



## รูปแบบการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง สู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ\*

### THE WHOLE SCHOOL DEVELOPMENT TO TRANSFORM TEACHING AND LEARNING TOWARDS COMPETENCY-BASED APPROACH



สวพร บุญญผลานันท์, พร้อมไพโล บัวสุวรรณ, สุชาดา นันทะไชย,  
พลรพี ทุมมาพันธ์

Swaporn Boonyaplanun, Prompilai Buasuwan, Suchada Nanthachai,  
Phonraphee Thummaphan

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Kasetsart University

Corresponding Author E-mail: swaporn.booo@ku.th

#### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. ศึกษาสภาพการดำเนินการและปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ 2. พัฒนารูปแบบประกอบของปัจจัยและแนวทางการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ 3. พัฒนารูปแบบการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ เป็นการวิจัยรูปแบบผสมวิธี มีผู้ให้ข้อมูล 15 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอในรูปแบบความเรียง

ผลจากวิจัยพบว่า 1. สภาพการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ ดำเนินการบนพื้นฐานของโรงเรียนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ โดยอาศัยมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน 2. การพัฒนารูปแบบประกอบของปัจจัยและแนวทางการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ ภาพรวมมีความเหมาะสมระดับมากที่สุด 3. รูปแบบการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้



ตามแนวทางฐานสมรรถนะ มี 3 องค์ประกอบ คือ 1. แนวคิดหลักของโรงเรียน 2. การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ 3. การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

**คำสำคัญ:** การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ; การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง; การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ

## Abstract

Objectives of this research article were as follows: 1. To study the model of the whole school development (WSD) for driving changes toward competency-based learning management. 2. To develop factors and methods for the whole school development (WSD) for driving changes toward competency-based learning management. 3. To develop the model of the whole school development (WSD) for driving changes toward competency-based learning management, conducted by the mixed methods of qualitative and quantitative research. The samples were selected by purposive sampling, and the data were collected from 15 respondents. The statistics used for data analysis consisted of frequency (f), percentage (%), mean ( $\bar{x}$ ), and standard deviation (S.D.) and presented in the form of narrative analysis.

The research revealed that: 1. The school administration was organized by the whole school development (WSD) on the basis of its visions and strategies, which relied on the participation of all department of education. 2. Development of components of factors of the guideline for the whole school development (WSD) for driving changes toward competency-based learning management was extremely appropriate. 3. There were three important components in the model development for the whole school approach to drive changes toward competency-based learning management 1. the main concepts of school, 2. the whole school development, and 3. driving changes.

**Keywords:** Whole School Development (WSD); Change Management; Competency-based Learning Management

## บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกที่เต็มไปด้วยสิ่งแปลกใหม่และการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ ที่พร้อมจะเข้ามาท้าทายผู้คนในยุคนี้อยู่เสมอไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจสังคม การเมือง วัฒนธรรม ความเป็นอยู่และค่านิยมการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วนี้จะเป็นทั้งโอกาสและภัย



คุกคามสำหรับคนในยุคปัจจุบัน ดังนั้นจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการในการเตรียมหรือพัฒนาคนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน (สุธิดา ฝาพรม, 2563) และด้วยสถานะด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 และการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruption) ในทุกภาคส่วนส่งผลให้ทุกฝ่ายต้องเร่งเรียนรู้และพัฒนา เพื่อปรับและเปลี่ยน (Transform) ตนเองให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างยืดหยุ่น รวดเร็วและทันการณ์ การศึกษาเป็นอีกภาคส่วนที่ได้รับผลกระทบดังกล่าวโดยตรง เนื่องจากต้องดูแลความปลอดภัยของผู้เรียนไปพร้อมกับการปรับรูปแบบวิธีการจัดการศึกษาให้ตอบโจทย์ของสถานะวิกฤตและการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในเวลาเดียวกัน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2565)

จากสภาพการณ์ในปัจจุบันที่มีความผันผวนและการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตดังกล่าว ส่งผลให้ปัจจุบันการศึกษาไทยประสบปัญหาในหลาย ๆ มิติ ซึ่งสะท้อนได้อย่างชัดเจนจากความด้อยคุณภาพของผู้เรียนที่ผู้เรียนขาดสมรรถนะในการนำความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยสมรรถนะหรือทักษะที่เห็นว่าจำเป็นนั้นจะแตกต่างกันไปตามค่านิยม บริบทและภูมิหลังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นพ้องต้องกันว่าทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม การแก้ปัญหา การจัดการตนเอง ความรู้ทางการเงินและดิจิทัล การเป็นผู้ประกอบการ ภาษาต่างประเทศและการสื่อสาร และการจัดการอารมณ์และความเครียดเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วน Buasuwan et al. (2022) การส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะที่สำคัญ จึงจำเป็นต้องพัฒนาคนให้มีสมรรถนะสูงในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้สามารถทำงานและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี ประสบผลสำเร็จ และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) อีกทั้งหลักสูตรปัจจุบันยังไม่สอดคล้องกับสภาพบริบทของสังคมไทยในปัจจุบันหรือมีความเป็นสากล เนื่องจากมีเนื้อหาแบบเดิม มีกระบวนการวิธีการเดิมเป็นการเรียนรู้แบบซ้ำ ๆ ควรปรับปรุงทบทวนหลักสูตรเพื่อให้มีความเป็นสากล ทันสมัย สอดคล้องกับสภาพบริบทปัจจุบัน (คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปประเทศ, 2561) ดังนั้นการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สถานศึกษาต้องพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้บริบทชีวิตจริงของผู้เรียนเป็นฐาน โดยมุ่งเน้นสมรรถนะที่ผู้เรียนสามารถใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน ซึ่งมักออกแบบการเรียนการสอนที่ตอบสนองความแตกต่างที่หลากหลายของผู้เรียน (Differentiated Instruction) รวมถึงต้องกำหนดแนวทางการวัดและประเมินผลที่เน้นการประเมินเพื่อพัฒนาโดยเน้นการประเมินสภาพจริงที่ใช้สมรรถนะเป็นฐาน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562)

จากการศึกษาเอกสารและการวิจัยระดับสากลพบว่าการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีสมรรถนะซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ยั่งยืนและมีศักยภาพที่จะขยายผลในระดับชาติ ควรเป็นการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole School Approach) โดยมี

เป้าหมายสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติการในชั้นเรียน การสร้างขีดความสามารถ ในภาพรวมของโรงเรียนและมีแรงกระตุ้นจากภายนอกที่เหมาะสม (OECD, 2015) ซึ่งการพัฒนา โรงเรียนทั้งระบบ มีวิธีการที่หลากหลาย มีการกำหนดใช้และนำไปปฏิบัติตามให้สอดคล้องกับ สภาพบริบทเฉพาะของแต่ละสถานศึกษา มีการกำหนดจุดเน้นของสถานศึกษา (School Concept) และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของการจัดการเรียนรู้ ซึ่งบุคลากรที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน ชุมชน ผู้ปกครอง รวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นการจัดสภาพแวดล้อมในการ จัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนรู้สึกปลอดภัยและได้รับการอำนวยความสะดวก (MOE-Alberta, 2017) ดังนั้นการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ จึงเป็นกลยุทธ์หลักที่โรงเรียนควรตระหนักถึงผลประโยชน์ เชิงบวกและการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ที่ยั่งยืน เพื่อขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษาให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งเสริมให้ครูได้รับการอบรมด้านการ จัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีศักยภาพ ในตนเอง รู้คุณค่าในตนเองและมีสมรรถนะหลักที่สำคัญต่อการดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข จากการศึกษาการใช้หลักสูตรสถานศึกษาฐานสมรรถนะพบว่า ครูยังขาดความรู้ ความเข้าใจใน ด้านการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ และโรงเรียนยังขาดงบประมาณที่เพียงพอต่อการสนับสนุน กิจกรรมการเรียนรู้ตามสภาพบริบทของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนวพรรณ เชื้ออ่ำ (2565) ได้ศึกษาปัญหาและความต้องการการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา พบว่า ครูขาด การวิเคราะห์หลักสูตรจึงไม่สามารถจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องความต้องการของผู้เรียนได้ โรงเรียนขาดแคลนบุคลากรและสื่อการสอน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ส่วนในการจัดทำหลักสูตรและ หลักสูตรไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษารูปแบบการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหาร วิทยาลัยเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ และ ช่วยยกระดับการพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการและปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ
2. เพื่อพัฒนาองค์ประกอบของปัจจัยและแนวทางการดำเนินการพัฒนาโรงเรียน ทั้งระบบเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง สู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ



## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. รูปแบบของการวิจัย

เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mix-Method Research)

### 2. ประชากร และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

2.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรของโรงเรียน ๆ ละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือครูที่มีความโดดเด่นด้านการจัดการเรียนการสอนฐานสมรรถนะ จำนวน 15 คน

2.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ นักวิชาการหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการ จำนวน 3 คน นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรฐานสมรรถนะ จำนวน 3 คน และผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนที่ใช้หลักสูตรสถานศึกษาฐานสมรรถนะ จำนวน 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 9 คน

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในประเด็นการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ การขับเคลื่อนการบริหารงานโรงเรียน การสร้างสภาพการเปลี่ยนแปลง การยอมรับทั้งองค์กรและการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีพรรณนาเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

## ผลการวิจัย

1. สภาพการดำเนินการและปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 5 ประเด็น

1.1 การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบของโรงเรียนใช้นวัตกรรมเปลี่ยนแปลงเชิงระบบมาช่วยในการบริหารสถานศึกษาทั้งระบบ ดำเนินการด้วยกระบวนการ Input Process และ Output โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากภาคีเครือข่าย ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์

โรงเรียนใช้นวัตกรรมโรงเรียนเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ดังนั้นระบบของโรงเรียนจะประกอบด้วยปัจจัยหลัก 2 ประการ คือปัจจัยด้านการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน และด้านกระบวนการเรียนรู้ ดำเนินการด้วยกระบวนการ Input Process และ Output

การมีส่วนร่วมในเรื่องภาคีเครือข่ายเข้ามาช่วยสนับสนุนส่งเสริมเรื่องทักษะกระบวนการ ทำให้โรงเรียนดำเนินการบรรลุซึ่งเป้าหมายของโรงเรียน โดยมุ่งเป้าไปที่กลุ่มนักเรียนเป็นหลัก

1.2 การขับเคลื่อนการบริหารงานโรงเรียน โดยการกระจายอำนาจ การทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบสอดคล้องกัน เพื่อดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

แต่ในช่วงชั้นสามารถบริหารขับเคลื่อนในแต่ละช่วงชั้นได้เอง ภายใต้เป้าหมายที่เรากำหนดไว้ร่วมกัน ก็จะทำให้ทุกอย่างเล็กลงและกำกับดูแลได้ง่ายขึ้น

การขับเคลื่อนงานต่าง ๆ ก็เน้นการทำงานเป็นทีม เป็นระบบ แบ่งงานตามความเหมาะสม ทางโรงเรียนจะพัฒนาทุกอย่างไปพร้อม ๆ กัน ผู้บริหารจะแบ่งหน้าที่ตามความเหมาะสมของคุณครู

1.3 การสร้างสภาพการเปลี่ยนแปลง การยอมรับทั้งองค์กรและการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน เกิดจากความเข้าใจที่ตรงกันของผู้บริหารและครูเพื่อให้เกิดการกระทำอย่างต่อเนื่อง ทำทุกกระบวนการ โดยมุ่งไปที่เป้าหมายหลักในการพัฒนานักเรียนให้มีสมรรถนะ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

การเปลี่ยนแปลงจะยั่งยืนได้ต้องเกิดจากความเข้าใจ คือคุณครูเข้าใจสิ่งที่กำลังทำในตอนนี้อย่างไรตั้งแต่แรกว่าปลายทางเป็นอย่างไร ถ้าเรามี Mindset เดียวกัน ผมว่ายังไงก็ยั่งยืน

หากทุกคนรักในองค์กรแล้วก็จะช่วยกันขับเคลื่อนองค์กร และทุกคนยอมรับความสามารถที่ต่างกันให้แต่ละคน ผู้บริหารก็จะวางตัวในการดำเนินงานได้ตามศักยภาพของแต่ละคน และเกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างยั่งยืนได้ครับ

1.4 ปัจจัยเงื่อนไขใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ โรงเรียนมีปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน 5 ปัจจัย คือ 1. นวัตกรรม 2. ผู้บริหาร 3. ครู 4. นักเรียน 5. ผู้ปกครองและชุมชน 6. การมีส่วนร่วม 7. งบประมาณ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อความสำเร็จประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ 1. นวัตกรรม 7 เปลี่ยน 2. ผู้บริหาร 3. ครู 4. การมีส่วนร่วมของบุคลากร 5. ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากต้นสังกัด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาโรงเรียนประกอบด้วย นักเรียน ครู ผู้บริหาร องค์กร ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากตัวอย่างการสัมภาษณ์ แสดงให้เห็นว่าการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบบนพื้นฐานของโรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากภาคีเครือข่ายในการกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของโรงเรียนก่อนนำมาพัฒนาปรับปรุงเป็นหลักสูตร



สถานศึกษา ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในการถ่ายทอดการดำเนินการเพื่อให้ครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนเกิดทัศนคติเชิงบวกต่อหลักสูตรฐานสมรรถนะ เพื่อมุ่งไปที่เป้าหมายหลักในการพัฒนานักเรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 เป็นสำคัญ

2. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบของปัจจัยและแนวทางการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบของปัจจัยและแนวทางการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ

องค์ประกอบของปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. ด้านแนวคิดหลักของโรงเรียน	4.72	0.49	มากที่สุด
2. ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ	4.62	0.59	มากที่สุด
3. ด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ	4.64	0.52	มากที่สุด
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.66</b>	<b>0.53</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบของปัจจัยการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.66$ , S.D.=0.53) โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์ประกอบและแนวทางการมีส่วนร่วมและการยอมรับทั้งองค์กร ( $\bar{X}=4.72$ , S.D.=0.49) รองลงมาคือ องค์ประกอบและแนวทางการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ ( $\bar{X}=4.64$ , S.D.=0.52) และองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ( $\bar{X}=4.62$ , S.D.=0.59) ตามลำดับ

3. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ ประกอบด้วยแนวคิดสำคัญขององค์ประกอบ 3 ส่วน มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวคิดหลักของโรงเรียน (School Concept) เป็นจุดเน้นในการดำเนินการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของผู้เรียนการกำหนดแนวคิดหลักของโรงเรียนควรเริ่มต้นที่การมีค่านิยมหรือความเชื่อร่วมกันในเป้าหมายผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนที่สอดคล้องกับบริบทและที่ตั้งของสถานศึกษา สภาพแวดล้อมหรือปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยการมีภาวะผู้นำของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการทุกชั้นตอน

ส่วนที่ 2 การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole School Approach) ประกอบด้วย

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษาแบบองค์รวม

ประกอบด้วย วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันการกระจายอำนาจและการจัดการที่ยืดหยุ่น การใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ PDCA และเทคโนโลยีสารสนเทศ วิจัยและพัฒนา 2. การจัดการศึกษาฐานสมรรถนะแบบครบวงจร (Competency-based Education) ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบในการจัดการศึกษาฐานสมรรถนะ คือ หลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินเพื่อพัฒนา 3. การสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ 4. การพัฒนาบุคลากรเชิงวิชาการ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 องค์ประกอบ คือ การพัฒนาครูและการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

ส่วนที่ 3 การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะให้ประสบผลสำเร็จนั้นประกอบด้วยดำเนินการที่สำคัญ 3 ประการคือ การสร้างสภาพการเปลี่ยนแปลงการยอมรับและการมีส่วนร่วมทั้งองค์กร การดำเนินการและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยโรงเรียนจะต้องดำเนินการการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งมีการใช้ผลการทำงานเป็นฐานในการพัฒนางานในโอกาสต่อไป เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนานักเรียนให้เกิดผลลัพธ์เชิงสมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงชีวิตในโลกอนาคตได้อย่างมีความสุขและยั่งยืน และทุกคนควรร่วมกันรักษาผลการเปลี่ยนแปลงการใช้หลักสูตรสถานศึกษาฐานสมรรถนะไว้ให้คงอยู่ โดยบูรณาการให้ผลการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานทั้งระบบ

## อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลจากการศึกษาสภาพการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ มีสภาพการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบโดยให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวคิดหลักของโรงเรียนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ อาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการบริหารงาน อีกทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เช่น การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำที่สามารถบริหารงานวิชาการ ส่งเสริมการนำหลักสูตรไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ และการพัฒนาครูให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะปรับเปลี่ยนบทบาทจากครูผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้แนะนำและที่ปรึกษา แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เพราะหากบุคลากรมีประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้การดำเนินการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันสอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรศักดิ์ สิ้นตระ (2564) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำหลักสูตรฐานสมรรถนะไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน พบว่า บทบาทของผู้บริหาร



ที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ภาวะผู้นำ การพัฒนาครูและบุคลากร และส่งเสริมการนำหลักสูตรไปใช้ ส่วนด้านความสามารถของครู ในการจัดการเรียนการสอนประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้และหน่วยการเรียนรู้การวัดผล และการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ปกครองและครู และสอดคล้องกับงานวิจัยของยศววัฒน์ คำภู (2562) พบว่า ควรมีการ จัดอบรมเพื่อพัฒนาให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้แบบฐานสมรรถนะที่ส่งผล ให้นักเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้แบบฐานสมรรถนะ

2. ผลจากการศึกษาองค์ประกอบของปัจจัยในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อ ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ ด้านแนวคิดหลักของ โรงเรียน ด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ และ ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ มีระดับความเหมาะสมมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าโรงเรียน ให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวคิดหลักของโรงเรียน เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์การเรียนรู้ ของผู้เรียน โดยอาศัยขั้นตอนในการขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ พร้อมกันทุกระบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรศักดิ์ สินตระ (2564) พบว่า ผู้บริหารต้องเริ่ม ขับเคลื่อนจากการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรในบริบทที่แตกต่าง กำหนดรูปแบบของ นักเรียนตามบริบทและจุดมุ่งหมายของโรงเรียน เชิญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมให้ความเห็นต่อความ คาดหวังในตัวนักเรียน สรุปจุดมุ่งหมายของโรงเรียนที่ผ่านการวิเคราะห์จากทั้งความต้องการของ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการจัดทำหลักสูตรโดยการเลือกหลักสูตรที่เหมาะสมกับ แนวคิดหลักของโรงเรียน และสอดคล้องกับงานวิจัยของนพพรณ เชื้ออ่ำ (2565) พบว่า การบริหารสถานศึกษาและการหลักสูตรสถานศึกษาต้องเกิดจากความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการร่วมสร้างหลักสูตรสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการท้องถิ่นโดยบูรณาการทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

3. ผลจากการศึกษาการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อการขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วย แนวคิดหลัก ของโรงเรียน การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบและการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นว่า การการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบควรดำเนินการในทุกองค์ประกอบให้สอดคล้องกันอย่างเป็น ระบบเพื่อให้การพัฒนาโรงเรียนประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของประจักษ์พงศ์ วรรณโชติ สุเมธ งามกนก และสมโภชน์ อเนกสุข (2559) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบล พบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบล ให้เป็นโรงเรียนคุณภาพโดยกลยุทธ์การปฏิบัติที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารอย่างมีระบบ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การพัฒนาและสร้าง ขวัญกำลังใจให้ครูและบุคลากรการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมกับชุมชน และสอดคล้องกับ งานวิจัยของนพพรณ เชื้ออ่ำ (2565) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อ

พัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า มืองค์ประกอบการดำเนินการ 4 ด้าน ประกอบด้วย การเตรียมและการจัดทำหลักสูตร การดำเนินการใช้หลักสูตร สถานศึกษา การนิเทศติดตามการใช้หลักสูตรและการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

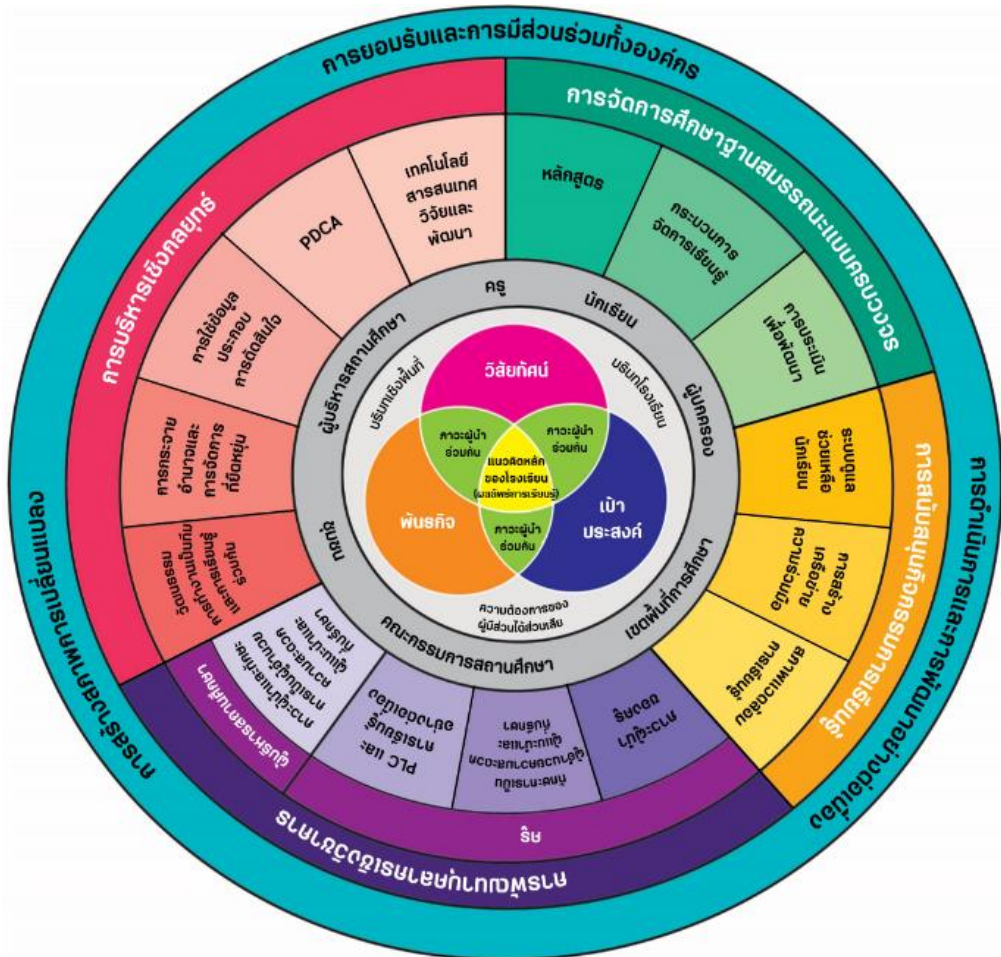
### องค์ความรู้จากการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ จำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบให้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 แนวคิดหลักของโรงเรียน ได้แก่ 1. วิสัยทัศน์ 2. พันธกิจ 3. เป้าประสงค์ 4. ภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา 5. สภาพบริบทเชิงพื้นที่ บริบทโรงเรียนและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาโรงเรียนเรียนระบบ ได้แก่ 1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ 2. การจัดการศึกษาฐานสมรรถนะแบบครบวงจร 3. การสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้ 4. การพัฒนาบุคลากรเชิงวิชาการ องค์ประกอบที่ 3 การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1. การสร้างสภาพการเปลี่ยนแปลง 2. การยอมรับและการมีส่วนร่วม 3. การดำเนินการและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถสรุปองค์ความรู้จากการวิจัย ได้ดังนี้

ด้านสภาพการดำเนินการและปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ โรงเรียนมีสภาพการดำเนินการโดยการใช้นวัตกรรมในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบด้วยการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ทั้งยังอาศัยหลักการทำงานเป็นทีม ดำเนินการภายใต้เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน มีการสร้างสภาพการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อให้เกิดการยอมรับและการดำเนินการอย่างยั่งยืน ซึ่งมีปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อความสำเร็จ คือ ผู้บริหาร ครู นักเรียน ชุมชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย งบประมาณ นวัตกรรม และการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ด้านองค์ประกอบของปัจจัยและแนวทางการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ โรงเรียนให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของปัจจัยด้านแนวคิดหลักของโรงเรียนมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ และด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบตามลำดับ

ด้านการพัฒนารูปแบบการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ ควรพัฒนาองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนให้สอดคล้องกัน กล่าวคือ เริ่มจากการกำหนดแนวคิดหลักของโรงเรียน เพื่อนำมาใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ โดยอาศัยการสร้างสภาพการเปลี่ยนแปลง การยอมรับและการมีส่วนร่วมทั้งองค์กร อีกทั้งโรงเรียนดำเนินการและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย

**ข้อเสนอแนะ**

**ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย**

กลุ่มผู้บริหาร ควรนำรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบไปใช้ในการขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะให้สอดคล้องกับสภาพบริบทของสถานศึกษา ผู้บริหารควรใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ปรับเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้อำนวยการความสะดก ผู้แนะนำและที่ปรึกษาให้แก่ครู ทั้งยังควรเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครูและบุคลากร เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมในการทำงานที่ดี

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

กลุ่มครู ควรได้รับการพัฒนาวิชาชีพ ให้ความรู้ ความเข้าใจและความสามารถในการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ เพื่อพัฒนาสมรรถนะครู สร้างการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนบทบาทครูจากผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้แนะนำและที่ปรึกษาและเพื่อให้การจัดการเรียนรู้มีประสิทธิภาพสูงสุด ครูจึงควรได้รับการนิเทศ ติดตาม รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ครูควรได้รับการสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดเทคนิคการสอนใหม่ ๆ ที่ทันสมัยและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในปัจจุบันโรงเรียนต่าง ๆ เริ่มมีการขับเคลื่อนการใช้หลักสูตรสถานศึกษาฐานสมรรถนะ จึงควรมีการติดตามการบริหารงานโรงเรียนทั้งระบบในภาพรวม เพื่อศึกษาว่าโรงเรียนมีรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะ มีส่วนที่เหมือนหรือแตกต่างกับงานวิจัยนี้หรือไม่ อย่างไร
2. นำรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะไปทดลองใช้กับกลุ่มโรงเรียนที่มีความหลากหลายในเชิงบริบทพื้นที่ที่มีความแตกต่างกันในด้านความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม เพื่อศึกษาว่ารูปแบบการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางฐานสมรรถนะในงานวิจัยนี้มีปัจจัยเงื่อนไขใดที่ส่งผลต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนที่มีสภาพบริบทที่แตกต่างกัน

### เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปประเทศ. (2561). *แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- นวพรรณ เชื้ออ่ำ. (2565). รูปแบบการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, (12)1, 1-14.
- ประจักษ์พงศ์ วรรณโชติ และคณะ. (2559). ไกรพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบล. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 10(1), 46-57.
- ภัทรศักดิ์ สินทระ. (2564). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำหลักสูตรฐานสมรรถนะไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน* (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.



- ยศวัฒน์ คำภู. (2562). การพัฒนาครูในการจัดการเรียนรู้แบบฐานสมรรถนะโดยใช้โครงงานเป็นฐานวิทยาลัยการอาชีพพรหมานิกม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2565). สภาวะการศึกษาไทย ปี 2564 สภาวะการณ์การจัดการศึกษาตามแผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา. กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด.
- สุธิดา ผาพรม. (2563). การปฏิรูปการจัดการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21. วารสารการศึกษาไทย, 17(2), 55-60.
- Buasawan, P. et al. (2022). *Re-envisioning a “skills framework” to meet 21 st century demands: What do young people need?*. Retrieved April 19, 2022, from <https://www.frontiersin.org/>
- MOE-Alberta. (2017). *Health and Life Skills Guide to Implementation (K-9)*. Alberta: Alberta Learning.
- OECD. (2015). *Education Policy Outlook 2015 : Making Reforms Happen*. Paris: OECD Publishing.

