใช้จ่าย (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 1) ข้อที่ 5 มีการพัฒนาระบบการวัดประเมินของโรงเรียนให้สามารถวัดได้อย่างรอบด้านทุกมิติตามสภาพจริงและนำผลการประเมินมาปรับปรุงโดยให้เด็กได้มีส่วนร่วมในการประเมินตัวเอง (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 1) ข้อที่ 6 ออกแบบวิธีการวัดและประเมินที่เหมาะสมกับ

ผู้เรียนรายบุคคลไม่จำเป็นต้องเป็นข้อสอบเดียวกัน(ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0.5$ ) ข้อที่ 7 พัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในด้านการออกแบบการวัดและประเมินผลที่มุ่งวัดทักษะการคิดวิเคราะห์ของเด็กเน้นการประเมินทักษะการคิดวิเคราะห์ของเด็กเน้นการประเมินทักษะการคิดที่ซับซ้อนในการทำงานและความสามารถในการแก้ปัญหา (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ )

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการนิเทศการศึกษา

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐานฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้อง ของ ผู้เชี่ยวชาญ
1. พัฒนาระบบการนิเทศที่มีลักษณะเป็นเครือข่ายหรือชุมชนวิชาชีพมากขึ้นโดยใช้เทคโนโลยีและมีรูปแบบที่หลากหลาย	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. พัฒนาครูให้สามารถนิเทศตนเองได้ (self supervised) ตระหนักด้วยตนเองโดยใช้วิธีการต้นเร้า (growth mindset)	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. สนับสนุนให้ครูที่มีวิทยฐานะสูงกว่าเป็นผู้นำในการนิเทศครูภายในโรงเรียน	4	4	0	4	5	1	มาก	สอดคล้อง
4. มีคณะกรรมการในการนิเทศทั้งในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและระดับสถานศึกษามีการสร้างความร่วมมือกันถึงวัตถุประสงค์ในการนิเทศและสร้างการยอมรับซึ่งกันและกันและมีความเป็นกัลยาณมิตร	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการนิเทศการศึกษา (ต่อ)

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้อง ของ ผู้เชี่ยวชาญ
5.ใช้การนิเทศแบบมีส่วนร่วมระหว่างครูผู้บริหาร เน้นการนิเทศแบบลงสนามจริงเพื่อดูผลผลิต ผลลัพธ์ที่ได้อย่างสม่ำเสมอมุ่งนิเทศเพื่อการพัฒนาตามแนวทางหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือ เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา	5	5	0	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง
6.ปรับแนวคิดในการนิเทศจากการบอกหลักวิชาความรู้ต่าง ๆ มาเป็นการชี้แนะให้ครูเข้าถึงแหล่งเรียนรู้และสนับสนุนเครื่องมือในการช่วยเหลือครู	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
7.เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองหรือใครก็ตามสามารถเข้ามาสังเกตการสอนได้อย่างโปร่งใสเพื่อประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์โรงเรียน	4	4	0	4	5	1	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการนิเทศการศึกษา พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด ดังนี้ ข้อที่ 1 พัฒนาระบบการนิเทศที่มีลักษณะเป็นเครือข่ายหรือชุมชนวิชาชีพมากขึ้นโดยใช้เทคโนโลยีและมีรูปแบบที่หลากหลาย (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 2 พัฒนาครูให้สามารถนิเทศตนเองได้

(self supervised) ตระหนักด้วยตนเองโดยใช้วิธีกระตุ้นเร้า (growth mindset) (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 4 มีคณะกรรมการในการนิเทศทั้งในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและระดับสถานศึกษามีการสร้างควมตระหนักร่วมกันถึงวัตถุประสงค์ในการนิเทศและสร้างการยอมรับซึ่งกันและกันและมีความเป็นกัลยาณมิตร (ค่าสถิติ  $Mdn=5, |Mdn- Mo|=0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 5 ใช้การนิเทศแบบมีส่วนร่วมระหว่างครู ผู้บริหาร เน้นการนิเทศแบบลงสนามจริงเพื่อคูณผลผลิตผลลัพธ์ที่ได้อย่างสม่ำเสมอมุ่งนิเทศเพื่อการพัฒนาตามแนวทางหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือ เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0.5$ ) ข้อที่ 6 ปรับแนวคิดในการนิเทศจากการบอกหลักวิชาความรู้ต่าง ๆ มาเป็นการชี้แนะให้ครูเข้าถึงแหล่งเรียนรู้และสนับสนุนเครื่องมือ ในการช่วยเหลือครู(ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) และพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมาก ดังนี้ ข้อที่ 3 สนับสนุนให้ครูที่มีวิทยฐานะสูงกว่าเป็นผู้นำในการนิเทศครูภายในโรงเรียน (ค่าสถิติ  $Mdn = 4, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) และข้อที่ 7 เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองหรือใครก็ตามสามารถเข้ามาสังเกตการสอนได้อย่างโปร่งใสเพื่อประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์โรงเรียน(ค่าสถิติ  $Mdn = 4, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์หอนาคุณภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1.ระบบการประกันคุณภาพควรเป็นระบบที่ผูกติด (built in) กับการทำงานประจำโดยที่บุคลากรในสถานศึกษาไม่รู้สึกว่าเป็นภาระงานเพิ่มเติม	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.มีระบบฐานข้อมูลกลางอิเล็กทรอนิกส์ของสถานศึกษาที่สามารถเชื่อมโยงกับระบบประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง



ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์หอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อ  
รองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ  
ภายในสถานศึกษา (ต่อ)

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้อง ของ ผู้เชี่ยวชาญ
3.มีตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานกลางสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ร่วมกับตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่อิงตามบริบทของสถานศึกษาทั้งนี้ ต้องไม่มากเกินไปและสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ	5	5	0	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.การประกันคุณภาพควรเป็นกระบวนการที่มุ่งการพัฒนาเป็นหลักโดยเน้นการตรวจสอบ 3 ด้าน คือ หลักสูตร การบริหารจัดการตามบริบทของสถานศึกษา และคุณลักษณะของผู้เรียน	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
5.การประกันคุณภาพต้องเริ่มจากตัวครู การประกันระดับห้องเรียนเพื่อส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียน	5	5	0	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง
6.มีการทำประกันคุณภาพที่จริงจังไม่สร้างภาพ สม่่าเสมอและดำเนินการตามแนวทางของกฎกระทรวงเรื่องการประกันคุณภาพภายใต้การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์หอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (ต่อ)

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้อง ของผู้เชี่ยวชาญ
7.สถานศึกษามีการปฏิบัติตามแผนงานโครงการที่ตอบสนองมาตรฐานอย่างแท้จริงและดำเนินการเป็นระบบวงจรคุณภาพ (PDCA)	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์หอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 ระบบการประกันคุณภาพควรเป็นระบบที่ผูกติด (built in) กับการทำงานประจำโดยที่บุคลากรในสถานศึกษาไม่รู้สึกว่าเป็นภาระงานเพิ่มเติม (ค่าสถิติ Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0) ข้อที่ 2 มีระบบฐานข้อมูลกลางอิเล็กทรอนิกส์ของสถานศึกษาที่สามารถเชื่อมโยงกับระบบประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก (ค่าสถิติ Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0) ข้อที่ 3 มีตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานกลางสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ร่วมกับตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่อิงตามบริบทของสถานศึกษาทั้งนี้ต้องไม่มากเกินไปและสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (ค่าสถิติ Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0.5) ข้อที่ 4 การประกันคุณภาพควรเป็นกระบวนการที่มุ่งการพัฒนาเป็นหลักโดยเน้นการตรวจสอบ 3 ด้าน คือ หลักสูตร การบริหารจัดการตามบริบทของสถานศึกษาและคุณลักษณะของผู้เรียน (ค่าสถิติ Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1) ข้อที่ 5 การประกันคุณภาพต้องเริ่มจากตัวครู การประกันระดับห้องเรียนเพื่อส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียน (ค่าสถิติ Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0.5) ข้อที่ 6 มีการทำประกันคุณภาพที่จริงจังไม่สร้างภาพ สม่่าเสมอและดำเนินการตามแนวทางของกฎกระทรวงเรื่องการประกันคุณภาพภายใต้การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (ค่าสถิติ Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0,

IQR = 0) ข้อที่ 7 สถานศึกษามีการปฏิบัติตามแผนงานโครงการที่ตอบสนองมาตรฐานอย่างแท้จริง และดำเนินการเป็นระบบวงจรคุณภาพ (PDCA) (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ )

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์หอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อ  
รองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการประสานเครือข่ายความร่วมมือ  
ทางวิชาการ

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1.สร้างความตระหนักแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการร่วมมือกันพัฒนาเด็กให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทั้งครอบครัวประชาชนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน	5	5	0	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.พัฒนาระบบการพัฒนาวิชาชีพครูด้วยการส่งเสริมให้มีชุมชนและการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือ PLC เพื่อให้ครูเกิดการพัฒนาและช่วยเหลือผู้เรียนทั้งในสถานศึกษา ระหว่างสถานศึกษารวมทั้งแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างสังคมครูที่เข้มแข็งในการพัฒนาตนเองและนักเรียนให้เต็มศักยภาพ	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์หอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อ  
รองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการประสานเครือข่ายความร่วมมือ  
ทางวิชาการ (ต่อ)

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้อง ของ ผู้เชี่ยวชาญ
4.ส่งเสริมให้ความรู้กับครอบครัว ในเรื่องการเข้าถึงข้อมูลอย่างรอบ ด้านและมีการศึกษาเรียนรู้แบบ คู่ขนานไปกับลูกเพื่อประโยชน์ใน การให้คำปรึกษาและดูแลเด็ก ร่วมกับโรงเรียน	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
5.ครอบครัว โรงเรียน ชุมชน สถานศึกษาในแต่ละระดับรวมถึง องค์กรที่จัดการศึกษามีการ วางแผนและตั้งเป้าหมายในการ จัดการศึกษาร่วมกัน	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
6.เทศบาลมีการจัดทำโครงการ พัฒนาการเรียนการสอนเพื่อการ สนับสนุนงบประมาณ และ ส่งเสริมการพัฒนาร่วมกับ หน่วยงาน สถาบันอื่นที่จัด การศึกษาอย่างรอบด้าน	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
7.มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาช่วย ตรวจสอบคุณภาพของงาน วิชาการในโรงเรียน	5	5	0	3.5	5	1.5	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์หอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการประสานเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 สร้างความตระหนักแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการร่วมมือกันพัฒนาเด็กให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทั้งครอบครัว ประชาชนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0.5$ ) ข้อที่ 3 พัฒนาระบบการพัฒนาวิชาชีพครูด้วยการส่งเสริมให้มีชุมชนและการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือ PLC เพื่อให้ครูเกิดการพัฒนาและช่วยเหลือผู้เรียนทั้งในสถานศึกษาระหว่างสถานศึกษารวมทั้งแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างสังคมครูที่เข้มแข็งในการพัฒนาตนเองและนักเรียนให้เต็มศักยภาพ (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ ) ข้อที่ 4 ส่งเสริมให้ความรู้กับครอบครัวในเรื่องการเข้าถึงข้อมูลอย่างรอบด้านและมีการศึกษาเรียนรู้แบบคู่ขนานไปกับลูกเพื่อประโยชน์ในการให้คำปรึกษาและดูแลเด็กร่วมกับโรงเรียน (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 5 ครอบครัวโรงเรียน ชุมชน สถานศึกษาในแต่ละระดับรวมถึงองค์กรที่จัดการศึกษามีการวางแผนและตั้งเป้าหมายในการจัดการศึกษาร่วมกัน (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 6 เทศบาลมีการจัดทำโครงการพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อการสนับสนุนงบประมาณและส่งเสริมการพัฒนาร่วมกับหน่วยงาน สถาบันอื่นที่จัดการศึกษาอย่างรอบด้าน (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 7 มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาช่วยตรวจสอบคุณภาพของงานวิชาการในโรงเรียน (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1.5$ )

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์หอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. ผู้เรียนมีทักษะการอ่าน การเขียน และการคำนวณที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการเป็นบุคคลที่ไม่หยุดเรียนรู้ทั้งด้านสังคมและการทำงานภายใต้หลักการเรียนรู้ตลอดชีวิต	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์หอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อ  
รองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (ต่อ)

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความเค้ดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
2.ผู้เรียนมีทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณและการแก้ปัญหา critical thinking and problem solving	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.ผู้เรียนมีทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (creativity and innovation)	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.ผู้เรียนมีทักษะด้านความเข้าใจความต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (cross cultural - understanding)	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5.ผู้เรียนมีทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (collaboration teamwork and leadership) เข้าใจ เข้าถึงผู้อื่นเห็นอกเห็นใจ และมีเจตคติที่ดีต่อกัน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
6.ผู้เรียนมีทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศรู้ทันสื่อ (communications Information and media literacy)	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง



ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์หอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อ  
รองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (ต่อ)

ด้านปัจจัยสนับสนุน	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน (Mdn)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของ ผู้เชี่ยวชาญ
7. ผู้เรียนควรได้รับการปลูกฝังจิตสำนึกให้คิดบวก รู้จักผิดชอบชั่วดีภายใต้พื้นฐานของการมีวินัย รับผิดชอบ ไม่เบียดเบียนคนอื่น	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
8. ผู้เรียนมีทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (computing and ICT literacy) มีความฉลาดในการใช้เทคโนโลยี (digital quotient)	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
9. ผู้เรียนมีทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้ (career and learning skills) ทักษะชีวิตเพื่อการดำรงชีพในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความสุข	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์หอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 ผู้เรียนมีทักษะการอ่าน การเขียนและการคำนวณที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการเป็นบุคคลที่ไม่หยุดเรียนรู้ทั้งด้านสังคมและการทำงานภายใต้หลักการเรียนรู้ตลอดชีวิต (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 2 ผู้เรียนมีทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (critical thinking and problem solving) (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (creativity and innovation) (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0,

IQR = 0) ข้อที่ 4 ผู้เรียนมีทักษะด้านความเข้าใจความต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (cross cultural understanding) (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 5 ผู้เรียนมีทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (collaboration teamwork and leadership) เข้าใจ เข้าถึงผู้อื่นเห็นอกเห็นใจและมีเจตคติที่ดีต่อกัน (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 6 (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 7 ผู้เรียนควรได้รับการปลูกฝังจิตสำนึกให้คิดบวก รู้จักผิดชอบชั่วดีภายใต้พื้นฐานของการมีวินัย รับผิดชอบไม่เบียดเบียนคนอื่น (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 8 ผู้เรียนมีทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (computing and ICT literacy) มีความฉลาดในการใช้เทคโนโลยี (digital quotient) (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 9 ผู้เรียนมีทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้ (career and learning skills) ทักษะชีวิตเพื่อการดำรงชีพในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความสุข (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 0)

จึงสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล เรื่องอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้ว่า อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มี 12 ด้าน 85 ประเด็น คือ 1) ด้านปัจจัยสนับสนุน ประกอบด้วย 8 ประเด็น 2) ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 ประเด็น 3) ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย 8 ประเด็น 4) ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ประกอบด้วย 7 ประเด็น 5) ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา ประกอบด้วย 7 ประเด็น 6) ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 6 ประเด็น 7) ด้านการแนะแนวและการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้เรียน ประกอบด้วย 5 ประเด็น 8) ด้านการวัดประเมินผล ประกอบด้วย 7 ประเด็น 9) ด้านการนิเทศการศึกษา ประกอบด้วย 7 ประเด็น 10) ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 ประเด็น 11) ด้านการประสานเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ ประกอบด้วย 7 ประเด็น และ 12) ด้านผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 9 ประเด็น ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

**ด้านที่ 1 ปัจจัยสนับสนุน** ประกอบด้วย 8 ประเด็น ได้แก่ 1) มีการจัดทำแผนแม่บทเรื่องของการศึกษาโดยนักวิชาการให้มีความชัดเจน 2) มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับนโยบายเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติ 3) มีระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาแห่งชาติที่บูรณาการร่วมกันทุกกระทรวง 4) ต้นสังกัดและโรงเรียนกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในเรื่องคุณลักษณะเด็กในอุดมคติที่ควรจะเป็น สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและรัฐธรรมนูญเพื่อการพัฒนาอย่างมีทิศทาง 5) ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม ทั้งร่วมกันวางแผน พัฒนา ปรับปรุงและชื่นชมในความสำเร็จร่วมกัน สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ 6) มีกระบวนการคัดเลือกครูที่มีคุณภาพ กำหนดมาตรการให้โรงเรียนมีอำนาจในการสรรหาบุคลากร 7) ผู้บริหารมีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับครู ผู้ปกครองนักเรียนเพื่อจัดทำโครงการกิจกรรมที่จะช่วยพัฒนาเด็ก 8) เชื่อมโยงระบบการประเมินวิทยฐานะให้มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจริงโดยดูผลที่เกิดกับเด็ก กับครูและการยอมรับของชุมชน

## ด้านที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 ประเด็น ได้แก่

1) เป็นหลักสูตรฐานสมรรถนะที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะหรือพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียน โดยตรง 2) มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดทักษะ 3 ด้านได้แก่ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศ สื่อเทคโนโลยี ทักษะชีวิตและการประกอบอาชีพ 3) มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยอิงเป้าหมาย และตัวชี้วัดตามแผนการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2560-2579 4) หลักสูตรสถานศึกษามีลักษณะกระชับ (lean curriculum) และสามารถบูรณาการเพื่อสร้างนักเรียนที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในทศวรรษที่ 21 5) หลักสูตรสถานศึกษาเป็นหลักสูตรที่เน้นการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่เพื่อตอบโจทย์ ท้องถิ่นของตนเองตามบริบทและสภาพแวดล้อมและปลูกฝังจิตสำนึกรักบ้านเกิด 6) พัฒนาหลักสูตร สถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับความถนัด ความสนใจและความต้องการของผู้เรียน มีความ ยืดหยุ่นหลากหลาย ทันสมัย สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไป 7) เพิ่มเวลาให้กับการลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ให้เด็กได้ฝึกทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21

## ด้านที่ 3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย 8 ประเด็น ได้แก่

1) มีการพัฒนาที่บูรณาการผสมผสานหลายสมรรถนะ โดยใช้สมรรถนะหลักที่ต้องการให้เกิดกับ ผู้เรียนเป็นตัวตั้งตามหลักการจัดการเรียนการสอนฐานสมรรถนะ 2) ใช้วิธีการเรียนรู้แบบใช้ปัญหา เป็นฐานกระตุ้นให้ผู้เรียนค้นหาคำตอบด้วยตนเองสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเองมีการ ตั้งคำถามและอภิปรายร่วมกัน (socratis method) ครูเปลี่ยนบทบาทจากผู้ตั้งคำถามเป็นผู้ตอบ คำถาม 3) มีการพัฒนาวิธีการจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องรองรับกับไทยแลนด์ 4.0 เพื่อให้ เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด 4) สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้ผ่านทรัพยากรและช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในและนอกห้องเรียนจากสถานการณ์ ที่เกิดขึ้นจริงในสังคม 5) จัดกิจกรรมการเรียนรู้จากสภาพจริง (authentic learning) ด้วยวิธีการเรียน การสอนที่มีรูปแบบหลากหลายเน้นให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติจริง (learning by doing) โดยใช้รูปแบบ ห้องเรียนกลับด้าน (flipped classroom) 6) ให้ผู้เรียนมีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้ได้วางแผน การเรียนรู้ด้วยตนเองหรือออกแบบการเรียนรู้ร่วมกับครู มีความสุขสนุกกับการเรียนรู้และประสบ ความสำเร็จในการเรียนรู้ 7) พัฒนาระบบการเรียนรู้แบบมัลติภาคีที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถ แสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้ตามความพร้อมและความสนใจของผู้ปกครอง 8) จัดกิจกรรม การเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดทักษะอาชีพโดยอาศัยความร่วมมือจากสถาบันหรือหน่วยงาน ที่เน้นทักษะ เป็นการเรียนแบบคู่ขนานระหว่างการเรียนในระบบกับสายอาชีพ

## ด้านที่ 4 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ประกอบด้วย 7 ประเด็น ได้แก่ 1) พัฒนาแหล่งเรียนรู้

อย่างหลากหลายได้คุณภาพและมาตรฐานที่ผู้เรียนรวมถึงประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่จำกัดเวลา และสถานที่ 2) สร้างความร่วมมือกับชุมชนหน่วยงานภาครัฐและเอกชน มูลนิธิ สถาบัน องค์กรต่าง ๆ ในสังคมในการจัดหา ทำแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ทันสมัยสอดคล้องกับยุคดิจิทัล 3) มีการวางแผน

นำนักเรียนไปศึกษาแหล่งเรียนรู้หรือพัฒนาแหล่งเรียนรู้อย่างเป็นระบบโดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา 4) ออกแบบอาคารสถานที่ให้สามารถใช้ประโยชน์ทางการศึกษาได้อย่างเต็มที่ 5) ส่งเสริมให้เด็กได้ไปศึกษาแหล่งเรียนรู้ให้มากที่สุดโดยเฉพาะแหล่งเรียนรู้ที่อยู่ใกล้ตัวเด็ก แหล่งเรียนรู้ในชุมชนหรือปราชญ์ชาวบ้าน 6) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนให้มีความยั่งยืน หลากหลาย ทันสมัย น่าสนใจ สร้างแรงดึงดูด เหมาะสมกับช่วงวัยของผู้เรียน เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ สะอาดปลอดภัยและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง 7) สนับสนุนให้มีการใช้แหล่งเรียนรู้ร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

**ด้านที่ 5 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา** ประกอบด้วย 7 ประเด็น ได้แก่ 1) ส่งเสริมสนับสนุนการผลิตและการพัฒนาสื่อรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในลักษณะสื่อสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน สามารถเชื่อมโยงกับระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยเข้าถึงได้ง่ายไม่มีค่าใช้จ่าย 2) มีการประเมินผล ติดตามการใช้สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีอยู่เป็นระยะเพื่อปรับปรุงระบบให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา 3) จัดสรรงบประมาณเพื่อให้การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีมีความทั่วถึง ครอบคลุมทุกพื้นที่ 4) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดการศึกษาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายสังคมรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 5) การกำกับดูแลและพัฒนาผู้เรียนเรื่องการรู้เท่าทันสื่อเทคโนโลยีสามารถใช้ได้อย่างถูกวิธีและเกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้พื้นฐานของการสร้างวินัยให้กับเด็ก 6) ส่งเสริมให้เด็กมีส่วนร่วมในการผลิตสื่อนวัตกรรมใหม่ ๆ 7) มีการให้ความรู้กับผู้ปกครองในการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาเด็กได้ตั้งแต่แรกเกิด

**ด้านที่ 6 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา** ประกอบด้วย 6 ประเด็น ได้แก่ 1) มีการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาสำหรับนำไปใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างแท้จริง 2) การวิจัยไม่ควรยึดรูปแบบแต่เน้นการใช้ประโยชน์และตัวชี้วัดคุณภาพของงานวิจัยและให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง 3) ส่งเสริมให้ครูนำวิธีการแก้ปัญหาจากงานวิจัยที่มีอยู่แล้วมาใช้ประโยชน์และต่อยอดเป็นทั้งผู้วิจัยและผู้ใช้งานวิจัย 4) นำวิธีวิทยาการวิจัยแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่มีความลึกซึ้ง นำไปใช้ประโยชน์ได้จริงและสอดคล้องกับบริบทของปัญหา เช่น การวิจัยประสบการณ์ผู้ใช้ การวิจัยอิงการออกแบบ 5) สนับสนุนการทำวิจัยจากงานประจำที่ทำอยู่ (routine to research) 6) มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยกับนักวิชาการสถาบันอุดมศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชนรวมถึงภาคประชาชนที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเป็นการประสานความร่วมมือระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและผู้เชี่ยวชาญเชิงเนื้อหาสาระที่เป็นบริบทของท้องถิ่นและโรงเรียน



**ด้านที่ 7 การแนะแนวและการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้เรียน** ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ 1) พัฒนาทักษะและความสามารถของครูที่ทำหน้าที่แนะแนวให้ทันสมัย รู้กว้าง รู้ลึก มีทักษะในการสื่อสารและการใช้เครื่องมือดิจิทัล 2) การแนะแนวเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างครู นักจิตวิทยาและกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เพื่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้กว้างขึ้น 3) ครูทุกคนต้องสามารถทำหน้าที่แนะแนวได้อย่างเหมาะสมมีเทคนิคในการแนะแนวที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้เด็กและเป็นมิตรกับเด็ก 4) มีฐานข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อใช้ประโยชน์ในการแนะแนวบนฐานข้อมูลที่มากพอและเป็นจริง 5) ส่งเสริม พัฒนาระบบการแนะแนวในสถานศึกษา ทั้งด้านอาชีพและทักษะชีวิตเพื่อสร้างทางเลือกในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพในสาขาที่ผู้เรียนถนัดและสนใจตลอดจนการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพ

**ด้านที่ 8 การวัดประเมินผล** ประกอบด้วย 7 ประเด็น ได้แก่ 1) เน้นการวัดผล การเรียนรู้จากพฤติกรรมและการปฏิบัติที่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนดตามสภาพจริง 2) พัฒนารูปแบบและวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นมาตรฐานเดียวกันสามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้จริง 3) พัฒนาระบบการสะสมและการเทียบโอนผลการเรียนโดยปรับระบบการศึกษาในระบบให้มีความเชื่อมโยงและยืดหยุ่นเพื่อให้ผู้เรียนทั้งสายสามัญและสายอาชีพสามารถเรียนข้ามสายได้ 4) มีการพัฒนาระบบการวัด ประเมินผลให้เป็นระบบ digital testing หรือรูปแบบใหม่ ๆ ที่สะดวกและประหยัดค่าใช้จ่าย 5) มีการพัฒนาระบบการวัดประเมินผลของโรงเรียนให้สามารถวัดได้อย่างรอบด้านทุกมิติตามสภาพจริงและนำผลการประเมินมาปรับปรุงโดยให้เด็กมีส่วนร่วมในการประเมินตัวเอง 6) ออกแบบวิธีการวัดและประเมินที่เหมาะสมกับผู้เรียนรายบุคคลไม่จำเป็นต้องเป็นข้อสอบเดียวกัน 7) พัฒนาครูให้มีความรู้ในด้านการออกแบบการวัดและประเมินผลที่มุ่งวัดทักษะการคิดวิเคราะห์ของเด็ก เน้นการประเมินทักษะการคิดที่ซับซ้อนในการทำงานและความสามารถในการแก้ปัญหา

**ด้านที่ 9 การนิเทศการศึกษา** ประกอบด้วย 7 ประเด็น ได้แก่ 1) พัฒนาระบบการนิเทศที่มีลักษณะเป็นเครือข่ายหรือชุมชนวิชาชีพมากขึ้นโดยใช้เทคโนโลยีและมีรูปแบบที่หลากหลาย 2) พัฒนาครูให้สามารถนิเทศตนเองได้ (self supervised) ตระหนักด้วยตัวเองโดยใช้วิถีกระตุน้ (growth mindset) 3) สนับสนุนให้ครูที่มีวิทยฐานะสูงกว่าเป็นผู้นำในการนิเทศครูภายในโรงเรียน 4) มีคณะกรรมการในการนิเทศทั้งในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและระดับสถานศึกษา มีการสร้างความตระหนักร่วมกันถึงวัตถุประสงค์ในการนิเทศและสร้างการยอมรับซึ่งกันและกันและมีความเป็นกัลยาณมิตร 5) ใช้การนิเทศแบบมีส่วนร่วมระหว่างครู ผู้บริหาร เน้นการนิเทศแบบลงสนามจริงเพื่อดูแลผลผลิต ผลลัพธ์ที่ได้อย่างสม่ำเสมอ มุ่งนิเทศเพื่อการพัฒนาตามแนวทางหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา 6) ปรับแนวคิดในการนิเทศจากการบอกหลักวิชาความรู้ต่าง ๆ มาเป็นการชี้แนะให้ครูเข้าถึงแหล่งเรียนรู้และสนับสนุนเครื่องมือในการช่วยเหลือครู

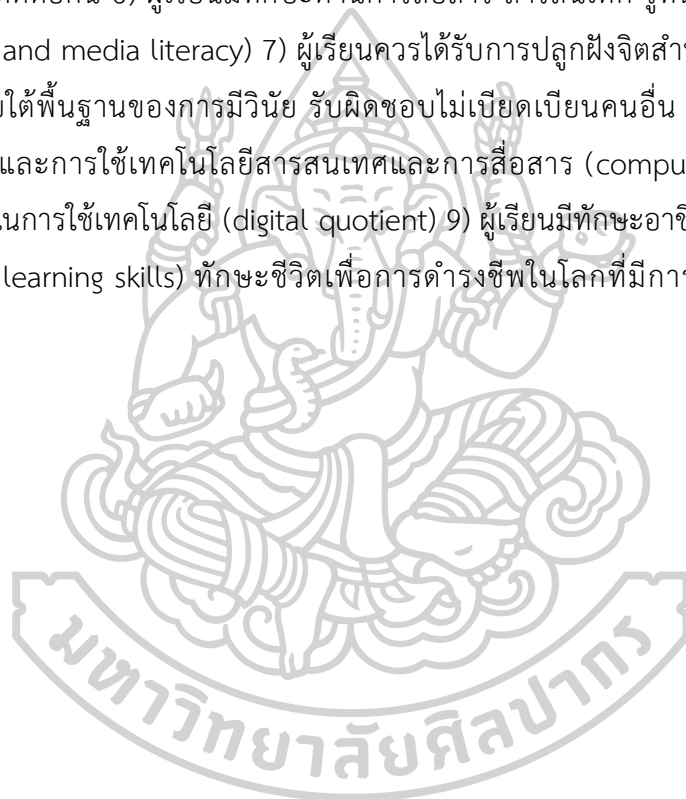


7) เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองหรือใครก็ตามสามารถเข้ามาสังเกตการสอนได้อย่างโปร่งใสเพื่อประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์โรงเรียน

**ด้านที่ 10 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา** ประกอบด้วย 7 ประเด็น ได้แก่ 1) ระบบการประกันคุณภาพควรเป็นระบบที่ผูกติด (built in) กับการทำงานประจำ โดยที่บุคลากรในสถานศึกษาไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นภาระงานเพิ่มเติม 2) มีระบบฐานข้อมูลกลางอิเล็กทรอนิกส์ของสถานศึกษาที่สามารถเชื่อมโยงกับระบบประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก 3) มีตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานกลางสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ร่วมกับตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่อิงตามบริบทของสถานศึกษาทั้งนี้ต้องไม่มากเกินไปและสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ 4) การประกันคุณภาพควรเป็นกระบวนการที่มุ่งการพัฒนาเป็นหลักโดยเน้นการตรวจสอบ 3 ด้าน คือ หลักสูตร การบริหารจัดการตามบริบทของสถานศึกษา และคุณลักษณะของผู้เรียน 5) การประกันคุณภาพต้องเริ่มจากตัวครู การประกันระดับห้องเรียนเพื่อส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียน 6) มีการทำประกันคุณภาพที่จริงจังไม่สร้างภาพ สม่่าเสมอและดำเนินการตามแนวทางของกฎกระทรวงเรื่องการประกันคุณภาพ ภายใต้การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย 7) สถานศึกษาควรปฏิบัติตามแผนงานโครงการที่ตอบสนองมาตรฐานอย่างแท้จริงและดำเนินการเป็นระบบวงจรคุณภาพ (PDCA)

**ด้านที่ 11 การประสานเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ** ประกอบด้วย 7 ประเด็น ได้แก่ 1) สร้างความตระหนักแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการร่วมมือกันพัฒนาเด็กให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งครอบครัว ประชาชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน 3) พัฒนาระบบการพัฒนาวิชาชีพครูด้วยการส่งเสริมให้มีชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อให้ครูเกิดการพัฒนาและช่วยเหลือผู้เรียนทั้งในสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษา รวมทั้งแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างสังคมครูที่เข้มแข็งในการพัฒนาตนเองและนักเรียนให้เต็มศักยภาพ 4) ส่งเสริมให้ความรู้กับครอบครัวในเรื่องการเข้าถึงข้อมูลอย่างรอบด้านและมีการศึกษาเรียนรู้แบบคู่ขนานไปกับลูกเพื่อประโยชน์ในการให้คำปรึกษาและดูแลเด็กร่วมกับโรงเรียน 5) ครอบครัว โรงเรียน ชุมชนสถานศึกษาในแต่ละระดับรวมถึงองค์กรที่จัดการศึกษาควรมีการวางแผนและตั้งเป้าหมายในการจัดการศึกษาร่วมกัน 6) เทศบาลควรจัดทำโครงการพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อการสนับสนุนงบประมาณและส่งเสริมการพัฒนาร่วมกับหน่วยงานหรือสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาอย่างรอบด้าน 7) อาศัยผู้เชี่ยวชาญมาช่วยตรวจสอบคุณภาพของงานวิชาการในโรงเรียน

**ด้านที่ 12 ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์** ประกอบด้วย 9 ประเด็น ได้แก่ 1) ผู้เรียนมีทักษะการอ่าน การเขียนและการคำนวณที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการเป็นบุคคลที่ไม่หยุดเรียนรู้ทั้งด้านสังคมและการทำงานภายใต้หลักการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) ผู้เรียนมีทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (critical thinking and problem solving) 3) ผู้เรียนมีทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (creativity and innovation) 4) ผู้เรียนมีทักษะด้านความเข้าใจความต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนทัศน์ (cross cultural understanding) 5) ผู้เรียนมีทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (collaboration teamwork and leadership) เข้าใจ เข้าถึงผู้อื่นเห็นอกเห็นใจและมีเจตคติที่ดีต่อกัน 6) ผู้เรียนมีทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ รู้ทันสื่อ (communication information and media literacy) 7) ผู้เรียนควรได้รับการปลูกฝังจิตสำนึก ให้คิดบวก รู้จักผิดชอบชั่วดีภายใต้พื้นฐานของการมีวินัย รับผิดชอบไม่เบียดเบียนคนอื่น 8) ผู้เรียนมีทักษะด้านคอมพิวเตอร์และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (computing and ICT literacy) มีความฉลาดในการใช้เทคโนโลยี (digital quotient) 9) ผู้เรียนมีทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้ (career and learning skills) ทักษะชีวิตเพื่อการดำรงชีพในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความสุข



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาล เพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 (The Scenario of Academic Administration in Municipal Schools Towards Development in The 21<sup>st</sup> Century Learner Skills) เป็นการวิจัยเชิงอนาคต (Future Research) โดยใช้เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 การศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำการเก็บรวบรวมความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 ท่าน โดยคัดเลือกจากผู้เชี่ยวชาญ 4 กลุ่ม ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ การศึกษาของท้องถิ่น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ในรอบที่ 1 และแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ในรอบที่ 2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดย รอบที่ 1 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้เดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง รอบที่ 2 ใช้วิธีส่งแบบสอบถามความคิดเห็นทางไปรษณีย์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ การหาค่าฐานนิยม (Mode) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละข้อคำถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มี 12 ด้าน 85 ตัวแปร คือ 1) ด้านปัจจัยสนับสนุน ประกอบด้วย 8 ตัวแปร 2) ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 ตัวแปร 3) ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย 8 ตัวแปร 4) ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ประกอบด้วย 7 ตัวแปร 5) ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา ประกอบด้วย 7 ตัวแปร 6) ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 6 ตัวแปร 7) ด้านการแนะแนวและการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้เรียน ประกอบด้วย 5 ตัวแปร 8) ด้านการวัดประเมินผล ประกอบด้วย 7 ตัวแปร 9) ด้านการนิเทศการศึกษา ประกอบด้วย 7 ตัวแปร 10) ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 ตัวแปร 11) ด้านการประสานเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ ประกอบด้วย 7 ตัวแปร และ 12) ด้านผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 9 ตัวแปร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

**ด้านที่ 1 ปัจจัยสนับสนุน** ประกอบด้วย 8 ตัวแปร ได้แก่ 1) มีการจัดทำแผนแม่บทเรื่องของการศึกษาโดยนักวิชาการให้มีความชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถวางแผนการดำเนินงานรวมทั้งกำหนดทิศทางของการจัดการศึกษาให้มีความเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับนโยบายเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติ ซึ่งจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันมีนโยบายบางเรื่องที่สูงสู่สถานศึกษาแต่มาจากต่างกระทรวงกัน ถ้าหากผู้บริหารระดับนโยบายได้มีการบูรณาการการทำงานร่วมกันจะช่วยลดภาระงานของสถานศึกษาส่งผลให้มีเวลาที่จะพัฒนางานทางด้านวิชาการและการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเต็มที่ 3) มีระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาแห่งชาติที่บูรณาการร่วมกันทุกกระทรวง โดยจัดทำเป็นฐานข้อมูลกลางที่สถานศึกษาทุกสังกัดสามารถเข้าถึงได้ นำไปใช้ประโยชน์ร่วมกันได้ เช่น ข้อมูลด้านผลการเรียนที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการย้ายสถานศึกษา เป็นต้น 4) ต้นสังกัดและโรงเรียนกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในเรื่องคุณลักษณะเด็กในอนาคตที่ควรจะเป็น สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและรัฐธรรมนูญเพื่อการพัฒนาอย่างมีทิศทาง ซึ่งการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนย่อมมีผลต่อการออกแบบ วางแผนการพัฒนาผู้เรียนให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างเป็นระบบ 5) ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม ทั้งร่วมกันวางแผน พัฒนาปรับปรุงและชื่นชมในความสำเร็จร่วมกัน สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ 6) มีกระบวนการคัดเลือกครูที่มีคุณภาพ กำหนดมาตรการ ให้โรงเรียนมีอำนาจในการสรรหาบุคลากรซึ่งจะทำให้ลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร โรงเรียนสามารถวางแผนด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับจุดเน้นของโรงเรียนได้เองส่งผลดีต่อการบริหารงานวิชาการโดยตรง 7) ผู้บริหารมีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับครู ผู้ปกครองนักเรียนเพื่อจัดทำโครงการกิจกรรมที่จะช่วยพัฒนาเด็ก ในประเด็นนี้จะทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่มากพอตรงกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสอดคล้องกับสถานการณ์ทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป จะทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนเพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม 8) เชื่อมโยงระบบการประเมินวิทยฐานะให้มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจริงโดยดูผลที่เกิดกับเด็ก กับครูและการยอมรับของชุมชน จะทำให้ครูมีจุดมุ่งหมายและมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาผู้เรียนอย่างตรงจุด มีคุณภาพตามเป้าหมายที่สถานศึกษาตั้งไว้ การรับรองคุณภาพด้วย rating ของผู้สอนซึ่งถูกโหวตในระบบเปิดและการออกไปรับรองแบบใหม่ที่มีผลมาจากคุณภาพเด็กจะทำให้ครูมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น

**ด้านที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา** ประกอบด้วย 7 ตัวแปร ได้แก่ 1) เป็นหลักสูตรฐานสมรรถนะที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะหรือพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนโดยตรง 2) มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดทักษะ 3 ด้านได้แก่ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศสื่อเทคโนโลยี ทักษะชีวิตและการประกอบอาชีพ ซึ่งล้วนแต่เป็นทักษะที่จะเป็นในศตวรรษที่ 21 3) มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยอิงเป้าหมายและตัวชี้วัดตามแผนการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2560-2579 ซึ่งเป็นแผนแม่บททางการศึกษาถ้าหากสถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับ

เป้าหมายและตัวชี้วัดดังกล่าวก็จะทำให้การบริหารงานวิชาการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 เป็นไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน 4) หลักสูตรสถานศึกษามีลักษณะกระชับ (lean curriculum) และสามารถบูรณาการเพื่อสร้างนักเรียนที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในโลกศตวรรษที่ 21 5) หลักสูตรสถานศึกษาเป็นหลักสูตรที่เน้นการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่เพื่อตอบสนองต่อท้องถิ่นของตนเองตามบริบทและสภาพแวดล้อมและปลูกฝังจิตสำนึกรักบ้านเกิด สถานศึกษาในท้องถิ่นเดียวกันมีการร่วมมือกันปรับหลักสูตร แบ่งปันข้อมูลกัน 6) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน มีความยืดหยุ่นหลากหลายทันสมัย สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไป เช่น มีการเพิ่มเติมหลักสูตรที่ช่วยพัฒนาความฉลาดทางด้านเทคโนโลยี เพื่อช่วยปลูกจิตสำนึกนักเรียนในการใช้อินเทอร์เน็ตและการเข้าสังคมออนไลน์เนื่องจากเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่อยู่ใกล้ตัวเด็กมากกว่าครูเป็นสิ่งที่เด็กให้ความสนใจยิ่งกว่าบทเรียน ดังนั้นการฝึกเด็กให้มีวินัยและควบคุมตัวเองได้จะช่วยลดปัญหาการกลั่นแกล้งออนไลน์และการใช้โซเชียลมีเดียในทางที่ไม่เหมาะสมซึ่งจะเป็นการฝึกนิสัยในการใช้อินเทอร์เน็ตและอุปกรณ์สมาร์ตโฟนอย่างสร้างสรรค์ เป็นผู้ใช้ที่ฉลาดไม่ติดเกมออนไลน์หรือโซเชียลมีเดียหรือโทรศัพท์มือถือจนเสียสุขภาพ 7) เพิ่มเวลาให้กับการลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ให้เด็กได้ฝึกทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ปรับการเรียนการสอนโดยเพิ่มกลุ่มวิชาที่มีความจำเป็นต่อเด็กในยุคศตวรรษที่ 21 อาทิ เช่น กลุ่มวิชาพัฒนาการสื่อสารสำหรับการอยู่ในสังคมยุคใหม่และการมีงานทำในอนาคตเพื่อการมีทักษะภาษาที่ดี ทั้งอังกฤษ จีนและภาษาอื่นที่จำเป็นที่จะช่วยให้ก้าวข้ามอุปสรรคที่ปิดกั้นความก้าวหน้าได้ หรือการศึกษากลุ่ม STEAM ได้แก่ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรม ศิลปะและการคำนวณที่จะช่วยเพิ่มความเข้าใจ สร้างสติปัญญาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสามารถเป็นนวัตกรรมได้และการเรียน CODING ที่จะทำให้นักยุคดิจิทัลมีศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

**ด้านที่ 3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้** ประกอบด้วย 8 ประเด็น ได้แก่ 1) มีการพัฒนาที่บูรณาการผสมผสานหลายสมรรถนะ โดยใช้สมรรถนะหลักที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนเป็นตัวตั้งตามหลักการจัดการเรียนการสอนฐานสมรรถนะ 2) ใช้วิธีการเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐานกระตุ้นให้ผู้เรียนค้นหาคำตอบด้วยตนเองสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเองมีการตั้งคำถามและอภิปรายร่วมกัน (socrates method) ครูเปลี่ยนบทบาทจากผู้ตั้งคำถามเป็นผู้ตอบคำถามการเรียนรู้อาจจะเป็นแบบ personalized ปรับให้เหมาะกับนักเรียนแต่ละคนมากที่สุดโดยเรียนผ่านระบบทุกคนสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ที่มีคุณภาพเท่าเทียมกัน นักเรียนแต่ละคนจะได้เรียนบทเรียนที่ต่างกันตามระดับความรู้ความเข้าใจแต่ละคน ครูอาจต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอน มาเป็นผู้ดูแลให้คำแนะนำ ทำให้ครูมีเวลาและมีข้อมูล ซึ่งจะช่วยให้คุณครูสามารถให้กำลังใจนักเรียน ส่งเสริมการเรียนรู้ออนไลน์เพิ่มเติมในจุดที่ต้องการความช่วยเหลือ ดูแลเอาใจใส่นักเรียนแต่ละคนที่มีความต้องการที่



แตกต่างกัน 3) มีการพัฒนาวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องรองรับกับไทยแลนด์ 4.0 เพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด เช่น มีการสร้างห้องเรียนออนไลน์ในรูปแบบที่สามารถสื่อสารได้สองทางระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนโดยอาศัยการสร้าง content โดยผู้เชี่ยวชาญครูเพิ่มบทบาทเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ให้เด็ก การเรียนรู้ในโรงเรียนจะยังคงเป็นโครงสร้างแบบเดิม แต่เพิ่มรูปแบบ blended learning ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เป็นการเรียนออนไลน์แต่เรียนในห้องเรียน ผู้สอนเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษในแต่ละสาขาวิชาผู้สอนเป็นใครก็ได้ที่มีทักษะและประสบการณ์ในสายอาชีพนั้น ไม่จำเป็นต้องมาจากสถาบันแบบดั้งเดิม ใช้การสอนออนไลน์แล้วให้เด็กหลาย ๆ โรงเรียนเข้ามาเรียนพร้อมกัน โดยมีคุณครูในแต่ละห้องเรียนช่วยดูแล

4) สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านทรัพยากรและช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในและนอกห้องเรียนจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในสังคม 5) จัดกิจกรรมการเรียนรู้จากสภาพจริง (authentic learning) ด้วยวิธีการเรียนการสอนที่มีรูปแบบหลากหลายเน้นให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติจริง (learning by doing) โดยใช้รูปแบบห้องเรียนกลับด้าน (flipped classroom) 6) ให้ผู้เรียนมีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้ได้วางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือออกแบบการเรียนรู้ร่วมกับครู มีความสุขสนุกกับการเรียนรู้และประสบความสำเร็จในการเรียนรู้เป็นการจัดการเรียนรู้แบบ active learning เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็น active learner 7) พัฒนาระบบการเรียนรู้แบบมัลติภาคีที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้ตามความพร้อมและความสนใจของผู้ปกครอง การใช้ smartphone ผสานกับบทเรียนขนาดเล็ก micro-learning จะทำให้การเรียนรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งของการใช้ชีวิตประจำวัน ผู้เรียนเองก็มีทางเลือกใหม่ ๆ เพิ่มมากขึ้น แทนที่จะต้องไปนั่งเรียนทุกอย่างในหลักสูตร สามารถทยอยเลือกเรียนแค่หัวข้อที่ต้องใช้ในการทำงานได้ ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนเก็บสะสมไปเป็น module ย่อยจากหลาย ๆ ผู้สอนได้ 8) จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดทักษะอาชีพโดยอาศัยความร่วมมือจากสถาบันหรือหน่วยงานที่เน้นทักษะ เป็นการเรียนแบบคู่ขนานระหว่างการเรียนในระบบกับสายอาชีพ รูปแบบการเรียนรู้ก็จะเปลี่ยนมาเป็นการเรียนผ่านระบบแต่มี career coach คอยช่วยให้เรียนรู้ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

**ด้านที่ 4 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้** ประกอบด้วย 7 ตัวแปร ได้แก่ 1) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ อย่างหลากหลายได้คุณภาพและมาตรฐานที่ผู้เรียนรวมถึงประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่สามารถเชื่อมโยงความรู้ที่หลากหลายมีความสำคัญต่อการพัฒนาสู่การเป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นแหล่งเรียนรู้ทางกายภาพและแหล่งเรียนรู้ออนไลน์ โดยมีปัจจัยสำคัญในการสร้างสรรค์แหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงองค์ความรู้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่ช่วยให้การนำเสนอมีความน่าสนใจ เข้าใจง่าย และช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนาทั้งระหว่างผู้เรียนรู้กับแหล่งเรียนรู้ และระหว่างผู้เรียนรู้ด้วยกันเอง รวมถึงการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของแหล่งเรียนรู้ ของคนใน



ชุมชน ซึ่งมีผลต่อความยั่งยืนของแหล่งเรียนรู้ 2) สร้างความร่วมมือกับชุมชนหน่วยงานภาครัฐและเอกชน มูลนิธิ สถาบัน องค์กรต่าง ๆ ในสังคมในการจัดหา ทำแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ทันสมัย สอดคล้องกับยุคดิจิทัล มีการรวบรวมและสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆที่เป็นที่ต้องการของสังคม จัดรูปแบบองค์ความรู้ให้เข้าถึงได้ เป็นหมวดหมู่เข้าใจง่ายและน่าสนใจให้เรียนรู้ 3) มีการวางแผนนำนักเรียนไปศึกษาแหล่งเรียนรู้หรือพัฒนาแหล่งเรียนรู้อย่างเป็นระบบโดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา เผยแพร่องค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นอย่างทั่วถึง 4) ออกแบบอาคารสถานที่ให้สามารถใช้ประโยชน์ทางการศึกษาได้อย่างเต็มที่ มีเครือข่ายไร้สายให้นักเรียนนำคอมพิวเตอร์แล็ปท็อปมาเชื่อมต่อกันได้ ออกแบบห้องเรียนและจัดห้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้ผู้เรียนมีสมาธิในการเรียนและมีการนำไอซีทีมาใช้ในห้องเรียนมากขึ้น 5) ส่งเสริมให้เด็กได้ไปศึกษาแหล่งเรียนรู้ให้มากที่สุดโดยเฉพาะแหล่งเรียนรู้ที่อยู่ใกล้ตัวเด็ก แหล่งเรียนรู้ในชุมชนหรือปราชญ์ชาวบ้าน ตลอดจนส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการนำองค์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งในด้านการเพิ่มคุณค่าและประสิทธิภาพทางธุรกิจและสังคม 6) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนให้มีความยั่งยืน หลากหลาย ทันสมัย น่าสนใจ สร้างแรงดึงดูด เหมาะสมกับช่วงวัยของผู้เรียน เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ สะอาด ปลอดภัยและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง มีการนำเทคโนโลยีจอภาพระบบดิจิทัล (Digital International Monitor) มาใช้ ห้องปฏิบัติการ มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้นักเรียนทดลองเสมือนของจริง อาจใช้ทดแทนการทดลองจริง หรือให้นักเรียนใช้เรียนด้วยตนเองได้ 7) สนับสนุนให้มีการใช้แหล่งเรียนรู้ร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการใหม่ ๆ และบูรณาการข้ามสายความรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาทักษะผู้เรียนร่วมกัน

#### **ด้านที่ 5 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา** ประกอบด้วย 7 ตัวแปร ได้แก่

1) ส่งเสริมสนับสนุนการผลิตและการพัฒนาสื่อรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในลักษณะสื่อสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน สามารถเชื่อมโยงกับระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยเข้าถึงได้ง่ายไม่มีค่าใช้จ่าย โดยการผลิตสื่อการเรียนจะต้องมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้สื่อที่ตอบสนองความสนใจของเด็ก 2) มีการประเมินผล ติดตามการใช้สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีอยู่เป็นระยะเพื่อปรับปรุงระบบให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา 3) จัดสรรงบประมาณเพื่อให้เกิดการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีมีความทั่วถึง ครอบคลุมทุกพื้นที่ 4) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดการศึกษาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายสังคมรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เนื่องจากในอนาคตจะเป็นการเรียนรู้ภายใต้ยุคดิจิทัล ดังนั้นเราจึงต้องยกระดับมาตรฐานความรู้ให้เท่าทันดิจิทัลและควรพัฒนาระบบการคัดกรอง content ออนไลน์ที่ไม่เหมาะสมโดยอาศัยการสนับสนุนและพัฒนาระบบจากภาคเอกชนที่มีศักยภาพสูง ใช้ AI เป็นผู้ช่วยคุณครูอัจฉริยะ ช่วยลดงานเอกสารของคุณครู เช่น การเตรียมการสอน การเช็คชื่อ การวัดผลการเรียน มีระบบอัจฉริยะคอยอัปเดตสถานะ

และแจ้งเตือนคุณครูหากมีเด็กคนไหนน่าเป็นห่วง ทำให้คุณครูมีเวลามากขึ้นในการทำกิจกรรมกับเด็ก ๆ และให้ความใส่ใจแบบใกล้ชิดได้มากขึ้น 5) การกำกับดูแลและพัฒนาผู้เรียนเรื่องการรู้เท่าทันสื่อเทคโนโลยีสามารถใช้ได้อย่างถูกวิธีและเกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้พื้นฐานของการสร้างวินัยให้กับเด็ก การสอนหรือการแนะนำให้เด็กและเยาวชนใช้เครื่องมือดิจิทัลอย่างถูกต้องและเหมาะสมปลอดภัยและรู้เท่าทันจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับเด็กที่เติบโตในยุคดิจิทัล 6) ส่งเสริมให้เด็กมีส่วนร่วมในการผลิตสื่อ นวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นการปลูกฝังกระบวนการคิดเชิงนวัตกรรมให้กับเด็กเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ในอนาคต 7) มีการให้ความรู้กับผู้ปกครองในการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาเด็กได้ตั้งแต่แรกเกิด เนื่องจากมีพ่อแม่หลายคนที่เผลอปล่อยให้ลูกใช้ smartphone มากจนเกินไปส่งผลเสียต่อพัฒนาการเด็ก จึงควรมีการจัดทำ guideline ไว้อย่างชัดเจนว่าผู้ปกครองควรจัดการเทคโนโลยีในการเรียนสำหรับลูกอย่างไร

**ด้านที่ 6 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา** ประกอบด้วย 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) มีการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาสำหรับนำไปใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างแท้จริง 2) การวิจัยไม่ควรยึดรูปแบบแต่เน้นการใช้ประโยชน์และตัวชี้วัดคุณภาพของงานวิจัยและให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ผู้วิจัยจะใช้วิธีใดก็ได้แต่ขอให้รู้วิธีการนั้น ๆ อย่างแท้จริง และสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ แสวงหาความรู้ ความจริง และสร้างคุณค่าแก่ชีวิตพร้อมกับพัฒนาและยกระดับจิตใจของมนุษย์ให้สูงขึ้น สามารถอยู่ร่วมกับธรรมชาติสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนและมั่นคง 3) ส่งเสริมให้ครูนำวิธีการแก้ปัญหาจากงานวิจัยที่มีอยู่แล้วมาใช้ประโยชน์และต่อยอดเป็นทั้งผู้วิจัยและผู้ใช้งานวิจัย 4) นำวิธีวิทยาการวิจัยแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่มีความลึกซึ้ง นำไปใช้ประโยชน์ได้จริงและสอดคล้องกับบริบทของปัญหา เช่น การวิจัยประสบการณ์ผู้ใช้ การวิจัยอิงการออกแบบโดยนักวิจัยทางการศึกษาจะต้องกระทำตนให้หลุดพ้นจากการครอบงำจากอิทธิพลของนักวิจัยในอดีต ต้องกล้าที่จะเสนอทางเลือกใหม่ ๆ ในการศึกษาความจริง และเสนอวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม 5) สนับสนุนการทำวิจัยจากงานประจำที่ทำอยู่ (routine to research) 6) มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยกับนักวิชาการ สถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนรวมถึงภาคประชาชนที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเป็นการประสานความร่วมมือระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและผู้เชี่ยวชาญเชิงเนื้อหาสาระที่เป็นบริบทของท้องถิ่นและโรงเรียนตลอดจนเน้นยุทธศาสตร์ส่งเสริมงานวิจัยในลักษณะที่มีการประสานความร่วมมือเป็นงานวิจัยเชิงบูรณาการหรือแบบครบวงจร (Holistic Approach) เป็นหลัก

**ด้านที่ 7 การแนะแนวและการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้เรียน** ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) พัฒนาทักษะและความสามารถของครูที่ทำหน้าที่แนะแนวให้ทันสมัย รู้กว้าง รู้ลึก มีทักษะในการสื่อสารและการใช้เครื่องมือดิจิทัล 2) การแนะแนวเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างครู นักจิตวิทยาและกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เพื่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้กว้างขึ้น 3) ครูทุกคนต้องสามารถทำหน้าที่แนะแนวได้อย่างเหมาะสมมีเทคนิคในการแนะแนวที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้เด็กและเป็นมิตรกับเด็ก มีระบบพี่เลี้ยงอัตโนมัติที่ใช้ข้อมูลจากระบบวิเคราะห์ข้อมูลในการให้คำแนะนำผู้เรียนที่มีความสามารถแตกต่างกันผ่านโปรแกรมพูดคุยอัตโนมัติ (chatbot) จะทำให้ผู้เรียนกล้าเปิดเผยข้อมูลมากขึ้นกว่าการขอคำปรึกษาจากการเผชิญหน้า 4) มีฐานข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อใช้ประโยชน์ในการแนะแนวนบนฐานข้อมูลที่มากพอและเป็นจริง โดยการสร้างแพลตฟอร์มวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียนด้านการเรียน การวัดผล การสื่อสาร และการรายงานผลการเรียน 5) ส่งเสริมพัฒนาระบบการแนะแนวในสถานศึกษาทั้งด้านอาชีพและทักษะชีวิตเพื่อสร้างทางเลือกในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพในสาขาที่ผู้เรียนถนัดและสนใจตลอดจนการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพ

**ด้านที่ 8 การวัดประเมินผล** ประกอบด้วย 7 ตัวแปร ได้แก่ 1) เน้นการวัดผลการเรียนรู้จากพฤติกรรมและการปฏิบัติที่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนดตามสภาพจริง 2) พัฒนารูปแบบและวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นมาตรฐานเดียวกันสามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้จริง 3) พัฒนาระบบการสะสม และการเทียบโอนผลการเรียนโดยปรับระบบการศึกษาในระบบให้มีความเชื่อมโยงและยืดหยุ่นเพื่อให้ผู้เรียนทั้งสายสามัญและสายอาชีพสามารถเรียนข้ามสายได้ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ศึกษาหาความรู้จากแหล่งการเรียนรู้ที่ตนเองสนใจแต่ไม่สูญเสียเปล่าสามารถเอาผลการเรียนมาใช้ในระบบการศึกษาได้ก็จะทำให้การเรียนมีความยืดหยุ่นไม่จำเป็นต้องเรียนในสถานศึกษาเพียงอย่างเดียว 4) มีการพัฒนาระบบการวัดประเมินผลให้เป็นระบบ digital testing หรือรูปแบบใหม่ ๆ ที่สะดวกและประหยัดค่าใช้จ่าย 5) มีการพัฒนาระบบการวัดประเมินผลของโรงเรียนให้สามารถวัดได้อย่างรอบด้านทุกมิติตามสภาพจริงและนำผลการประเมินมาปรับปรุงโดยให้เด็กมีส่วนร่วมในการประเมินตัวเอง 6) ออกแบบวิธีการวัดและประเมินที่เหมาะสมกับผู้เรียนรายบุคคลไม่จำเป็นต้องเป็นข้อสอบเดียวกัน โดยใช้ข้อมูลมาสร้างแบบทดสอบที่เหมาะสมกับศักยภาพของนักเรียนแต่ละคน (personalized test) เพื่อประเมินการเรียนรู้อย่างตรงจุดที่สุด โดยใช้ระบบ AI มาช่วยวิเคราะห์ข้อมูล สร้างข้อสอบ ตลอดจนรายงานผลการเรียนรู้ของนักเรียนรวมทั้งวิเคราะห์จุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมสำหรับนักเรียนรายบุคคลและภาพรวม 7) พัฒนาครูให้มีความรู้ในด้านการออกแบบการวัดและประเมินผลที่มุ่งวัดทักษะการคิดวิเคราะห์ของเด็กเน้นการประเมินทักษะการคิดที่ซับซ้อนในการทำงานและความสามารถในการแก้ปัญหา

**ด้านที่ 9 การนิเทศการศึกษา** ประกอบด้วย 7 ประเด็น ได้แก่ 1) พัฒนาระบบการนิเทศที่มีลักษณะเป็นเครือข่ายหรือชุมชนวิชาชีพมากขึ้นโดยใช้เทคโนโลยีและมีรูปแบบที่หลากหลาย 2) พัฒนาครูให้สามารถนิเทศตนเองได้ (self supervised) ตระหนักด้วยตัวเองโดยใช้วิธีกระตุ้นเร้า (growth mindset) 3) สนับสนุนให้ครูที่มีวิทยฐานะสูงกว่าเป็นผู้นำในการนิเทศครูภายในโรงเรียน 4) มีคณะกรรมการในการนิเทศทั้งในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและระดับสถานศึกษา มีการสร้างความตระหนักร่วมกันถึงวัตถุประสงค์ในการนิเทศและสร้างการยอมรับซึ่งกันและกันและมีความเป็นกัลยาณมิตร 5) ใช้การนิเทศแบบมีส่วนร่วมระหว่างครู ผู้บริหาร เน้นการนิเทศแบบลงสนามจริงเพื่อดูแลผลผลิต ผลลัพธ์ที่ได้อย่างสม่ำเสมอ มุ่งนิเทศเพื่อการพัฒนาตามแนวทางหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา 6) ปรับแนวคิดในการนิเทศจากการบอกหลักวิชาความรู้ต่าง ๆ มาเป็นการชี้แนะให้ครูเข้าถึงแหล่งเรียนรู้และสนับสนุนเครื่องมือในการช่วยเหลือครู 7) เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองหรือใครก็ตามสามารถเข้ามาสังเกตการสอนได้อย่างโปร่งใส หรือให้ข้อมูลการเรียนแบบ real-time ส่งให้พ่อแม่และคุณครู ทำให้ช่วยสอนได้ถูกจุดเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาผู้เรียนร่วมกัน และเป็นส่วนช่วยประชาสัมพันธ์โรงเรียนอีกทางหนึ่งด้วย

**ด้านที่ 10 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา** ประกอบด้วย 7 ประเด็น ได้แก่ 1) ระบบการประกันคุณภาพควรเป็นระบบที่ผูกติด (built in) กับการทำงานประจำ โดยที่บุคลากรในสถานศึกษาไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นภาระงานเพิ่มเติม 2) มีระบบฐานข้อมูลกลางอิเล็กทรอนิกส์ของสถานศึกษาที่สามารถเชื่อมโยงกับระบบประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก 3) มีตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานกลางสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ร่วมกับตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่อิงตามบริบทของสถานศึกษาทั้งนี้ต้องไม่มากเกินไปและสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ โดยใช้มาตรฐานระบบประกันคุณภาพที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับการดำเนินการในแต่ละสถานศึกษา พัฒนาระบบการประเมินคุณภาพให้สามารถรองรับ digital transformation เพื่อการรับรอง (accreditation) และการประเมิน (evaluation/assessment) ในลักษณะของการรับประกัน (guarantee) ออกแบบระบบการประเมินให้มีน้ำหนักครอบคลุมเรื่องการจัดการเรียนการสอนมากยิ่งขึ้น 4) การประกันคุณภาพควรเป็นกระบวนการที่มุ่งการพัฒนาเป็นหลักโดยเน้นการตรวจสอบ 3 ด้าน คือ หลักสูตร การบริหารจัดการตามบริบทของสถานศึกษา และคุณลักษณะของผู้เรียน 5) การประกันคุณภาพต้องเริ่มจากตัวครู การประกันระดับห้องเรียนเพื่อส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียน 6) มีการทำประกันคุณภาพที่จริงจังไม่สร้างภาพ สม่่าเสมอและดำเนินการตามแนวทางของกฎกระทรวงเรื่องการประกันคุณภาพ ภายใต้การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จัดให้มีการทำประชาพิจารณ์ในรูปแบบออนไลน์ เพื่อให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิด รวมทั้งออกแบบระบบการประเมินที่เชื่อมโยงกับระบบประกันคุณภาพ



ภายใน 7) สถานศึกษาควรปฏิบัติตามแผนงานโครงการที่ตอบสนองมาตรฐานอย่างแท้จริงและดำเนินการเป็นระบบวงจรคุณภาพ (PDCA)

**ด้านที่ 11 การประสานเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ** ประกอบด้วย 7 ประเด็น ได้แก่ 1) สร้างความตระหนักแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการร่วมมือกันพัฒนาเด็กให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งครอบครัว ประชาชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน 3) พัฒนาระบบการพัฒนาวิชาชีพ ครูด้วยการส่งเสริมให้มีชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อให้ครูเกิดการพัฒนาและช่วยเหลือผู้เรียนทั้งในสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษา รวมทั้งแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างสังคมครูที่เข้มแข็งในการพัฒนาตนเองและนักเรียนให้เต็มศักยภาพ ร่วมกันพัฒนามาตรฐานการอบรมครูให้ เป็นสากลจนสามารถทำโปรแกรม exchange คุณครู ให้คุณครู 1 คนสามารถสอนในหลายโรงเรียนได้ หมุนเวียนไป คุณครูในกลุ่มที่เกษียณอายุก็สามารถทำงานต่อโดยการไปสอนนักเรียนในโรงเรียนที่ขาดแคลนคุณครูได้ 4) ส่งเสริมให้ความรู้กับครอบครัวในเรื่องการเข้าถึงข้อมูลอย่างรอบด้านและมีการศึกษาเรียนรู้แบบคู่ขนานไปกับลูกเพื่อประโยชน์ในการให้คำปรึกษาและดูแลเด็กร่วมกับโรงเรียน 5) ครอบครัว โรงเรียน ชุมชน สถานศึกษาในแต่ละระดับ รวมถึงองค์กรที่จัดการศึกษาควรมีการวางแผนและตั้งเป้าหมายในการจัดการศึกษาร่วมกันและมีการร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษา กับภาคเอกชนเพื่อสร้าง solution การเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ทักษะการทำงาน 6) เทศบาลควรจัดทำโครงการพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อการสนับสนุนงบประมาณและส่งเสริมการพัฒนาร่วมกับหน่วยงานหรือสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาอย่างรอบด้าน 7) อาศัยผู้เชี่ยวชาญมาช่วยตรวจสอบคุณภาพของงานวิชาการในโรงเรียน

**ด้านที่ 12 ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์** ประกอบด้วย 9 ประเด็น ได้แก่ 1) ผู้เรียนมีทักษะ การอ่าน การเขียนและการคำนวณที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการเป็นบุคคลที่ไม่หยุดเรียนรู้ทั้งด้านสังคม และการทำงานภายใต้หลักการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) ผู้เรียนมีทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและ การแก้ปัญหา (critical thinking and problem solving) 3) ผู้เรียนมีทักษะด้านการสร้างสรรค์และ นวัตกรรม (creativity and innovation) 4) ผู้เรียนมีทักษะด้านความเข้าใจความต่างวัฒนธรรมต่าง กระทบกัน (cross cultural understanding) 5) ผู้เรียนมีทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็น ทีมและภาวะผู้นำ (collaboration teamwork and leadership) เข้าใจ เข้าถึงผู้อื่นเห็นอกเห็นใจ และมีเจตคติที่ดีต่อกัน 6) ผู้เรียนมีทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ รู้ทันสื่อ (communication information and media literacy) 7) ผู้เรียนควรได้รับการปลูกฝังจิตสำนึก ให้คิดบวก รู้จักผิดชอบ ชั่วดีภายใต้พื้นฐานของการมีวินัย รับผิดชอบไม่เบียดเบียนคนอื่นตลอดจนปลูกฝังให้มีความเป็น พลเมืองดีออนไลน์ รู้จักคิดวิเคราะห์ว่าข่าวใดเชื่อถือได้ ข่าวไหนเป็นข่าวลือ รู้จักป้องกันตัวเองไม่ให้ ถูกหลอกลวงง่าย 8) ผู้เรียนมีทักษะด้านคอมพิวเตอร์และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

(computing and ICT literacy) มีความฉลาดในการใช้เทคโนโลยี (digital quotient) ความฉลาดทางดิจิทัลจะเป็นภูมิคุ้มกันที่ดีในการก้าวเข้าสู่โลกออนไลน์อย่างมีไหวพริบ รู้จักวางตัวอย่างเหมาะสมกับคนแปลกหน้าและใช้มือถือ แท็บเล็ตโดยไม่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพ 9) ผู้เรียนมีทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้ (career and learning skills) ทักษะชีวิตเพื่อการดำรงชีพในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความสุข

จากผลการวิจัยทั้ง 12 ด้าน 85 ตัวแปรสามารถสรุปอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาผู้ทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้ดังนี้

- 1) ด้านปัจจัยสนับสนุน มุ่งเน้นให้มีการบูรณาการร่วมกันในระดับนโยบายตั้งแต่การวางแผน การจัดทำฐานข้อมูลทางการศึกษาตลอดจนการผลักดันให้มีการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงความก้าวหน้าของเด็กสู่ความก้าวหน้าของครู
- 2) ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา เน้นการพัฒนาหลักสูตรให้มีการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่เพื่อตอบสนองความต้องการของแต่ละท้องถิ่น
- 3) ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มุ่งเน้นให้มีความทันสมัยใช้ระบบมัลติมีเดียที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียน
- 4) ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ มุ่งเน้นให้ท้องถิ่นสร้างแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยหลากหลาย
- 5) ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา มุ่งเน้นให้มีการผลิตสื่อที่ทันสมัยได้มาตรฐานสร้างภูมิคุ้มกันในการใช้สื่อในรูปแบบต่างๆ และสร้างความเข้าใจในกลุ่มผู้ปกครองช่วยควบคุมดูแลการใช้ตั้งแต่แรกเกิด
- 6) ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยของนักวิชาการทุกภาคส่วนกับผู้เชี่ยวชาญในบริบทของท้องถิ่น
- 7) ด้านการแนะแนวและการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้เรียน เน้นการใช้ฐานข้อมูลที่มากพอและเป็นจริงเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนค้นพบตัวเองสามารถออกแบบการดำเนินชีวิตได้อย่างเหมาะสม
- 8) ด้านการวัดประเมินผล เน้นการเปิดกว้างให้ผู้เรียนสามารถถ่ายโอนผลการเรียนจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ได้ทั้งในและนอกระบบ
- 9) ด้านการนิเทศการศึกษา พัฒนาให้เป็นรูปแบบเครือข่ายออนไลน์สำคัญที่สุดคือการนิเทศตนเองได้
- 10) ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เน้นการประกันจากตัวครูภายใต้ระบบวงจรคุณภาพ
- 11) ด้านการประสานเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ มุ่งหวังให้ทุกภาคส่วนให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง และ
- 12) ด้านผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนมีทักษะรอบด้านเพื่อการอยู่รอดในโลกศตวรรษที่ 21



## การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 และสามารถนำมาอภิปรายตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มี 12 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยสนับสนุน 2) ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา 3) ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 4) ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 5) ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา 6) ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 7) ด้านการแนะแนวและการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้เรียน 8) ด้านการวัดประเมินผล 9) ด้านการนิเทศการศึกษา 10) ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 11) ด้านการประสานเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ และ 12) ด้านผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ซึ่งจะเห็นว่าทั้ง 12 ด้านนั้นมีความสอดคล้องกับขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของกระทรวงศึกษาธิการที่ได้มีการกำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาไว้ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7) การนิเทศการศึกษา 8) การแนะแนวการศึกษา 9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และ 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา และยังพบว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดด้านการบริหารงานวิชาการของนักวิชาการอีกหลายท่าน เช่น จันทราณี สงวนนาม, ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ หรือรุ่งรัชดาพร เวหะชาติ นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิศักดิ์ นันทวิทย์ เรื่องรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ซึ่งพบว่ารูปแบบการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย หลักสูตรสถานศึกษามีลักษณะอันพึงประสงค์และสมรรถนะที่สำคัญที่สอดคล้องกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 อีกทั้งส่งเสริมผู้สอนด้านการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนได้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เหมาะสมต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน ทั้งนี้มีระบบการนิเทศงานวิชาการที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิวัฒน์ มากมี เรื่อง อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย พบว่า ด้านการบริหารวิชาการมีการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน ด้านการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาโรงเรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สอดคล้องกับระวีพรรณ รมภิรัง ที่ศึกษาเรื่องการบริหารวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองลำพูนที่พบว่า การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน

ประกอบด้วย ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน และด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สอดคล้องกับสรุป บุญโนนแต่ ที่ศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มีประสิทธิผล พบว่าแนวทางการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย 4 แนวทางหลัก และ 10 แนวทางย่อย แนวทางหลัก ได้แก่ 1) แนวทางหลักด้านปัจจัยนำเข้ามีองค์ประกอบย่อย คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) แนวทางหลักด้านกระบวนการ มีแนวทางย่อย ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้และจัดการเรียนการสอน การวัดผล การประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การนิเทศการศึกษา และการประกันคุณภาพการศึกษา 3) แนวทางหลักด้านผลผลิต มีองค์ประกอบย่อย คือ ประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 4) แนวทางหลักด้านข้อมูล มีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การรายงานผลและข้อเสนอแนะต่อผู้เกี่ยวข้อง นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ โดยในแต่ละองค์ประกอบมีแนวดำเนินการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การนำ และ 4) การควบคุม และยังสอดคล้องกับสรุวกุณิกันเอี่ยม ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนเตรียมทหารตามแนวคิดทฤษฎีแห่งศตวรรษที่ 21 พบว่าควรประกอบด้วยภารกิจหลักตามลำดับความสำคัญและเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนเตรียมทหาร (หลักสูตรโรงเรียนเตรียมทหาร ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2560) ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การจัดการเรียนการสอน 3) การวัดผล และประเมินผลการเรียน 4) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และมาตรฐานการศึกษา

จากที่ได้อภิปรายผลในภาพรวมไปแล้วนั้น ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลแยกเป็นรายด้าน ดังต่อไปนี้

**1. ด้านปัจจัยสนับสนุน** ด้านนี้ประกอบด้วย มีการจัดทำแผนแม่บทเรื่องของการศึกษา โดยนักวิชาการให้มีความชัดเจน มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับนโยบายเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติ มีระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาแห่งชาติที่บูรณาการร่วมกันทุกกระทรวง ต้นสังกัดและโรงเรียนกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในเรื่องคุณลักษณะเด็กในอุดมคติที่ควรจะเป็น สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและรัฐธรรมนูญเพื่อการพัฒนาอย่างมีทิศทาง ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม ทั้งร่วมกันวางแผน พัฒนา ปรับปรุงและชื่นชมในความสำเร็จร่วมกัน สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ มีกระบวนการคัดเลือกครูที่มีคุณภาพ กำหนดมาตรการให้โรงเรียนมีอำนาจในการสรรหาบุคลากร ผู้บริหารมีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับครู ผู้ปกครองนักเรียนเพื่อจัดทำโครงการกิจกรรมที่จะช่วยพัฒนาเด็ก เชื่อมโยงระบบการประเมินวิทยฐานะให้มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจริงโดย

คุณผลที่เกิด กับเด็ก กับครูและการยอมรับของชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิวัฒน์ มากมี เรื่องอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย พบว่าด้านการบริหารงบประมาณ โรงเรียนมีแผนพัฒนาสถานศึกษาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทุกองค์กรมีส่วนร่วมในการลงทุนเพื่อการศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล โรงเรียนมีอำนาจในการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง พิจารณาความสามารถในการสอน การใช้ภาษาอังกฤษ การใช้เทคโนโลยีและการทำงานเป็นทีม ด้านการบริหารทั่วไป คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้และมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนการบริหารโรงเรียนและมีส่วนร่วมกับทุกองค์กรในการจัดการศึกษา และยังสอดคล้องกับ ศรุต บุญโนนแต่ที่ศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัญหาและความต้องการของการบริหารงานวิชาการนั้น พบว่าขาดการกำหนดแผนขั้นตอนการทำงาน มีการปรับเปลี่ยนนโยบายและการไม่มีส่วนร่วมของครูและผู้เกี่ยวข้อง โดยมีความต้องการคือการกำหนดแผนการทำงานและนโยบายที่ชัดเจนและให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

**2. ด้านการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร** ด้านนี้ประกอบด้วยหลักสูตรฐานสมรรถนะที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะหรือพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนโดยตรงมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดทักษะ 3 ด้านได้แก่ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศสื่อเทคโนโลยี ทักษะชีวิต และการประกอบอาชีพ มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยอิงเป้าหมายและตัวชี้วัดตามแผนการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2560-2579 หลักสูตรสถานศึกษามีลักษณะกระชับ (lean curriculum) และสามารถบูรณาการเพื่อสร้างนักเรียนที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในโลกศตวรรษที่ 21 หลักสูตรสถานศึกษาเป็นหลักสูตรที่เน้นการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่เพื่อตอบโจทย์ท้องถิ่นของตนเองตามบริบทและสภาพแวดล้อมและปลูกฝังจิตสำนึกรักบ้านเกิด พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับความถนัด ความสนใจและความต้องการของผู้เรียน มีความยืดหยุ่นหลากหลาย ทันสมัย สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เพิ่มเวลาให้กับการลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ให้เด็กได้ฝึกทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุทธิศักดิ์ นันทวิทย์ ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาเขต 2 โดยผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารวิชาการ ประกอบด้วย หลักสูตรสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และสมรรถนะที่สำคัญที่สอดคล้องกับทักษะการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 และสอดคล้องกับพุนกัทร่า พูนผล ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเตรียมผู้เรียนสู่ความเป็นพลเมืองโลก ผลการวิจัยพบว่าเงื่อนไขความสำเร็จ คือหลักสูตรมีการบูรณาการเนื้อหาเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 เชื่อมโยงความสัมพันธ์ภายในตัวตนสู่สังคัมรอบตัวและขยายขอบเขตจากใกล้ออกไปไกลตัว เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นมนุษย์และการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกของผู้เรียน

3. **ด้านการพัฒนากระบวนการด้านการจัดการเรียนรู้** ด้านนี้ประกอบด้วย มีการพัฒนาที่บูรณาการผสมผสานหลายสมรรถนะ โดยใช้สมรรถนะหลักที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนเป็นตัวตั้งตามหลักการจัดการเรียนการสอนฐานสมรรถนะ ใช้วิธีการเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐานกระตุ้นให้ผู้เรียนค้นหาคำตอบด้วยตนเองสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเองมีการตั้งคำถามและอภิปรายร่วมกัน (socratis method) ครูเปลี่ยนบทบาทจากผู้ตั้งคำถามเป็นผู้ตอบคำถาม มีการพัฒนาวิธีการจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องรองรับกับไทยแลนด์ 4.0 เพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านทรัพยากรและช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในและนอกห้องเรียนจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในสังคม จัดกิจกรรมการเรียนรู้จากสภาพจริง (authentic learning) ด้วยวิธีการเรียนการสอนที่มีรูปแบบหลากหลายเน้นให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติจริง (learning by doing) โดยใช้รูปแบบห้องเรียนกลับด้าน (flipped classroom) ให้ผู้เรียนมีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้ได้วางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือออกแบบการเรียนรู้ร่วมกับครู มีความสุขสนุกกับการเรียนรู้และประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ พัฒนาระบบการเรียนรู้แบบมัลติภาคีที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้ตามความพร้อมและความสมัครใจของผู้ปกครอง จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดทักษะอาชีพโดยอาศัยความร่วมมือจากสถาบันหรือหน่วยงานที่เน้นทักษะเป็นการเรียนแบบคู่ขนานระหว่างการเรียนในระบบกับสายอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุทธิศักดิ์ นันทวิทย์ เรื่องรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ซึ่งพบว่ารูปแบบการบริหารวิชาการ ประกอบด้วย การส่งเสริมผู้สอนด้านการจัดการเรียนรู้มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ โดยมีเทคนิค กิจกรรมในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนได้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับงานวิจัยของ พายุพงศ์ พายุหะ เรื่องอนาคตภาพการมัธยมศึกษาไทยภายในปี พ.ศ. 2570 ที่พบว่าการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการเรียนรู้ คิดวิเคราะห์ เน้นทักษะการเรียนรู้ทักษะชีวิต การเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี การเรียนที่ปรับเปลี่ยนไปสู่การใช้แท็บเล็ต การสอนให้เข้าสู่ความเป็นอาเซียน มีการสอนเป็นทีม เน้นการมีคุณธรรมและจริยธรรม และการพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ ผู้เชี่ยวชาญยืนยันว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดและมีความสอดคล้องสูง สอดคล้องกับอรนิตย์ สุวรรณไตรย์ ที่ศึกษาเรื่องสภาพปัญหาการบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุบลราชธานี ที่พบว่าเงื่อนไขที่ส่งเสริมการบริหารงานวิชาการต้องมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เนื้อหาสาระ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และยังสอดคล้องกับพูนภัทธา พูนผล ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเตรียมผู้เรียนสู่ความเป็นพลเมืองโลก ผลการวิจัยพบว่าเงื่อนไขความสำเร็จ คือมีการจัดกระบวนการเรียนการสอนด้วยวิธีเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ แบบสืบสวน



ร่วมมือ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ การสนทนา การสะท้อนอย่างลึกซึ้งซึ่งร่วมกัน เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติผ่านการคิดอย่างใคร่ครวญและเรียนรู้ผ่านการเชื่อมโยงเพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่ปรากฏ

**4. ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้** ด้านนี้ประกอบด้วย มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายได้คุณภาพและมาตรฐานที่ผู้เรียนรวมถึงประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ สร้างความร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชน มูลนิธิ สถาบัน องค์กรต่าง ๆ ในสังคมในการจัดหา ทำแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ทันสมัยสอดคล้องกับยุคดิจิทัล มีการวางแผนนำนักเรียนไปศึกษาแหล่งเรียนรู้หรือพัฒนาแหล่งเรียนรู้อย่างเป็นระบบโดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา ออกแบบอาคารสถานที่ให้สามารถใช้ประโยชน์ทางการศึกษาได้อย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้เด็กได้ไปศึกษาแหล่งเรียนรู้ให้มากที่สุดโดยเฉพาะแหล่งเรียนรู้ที่อยู่ใกล้ตัวเด็ก แหล่งเรียนรู้ในชุมชนหรือปราชญ์ชาวบ้าน พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนให้มีความยั่งยืน หลากหลาย ทันสมัย น่าสนใจ สร้างแรงดึงดูด เหมาะสมกับช่วงวัยของผู้เรียน เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ สะอาดปลอดภัยและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง สนับสนุนให้มีการใช้แหล่งเรียนรู้ร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิศักดิ์ นันทวิทย์ เรื่องรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ที่พบว่า รูปแบบการบริหารงานทั่วไปประกอบด้วยการจัดอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพัตรา ประจง เรื่องการบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ที่พบว่า ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน

**5. ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา** ด้านนี้ประกอบด้วย มีการส่งเสริมสนับสนุนการผลิตและการพัฒนาสื่อรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในลักษณะสื่อสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน สามารถเชื่อมโยงกับระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยเข้าถึงได้ง่ายไม่มีค่าใช้จ่าย มีการประเมินผล ติดตามการใช้สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีอยู่เป็นระยะเพื่อปรับปรุงระบบให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีมีความทั่วถึง ครอบคลุมทุกพื้นที่ ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดการศึกษาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายสังคมรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการกำกับดูแลและพัฒนาผู้เรียนเรื่องการรู้เท่าทันสื่อเทคโนโลยีสามารถใช้ได้อย่างถูกวิธีและเกิดประโยชน์สูงสุด ภายใต้พื้นฐานของการสร้างวินัยให้กับเด็ก ส่งเสริมให้เด็กมีส่วนร่วมในการผลิตสื่อ นวัตกรรมใหม่ ๆ มีการให้ความรู้กับผู้ปกครองในการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาเด็กได้ตั้งแต่แรกเกิด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพัตรา ประจง เรื่องการบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่าควรมีการจัดอบรมให้ครูมีความรู้ความสามารถในการผลิตและใช้สื่อการเรียนการสอน

สอนโดยเชิญวิทยากรภายนอกเข้ามาให้ความรู้โดยตรงที่โรงเรียน และสอดคล้องกับ วัชรินทร์ ปะนามะเก ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่พบว่าแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่ต้องมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้พัฒนาสื่อนวัตกรรมทางการศึกษาอยู่เสมอ และสอดคล้องกับพูนภัทรา พูนผล ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเตรียมผู้เรียนสู่ความเป็นพลเมืองโลก ผลการวิจัยพบว่าเงื่อนไขความสำเร็จ คือมีการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาอย่างรู้เท่าทันด้วยการใช้สื่อออนไลน์เป็นเครื่องมือในการค้นคว้า ใช้อุปกรณ์ IT ช่วยในการสร้างสรรค์ผลงาน

**6. ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา** ด้านนี้ประกอบด้วย มีการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาสำหรับนำไปใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างแท้จริง การวิจัยไม่ควรยึดรูปแบบแต่เน้นการใช้ประโยชน์และตัวชี้วัดคุณภาพของงานวิจัยและให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้ครูนำวิธีการแก้ปัญหาจากงานวิจัยที่มีอยู่แล้วมาใช้ประโยชน์และต่อยอดเป็นทั้งผู้วิจัยและผู้ใช้งานวิจัย นำวิธีวิทยาการวิจัยแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่มีความลึกซึ้ง นำไปใช้ประโยชน์ได้จริงและสอดคล้องกับบริบทของปัญหา เช่น การวิจัยประสบการณ์ผู้ใช้ การวิจัยอิงการออกแบบ สนับสนุนการทำวิจัยจากงานประจำที่ทำอยู่ (routine to research) มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยกับนักวิชาการสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนรวมถึงภาคประชาชนที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเป็นการประสานความร่วมมือระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและผู้เชี่ยวชาญเชิงเนื้อหาสาระที่เป็นบริบทของท้องถิ่นและโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 โดยมีข้อกำหนดไว้ในมาตรา 69 รัฐพึงจัดให้มีและส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและศิลปวิทยาการแขนงต่างๆ ให้เกิดความรู้ การพัฒนา และนวัตกรรม เพื่อความเข้มแข็งของสังคมและเสริมสร้างความสามารถของคนในชาติและสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้กำหนดให้ครูใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ (มาตรา 24 (5)) ให้ครูทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา (มาตรา 30) ให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา



**7. ด้านการแนะแนวและการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้เรียน** ด้านนี้ประกอบด้วย มีการพัฒนาทักษะและความสามารถของครูที่ทำหน้าที่แนะแนวให้ทันสมัย รู้กว้าง รู้ลึก มีทักษะในการสื่อสารและการใช้เครื่องมือดิจิทัล การแนะแนวเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างครู นักจิตวิทยาและกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เพื่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้กว้างขึ้น ครูทุกคนต้องสามารถทำหน้าที่แนะแนวได้อย่างเหมาะสมมีเทคนิคในการแนะแนวที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้เด็กและเป็นมิตรกับเด็ก มีฐานข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อใช้ประโยชน์ในการแนะแนวบนฐานข้อมูลที่มากพอและเป็นจริง ส่งเสริม พัฒนาระบบการแนะแนวในสถานศึกษาทั้งด้านอาชีพและทักษะชีวิต เพื่อสร้างทางเลือกในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพในสาขาที่ผู้เรียนถนัดและสนใจตลอดจนการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรินทร์ ปะนามะเก เรื่องการพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่พบว่าแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จะต้องมีการดูแลและช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ

**8. ด้านการวัดประเมินผล** ด้านนี้ประกอบด้วย เน้นการวัดผลการเรียนรู้จากพฤติกรรมและการปฏิบัติที่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนดตามสภาพจริง พัฒนารูปแบบและวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นมาตรฐานเดียวกันสามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้จริง พัฒนาระบบการสะสมและการเทียบโอนผลการเรียนโดยปรับระบบการศึกษาในระบบให้มีความเชื่อมโยงและยืดหยุ่นเพื่อให้ผู้เรียนทั้งสายสามัญและสายอาชีวะสามารถเรียนข้ามสายได้ มีการพัฒนาระบบการวัดประเมินผลให้เป็นระบบ digital testing หรือรูปแบบใหม่ ๆ ที่สะดวกและประหยัดค่าใช้จ่าย มีการพัฒนาระบบการวัดประเมินผลของโรงเรียนให้สามารถวัดได้อย่างรอบด้านทุกมิติตามสภาพจริงและนำผลการประเมินมาปรับปรุงโดยให้เด็กมีส่วนร่วมในการประเมินตัวเอง ออกแบบวิธีการวัดและประเมินที่เหมาะสมกับผู้เรียนรายบุคคลไม่จำเป็นต้องเป็นข้อสอบเดียวกัน พัฒนาครูให้มีความรู้ในด้านการออกแบบการวัดและประเมินผลที่มุ่งวัดทักษะการคิดวิเคราะห์ของเด็ก เน้นการประเมินทักษะการคิดที่ซับซ้อนในการทำงานและความสามารถในการแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรณิษฐ์ สุวรรณไตรย์ เรื่องสภาพปัญหาการบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุบลราชธานี ที่พบว่าในงานส่งเสริมวิชาการนั้นงานวัดผลประเมินผลต้องมีความสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอน และสอดคล้องกับ วัชรินทร์ ปะนามะเก ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่พบว่าแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ได้แก่ การดำเนินการวัดและประเมินผลด้วยวิธีการที่หลากหลาย และสอดคล้องกับพุน้ำพุ พุนผล ที่ได้

ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเตรียมผู้เรียนสู่ความเป็นพลเมืองโลก ผลการวิจัยพบว่าเงื่อนไขความสำเร็จ คือ มีการสะท้อนผลนักเรียนเป็นรายบุคคลด้วยการวัดและประเมินผลที่เน้นการวัดผลผู้เรียนเชิงคุณภาพในประเด็นของความสามารถและความดีงาม ใช้รูปแบบการบรรยายพัฒนาการของผู้เรียน สิ่งที่ต้องปรับปรุงและการเตรียมตัวเพื่อการเรียนรู้ในอนาคต

**9. ด้านการนิเทศการศึกษา** ด้านนี้ประกอบด้วย มีการพัฒนาระบบการนิเทศที่มีลักษณะเป็นเครือข่ายหรือชุมชนวิชาชีพมากขึ้นโดยใช้เทคโนโลยีและมีรูปแบบที่หลากหลาย พัฒนาครูให้สามารถนิเทศตนเองได้ (self supervised) ตระหนักด้วยตัวเองโดยใช้วิถีกระตุ้นเร้า (growth mindset) สนับสนุนให้ครูที่มีวิทยฐานะสูงกว่าเป็นผู้นำในการนิเทศครูภายในโรงเรียน มีคณะกรรมการในการนิเทศทั้งในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและระดับสถานศึกษา มีการสร้างความตระหนักร่วมกันถึงวัตถุประสงค์ในการนิเทศและสร้างการยอมรับซึ่งกันและกันและมีความเป็นกัลยาณมิตร ใช้การนิเทศแบบมีส่วนร่วมระหว่างครู ผู้บริหาร เน้นการนิเทศแบบลงนามจริงเพื่อดูแลผลผลิต ผลลัพธ์ที่ได้อย่างสม่ำเสมอ มุ่งนิเทศเพื่อการพัฒนาตามแนวทางหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา ปรับแนวคิดในการนิเทศจากการบอกหลักวิชาความรู้ต่าง ๆ มาเป็นการชี้แนะให้ครูเข้าถึงแหล่งเรียนรู้และสนับสนุนเครื่องมือในการช่วยเหลือครู เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองหรือใครก็ตามสามารถเข้ามาสังเกตการสอนได้อย่างโปร่งใสเพื่อประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์โรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิศักดิ์ นันทวิทย์ เรื่องรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า รูปแบบการบริหารงานวิชาการ มีระบบการนิเทศงานวิชาการที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และสอดคล้องกับวัชรินทร์ ปะนามะเก ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่พบว่าแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จะต้องมีการนิเทศภายในโดยผู้บริหารและคณะครูอย่างสม่ำเสมอ และสอดคล้องกับพูนภัตรา พูนผล ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเตรียมผู้เรียนสู่ความเป็นพลเมืองโลก ผลการวิจัยพบว่าเงื่อนไขความสำเร็จ คือมีการนิเทศการเรียนการสอนที่ทำเป็นกระบวนการตรวจสอบภายในโรงเรียนโดยผู้บริหารและเพื่อนครูอย่างสม่ำเสมอ มีวัตถุประสงค์เพื่อสะท้อนผู้เรียนเป็นรายบุคคล

**10. ด้านการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา** ด้านนี้ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพควรเป็นระบบที่ผูกติด (built in) กับการทำงานประจำโดยที่บุคลากรในสถานศึกษาไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นภาระงานเพิ่มเติม มีระบบฐานข้อมูลกลางอิเล็กทรอนิกส์ของสถานศึกษาที่สามารถเชื่อมโยงกับระบบประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก มีตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานกลางสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ร่วมกับตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่อิงตามบริบทของสถานศึกษาทั้งนี้ต้องไม่มากเกินไปและสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ การประกันคุณภาพควรเป็นกระบวนการที่มุ่งการพัฒนาเป็นหลักโดยเน้นการตรวจสอบ 3 ด้าน คือ หลักสูตร การบริหารจัดการตามบริบทของสถานศึกษา และคุณลักษณะของผู้เรียน การประกันคุณภาพต้องเริ่มจากตัวครู การประกันระดับห้องเรียนเพื่อส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียน มีการทำประกันคุณภาพที่จริงจังไม่สร้างภาพ สม่่าเสมอและดำเนินการตามแนวทางของกฎกระทรวง เรื่องการประกันคุณภาพ ภายใต้การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย สถานศึกษาควรปฏิบัติตามแผนงานโครงการที่ตอบสนองมาตรฐานอย่างแท้จริงและดำเนินการเป็นระบบวงจรคุณภาพ (PDCA) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรณิย์ สุวรรณไตรย์ ที่ศึกษาเรื่อง สภาพปัญหาการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุบลราชธานี พบว่าเงื่อนไขที่ส่งเสริมการบริหารงานวิชาการนั้น มีการจัดงานประกันคุณภาพสถานศึกษา โดยกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา จากตัวชี้วัดและมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบโครงสร้างสถานศึกษาให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพสถานศึกษา และสอดคล้องกับ วัชรินทร์ ปะนามะเก ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 ที่พบว่าแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 จะต้องใช้กระบวนการ PDCA ในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน

**11. ด้านการประสานเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ** ด้านนี้ประกอบด้วย มีการสร้างความตระหนักแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการร่วมมือกันพัฒนาเด็กให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทั้งครอบครัว ประชาชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน พัฒนาระบบการพัฒนาวิชาชีพครู ด้วยการส่งเสริมให้มีชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อให้ครูเกิดการพัฒนาและช่วยเหลือผู้เรียนทั้งในสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษา รวมทั้งแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างสังคมครูที่เข้มแข็งในการพัฒนาตนเองและนักเรียนให้เต็มศักยภาพ ส่งเสริมให้ความรู้กับครอบครัวในเรื่องการเข้าถึงข้อมูลอย่างรอบด้านและมีการศึกษาเรียนรู้แบบคู่ขนานไปกับลูกเพื่อประโยชน์ในการให้คำปรึกษาและดูแลเด็กร่วมกับโรงเรียน ครอบครัว โรงเรียน ชุมชน สถานศึกษาในแต่ละระดับรวมถึงองค์กรที่จัดการศึกษาควรมีการวางแผนและตั้งเป้าหมายในการจัดการศึกษาร่วมกัน เทศบาลควร

จัดทำโครงการพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อการสนับสนุนงบประมาณและส่งเสริมการพัฒนาร่วมกับหน่วยงานหรือสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาอย่างรอบด้าน อาศัยผู้เชี่ยวชาญมาช่วยตรวจสอบคุณภาพของงานวิชาการในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิวัฒน์ มากมี เรื่อง อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย พบว่าด้านการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การผลิตและพัฒนาครูสอดคล้องกับความต้องการและพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ ด้านการบริหารงานทั่วไป คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้และมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนการบริหารโรงเรียนและมีส่วนร่วมทุกองค์การในการจัดการศึกษา ผู้บริหารเลือกรูปแบบการบริหารที่หลากหลายตามบริบทและสถานการณ์และมีระบบการกำกับติดตามให้เกิดคุณภาพโดยใช้เทคโนโลยีและยึดหลักธรรมาภิบาล และสอดคล้องกับ วัชรินทร์ ปะนามะเก ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่พบว่าแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่ต้องมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้พัฒนาสื่อวัตกรรมการศึกษาอยู่เสมอ

**12. ด้านผลลัพธ์ที่พึงประสงค์** ด้านนี้ประกอบด้วย ผู้เรียนมีทักษะการอ่าน การเขียน และการคำนวณที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการเป็นบุคคลที่ไม่หยุดเรียนรู้ทั้งด้านสังคม บุคลากรทำงานภายใต้หลักการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้เรียนมีทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (critical thinking and problem solving) ผู้เรียนมีทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (creativity and innovation) ผู้เรียนมีทักษะด้านความเข้าใจความต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนทัศน์ (cross cultural understanding) ผู้เรียนมีทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (collaboration teamwork and leadership) เข้าใจ เข้าถึงผู้อื่นเห็นอกเห็นใจและมีเจตคติที่ดีต่อกัน ผู้เรียนมีทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ รู้ทันสื่อ (communication information and media literacy) ผู้เรียนควรได้รับการปลูกฝังจิตสำนึกให้คิดบวก รู้จักผิดชอบชั่วดีภายใต้พื้นฐานของการมีวินัย รับผิดชอบ ไม่เบียดเบียนคนอื่น ผู้เรียนมีทักษะด้านคอมพิวเตอร์และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (computing and ICT literacy) มีความฉลาดในการใช้เทคโนโลยี (digital quotient) ผู้เรียนมีทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้ (career and learning skills) ทักษะชีวิตเพื่อการดำรงชีพในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พายุพงศ์ พายุหะ เรื่องอนาคตภาพการมัธยมศึกษาไทยภายในปี พ.ศ. 2570 พบว่าการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการเรียนรู้ คิดวิเคราะห์ เน้นทักษะการเรียนรู้ทักษะชีวิต การเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี การเรียนที่ปรับเปลี่ยนไปสู่การใช้แท็บเล็ต การสอนให้เข้าสู่ความเป็นอาเซียน มีการสอนเป็นทีม เน้นการมีคุณธรรมและจริยธรรม และการพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ ผู้เชี่ยวชาญยืนยันว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดและมีความสอดคล้องสูง และสอดคล้องกับพุนภัทธา พุนผล ที่ได้



ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเตรียมผู้เรียนสู่ความเป็นพลเมืองโลก ผลการวิจัยพบว่าเงื่อนไขความสำเร็จ คือมีการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาอย่างรู้เท่าทันด้วยการใช้สื่อออนไลน์เป็นเครื่องมือในการค้นคว้า ใช้อุปกรณ์ IT ช่วยในการสร้างสรรค์ผลงาน มีการจัดระบบบันทึกการเรียนรู้ของผู้เรียนแบบรายบุคคล เพื่อเตรียมผู้เรียนที่มีใจเปิดกว้าง ยินดีรับฟัง มีความเมตตากรุณา เข้าใจวัฒนธรรมและความคาดหวังของผู้อื่น สามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี มีปฏิสัมพันธ์และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในบริบทแวดล้อมที่หลากหลาย และยังสามารถเชื่อมโยงกับงานวิจัยของสราวุฒิ กันเยี่ยม ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนเตรียมทหารตามแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 จากการสังเคราะห์พบว่าทักษะการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills, 2007) ได้แก่ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม คือ การเรียนวิชาพื้นฐาน (3Rs) (Reading Writing Arithmetic) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) การติดต่อสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีม (Collaboration) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ได้นำไปใช้ในโรงเรียนทหารทั้งในและต่างประเทศ เช่นเดียวกับทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี คือ การใช้ข้อมูลสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม (Communications, Information and Media Literacy) นอกจากนี้ยังพบว่า ทักษะชีวิตและอาชีพ คือ การใช้ชีวิตและการทำงานในโลกที่ล้วนเชื่อมต่อกัน ความเป็นผู้นำ (Career and Learning Skills, Cross-cultural Understanding and Leadership) มีการนำไปใช้ในโรงเรียนทหารของประเทศไทยและทุกโรงเรียนทหารที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศในขณะที่การจัดการความเครียด (Management of Stress) และการจัดการสถานการณ์วิกฤตภายใต้สภาพแวดล้อมที่กดดัน (Dealing with Crisis / Decision making under pressure in complex environment) นำไปใช้เฉพาะ Royal Military Academy Sandhurst เท่านั้น จากการสังเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยพบว่าทักษะการเรียนรู้ แห่งศตวรรษที่ 21 ที่น่าสนใจศึกษาและครอบคลุมทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนทหารทั้งในและต่างประเทศเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนเตรียมทหารที่จะนำมาเป็น กรอบในการวิจัยอย่างต่อเนื่องต่อไปประกอบด้วย 1) ทักษะการเรียนรู้ 2) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ 3) ทักษะการติดต่อสื่อสาร 4) ทักษะการทำงานเป็นทีม 5) ทักษะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี 7) ทักษะในการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 8) ทักษะผู้นำที่มีความรับผิดชอบ 9) ทักษะการคิดยืดหยุ่นและการปรับตัว 10) ทักษะทางสังคมและการเรียนรู้สังคมข้ามวัฒนธรรมซึ่งสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

## ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัย เรื่อง อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาล เพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ในครั้งนี้ ได้ค้นพบอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ที่เป็นองค์ความรู้และเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอื่น ๆ ที่ดำเนินการด้านการบริหารงานวิชาการ ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

#### 1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลการวิจัยเรื่อง อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 พบว่า สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารในระดับกำกับนโยบายด้านการจัดการการศึกษาต้องถื่นต้องนำไปพิจารณา คือ การจัดทำแผนแม่บทด้านการศึกษาของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ เพิ่มเติมจุดเน้นในเรื่องคุณลักษณะของเด็กในอุดมคติและทักษะต่าง ๆ ที่เด็กพึงมีเพื่อการอยู่รอดในโลกศตวรรษที่ 21 และควรมีการกำหนด Road map ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ที่ชัดเจนโดยไม่ลืมนำมาบูรณาการร่วมกับกระทรวงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการกำหนดทิศทางที่จะพัฒนาการศึกษา และพัฒนาผู้เรียนร่วมกันอย่างเป็นระบบ ตลอดจนพิจารณาจัดสรรงบประมาณสนับสนุนโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ อย่างเพียงพอทั่วถึงพร้อมทั้งผลักดันให้มีการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม จริงจัง ต่อเนื่องและยั่งยืน

#### 1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ในอนาคตนั้นผู้ที่มีบทบาทสำคัญคือผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและต้องมีการเตรียมการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ โดยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1.2.1 เตรียมความพร้อมในด้านครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ฝึกฝนการใช้งานอุปกรณ์ แอปพลิเคชันใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนโดยจัดทำแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ

1.2.2 เตรียมความพร้อมทางด้านสื่อเทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ทันสมัยและเพียงพอต่อความต้องการเพื่อสนับสนุนให้กับครูและนักเรียนได้นำมาใช้อย่างเสมอภาคกัน

1.2.3 จัดทำแผนงานโครงการในการขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัดโดยพิจารณาให้มีความครอบคลุมกับกิจกรรมที่โรงเรียนต้องดำเนินการอย่างเพียงพอ โดยสถานศึกษาอาจเชิญผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาร่วมวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน



1.2.4 จัดเตรียมสภาพแวดล้อม บรรยากาศ แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายตรงกับความต้องการของเด็ก โดยสามารถให้บริการอย่างแพร่หลาย ไม่มีค่าใช้จ่าย ทันทสมัย ปลอดภัย และเพียงพอ

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

2.1 ควรมีการศึกษาเรื่องการสร้างความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของท้องถิ่นให้มีความยั่งยืนและเป็นรูปธรรม

2.2 ควรมีการศึกษาถึงรูปแบบการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้มีคุณภาพเทียบเท่าระดับสากล

2.3 ควรมีการทำวิจัยเกี่ยวกับการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและสังคมในยุคดิจิทัล



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กมล ภูประเสริฐ, การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เมธีทิปส์, 2548).

กรมการปกครอง, คู่มือการปฏิบัติงานสภาดำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2542).

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, การวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, (กรุงเทพฯ: กระทรวงมหาดไทย, 2560).

กระทรวงศึกษาธิการ, กฎกระทรวงศึกษาธิการ, เข้าถึงเมื่อ 16 มกราคม 2563, เข้าถึงได้จาก <http://kormor.obec.go.th/kod074.pdf>

———, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ), 2546).

คณะกรรมการจัดทำพจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ร่วมสมัย ราชบัณฑิตยสถาน, ทักษะในศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Skills; Transversal Skills), เข้าถึงเมื่อ 18 มกราคม 2563, เข้าถึงได้จาก <http://www.royin.go.th/?knowledges>

จันทร์ธานี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา, (กรุงเทพฯ: บুদ্ধพอยท์, 2545).

จิรพันธ์ พิมพ์พันธุ์, กลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้, (กรุงเทพฯ: พรึกหวานกราฟฟิก, 2550).

จุมพล พูลภัทรชีวิน, เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ในเทคนิควิธีการวิเคราะห์นโยบาย, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544).

———, "ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย EDFR เอกสารประกอบการอบรมสัมมนาวิชาการ เรื่องการวิจัยอนาคต." วารสารสมาคมการวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 13, 2 (2552): 9-13.

ชุมศักดิ์ อินทร์รัช, การบริหารงานวิชาการและการนิเทศภายในสถานศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 5 (ปัตตานี: ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษาสำนักงานวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 2551).

ชูวงศ์ ฉายะบุตร, การปกครองท้องถิ่นไทย, (กรุงเทพฯ: บริษัทพิชเนศพรินท์ติ้ง เซ็นเตอร์จำกัด, 2539).

บุญมี พันธุ์ไทย, เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research), (กรุงเทพฯ: ภาควิชาการประเมินและการวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553).

บุญร่วม เทียมจันทร์, **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560 พร้อมหัวข้อเรื่องทุกมาตราฉบับสมบูรณ์**, (กรุงเทพฯ: อินส์พัล, 2560).

ประทีป หวานชิต, "รูปแบบการบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาทักษะชีวิตในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา." **วารสารบริหารการศึกษา** มศว. 14, 26 (มกราคม-มิถุนายน, 2560): 8-9.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **การบริหารงานวิชาการ**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2553).

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2549, **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่ม 124/ตอนที่ 2 ก/หน้า 1/8 มกราคม 2550).

พลากร ชูริมินต์, "อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2562-2571)." **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์** 20, 2 (กันยายน-ตุลาคม 2561): 29.

พันธิการ์ วัฒนกุล และ สุรศักดิ์ มั่งสิงห์, "ความรู้พื้นฐานและทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21." **วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ฉบับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี** 4, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 84-92.

พายุพงศ์ พายุหะ, "อนาคตภาพการมัธยมศึกษาไทย ภายในปี พ.ศ. 2570." (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2556).

พิมพ์พัช สุตานันท์, "กลยุทธ์การบริหารหลักสูตรแบบบูรณาการเพื่อส่งเสริมทักษะการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น." **วารสารวิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ** 13, 1 (มกราคม-มิถุนายน, 2561): 141-42.

พีรภาว บุญเพลิง, "อนาคตภาพการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยตามความต้องการของชุมชน." (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558).

พูนภัทรา พูลผล, "การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเตรียมผู้เรียนสู่ความเป็นพลเมืองโลก." **วารสารวิจัยการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา** 2, 4 (กรกฎาคม-กันยายน, 2557): 27-28.

เพชรรักษา, สุพรรณนา, **21<sup>st</sup> ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษใหม่**, เข้าถึงเมื่อ 5 มกราคม 2563, เข้าถึงได้จาก <http://supannapetraksa.blogspot.com/>

มูลนิธิกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, **คู่มือการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.)**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์, 2551).

- เมตต์ เมตต์การุณจิต, **การจัดการศึกษาท้องถิ่น: โดยชุมชน เพื่อชุมชน และสังคมไทย**, (กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2553).
- ระวีพรรณ รมภีรัง, "การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองลำพูน." ใน **รายงานสืบเนื่องจากการประชุมสัมมนาวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ (Proceeding) เครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ครั้งที่ 15**, 2558.
- รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ, **การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**, (สงขลา: นำศิลป์, 2554).
- วศิน โกมุต, "คะแนน O-Net ภาพสะท้อนคุณภาพการศึกษาท้องถิ่น." **วารสารศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี 2**, (2559).
- วัชรินทร์ ปะนามะเก, "การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2." **วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม 5**, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2558): 52.
- วิจารณ์ พานิช, **วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21**, (กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์, 2555).
- วิโรจน์ สารรัตน์, **การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิดและกรณีศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: หจก.ทิพย์วิสุทธิ์, 2556).
- , **ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย EDFR**, (กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์, 2557).
- วิสิทธิ์ ไรจน์พจนรัตน์, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**, (กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา, 2542).
- ศรุต บุญโนนแต่, "แนวทางการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มีประสิทธิผล." **วารสารบริหารศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี 15**, ฉบับพิเศษ (ตุลาคม-ธันวาคม, 2558): 243.
- สถาบันการวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ), **ข้อเสนอว่าด้วยการปฏิรูประบบการศึกษาไทย**, เข้าถึงเมื่อ 25 พฤศจิกายน 2562, เข้าถึงได้จาก <http://pokpong.org/wp-content/uploads/education-reform-proposal.pdf>
- สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี, **การจัดการห้องเรียนในศตวรรษที่ 21**, (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลเอ็ดดูเคชั่น, 2561), 23.
- สมหวัง ว่องไวไพศาล, "การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21." (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558).
- สมาน อัสวภูมิ, **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่: แนวคิด ทฤษฎีการปฏิบัติ**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (อุบลราชธานี: อุบลกิจออฟเซต, 2553).

- สราวุฒิ กันเอี่ยม, "กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนเตรียมทหารตามแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21." วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น 16, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม, 2562): 215.
- สันติ บุญภิรมย์, การบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพฯ: บัคพอยท์, 2553).
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, (กรุงเทพฯ: พรึทหวานกราฟฟิคจำกัด, 2545).
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. ใน รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาของเทศบาล. กรุงเทพฯ: สกศ., 2554.
- สุทธิวัฒน์ มากมี, "อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย." วารสารการบริหาร การศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร 9, 1 (2561): 212.
- สุทธิศักดิ์ นันทวิทย์, "รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌมเขต 2." วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร 6, 1 (กรกฎาคม- ธันวาคม 2558): 214.
- สุนีย์ ชัยสุขสังข์, "กลยุทธ์การบริหารวิชาการเพื่อเสริมสร้างทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนใน โรงเรียนเอกชนทางเลือก." วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี 5, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม, 2557): 99-100.
- สุบัน มุขธระโกษา, การวิจัยอนาคตด้วย เทคนิค EDFR, (ขอนแก่น: สำนักทะเบียนและประมวลผล มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 2557).
- สุพัตรา ประจง, "การบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์." วารสารสถาบันวิจัย พิศมธรรม 3, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม, 2559): 223-24.
- หนังสือพิมพ์มติชนสุดสัปดาห์, ห้องเรียนแห่งอนาคต ฉบับที่ 1781 วันที่ 3-9 ตุลาคม. เข้าถึงเมื่อ 1 มกราคม 2563, เข้าถึงได้จาก <<https://www.samsungslc.org/article/develop-21-st-century-skills-for-prepare-new-world/>>
- อรนิตย์ สุวรรณไตรย์, "สภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น ในจังหวัดอุบลราชธานี." วารสารบัณฑิตวิทยาลัย พิษณุพรรณ 10, 1 (มกราคม- มิถุนายน 2558): 29.
- อำภา บุญช่วย, การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โอเอสพริ้นติ้งเฮ้าส์, 2537).

## ภาษาอังกฤษ

- A., Rosefsky Saavedra, and Darleen Opfer V., **Teaching and Learning 21st Century Skills: Lessons from the Learning Science**, Asia Society Partnership for Global Learning: Rand Corporation. 2012).
- C., Nyakito, and Allida V., "Twenty-First Century Education: Is Kenya Heading Towards the Right Direction of Improving Teaching and Learning as Prescribed by Educational Transformation Programme?." **Baraton Interdisciplinary Research Journal** 8, Special Issue (2018): 1-10.
- Forest, James, and Kevin Kinser, **Higher Education in the United States : An Encyclopedia**, (Oxford: ABC-CLIO, 2002).
- Fry, Heather, Steve Ketteridge, and Stephanie Marshall, "A Handbook for Teaching and Learning in Higher Education : Enhancing Academic Practice." New York: Taylor & Francis, 2009.
- Gorton., Richard A., **School Administration and Supervision : Leadership Challenges and Opportunities**, 2<sup>nd</sup> ed. (Ohio: W. C. Brown, 1983).
- H., Thomas, Lee M., and Wilson A., "Future Scenarios for Management Education." **Journal of Management Development** 33, 5 (2014): 503-19.
- Howard, P., C. O. Brien, B. Kay, and K. O. Rourke, "Leading Educational Change in the 21<sup>st</sup> Century: Creating Living Schools through Shared Vision and Transformative Governance." **Sustainability** 11, (2019): 410.
- J., Francis Bruce, "Curriculum and Instruction." In **The International Encyclopedia of Higher Education**. Sanfrancisco: Jossey-Bass PUBLISHERS, 1978.
- Knezevick, Stephen J., **Administration of Public Education**, 4<sup>th</sup> ed (New York: Harper and Row Publishers, 1984).
- Kristen, Kereluiik, and others, "What Knowledge Is of Most Worth: Teacher Knowledge for 21<sup>st</sup> Century Learning." **Journal of Digital Learning in Teacher Education** 29, 4 (2013): 130-31.
- R., Tarrag F., and Wilson A. E., "Educational Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century." In **Springer**, edited by Nicholas Reynolds; M´arta Turcs´anyi-Szab´o. Key Competencies in the Knowledge Society 324, 389-400, 2010.



T., Macmillan Thomas, "The Delphi Technique." In **Paper Presented at the Annual Meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development Monterey**: Calif May, 1971.

UNESCO, **Media and Information Literacy Curriculum for Teachers**, (Paris).

Vick, Julia Miller, Jennifer S. Furlong, and Mary Morris Heiberger, **The Academic Job Search Handbook**, 4<sup>th</sup> ed (University of Pennsylvania Press: Philadelphia, 2008).

W., Smith Edward, and others, **The Educator's Encyclopedia**, (New Jersey: Prentice Hall, 1961).

Wilson, D. C., and Thomas H., "The Legitimacy of Business Schools: What's the Future?." **Journal of Management Development** 31, 4 (2012): 368-76.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



ที่ อว 8612.2/1 ร 2



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

18 กุมภาพันธ์ 2563

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณิ์ แกมเกตุ

ด้วย นางอรชร วรรณสอน รหัสนักศึกษา 60252913 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาล เพื่อรองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา โทร. 08 9892 3821



กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการศึกษาในระดับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จำนวน 3 ราย ได้แก่

1. นาย ช. โชคชัย คำแหง ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพัฒนาบุคลากร กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
2. นายสุพจน์ จิตต์เพชร ผู้อำนวยการกลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนา การจัดการศึกษาท้องถิ่น
3. นางสาวแสงมณี มีน้อย ท้องถิ่นจังหวัดอ่างทอง

กลุ่มที่ 4 นักวิชาการทางการศึกษา/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ราย ได้แก่

1. ดร.คมศร วงษ์รักษา อดีตรองผู้อำนวยการสมศ. ที่ปรึกษาคณะกรรมการวิชาการส่วนกลาง กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
2. ดร.ทรายทอง พวกสันเทียะ รองผู้อำนวยการสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ
3. รศ.ดร.สมบัติ ท้ายเรือคำ อาจารย์ประจำภาควิชาหลักสูตร การสอนและการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
4. ดร.ธวัชชัย รัตตัญญู อดีตผู้อำนวยการสำนักการศึกษาเมืองพัทยา ที่ปรึกษาคณะกรรมการวิชาการส่วนกลาง กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
5. ดร.มาตา แก้วเซ่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร
6. รศ.ดร.วรรณิ์ แกมเกตุ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7. ศ.ดร.สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ ผู้ทรงคุณวุฒิในสภาการศึกษา



## แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

### เรื่อง อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาล

#### เพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

**คำชี้แจง** แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นและประมวลข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 เพื่อประกอบการวิจัยเรื่อง อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์

1.1 ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

1.2 วุฒิการศึกษาสูงสุด.....

1.3 ตำแหน่ง..... สถานที่ทำงาน.....

1.4 ประสบการณ์ในการทำงาน.....

1.5 สถานที่สัมภาษณ์.....

1.6 วันที่ให้สัมภาษณ์..... เวลา..... ถึง.....

**ตอนที่ 2** ประเด็นการสัมภาษณ์

2.1 ท่านคิดว่าการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

2.2 ท่านคิดว่าการพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

2.3 ท่านคิดว่าการวัดประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

2.4 ท่านคิดว่าการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

2.5 ท่านคิดว่าการพัฒนาแหล่งเรียนรู้เพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

2.6 ท่านคิดว่าการนิเทศการศึกษาเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

2.7 ท่านคิดว่าการแนะแนวเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

2.8 ท่านคิดว่าการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

2.9 ท่านคิดว่าการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

2.10 ท่านคิดว่าการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

2.11 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ

ที่ อว 8612.2/๒๑๕



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๒๑ พฤษภาคม 2563

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ตอบแบบสอบถาม

เรียน ดร.อวิชัย วรรณิการ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางอรชร วรรณสอน รหัสนักศึกษา 60252913 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21”  
ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขออนุญาตเผยแพร่จากท่านในการตอบแบบสอบถาม เพื่อการวิจัยที่  
แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์  
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)  
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติกรแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455





## แบบสอบถามการวิจัย (EDFR รอบที่ 2)

เรื่อง อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21

คำชี้แจง

1. ตามที่ท่านได้กรุณาตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยแบบ EDFR และได้ให้สัมภาษณ์ (EDFR รอบที่ 1) ไปแล้วนั้น ผู้วิจัยได้นำความคิดเห็นของท่านมาสังเคราะห์และสร้างเป็นแบบสอบถามสำหรับการทำ EDFR รอบที่ 2 ฉบับนี้
2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21
3. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่าน มีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอรับรองข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้จะเป็นความลับ การนำเสนอข้อมูลจะเป็นข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกตอนและทุกข้อ
4. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน ได้แก่
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้



## แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพของท่าน

ข้อ	สภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ 1. <input type="checkbox"/> ชาย 2. <input type="checkbox"/> หญิง	( ) 01
2	อายุ 1. <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 30 ปี 2. <input type="checkbox"/> 31-40 ปี 3. <input type="checkbox"/> 41-50 ปี 4. <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป	( ) 02
3	ระดับการศึกษาสูงสุด 1. <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี 2. <input type="checkbox"/> ปริญญาโท 3. <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	( ) 03
4	ประสบการณ์ในการทำงาน 1. <input type="checkbox"/> 1 - 10 ปี 2. <input type="checkbox"/> 11 - 20 ปี 3. <input type="checkbox"/> 21 - 30 ปี 4. <input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี	( ) 04

## ตอนที่ 2 อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนา

### ทักษะในศตวรรษที่ 21

#### คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาข้อความที่เกี่ยวกับอนาคตภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว ซึ่งกำหนดระดับความคิดเห็น ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความว่าเป็นตัวบ่งชี้อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความว่าเป็นตัวบ่งชี้อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความว่าเป็นตัวบ่งชี้อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความว่าเป็นตัวบ่งชี้อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความว่าเป็นตัวบ่งชี้อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเพื่อรองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ระดับมากที่สุด

#### 2. คำอธิบายศัพท์ทางวิชาการ

2.1 lean curriculum หมายถึง หลักสูตรที่มีเนื้อหากระชับ ได้ใจความ เข้าใจง่าย สามารถนำไปบูรณาการใช้ประโยชน์ได้จริง

2.2 authentic learning หมายถึง การเรียนรู้ที่แท้จริง เป็นการจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ เข้าใจและสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ตามสภาพแวดล้อมของนักเรียนแต่ละบุคคลได้

2.3 Learning by doing หมายถึง การเรียนรู้ท่ามกลางการปฏิบัติ คือในขณะที่ปฏิบัติแล้วเกิดแนวความคิดใหม่ ประสบการณ์ เกิดการเรียนรู้ในช่วงการปฏิบัติกิจกรรม วิธีการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองได้

2.4 flipped classroom หมายถึง กระบวนการเรียนการสอนรูปแบบหนึ่งซึ่งเปลี่ยนการใช้ช่วงเวลาของการบรรยายเนื้อหา (Lecture) ในห้องเรียนเป็นการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อฝึกแก้โจทย์ปัญหา และประยุกต์ใช้จริง ส่วนการบรรยายจะอยู่ในช่องทางอื่นๆ เช่น วิดีโอ วิดีโอออนไลน์ podcasting หรือ screen casting ฯลฯ ซึ่งนักเรียนเข้าถึงได้เมื่ออยู่ที่บ้านหรือนอกห้องเรียน ดังนั้น การบ้านที่เคยมอบหมายให้นักเรียนฝึกทำเองนอกห้องจะกลายมาเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมใน

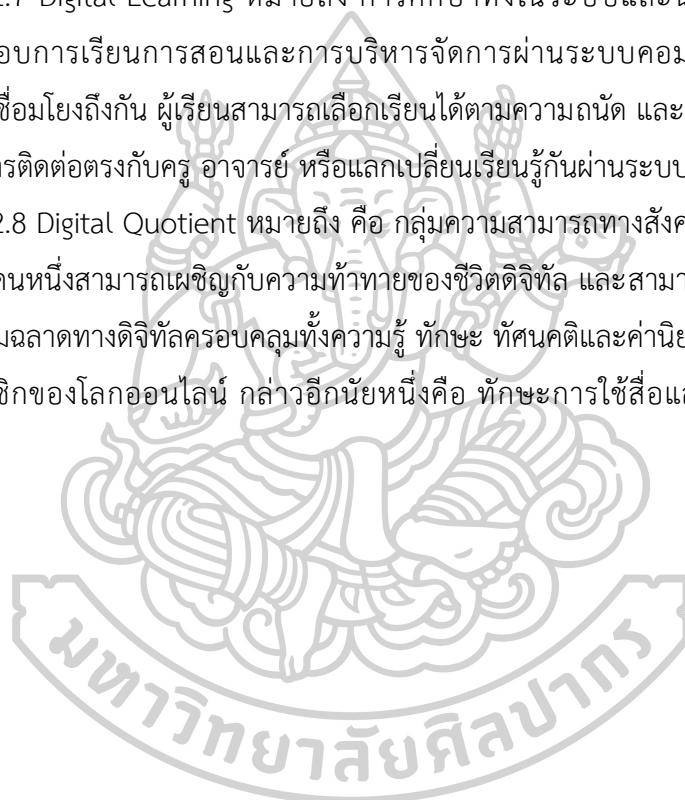
ห้องเรียน และในทางกลับกัน เนื้อหาที่เคยถ่ายทอดผ่านการบรรยายในห้องเรียนจะเปลี่ยนไปอยู่ในสื่อที่นักเรียนอ่าน-ฟัง-ดู ได้เองที่บ้านหรือที่ไหน ๆ ก็ตาม

2.5 Socrates Method หมายถึง คือการสอนแบบใช้คำถามนำเป็นชุด ซึ่งผู้เรียนเรียนรู้ได้และคำถามต้องเป็นสิ่งที่ผู้เรียนมีประสบการณ์มาแล้ว

2.6 routine to research คือ การทำงานวิจัยจากงานประจำหรืองานประจำจนเป็นงานวิจัย โดยมุ่งเน้นที่จะนำการวิจัยไปพัฒนา การทำงานประจำของตนให้ดีขึ้นไม่เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ

2.7 Digital Learning หมายถึง การศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบที่ครอบคลุมหลักสูตร กรอบการเรียนการสอนและการบริหารจัดการผ่านระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายสารสนเทศที่เชื่อมโยงถึงกัน ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความถนัด และความสนใจตามเวลาที่เลือก โดยการติดต่อตรงกับครู อาจารย์ หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันผ่านระบบคอมพิวเตอร์

2.8 Digital Quotient หมายถึง คือ กลุ่มความสามารถทางสังคม อารมณ์ และการรับรู้ที่จะทำให้คนคนหนึ่งสามารถเผชิญกับความท้าทายของชีวิตดิจิทัล และสามารถปรับตัวให้เข้ากับชีวิตดิจิทัลได้ ความฉลาดทางดิจิทัลครอบคลุมทั้งความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและค่านิยมที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตในฐานะสมาชิกของโลกออนไลน์ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ทักษะการใช้สื่อและการเข้าสังคมในโลกออนไลน์



ข้อที่	การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาล เพื่อรองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>ด้านปัจจัยสนับสนุน</b>						
1	มีการจัดทำแผนแม่บทเรื่องของการศึกษาโดยนักวิชาการให้มีความชัดเจน					
2	มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับนโยบายเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติ					
3	มีระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาแห่งชาติที่บูรณาการร่วมกันทุกกระทรวง					
4	ต้นสังกัดและโรงเรียนกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในเรื่องคุณลักษณะของเด็กในอนาคตที่ควรจะเป็นสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและรัฐธรรมนูญเพื่อการพัฒนาอย่างมีทิศทาง					
5	ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม ทั้งร่วมกันวางแผนพัฒนา ปรับปรุงและชื่นชมในความสำเร็จร่วมกัน สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ					
6	มีกระบวนการคัดเลือกครูที่มีคุณภาพ กำหนดมาตรการให้โรงเรียนมีอำนาจในการสรรหานักวิชาการ					
7	ผู้บริหารมีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับครู ผู้ปกครองนักเรียนเพื่อจัดทำโครงการ กิจกรรมที่จะช่วยพัฒนาเด็ก					
8	เชื่อมโยงระบบการประเมินวิทยฐานะให้มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจริงโดยดูผลที่เกิดกับเด็กกับครูและการยอมรับของชุมชน					
<b>ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา</b>						
9	มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเป็นหลักสูตรฐานสมรรถนะที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะหรือพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนโดยตรง					
10	มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดทักษะ 3 ด้านได้แก่ ทักษะการเรียนรู้ และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศ สื่อเทคโนโลยี ทักษะชีวิตและการประกอบอาชีพ					

ข้อที่	การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาล เพื่อรองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
11	มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยอิงเป้าหมาย และตัวชี้วัดตามแผนการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2560- 2579					
12	หลักสูตรสถานศึกษามีลักษณะกระชับ (lean curriculum) และสามารถบูรณาการ เพื่อสร้าง นักเรียนที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในโลก ศตวรรษที่ 21					
13	หลักสูตรสถานศึกษาเป็นหลักสูตรที่เน้นการจัด การศึกษาเชิงพื้นที่เพื่อตอบสนองโจทย์ท้องถิ่นของตนเอง ตามบริบทและสภาพแวดล้อมและปลูกฝังจิตสำนึก รักบ้านเกิด					
14	พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับ ความถนัด ความสนใจและความต้องการของผู้เรียน มีความยืดหยุ่น หลากหลายทันสมัย สอดคล้องกับ บริบทที่เปลี่ยนไป					
15	เพิ่มเวลาให้กับการลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ให้เด็กได้ ฝึกทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21					
<b>ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้</b>						
16	มีการพัฒนาที่บูรณาการผสมผสานหลายสมรรถนะ โดยใช้สมรรถนะหลักที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนเป็น ตัวตั้ง ตามหลักการจัดการเรียนการสอนฐาน สมรรถนะ					
17	ใช้วิธีการเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐานกระตุ้นให้ ผู้เรียนค้นหาคำตอบด้วยตนเอง สามารถสร้างองค์ ความรู้ได้ด้วยตนเอง มีการตั้งคำถามและอภิปราย ร่วมกัน (socratis method) ครูเปลี่ยนบทบาทจาก ผู้ตั้งคำถามเป็นผู้ตอบคำถาม					

ข้อที่	การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาล เพื่อรองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
18	มีการพัฒนาวิธีการจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้อง รองรับกับไทยแลนด์ 4.0 เพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด					
19	สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านทรัพยากรและช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในและนอกห้องเรียน จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในสังคม					
20	จัดกิจกรรมการเรียนรู้จากสภาพจริง (authentic learning) ด้วยวิธีการเรียนการสอนที่มีรูปแบบหลากหลายเน้นให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติจริง (learning by doing) โดยใช้รูปแบบห้องเรียนกลับด้าน (fliped classroom)					
21	ให้ผู้เรียนมีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้ได้วางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือออกแบบการเรียนรู้ร่วมกับครูมีความสุข สนุกกับการเรียนรู้และประสบความสำเร็จในการเรียนรู้					
22	พัฒนาระบบการเรียนรู้แบบมัลติภาคีที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้ตามความพร้อมและความสนใจของผู้ปกครอง					
23	จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดทักษะอาชีพโดยอาศัยความร่วมมือจากสถาบันหรือหน่วยงานที่เน้นทักษะเป็นการเรียนแบบคู่ขนานระหว่างการเรียนในระบบกับสายอาชีพ					
<b>ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้</b>						
24	พัฒนาแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลายได้คุณภาพและมาตรฐานที่ผู้เรียนรวมถึงประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่					



ข้อที่	การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาล เพื่อรองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
25	สร้างความร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชน มูลนิธิ สถาบัน องค์กรต่าง ๆ ในสังคมในการจัดหา ทำแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทันสมัย สอดคล้องกับยุคดิจิทัล					
26	มีการวางแผนนำนักเรียนไปศึกษาแหล่งเรียนรู้ หรือพัฒนาแหล่งเรียนรู้อย่างเป็นระบบโดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา					
27	ออกแบบอาคารสถานที่ให้สามารถใช้ประโยชน์ทางการศึกษาได้อย่างเต็มที่ (full utilize)					
28	ส่งเสริมให้เด็กได้ไปศึกษาแหล่งเรียนรู้ให้มากที่สุด โดยเฉพาะแหล่งเรียนรู้ที่อยู่ใกล้ตัวเด็ก แหล่งเรียนรู้ในชุมชน หรือปราชญ์ชาวบ้าน					
29	พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนให้มีความยั่งยืน หลากหลาย ทันสมัย น่าสนใจ สร้างแรงดึงดูดเหมาะสมกับช่วงวัยของผู้เรียน เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ สะอาด ปลอดภัยและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง					
30	สนับสนุนให้มีการใช้แหล่งเรียนรู้ร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน					
<b>ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา</b>						
31	มีการประเมินผล ติดตามการใช้สื่ออุปกรณ์เทคโนโลยีอยู่เป็นระยะเพื่อปรับปรุงระบบให้ทันสมัย อยู่ตลอดเวลา					
32	ส่งเสริมสนับสนุนการผลิตและการพัฒนาสื่อรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในลักษณะ สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน สามารถเชื่อมโยงกับระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยเข้าถึงได้ง่าย ไม่มีค่าใช้จ่าย					

ข้อที่	การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาล เพื่อรองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา</b>						
33	จัดสรรงบประมาณเพื่อให้เกิดการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีมีความทั่วถึง ครอบคลุมทุกพื้นที่					
34	ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดการศึกษาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายสังคมรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา					
35	มีการกำกับดูแลและพัฒนาผู้เรียนเรื่องการรู้เท่าทันสื่อเทคโนโลยี สามารถใช้ได้อย่างถูกวิธีและเกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้พื้นฐานของการสร้างวินัยให้กับเด็ก					
36	ส่งเสริมให้เด็กมีส่วนร่วมในการผลิตสื่อนวัตกรรมใหม่					
37	มีการให้ความรู้กับผู้ปกครองในการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาเด็กได้ตั้งแต่แรกเกิด					
38	มีการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาสำหรับนำไปใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างแท้จริง					
39	การวิจัยไม่ควรยึดรูปแบบ แต่เน้นการใช้ประโยชน์และตัวชี้วัดคุณภาพของงานวิจัยและให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง					
40	ส่งเสริมให้ครูนำวิธีการแก้ปัญหาจากงานวิจัยที่มีอยู่แล้วมาใช้ประโยชน์และต่อยอด เป็นทั้งผู้วิจัยและผู้ใช้งานวิจัย					
41	นำวิธีวิทยาการวิจัยแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่มีความลึกซึ้ง นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง และสอดคล้องกับบริบทของปัญหา เช่น การวิจัยประสบการณ์ผู้ใช้ การวิจัยอิงการออกแบบ					

ข้อที่	การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาล เพื่อรองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
42	สนับสนุนการทำวิจัยจากงานประจำที่ทำอยู่ (Routine to Research)					
43	มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยกับ นักวิชาการสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงภาคประชาชนที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อ เป็นการประสานความร่วมมือระหว่างผู้เชี่ยวชาญ ด้านการวิจัยและผู้เชี่ยวชาญเชิงเนื้อหาสาระที่เป็น บริบทของท้องถิ่นและโรงเรียน					
<b>ด้านการแนะแนวและการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้เรียน</b>						
44	พัฒนาทักษะและความสามารถของครูที่ทำหน้าที่ แนะแนวให้ทันสมัย รู้กว้าง รู้ลึก มีทักษะในการ สื่อสารและการใช้เครื่องมือดิจิทัล					
45	การแนะแนวเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างครู นักจิตวิทยาและกระทรวงพัฒนาสังคมและความ มั่นคงของมนุษย์เพื่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้กว้าง ขึ้น					
46	ครูทุกคนต้องสามารถทำหน้าที่แนะแนวได้อย่าง เหมาะสม มีเทคนิคในการแนะแนวที่ช่วยสร้างแรง บันดาลใจให้เด็กและเป็นมิตรกับเด็ก					
47	มีการจัดทำฐานข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อใช้ ประโยชน์ในการแนะแนวบนฐานข้อมูลที่มากพอ และเป็นจริง					
48	ส่งเสริม พัฒนา ระบบการแนะแนวในสถานศึกษาทั้ง ด้านอาชีพและทักษะชีวิตเพื่อสร้างทางเลือกใน การศึกษาต่อและการประกอบอาชีพในสาขาที่ ผู้เรียนถนัดและสนใจตลอดจนการดำรงชีวิตที่มี คุณภาพ					

ข้อที่	การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาล เพื่อรองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>ด้านการวัดประเมินผล</b>						
49	เน้นการวัดผลการเรียนรู้จากพฤติกรรมและการปฏิบัติที่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนดตามสภาพจริง					
50	พัฒนารูปแบบและวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและมาตรฐาน เป็นมาตรฐานเดียวกัน สามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้จริง					
51	พัฒนาระบบการสะสมและการเทียบโอนผลการเรียนโดยปรับระบบการศึกษาในระบบและนอกระบบให้มีความเชื่อมโยงและยืดหยุ่นเพื่อให้ผู้เรียนทั้งสายสามัญและสายอาชีพสามารถเรียนข้ามสายได้					
52	มีการพัฒนาระบบการวัดประเมินผลเป็น digital testing หรือรูปแบบใหม่ๆ ที่สะดวกและประหยัดค่าใช้จ่าย					
53	มีการออกแบบวิธีการวัดและประเมินที่เหมาะสมกับผู้เรียนรายบุคคลไม่จำเป็นต้องเป็นข้อสอบเดียวกัน					
54	มีการพัฒนาระบบการวัดประเมินของโรงเรียนให้สามารถวัดได้อย่างรอบด้าน ทุกมิติ ตามสภาพจริง และนำผลการประเมินมาปรับปรุงโดยให้เด็กได้มีส่วนร่วมในการประเมินตัวเอง					
55	พัฒนาครูให้มีความรู้ในด้านการออกแบบการวัดและประเมินผลที่มุ่งวัดทักษะการคิดวิเคราะห์ของเด็ก เน้นการประเมินทักษะการคิดที่ซับซ้อนในการทำงานและความสามารถในการแก้ปัญหา					
<b>ด้านานิเทศการศึกษา</b>						
56	พัฒนาระบบการนิเทศที่มีลักษณะเป็นเครือข่ายหรือชุมชนวิชาชีพมากขึ้นโดยใช้เทคโนโลยีและมีรูปแบบที่หลากหลาย					

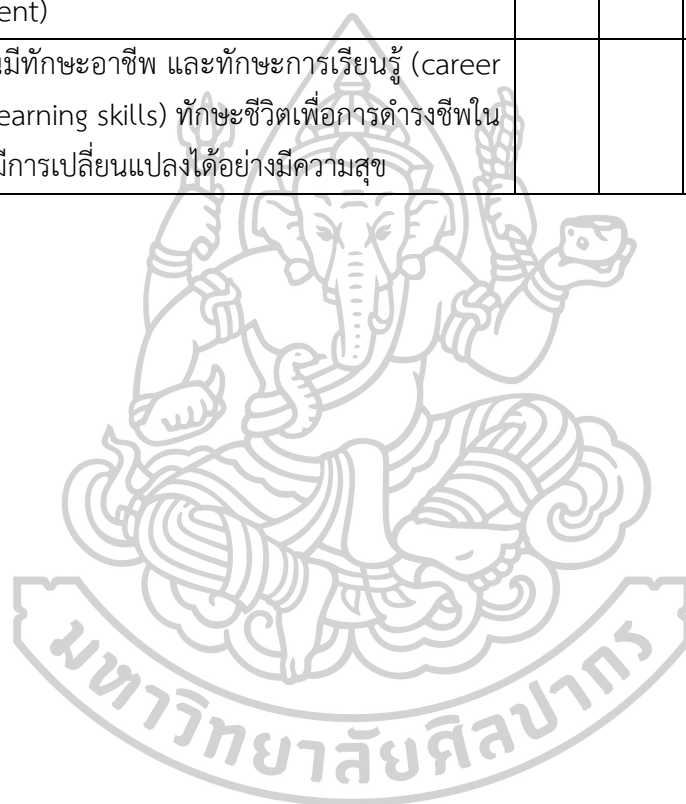
ข้อที่	การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาล เพื่อรองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
57	พัฒนาครูให้สามารถนิเทศตนเองได้ (self supervice) ตระหนักด้วยตัวเอง โดยใช้วิธีกระตุ้น เร้า (growth mindset)					
58	สนับสนุนให้ครูที่มีวิทยฐานะสูงกว่าเป็นผู้นำในการ นิเทศครูภายในโรงเรียน					
59	มีคณะกรรมการในการนิเทศทั้งในระดับองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นและระดับสถานศึกษา มีการ สร้างความตระหนักร่วมกันถึงวัตถุประสงค์ในการ นิเทศและสร้างการยอมรับซึ่งกันและกันและมีความ เป็นกัลยาณมิตร					
60	ใช้การนิเทศแบบมีส่วนร่วมระหว่างครู ผู้บริหาร เน้น การนิเทศแบบลงนามจริงเพื่อดูผลผลิต ผลลัพธ์ที่ ได้อย่างสม่ำเสมอ มุ่งนิเทศเพื่อการพัฒนาตาม แนวทางหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือ เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา					
61	ปรับแนวคิดในการนิเทศจากการบอกหลักวิชา ความรู้ต่าง ๆ มาเป็นการชี้แนะให้ครูเข้าถึงแหล่ง เรียนรู้และสนับสนุนเครื่องมือในการช่วยเหลือครู					
62	เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองหรือใครก็ตามสามารถเข้ามา สังเกตการสอนได้อย่างโปร่งใสเพื่อประโยชน์ในการ ประสัมพันธ์โรงเรียน					
<b>ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา</b>						
63	ระบบการประกันคุณภาพควรเป็นระบบที่ผูกติด (built in) กับการทำงานประจำ โดยที่บุคลากรใน สถานศึกษาไม่รู้สึกรว่าเป็นภาระงานเพิ่มเติม					
64	มีระบบฐานข้อมูลกลางอิเล็กทรอนิกส์ของ สถานศึกษาที่สามารถเชื่อมโยงกับระบบการประกัน คุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก					

ข้อที่	การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาล เพื่อรองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
65	มีตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานกลางสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21ร่วมกับตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่อิงตามบริบทของสถานศึกษา ทั้งนี้ต้องไม่มากเกินไปและสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ					
66	การประกันคุณภาพควรเป็นกระบวนการที่มุ่งการพัฒนาเป็นหลัก โดยเน้นการตรวจสอบ 3 ด้าน คือ หลักสูตร การบริหารจัดการตามบริบทของสถานศึกษา และคุณลักษณะของผู้เรียน					
67	การประกันคุณภาพต้องเริ่มจากตัวครู การประกันระดับห้องเรียนเพื่อส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียน					
68	มีการทำประกันคุณภาพที่จริงจัง ไม่สร้างภาพสม่าเสมอและดำเนินการตามแนวทางของกฎกระทรวงเรื่องการประกันคุณภาพภายใต้การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย					
69	สถานศึกษามีการปฏิบัติตามแผนงานโครงการที่ตอบสนองมาตรฐานอย่างแท้จริงและดำเนินการเป็นระบบวงจรคุณภาพ (PDCA)					
<b>ด้านการประสานเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ</b>						
70	สร้างความตระหนักแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการร่วมมือกันพัฒนาเด็กให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21					
71	สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทั้งครอบครัว ประชาชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน					
72	พัฒนาระบบการพัฒนาวิชาชีพครูด้วยการส่งเสริมให้มีชุมชนและการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือ plc เพื่อให้ครูเกิดการพัฒนาและช่วยเหลือผู้เรียนทั้งในสถานศึกษา ระหว่างสถานศึกษา รวมทั้งแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างสังคมครูที่เข้มแข็งในการพัฒนาตนเองและนักเรียนให้เต็มศักยภาพ					



ข้อที่	การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาล เพื่อรองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
73	ส่งเสริมให้ความรู้กับครอบครัวในเรื่องการเข้าถึงข้อมูลอย่างรอบด้านและมีการศึกษาเรียนรู้แบบคู่ขนานไปกับลูกเพื่อประโยชน์ในการให้คำปรึกษาและดูแลเด็กร่วมกับโรงเรียน					
74	ครอบครัว โรงเรียน ชุมชน สถานศึกษาในแต่ละระดับรวมถึงองค์กรที่จัดการศึกษา ควรมีการวางแผนและตั้งเป้าหมายในการจัดการศึกษาร่วมกัน					
75	เทศบาลมีการจัดทำโครงการพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อการสนับสนุนงบประมาณและส่งเสริมการพัฒนาร่วมกับหน่วยงาน สถาบันอื่นที่จัดการศึกษาอย่างรอบด้าน					
76	อาศัยผู้เชี่ยวชาญมาช่วยในการตรวจสอบคุณภาพของงานวิชาการในโรงเรียน					
<b>ด้านผลลัพธ์ที่พึงประสงค์</b>						
77	ผู้เรียนมีทักษะการอ่าน การเขียนและการคำนวณที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการเป็นบุคคลที่ไม่หยุดเรียนรู้ทั้งด้านสังคมและการทำงานภายใต้หลักการเรียนรู้ตลอดชีวิต					
78	ผู้เรียนมีทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (critical thinking and problem solving)					
79	ผู้เรียนมีทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (creativity and innovation)					
80	ผู้เรียนมีทักษะด้านความเข้าใจความต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนทัศน์ (cross-cultural understanding)					
81	ผู้เรียนมีทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (collaboration, teamwork and leadership) เข้าใจ เข้าถึงผู้อื่นเห็นอกเห็นใจและมีเจตคติที่ดีต่อกัน					
82	ผู้เรียนมีทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศรู้ทันสื่อ (communications, information, and media literacy)					

ข้อที่	การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาล เพื่อรองรับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
83	ผู้เรียนควรได้รับการปลูกฝังจิตสำนึกให้คิดบวก รู้จัก ผิดชอบชั่วดีภายใต้พื้นฐานของการมีวินัย รับผิดชอบ ไม่เบียดเบียนคนอื่น					
84	ผู้เรียนมีทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร (computing and ICT literacy) มีความฉลาดในการใช้เทคโนโลยี (digital quotient)					
85	ผู้เรียนมีทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้ (career and learning skills) ทักษะชีวิตเพื่อการดำรงชีพใน โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความสุข					



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางอรชร วรรณสอน
วัน เดือน ปี เกิด	21 กุมภาพันธ์ 2516
สถานที่เกิด	จังหวัดกาญจนบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2538 สำเร็จการศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาการประถมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร พ.ศ. 2551 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยกรุงเทพมหานครบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	22/24 หมู่ 7 ตำบลหนองเพรางาย อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี 11150

