



## The Development of a Blended Supervision Model to Promote Active Learning Based on the School as Learning Community Concept to Enhance Students' Quality in World-Class Standard Schools

Sathaka Tanchai

*Roi Et Secondary Educational Service Area Office.*

*E-mail: sataka@sesao-ret.go.th*

---

Received	Reviewed	Revised	Accepted
22/12/2025	22/12/2025	06/01/2026	20/01/2026

---

### Abstract

**Background and Aims:** Particularly at World-Class Standard Schools that prioritize active learning and 21st-century skills, educational supervision is essential to improving teacher quality and student learning results. However, the burden of instructors, time limits, and a lack of integration with school development goals are some of the drawbacks that conventional monitoring systems frequently confront. As a result, under the idea of the School as a Learning Community (SLC), a novel supervision model that combines technology with collaborative learning principles is required. This study aimed to (1) examine the current state, desirable state, and priority needs of educational supervision, (2) develop a blended supervision model to promote active learning based on the School as Learning Community concept, (3) investigate the effects of implementing the model, and (4) evaluate and expand the developed model in World-Class Standard Schools under the Roi Et Secondary Educational Service Area Office.

**Methodology:** This research employed a Research and Development (R&D) design conducted in four phases. The sample in the implementation phase consisted of 66 administrators and teachers from 7 World-Class Standard Schools, as well as 420 students. Research instruments included questionnaires, interview forms, and evaluation forms. Quantitative data were analyzed using mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>), while qualitative data were analyzed through content analysis.



**Results:** The results showed that all parts of the desired state of supervision were better than the present state, with problem identification and needs assessment having the greatest priority. The created blended supervisory model, called the SO Model, had six supervision approaches and a 10-step supervision process. It incorporated three aspects (Agenda-Based, Function-Based, and Area-Based supervisory). According to World-Class Standard criteria, teachers' active learning competencies and school quality were at the highest level, according to implementation outcomes. High levels of utility, feasibility, propriety, and correctness were found in the model evaluation, and it was effectively extended to additional schools.

**Conclusion:** The blended supervision model developed in this study significantly improved teachers' active learning competencies and school quality, in keeping with the goals of World-Class Standard Schools. The SO Model has a lot of potential as a long-lasting and adaptable supervisory framework that promotes continuous educational progress and a collaborative learning culture.

**Keywords:** Blended Supervision; Active Learning; School as Learning Community (SLC); World-Class Standard School



การพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกบนฐาน  
แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อยกระดับคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนมาตรฐานสากล  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

สาธกา ตาลชัย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

อีเมล: [sataka@sesao-ret.go.th](mailto:sataka@sesao-ret.go.th)

บทคัดย่อ

**ภูมิหลังและวัตถุประสงค์:** การกำกับดูแลทางการศึกษามีบทบาทสำคัญในการยกระดับคุณภาพการสอนและผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนมาตรฐานระดับโลกที่เน้นการเรียนรู้เชิงรุกและทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 อย่างไรก็ตาม แนวทางการกำกับดูแลแบบดั้งเดิมมักเผชิญกับข้อจำกัด เช่น ภาระงานของครู ข้อจำกัดด้านเวลา และการขาดการบูรณาการกับเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนารูปแบบการกำกับดูแลที่เป็นนวัตกรรมใหม่ที่บูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับหลักการเรียนรู้แบบร่วมมือภายใต้แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community: SLC) การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ตรวจสอบสถานะปัจจุบันสถานะที่พึงประสงค์ และความต้องการลำดับความสำคัญของการกำกับดูแลทางการศึกษา (2) พัฒนารูปแบบการกำกับดูแลแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกบนพื้นฐานของแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (3) ศึกษาผลของการนำรูปแบบดังกล่าวไปใช้ และ (4) ประเมินและขยายรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในโรงเรียนมาตรฐานระดับโลกภายใต้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

**ระเบียบวิธีวิจัย:** การวิจัยนี้ใช้การออกแบบการวิจัยและพัฒนา (R&D) ซึ่งดำเนินการในสี่ขั้นตอน กลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนการดำเนินงานประกอบด้วยผู้บริหารและครู 66 คนจากโรงเรียนมาตรฐานระดับโลก 7 แห่ง และนักเรียน 420 คน เครื่องมือวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมิน ข้อมูลเชิงปริมาณได้รับการวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนี ความต้องการลำดับความสำคัญที่ปรับปรุงแล้ว (PNImodified) ในขณะที่ข้อมูลเชิงคุณภาพได้รับการวิเคราะห์ผ่านการวิเคราะห์เนื้อหา

**ผลลัพธ์:** ผลการวิจัยพบว่าสถานะการกำกับดูแลที่พึงประสงค์นั้นสูงกว่าสถานะปัจจุบันในทุกด้าน โดยมีความต้องการลำดับความสำคัญสูงสุดในด้านการระบุปัญหาและการประเมินความต้องการ รูปแบบการกำกับดูแลแบบผสมผสานที่พัฒนาขึ้น ซึ่งรู้จักกันในชื่อแบบจำลอง SO ได้บูรณาการสามมิติ (การกำกับดูแลตามวาระ การกำกับดูแลตามหน้าที่ และการกำกับดูแลตามพื้นที่) ประกอบด้วยกระบวนการกำกับดูแล 10 ขั้นตอนและเทคนิคการกำกับดูแล 6 ประการ ผลการนำไปใช้แสดงให้เห็นว่าความสามารถใน



การเรียนรู้เชิงรุกของครูและคุณภาพของโรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานระดับโลกอยู่ในระดับสูงสุด การประเมินแบบจำลองบ่งชี้ถึงระดับประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องแม่นยำที่สูง และแบบจำลองนี้ได้รับการขยายไปยังโรงเรียนอื่น ๆ ได้สำเร็จ

**สรุปผล:** รูปแบบการกำกับดูแลแบบผสมผสานที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้ ช่วยเพิ่มพูนสมรรถนะการเรียนรู้เชิงรุกของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนมาตรฐานระดับโลก รูปแบบ SO แสดงให้เห็นถึงศักยภาพที่แข็งแกร่งในฐนาระบบการกำกับดูแลที่ยั่งยืนและปรับเปลี่ยนได้ ซึ่งสนับสนุนวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือและการพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

**คำสำคัญ :** การนิเทศแบบผสมผสาน; การจัดการเรียนรู้เชิงรุก; ชุมชนแห่งการเรียนรู้; โรงเรียนมาตรฐานสากล

## บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัล เศรษฐกิจฐานความรู้ และบริบททางสังคมโลก ได้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อระบบการศึกษา ทำให้สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับโลกยุคใหม่ ทั้งด้านความรู้ ทักษะการคิดขั้นสูง ทักษะการสื่อสาร และความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิต กระทรวงศึกษาธิการจึงกำหนดนโยบายยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยมุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ให้มีคุณลักษณะและสมรรถนะตามมาตรฐานสากล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ขับเคลื่อนโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก ความเป็นเลิศทางวิชาการ และมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ควบคู่กับการยกระดับระบบบริหารจัดการและคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาให้เทียบเคียงมาตรฐานสากล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553ก; สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2561)

กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามเป้าหมายดังกล่าว คือ “การจัดการเรียนรู้เชิงรุก” (Active Learning) ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น ผ่านการลงมือปฏิบัติ การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การทำงานร่วมกัน และการสะท้อนคิด โดยเปลี่ยนบทบาทของผู้เรียนจากผู้รับความรู้ไปสู่ผู้สร้างความรู้ด้วยตนเอง ส่งผลให้การเรียนรู้มีความหมายและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น (Bonwell และ Eison, 1991; Meyers and Jones, 1993) อย่างไรก็ตาม การจัดการเรียนรู้เชิงรุกให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมจำเป็นต้องอาศัยระบบสนับสนุนทางวิชาชีพที่มี



คุณภาพ โดยเฉพาะกระบวนการนิเทศการศึกษาที่มุ่งพัฒนาการสอนของครูผ่านการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (Glickman, Gordon, และ Ross-Gordon, 2016)

จากการดำเนินงานด้านการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด พบว่าแม้การนิเทศจะเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอน แต่ในทางปฏิบัติกลับประสบปัญหาและอุปสรรคหลายประการ โดยเฉพาะข้อจำกัดด้านเวลาในการนิเทศ เนื่องจากศึกษานิเทศก์และผู้บริหารสถานศึกษามีภาระงานด้านการบริหารและงานเอกสารจำนวนมาก ส่งผลให้ไม่สามารถติดตาม ช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาแก่ครูได้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง ประกอบกับภาระงานของครูที่เพิ่มขึ้นทั้งด้านการสอน งานธุรการ และกิจกรรมตามนโยบายต่าง ๆ ทำให้ครูมีเวลาจำกัดในการพัฒนาตนเองและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ นอกจากนี้ การนิเทศในรูปแบบเดิมยังขาดการบูรณาการอย่างเป็นระบบกับแนวทางการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ซึ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการเสริมสร้างสมรรถนะของครูให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก การนิเทศที่มุ่งเน้นการตรวจสอบและประเมินผลเป็นหลัก จึงมักก่อให้เกิดความรู้สึกกดดันมากกว่าการส่งเสริมการเรียนรู้ และไม่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของครูในระยะยาว ส่งผลให้ประสิทธิภาพของการนิเทศไม่สามารถตอบสนองต่อบริบทการจัดการศึกษาในปัจจุบันได้อย่างแท้จริง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553ข)

ด้วยเหตุนี้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนารูปแบบการนิเทศแนวใหม่ที่มีความยืดหยุ่นสามารถลดข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ ตลอดจนสนับสนุนการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียน การนำแนวคิดการนิเทศแบบผสมผสาน (Blended Supervision) ซึ่งเป็นการบูรณาการการนิเทศแบบเผชิญหน้าเข้ากับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบออนไลน์ แพลตฟอร์มการเรียนรู้ และสื่อสังคมออนไลน์ทางวิชาชีพ จึงเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพของการนิเทศ ทั้งในด้านการสื่อสาร การให้ข้อเสนอแนะอย่างทันที่ และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู (Professional Learning Community) อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืน (Glickman และคณะ, 2016) ดังนั้นการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้เกิดความยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันในโรงเรียนบนฐานแนวคิด “โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้” (School as Learning Community: SLC) ซึ่งเน้นการเรียนรู้ร่วมกันของครู การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางวิชาชีพ และการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ผ่านความร่วมมืออย่างเป็นกัลยาณมิตร (Sergiovanni, 1999; Sato, 2016) การบูรณาการแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้เข้ากับการนิเทศแบบผสมผสานจึงเป็นแนวทางที่มีศักยภาพในการส่งเสริมสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก และยกระดับคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพสถานศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนมาตรฐานสากลอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน



## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และความต้องการได้รับการนิเทศเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกบนฐานแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อยกระดับคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกบนฐานแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อยกระดับคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด
3. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการนิเทศแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกบนฐานแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อยกระดับคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด
4. เพื่อประเมินและขยายผลรูปแบบการนิเทศแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกบนฐานแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อยกระดับคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

## สมมติฐานการวิจัย

การใช้รูปแบบการนิเทศแบบผสมผสานที่พัฒนาขึ้น จะส่งผลให้ครูในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## การทบทวนวรรณกรรม

การสังเคราะห์วรรณกรรมและกรอบแนวคิดใน การพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบผสมผสาน เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกบนฐานแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อยกระดับคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนมาตรฐานสากล” ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นฐานในการออกแบบและพัฒนารูปแบบการนิเทศ โดยสามารถสรุปประเด็นการนำมาใช้ประโยชน์ในการวิจัยได้ดังนี้

1. การประยุกต์ใช้ทฤษฎีระบบและกระบวนการพัฒนาผู้วิจัยได้นำ ทฤษฎีระบบ (System Theory) มาใช้เป็นโครงสร้างหลักในการพัฒนารูปแบบการนิเทศ โดยอ้างอิงแนวคิดของ (จันทรานี สงวนนาม, 2553; ทิศนา แคมณี, 2560) ซึ่งกำหนดให้รูปแบบประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ประยุกต์ใช้ระเบียบวิธี การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ตามแนวคิดของ (รัตนะ บัวสนธ์, 2564; วาโร เฟ็งส์วีสต์, 2557) มากำหนดเป็นขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย 4 ระยะ ตั้งแต่การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน การพัฒนารูปแบบ การทดลองใช้ และการประเมินผล



2. จากการศึกษาแนวคิดและรูปแบบการนิเทศของนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เช่น กระบวนการ PIDRE (สัจด์ อุทรานันท์, 2530) กระบวนการ POLCA (Harris, 1985) และกระบวนการนิเทศ (Glickman *et al.*, 2016) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการเหล่านี้ออกมาเป็น กระบวนการนิเทศแบบผสมผสาน 10 ขั้นตอน เพื่อใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ความต้องการ 2) การวางแผน 3) การสร้างความสัมพันธ์ 4) การให้ความรู้ 5) การปฏิบัติการนิเทศ 6) การสังเกตการสอน 7) การวิเคราะห์ผล 8) การให้ข้อมูลย้อนกลับ 9) การประเมินผล และ 10) การปรับปรุงพัฒนาต่อเนื่อง

3. การบูรณาการเทคนิคการนิเทศเพื่อส่งเสริมสมรรถนะครู ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการนิเทศสมัยใหม่มาบูรณาการเป็นกลยุทธ์หลักใน “ขั้นตอนการปฏิบัติการนิเทศ” ภายใต้ชื่อ SO Model ซึ่งประกอบด้วย 6 วิธีการสำคัญ ได้แก่ การชี้แนะสะท้อนคิด (Reflective Coaching) อ้างอิงแนวคิดของ (Glickman *et al.*, 2016;สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553b) เพื่อกระตุ้นให้ครูกเกิดการคิดทบทวนและปรับปรุงการสอนด้วยตนเอง การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) อ้างอิงแนวคิดของ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553b) เพื่อให้คำปรึกษาและสนับสนุนครูอย่างใกล้ชิด การเสริมพลัง (Empowerment) อ้างอิงแนวคิดของ (Kinlaw, 1995;Tracy, 1990) เพื่อสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจในการทำงานให้แก่ครู ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) นำแนวคิดของ (Sato, 2016;Sergiovanni, 1999) มาใช้สร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันและการเรียนรู้เป็นทีม การใช้การวิจัยเป็นฐาน (Research Based Supervision) ส่งเสริมให้ครูใช้วิจัยในการแก้ปัญหาการเรียนรู้ การนิเทศออนไลน์ (Online Supervision) เพื่อตอบสนองบริบทที่เปลี่ยนแปลงและการเข้าถึงที่สะดวกขึ้น

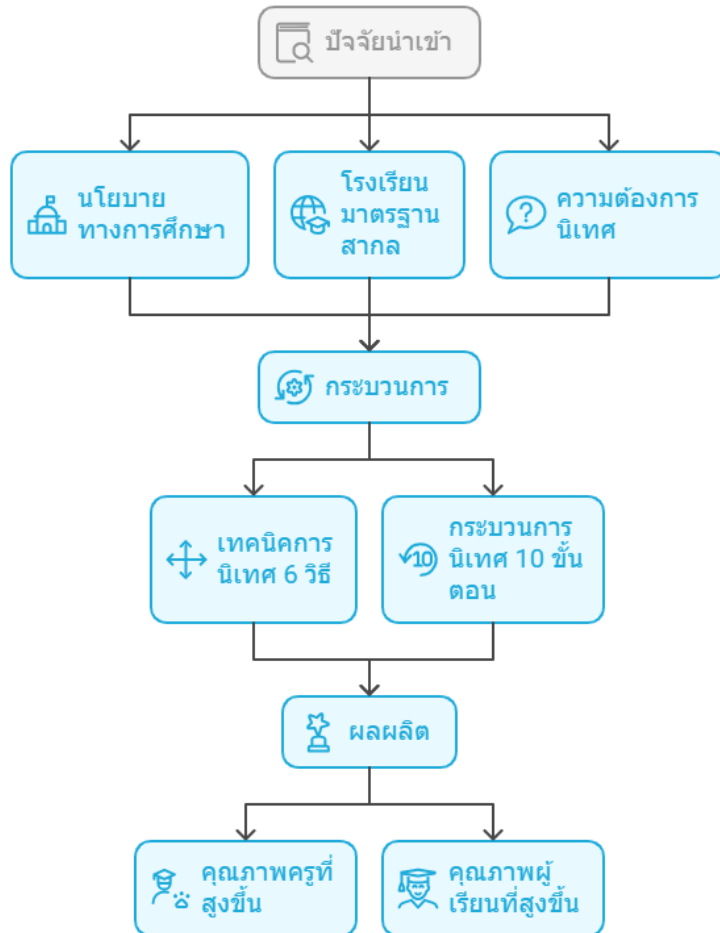
4. การกำหนดเป้าหมายคุณภาพตามมาตรฐานสากลในการกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและครู ผู้วิจัยได้นำแนวคิด โรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553a) มาเป็นเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จ โดยมุ่งเน้นการจัดการเรียนรู้ที่เทียบเคียงมาตรฐานสากล การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (OBECQA) และการพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก รวมถึงการนำแนวคิด การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) (Bonwell and Eison, 1991;Meyers and Jones, 1993) มาเป็นแกนหลักในการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู เพื่อเปลี่ยนบทบาทผู้เรียนจากผู้รับความรู้เป็นผู้สร้างความรู้ การทบทวนวรรณกรรมครั้งนี้ได้นำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยที่ชัดเจน โดยบูรณาการทฤษฎีระบบเข้ากับกระบวนการนิเทศที่สังเคราะห์ขึ้นใหม่ (10 ขั้นตอน) และชุดเทคนิคการนิเทศที่หลากหลาย (SO Model) เพื่อขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกในบริบทของโรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการนำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีระบบ (System Theory) มาเป็นกรอบในการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ นโยบาย โรงเรียนมาตรฐานสากล และความต้องการนิเทศ ส่วนกระบวนการ (Process) คือ รูปแบบการนิเทศแบบผสมผสานที่พัฒนาขึ้น ซึ่งบูรณาการเทคนิคการ



นิเทศ 6 วิธี (SO Model) และกระบวนการนิเทศ 10 ขั้นตอน และ ผลผลิต (Output) คือ คุณภาพครู และคุณภาพผู้เรียนที่สูงขึ้น



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกบนฐานแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อยกระดับคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ดำเนินการโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) มุ่งพัฒนารูปแบบการนิเทศที่เหมาะสมกับบริบทโรงเรียนมาตรฐานสากล และตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยแบ่งกระบวนการวิจัยออกเป็น 4 ระยะ





### **ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และความต้องการได้รับการนิเทศ**

ระยะนี้มุ่งศึกษาสภาพการดำเนินงานจริง สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นด้านการนิเทศเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกบนฐานแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัด สพม.ร้อยเอ็ด เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับกำหนดประเด็นสำคัญในการออกแบบและพัฒนารูปแบบ การนิเทศให้สอดคล้องกับความต้องการและบริบทของสถานศึกษา

### **ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการนิเทศแบบผสมผสาน**

ระยะนี้ เป็นการออกแบบและพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบผสมผสาน (Blended Supervision) เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกบนฐานแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยนำผลจาก ระยะที่ 1 มาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบ ขั้นตอน และกลไกการดำเนินงานของรูปแบบ รวมถึงกำหนด แนวทางการนิเทศทั้งแบบเผชิญหน้าและผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลให้สอดคล้องกับการพัฒนาครูและการยกระดับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนมาตรฐานสากล

### **ระยะที่ 3 ศึกษาผลการใช้รูปแบบการนิเทศแบบผสมผสาน**

ระยะนี้เป็นการนำรูปแบบที่พัฒนาแล้วไปทดลองใช้ในโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย เพื่อศึกษา ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบ ทั้งด้านสมรรถนะของครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก และผลการยกระดับคุณภาพผู้เรียน/คุณภาพโรงเรียนตามแนวทางโรงเรียนมาตรฐานสากล รวมทั้งเก็บข้อมูล สะท้อนผลการดำเนินงานเพื่อนำไปปรับปรุงรูปแบบให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

### **ระยะที่ 4 ประเมินและขยายผลรูปแบบการนิเทศแบบผสมผสาน**

ระยะนี้มุ่งประเมินคุณภาพของรูปแบบในมิติความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ใช้สอย โดยอาศัยความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ใช้รูปแบบ จากนั้นจึงวางแผนทางการขยายผลไปสู่โรงเรียนเครือข่าย เพื่อให้รูปแบบสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในวงกว้างและเกิดความยั่งยืนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### **ประชากรหรือกลุ่มเป้าหมาย**

ระยะที่ 1 (สำรวจ) กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาร้อยเอ็ด จำนวน 330 คน ได้มาจากการสุ่มแบบมีระบบ (Systematic Random Sampling) เพื่อให้ได้ตัวแทนที่ครอบคลุมและสะท้อนสภาพการนิเทศในภาพรวมอย่างเหมาะสม

ระยะที่ 2 (พัฒนารูปแบบ) ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ทำหน้าที่ตรวจสอบ องค์ประกอบ ความสอดคล้อง และความเหมาะสมของรูปแบบ รวมถึงให้ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ เพื่อยืนยันความถูกต้องและความเป็นไปได้ของรูปแบบก่อนนำไปใช้จริง

ระยะที่ 3 (ทดลองใช้) กลุ่มเป้าหมายคือโรงเรียนมาตรฐานสากลจำนวน 7 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหาร 19 คน ครู 47 คน และนักเรียน 420 คน เพื่อใช้ในการทดลองใช้รูปแบบและ ประเมินผลการดำเนินงานภายใต้บริบทจริงของสถานศึกษา



### ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 ดำเนินการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และความต้องการจำเป็นโดยใช้แบบสอบถาม และคำนวณดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI\_modified) เพื่อระบุประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาและจัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ

ระยะที่ 2 ดำเนินการร่างรูปแบบการนิเทศแบบผสมผสาน จากนั้นนำรูปแบบไปตรวจสอบความเหมาะสมและยืนยันรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้รูปแบบมีความชัดเจน ถูกต้อง และพร้อมสำหรับการทดลองใช้

ระยะที่ 3 นำรูปแบบไปทดลองใช้ในโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายเป็นระยะเวลา 1 ภาคเรียน โดยดำเนินการนิเทศตามขั้นตอนที่กำหนด พร้อมเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจากการปฏิบัติจริง

ระยะที่ 4 ประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ใช้รูปแบบ ทั้งด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ และจัดทำแนวทางการขยายผลเพื่อเชื่อมโยงสู่โรงเรียนเครือข่ายให้สามารถนำรูปแบบไปใช้ได้อย่างต่อเนื่อง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ แบบประเมินสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู แบบประเมินคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนทั้งมุมมองผู้ปฏิบัติ ผู้เชี่ยวชาญ และผลลัพธ์เชิงคุณภาพของการพัฒนา

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการผ่านแบบสอบถามออนไลน์ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการลงพื้นที่เพื่อสังเกตการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการนิเทศชั้นเรียนจริงในช่วงทดลองใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งเชิงประจักษ์และข้อมูลสะท้อนผลจากการปฏิบัติในสถานการณ์จริง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI\_modified) ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสังเคราะห์ประเด็นสำคัญ แนวโน้ม และข้อเสนอแนะที่นำไปสู่การปรับปรุงรูปแบบให้มีคุณภาพและเหมาะสมกับการนำไปใช้จริง

### ผลการวิจัย

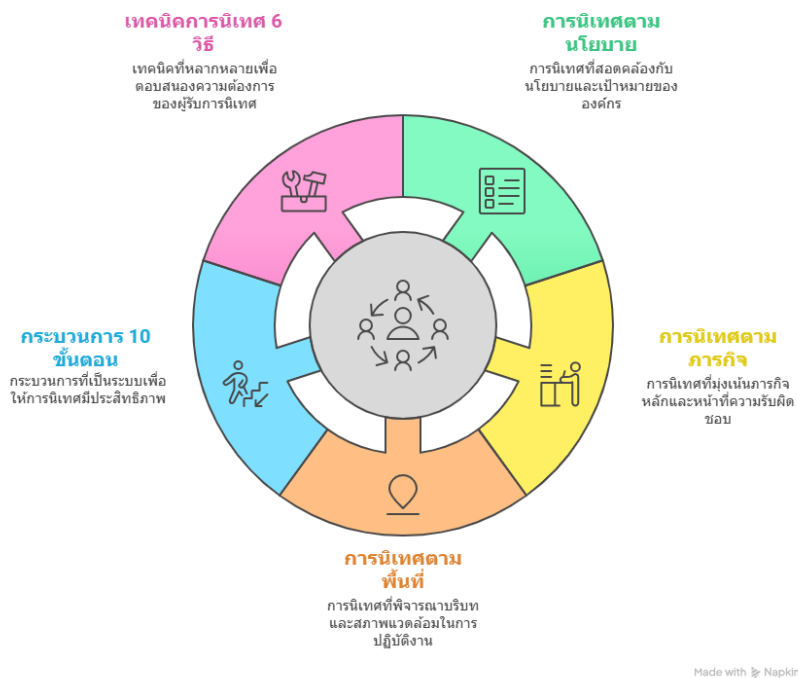
1. ผลการศึกษาสภาพและความต้องการจำเป็น พบว่าสภาพที่คาดหวังของการนิเทศสูงกว่าสภาพปัจจุบันในทุกด้าน โดยมีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) สูงสุดในด้านการกำหนดปัญหาและความต้องการจำเป็น (0.38) รองลงมาคือ ด้านการติดตามและประเมินผล (0.37) ปัญหาสำคัญที่สุดคือ



ครูมีภาระงานมากทำให้ไม่มีเวลาสำหรับการนิเทศ และขาดการบูรณาการการนิเทศกับการพัฒนาโรงเรียน

2. ผลการพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบผสมผสาน ได้รูปแบบการนิเทศที่ชื่อว่า “SO Model” ซึ่งบูรณาการ 3 มิติ ได้แก่ การนิเทศตามนโยบาย (Agenda Based) การนิเทศตามภารกิจ (Function Based) และการนิเทศตามพื้นที่ (Area Based) โดยมีกระบวนการ 10 ขั้นตอน และใช้เทคนิคการนิเทศ 6 วิธี ได้แก่ 1) PLC & MIO 2) Empowerment 3) Reflective Coaching 4) Mentoring & Supporting 5) Research Based Supervision และ 6) Online Supervision

### รูปแบบการนิเทศแบบผสมผสาน



ภาพที่ 2 รูปแบบการนิเทศแบบผสมผสาน (SO Model)

### 3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการนิเทศแบบผสมผสาน

ผลการทดลองใช้รูปแบบการนิเทศแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกบนฐานแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ พบว่าภายหลังการใช้รูปแบบ ครูผู้สอนมีสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ ) แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการนิเทศที่พัฒนาขึ้นสามารถส่งเสริมศักยภาพของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะด้านทักษะการออกแบบการเรียนรู้และการ



เขียนแผนการจัดการเรียนรู้ ซึ่งครูสามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการมีส่วนร่วมของผู้เรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ การนิเทศอย่างต่อเนื่อง การให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีส่วนสำคัญในการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และทักษะเชิงปฏิบัติของครูให้สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการเรียนรู้เชิงรุก

นอกจากนี้ ผลการประเมินคุณภาพโรงเรียนตามมาตรฐานสากลภายหลังการใช้รูปแบบ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ ) สะท้อนให้เห็นว่าการนำรูปแบบการนิเทศแบบผสมผสานไปใช้ไม่เพียงส่งผลต่อการพัฒนาครูเท่านั้น แต่ยังส่งผลเชิงบวกต่อการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในภาพรวมของสถานศึกษา ทั้งด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 และการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

#### 4. ผลการประเมินและการขยายผลรูปแบบการนิเทศแบบผสมผสาน

ผลการประเมินรูปแบบการนิเทศแบบผสมผสานตามมาตรฐานการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน สะท้อนให้เห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับบริบทการจัดการศึกษา สามารถนำไปใช้ได้จริง และตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหาร ครู และสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการออกแบบกระบวนการนิเทศที่มีความยืดหยุ่น ลดข้อจำกัดด้านเวลา และสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ รูปแบบการนิเทศดังกล่าวยังมีศักยภาพในการขยายผลสู่การปฏิบัติในโรงเรียนเครือข่ายและเขตพื้นที่การศึกษาอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีโครงสร้างและขั้นตอนที่ชัดเจน สามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียน รวมถึงส่งเสริมการสร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพระหว่างสถานศึกษา อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับเขตพื้นที่และระดับประเทศอย่างยั่งยืน

#### อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และความต้องการจำเป็นของการนิเทศเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่สภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่คาดหวังพบว่าทุกด้านมีสภาพที่คาดหวังสูงกว่าสภาพที่เป็นจริงอย่างมีนัยสำคัญ ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่าง (Gap) ของการนิเทศการศึกษาที่เกิดขึ้นในทุกมิติ ตั้งแต่การกำหนดปัญหาและความต้องการ



การวางแผน การดำเนินการนิเทศ ไปจนถึงการติดตามและประเมินผล ซึ่งชี้ให้เห็นว่าระบบการนิเทศในปัจจุบันยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของครูและสถานศึกษาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นโดยใช้ดัชนี PNImodified พบว่า ความต้องการจำเป็นสูงที่สุดอยู่ที่ด้านการกำหนดปัญหาและความต้องการจำเป็นของการนิเทศ รองลงมาคือด้านการติดตามและประเมินผล และด้านการดำเนินการนิเทศตามลำดับ ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ วชิรา เครือคำอ้าย (2562) ที่ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการนิเทศโดยใช้กระบวนการชี้แนะและระบบพี่เลี้ยง พบว่า ปัญหาสำคัญของการนิเทศในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การขาดกระบวนการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของครูอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การนิเทศไม่สอดคล้องกับบริบทจริงของการจัดการเรียนรู้ และไม่สามารถพัฒนาศักยภาพครูได้อย่างตรงจุด

ในทำนองเดียวกัน จันทรานี สงวนนาม (2553) และ สัจด์ อุทรานันท์ (2530) ได้เสนอว่าการนิเทศการศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มจากการกำหนดปัญหาและความต้องการร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ หากขาดขั้นตอนดังกล่าว การนิเทศมักกลายเป็นการสั่งการหรือการตรวจสอบมากกว่าการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า ด้านการกำหนดปัญหาและความต้องการจำเป็นเป็นประเด็นที่มีช่องว่างสูงที่สุด

สำหรับด้านการติดตามและประเมินผลที่มีความต้องการจำเป็นสูงเป็นอันดับสองนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ทิศนา แคมณี (2560) ที่ชี้ว่า การพัฒนาการจัดการเรียนรู้เชิงรุกต้องอาศัยการติดตามอย่างต่อเนื่องและการสะท้อนผลการสอน (reflection) เพื่อให้ครูสามารถปรับปรุงการจัดการเรียนรู้นับฐานข้อมูลจริง มิใช่เพียงการประเมินผลปลายทางเพียงครั้งเดียว ผลการวิจัยครั้งนี้จึงสะท้อนให้เห็นว่าระบบนิเทศที่ขาดกลไกการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ จะไม่สามารถส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกได้อย่างยั่งยืน

เมื่อพิจารณาในมุมมองของงานวิจัยต่างประเทศ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Glickman, Gordon, และ Ross-Gordon (2016) ที่ระบุว่า ปัญหาสำคัญของการนิเทศในหลายประเทศ คือ การขาดความเชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์ความต้องการ การดำเนินการนิเทศ และการประเมินผล ทำให้การนิเทศไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกต่อการสอนของครู นอกจากนี้ Harris (1985) ยังชี้ว่าการนิเทศที่ไม่ยึดบริบทของโรงเรียนและความต้องการของครูเป็นฐาน จะไม่สามารถนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างแท้จริง

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Sergiovanni (1999) และ Sato (2016) ที่เน้นว่าการพัฒนาคุณภาพการสอนอย่างยั่งยืนต้องอาศัยการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน ซึ่งเริ่มต้นจากการกำหนดปัญหาร่วมกัน การวางแผนร่วมกัน และการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง หากการนิเทศขาดกระบวนการเหล่านี้ จะไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันได้



จากผลการอภิปรายดังกล่าว จึงสามารถสรุปได้ว่า ช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังของการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนมาตรฐานสากล เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการนิเทศแนวใหม่ที่มีความยืดหยุ่น บูรณาการ และตอบสนองต่อบริบทจริงของครูและโรงเรียน ซึ่งเป็นฐานสำคัญในการพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบผสมผสานบนแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ในงานวิจัยครั้งนี้

## 2. ผลการพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกบนฐานแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า รูปแบบการนิเทศที่พัฒนาขึ้นสามารถออกแบบให้มีความเป็นระบบและนำไปใช้ได้จริง โดยเกิดจากการสังเคราะห์และบูรณาการแนวคิดสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ (1) กระบวนการนิเทศ 10 ขั้นตอน (2) เทคนิคการนิเทศ 6 วิธี (SO Model) และ (3) การนิเทศแบบผสมผสานที่เชื่อมการนิเทศออนไลน์กับการพบปะเผชิญหน้า ภายใต้ฐานคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) และมุ่งเป้าให้ครูพัฒนาการจัดการเรียนรู้เชิงรุกเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและโรงเรียนมาตรฐานสากล

ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนารูปแบบเชิงระบบของการวิจัยและพัฒนา (R&D) ที่เน้นการสร้างนวัตกรรมการศึกษาอย่างมีขั้นตอน ชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้ในแต่ละระยะ (รัตนะ บัวสนธ์, 2564; วาโร เฟ็งสวัสต์, 2557)

ประการแรก การที่รูปแบบกำหนด “กระบวนการนิเทศ 10 ขั้นตอน” เป็นแกนหลัก สะท้อนหลักการนิเทศที่มีประสิทธิภาพซึ่งควรเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการ วางแผน ดำเนินการ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง มากกว่าการนิเทศแบบตรวจสอบเป็นครั้งคราว (สัจด์ อุทรานันท์, 2530; จันทรานี สงวนนาม, 2553) ทั้งยังสอดคล้องกับมุมมองต่างประเทศที่ชี้ว่า การนิเทศเชิงพัฒนาต้องมีโครงสร้างกระบวนการชัดเจนและเชื่อมโยงวงจรพัฒนาคุณภาพ เพื่อทำให้การพัฒนาครูเกิดทิศทางและวัดผลได้ (Glickman et al., 2016) นอกจากนี้ การที่งานวิจัยอ้างอิงแนวคิด POLCA ของ Harris ช่วยย้ำว่าการนิเทศที่ยึดหลักการบริหารแบบเป็นระบบและต่อเนื่องจะทำให้การติดตามและการประเมินผลมีความหมายและนำไปสู่การปรับปรุงจริง (Harris, 1985) ซึ่งสอดคล้องกับข้อสรุปของงานวิจัยว่าการมี “ขั้นตอนชัดเจน” ลดความเสี่ยงของการทำงานแบบเฉพาะหน้า และเพิ่มความต่อเนื่องของการพัฒนา

ประการที่สอง จุดเด่นสำคัญของรูปแบบคือการบูรณาการ “เทคนิคการนิเทศ 6 วิธี” ให้ทำงานร่วมกันเป็นชุดเครื่องมือ (toolbox) เพื่อพัฒนาครูแบบองค์รวม แทนการใช้เทคนิคเดี่ยว ๆ แบบแยกส่วน

ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดการนิเทศสมัยใหม่ที่เน้นการสนับสนุนเชิงวิชาชีพผ่านการสอนแนะ/ชี้แนะ (coaching) และการพี่เลี้ยง (mentoring) เพื่อเปลี่ยนบทบาทของผู้นิเทศจาก “ผู้ควบคุม”



เป็น “ผู้อำนวยการเรียนรู้” ของครู (Glickman et al., 2016) และสอดคล้องกับงานวิจัยไทยที่พบว่าการใช้กระบวนการชี้แนะร่วมกับระบบพี่เลี้ยงช่วยพัฒนาศักยภาพครูและตอบโจทย์ที่ทักษะศตวรรษที่ 21 ได้ชัดเจนกว่าการนิเทศแบบเดิม (วชิรา เครือคำอ้าย, 2562)

ประการที่สาม การที่รูปแบบยึดแนวคิด “ชุมชนแห่งการเรียนรู้” เป็นฐานคิด ทำให้การนิเทศไม่ใช่เพียงการพัฒนารายบุคคล แต่เป็นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันทั้งโรงเรียน เช่น PLC การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสังเกตชั้นเรียน และการสะท้อนคิดเชิงวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ Sergiovanni ที่มองว่า “ชุมชนโรงเรียน” คือฐานสำคัญของการยกระดับคุณภาพอย่างยั่งยืน เพราะหลังการเปลี่ยนแปลงเกิดจากความเป็นเจ้าของร่วมและบรรทัดฐานทางวิชาชีพของครู (Sergiovanni, 1999) และสอดคล้องกับ Sato ที่เน้นการเรียนรู้ของครูผ่านชุมชนวิชาชีพและการเรียนรู้ร่วมกันในชั้นเรียนจริง (Sato, 2016) เมื่อเชื่อมกับบริบทโรงเรียนมาตรฐานสากล รูปแบบจึงตอบโจทย์การยกระดับคุณภาพทั้งระบบ ไม่ใช่เฉพาะผลลัพธ์ระยะสั้น

ประการที่สี่ การบูรณาการ “การนิเทศออนไลน์” เข้าไปในรูปแบบ ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่น ลดข้อจำกัดด้านเวลาและภาระงาน และเอื้อต่อการติดตามต่อเนื่อง ซึ่งเป็นข้อจำกัดสำคัญของการนิเทศในทางปฏิบัติที่งานวิจัยด้านการนิเทศไทยมักพบอยู่เสมอ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553ข) การออกแบบเป็น “นิเทศแบบผสมผสาน” จึงมีนัยสำคัญเชิงนวัตกรรม เพราะทำให้การสื่อสารการให้ข้อเสนอแนะ และการติดตามหลักฐานการสอนสามารถทำได้ต่อเนื่องขึ้นโดยไม่ต้องรอการลงพื้นที่ทุกครั้ง

ประการที่ห้า การใช้แนวคิด “การเสริมพลัง (Empowerment)” เป็นหนึ่งในแกนเทคนิคของ SO Model สอดคล้องกับทฤษฎีการพัฒนาศักยภาพคนทำงานที่มองว่า การเปลี่ยนแปลงจะยั่งยืนเมื่อบุคลากรรู้สึกมีอำนาจในการตัดสินใจ มีความเชื่อมั่น และมีแรงจูงใจภายใน (Kinlaw, 1995; Tracy, 1990) เมื่อประยุกต์กับการนิเทศในโรงเรียน จะช่วยลดภาพการนิเทศแบบสั่งการ และเพิ่มการเป็น “กัลยาณมิตรทางวิชาชีพ” ทำให้ครูเปิดรับการสะท้อนคิดและทดลองปรับการสอนมากขึ้น

ประการสุดท้าย รูปแบบนี้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายโรงเรียนมาตรฐานสากล เพราะเชื่อมการนิเทศเข้ากับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนในหลายด้าน พร้อมกำหนดตัวชี้วัด 3 ระดับ (ครู-นักเรียน-โรงเรียน) ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการขับเคลื่อนโรงเรียนมาตรฐานสากลของหน่วยงานต้นสังกัดที่มุ่งให้การพัฒนาคุณภาพเกิดทั้งระดับผู้เรียน ระดับครู และระดับระบบบริหารจัดการ (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2561; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553ก) และเมื่อพิจารณาเป้าหมายปลายทางด้าน Active Learning ก็สอดคล้องกับแนวคิดสากลที่ชี้ว่าการจัดการเรียนรู้เชิงรุกต้องอาศัยทั้งการออกแบบการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของผู้เรียน และการสะท้อนผลเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Bonwell & Eison, 1991; Meyers & Jones, 1993) ดังนั้น รูปแบบที่พัฒนาขึ้นจึงมีความ





สมเหตุสมผลเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ พร้อมรองรับการขยายผลในบริบทโรงเรียนที่หลากหลายได้อย่างเป็นรูปธรรม

### 3. การยกระดับคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลผ่านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การยกระดับคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลเกิดจากการที่ครูสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดการเรียนรู้จากรูปแบบการสอนแบบเน้นครูเป็นศูนย์กลาง ไปสู่การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ผ่านการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา การสื่อสาร และการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ส่งผลให้นักเรียนพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงและความคิดสร้างสรรค์ อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 และสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการควบคู่กับสมรรถนะสากล

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Bonwell และ Eison (1991) ซึ่งเสนอว่า Active Learning เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ช่วยให้ผู้เรียนมีบทบาทเชิงรุกในการสร้างความรู้ ผ่านการอภิปราย การแก้ปัญหา และการสะท้อนคิด ส่งผลให้ผู้เรียนมีความเข้าใจเชิงลึกมากกว่าการเรียนรู้แบบรับข้อมูลเพียงฝ่ายเดียว นอกจากนี้ Meyers และ Jones (1993) ยังระบุว่า การจัดการเรียนรู้เชิงรุกเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ซึ่งเป็นรากฐานของการเรียนรู้ในระดับสากล

ในบริบทการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน งานวิจัยต่างประเทศของ Sato (2016) ชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน มักเริ่มจากการพัฒนาคุณภาพการสอนของครูผ่านการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการส่งเสริมให้ครูออกแบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า เมื่อครูสามารถจัดการเรียนรู้เชิงรุกได้อย่างมีคุณภาพ ย่อมส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพผู้เรียนและภาพรวมของคุณภาพโรงเรียน

ในทำนองเดียวกัน Sergiovanni (1999) อธิบายว่า การพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืนไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้างเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมทางวิชาชีพ โดยเฉพาะการสร้างบรรทัดฐานการเรียนรู้ร่วมกันของครู ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนอย่างต่อเนื่อง การนำ Active Learning มาใช้จึงไม่เพียงส่งผลต่อผู้เรียนรายบุคคล แต่ยังสะท้อนถึงความเข้มแข็งของระบบการจัดการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

สำหรับงานวิจัยในประเทศ ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวทางการขับเคลื่อน โรงเรียนมาตรฐานสากล ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเน้นให้สถานศึกษาปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการคิดขั้นสูง ความสามารถในการสื่อสาร และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553ก; สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2561) นอกจากนี้ ทิศนา ขมมณี (2560) ยังเสนอว่า การจัดการเรียนรู้เชิงรุกเป็นเครื่องมือ





สำคัญในการพัฒนาการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดคุณภาพการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาในระดับนานาชาติ

เมื่อพิจารณาเชิงระบบ จะเห็นได้ว่าการยกระดับคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลในงานวิจัยครั้งนี้ มิได้เกิดจากการพัฒนาผู้เรียนโดยตรงเพียงอย่างเดียว แต่เป็นผลจากการพัฒนาคุณภาพครูให้สามารถออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ Glickman, Gordon, และ Ross-Gordon (2016) ที่ระบุว่า คุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นผลสะท้อนโดยตรงจากคุณภาพการสอนของครู และการนิเทศที่มุ่งพัฒนาการสอนจะเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพโรงเรียนในระยะยาว

จากการอภิปรายผลดังกล่าว จึงสามารถสรุปได้ว่า การจัดการเรียนรู้เชิงรุกเป็นปัจจัยสำคัญที่เชื่อมโยงการพัฒนาครูเข้ากับการยกระดับคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพโรงเรียนตามกรอบโรงเรียนมาตรฐานสากลอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในมิติความเป็นเลิศทางวิชาการและการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสอดคล้องกับหลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ

### องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้คือ “SO Model (Supervision Operations Model)” ซึ่งเป็น นวัตกรรมรูปแบบการนิเทศแบบผสมผสาน (Blended Supervision) ที่พัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู โดยออกแบบให้สอดคล้องกับบริบทการทำงานจริงของโรงเรียน และข้อจำกัดด้านเวลา/ภาระงานของครูและผู้บริหารในสถานศึกษา โมเดลนี้มีสาระสำคัญคือการ “ผสานจุดแข็ง” ของการนิเทศ 2 รูปแบบ ได้แก่

1. การนิเทศออนไลน์ (Online) เพื่อเพิ่มความต่อเนื่อง ความยืดหยุ่น และการเข้าถึงการสนับสนุนทางวิชาชีพได้ทุกที่ทุกเวลา

2. การนิเทศแบบเผชิญหน้า (Face-to-face) เพื่อคงคุณภาพของปฏิสัมพันธ์เชิงลึก เช่น การสังเกตการสอน การสะท้อนคิด และการสร้างความไว้วางใจในชุมชนครู

โดยยึดหลักการทำงานร่วมกันบนฐานแนวคิด โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community: SLC) ที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนอย่างเป็นกัลยาณมิตร และการพัฒนาการสอนอย่างต่อเนื่องทั้งระบบโรงเรียน

#### 1. จุดเด่นของ SO Model ในฐานะ “นวัตกรรมเชิงกระบวนการ”

SO Model ไม่ได้เป็นเพียง “ชุดกิจกรรมการนิเทศ” แต่เป็น นวัตกรรมเชิงกระบวนการ (process innovation) ที่กำหนดแนวทางการนิเทศให้เกิดการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเน้นการทำงานแบบร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบระหว่างศึกษานิเทศก์ ผู้บริหาร และครู ทำให้การนิเทศไม่ใช่การตรวจสอบ แต่เป็นเครื่องมือ “เสริมพลัง” ให้ครูสามารถปรับปรุงการจัดการเรียนรู้เชิง



รุกได้ด้วยตนเอง (teacher empowerment) และเกิดการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม

## 2. ความยืดหยุ่นและการปรับใช้ได้หลากหลายบริบท

SO Model มีความยืดหยุ่นสูง เพราะออกแบบให้ **ปรับใช้ตามบริบทจริงของโรงเรียน** ทั้งด้านขนาดโรงเรียน ความพร้อมด้านเทคโนโลยี ภาระงานครู และลักษณะปัญหาการจัดการเรียนรู้ เช่น โรงเรียนที่มีข้อจำกัดด้านเวลา สามารถเพิ่มสัดส่วนการนิเทศออนไลน์เพื่อติดตามงานอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนที่ต้องการพัฒนาคุณภาพการสอนเชิงลึก สามารถเพิ่มกิจกรรมเผชิญหน้า เช่น สังเกตชั้นเรียน/สะท้อนคิด โรงเรียนที่ต้องการสร้างวัฒนธรรมร่วม สามารถใช้ PLC และ SLC เป็นฐานเพื่อยกระดับการเรียนรู้ทั้งองค์กรความยืดหยุ่นนี้ทำให้โมเดลสามารถขยายผลสู่โรงเรียนอื่นได้ และเอื้อต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

## 3. การบูรณาการ “เทคนิคการนิเทศ 6 วิธี” เพื่อพัฒนาครูแบบองค์รวม

หัวใจสำคัญขององค์ความรู้ใหม่นี้ คือการบูรณาการ **เทคนิคการนิเทศ 6 วิธี (SO Model tools)** ให้ทำงานร่วมกันเป็น “ชุดเครื่องมือ” ที่ครอบคลุมการพัฒนาครูทั้งด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ และพฤติกรรมการสอน โดยเชื่อมต่อกันอย่างมีเหตุผล เช่น

ใช้ PLC/SLC เพื่อสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาร่วมกัน

ใช้ Reflective Coaching เพื่อกะตุ้นการสะท้อนคิดและปรับปรุงการสอนบนฐานหลักฐาน

ใช้ Mentoring & Supporting เพื่อดูแลครูรายบุคคลและช่วยแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ใช้ Empowerment เพื่อสร้างแรงจูงใจ ความมั่นใจ และความเป็นเจ้าของการพัฒนา

ใช้ Research-Based Supervision เพื่อให้ครูใช้การวิจัย/ข้อมูลจริงเป็นฐานพัฒนาการเรียนรู้

ใช้ Online Supervision เพื่อเพิ่มความต่อเนื่อง ลดข้อจำกัด และสร้างระบบติดตาม/สื่อสารที่รวดเร็ว

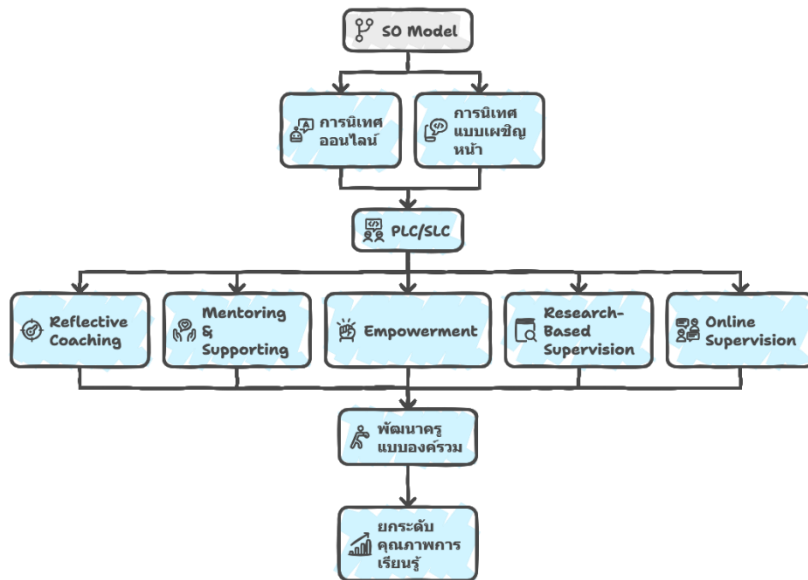
การบูรณาการลักษณะนี้ทำให้การนิเทศไม่กระจัดกระจาย แต่กลายเป็นระบบสนับสนุนครูแบบ “องค์รวม” ที่ตอบโจทย์การพัฒนา Active Learning ได้ชัดเจน

## 4. คุณค่าทางวิชาการและทางปฏิบัติ

ในเชิงวิชาการ SO Model เป็นองค์ความรู้ที่ชี้ให้เห็นว่า “การนิเทศ” สามารถพัฒนาเป็นระบบที่เชื่อมโยง **ปัจจัยนำเข้า-กระบวนการ-ผลผลิต** ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสามารถออกแบบให้สอดคล้องกับแนวคิด SLC/Active Learning และเป้าหมายโรงเรียนมาตรฐานสากลได้

ในเชิงปฏิบัติ โมเดลช่วยให้หน่วยงานและโรงเรียนมี “กรอบ” ในการวางระบบนิเทศที่ชัดเจน มีเครื่องมือที่ใช้ได้จริง และสามารถติดตามผลการพัฒนาครูและผู้เรียนได้ต่อเนื่อง จึงเอื้อต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาในระดับโรงเรียนและระดับเขตพื้นที่

SO Model: นวัตกรรมรูปแบบการนิเทศแบบผสมผสาน



Made with Napkin

แผนภาพที่ 3: SO Model (Supervision Operations Model)

## สรุป

การวิจัยนี้ประสบความสำเร็จในการพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบผสมผสานที่สามารถยกระดับสมรรถนะครูและคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากลได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยรูปแบบมีความเหมาะสม เป็นไปได้ และมีประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและโรงเรียนควรนำรูปแบบการนิเทศแบบผสมผสาน (SO Model) ไปปรับใช้เป็นกรอบแนวทางหลักในการนิเทศภายใน โดยเน้นการสร้างทีมผู้นิเทศที่เข้มแข็งและการใช้เทคโนโลยีออนไลน์เพื่อลดภาระงานและเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป



ควรมีการวิจัยติดตามผลระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อศึกษาความยั่งยืนของรูปแบบและควรวินิจฉัยเพื่อพัฒนาระบบแพลตฟอร์มการนิเทศออนไลน์ที่ครบวงจรเพื่อสนับสนุนรูปแบบการนิเทศนี้ให้ดียิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). บุคพอยท์.
- ทิศนา แคมณี. (2560). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 21). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2564). *การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 5). สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วชิรา เครือคำอ้าย. (2562). การพัฒนารูปแบบการนิเทศโดยใช้กระบวนการชี้แนะและระบบพี่เลี้ยงเพื่อส่งเสริมศักยภาพการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดเชียงใหม่. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 24(1), 121-135.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2557). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา*. โรงพิมพ์สมศักดิ์การพิมพ์.
- สังัด อุทรานันท์. (2530). *การนิเทศการศึกษา: หลักการ ทฤษฎีและปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). มิตรสยาม.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553a). *คู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์ โรงเรียนมาตรฐานสากล*. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553b). *การพัฒนาศึกษานิเทศก์แนวใหม่*. สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553ก). *คู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์ โรงเรียนมาตรฐานสากล*. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553ข). *คู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์ โรงเรียนมาตรฐานสากล*. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553ค). *การพัฒนาศึกษานิเทศก์แนวใหม่*. สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2561). *แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) ปรับปรุง พ.ศ. 2561*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.



- Bonwell, C. C., & Eison, J. A. (1991). *Active learning: Creating excitement in the classroom*. ASHE-ERIC Higher Education Reports.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2016). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach* (10th ed.). Pearson.
- Harris, B. M. (1985). *Supervisory behavior in education* (3rd ed.). Prentice-Hall.
- Kinlaw, D. C. (1995). *The practice of empowerment: Making the most of human competence*. Gower Publishing.
- Meyers, C., & Jones, T. B. (1993). *Promoting active learning: Strategies for the college classroom*. Wiley.
- Sato, M. (2016). *Teachers' flower book: The growth of expert teachers*. East China Normal University Press.
- Sergiovanni, T. J. (1999). *Building community in schools*. John Wiley & Sons.
- Tracy, D. (1990). *10 steps to empowerment: A common-sense guide to managing people*. William Morrow.

