

คู่มือ
รูปแบบการวางแผน
พัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา
จังหวัดเชียงใหม่

โดย
คณะวิจัยรูปแบบการวางแผนพัฒนานวัตกรรมการศึกษา
คณะอนุกรรมการยุทธศาสตร์และแผนงาน



สำนักงานคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่
กระทรวงศึกษาธิการ

คำนำ

คู่มือรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการวางแผนพัฒนานวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ช่วง 5 ปี (พ.ศ.2565 - 2569) ตามพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พุทธศักราช 2562 และคำแถลงเจตนารมณ์ (Mission Statement) จังหวัดเชียงใหม่...มุ่งมั่นริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการศึกษาตลอดชีวิตที่มีความสุขสำหรับบุคคลทุกช่วงวัย บนหลักการ... “**จังหวัดการศึกษา - สถานศึกษาจัดการตนเอง**” ตามเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พุทธศักราช 2562 ภายใต้วิสัยทัศน์ “**เชียงใหม่...นครแห่งชีวิตและความมั่งคั่ง**”

คู่มือรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ จัดทำโดยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research : MMR) ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 หลักการของรูปแบบ ส่วนที่ 3 องค์ประกอบและกระบวนการของรูปแบบ ส่วนที่ 4 แนวทางดำเนินการ และส่วนที่ 5 เงื่อนไขและปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การจัดทำคู่มือรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี จากความร่วมมือของผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการและอนุกรรมการการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ. 2565 -2569) ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ศึกษานิเทศก์ บุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศาสตราจารย์ ดร.อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์ รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ภูวิภาตววรรณ อาจารย์ ดร.ภญ.ณัฐกานต์วดี คำภิระแปง ดร.บุญรักษ์ ยอดเพชร และดร.ยุพิน บัวคอม ที่ปรึกษางานวิจัย และ ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินรูปแบบ ประกอบด้วย ศาสตราจารย์ ดร.อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์ รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ภูวิภาตววรรณ อาจารย์ ดร.ภญ.ณัฐกานต์วดี คำภิระแปง ดร.บุญรักษ์ ยอดเพชร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระพร ชะโน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภก.กฤษณ์ สุขนันทร์ธะ ดร.สนธยา หลักทอง และ ดร.นุชี มะเต็ง กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่ และโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์เชียงใหม่ที่เป็นทีมงานหลักและฐานปฏิบัติการวิจัย คณะวิจัยรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

คณะวิจัยรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่
สำนักงานคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

กันยายน 2564

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญตาราง	
ส่วนที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
นิยามศัพท์เฉพาะ	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
ส่วนที่ 2 หลักการของรูปแบบ	
วัตถุประสงค์	5
หลักการพื้นฐาน	5
ส่วนที่ 3 องค์ประกอบและกระบวนการของรูปแบบ	
องค์ประกอบของรูปแบบ	41
กระบวนการของรูปแบบ	41
ส่วนที่ 4 แนวทางการจัดทำแผนพัฒนานวัตกรรมการศึกษา	45
ส่วนที่ 5 แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการ	81
ส่วนที่ 6 กรณีศึกษาผลงานเชิงนวัตกรรม	101
ส่วนที่ 7 เจ็อนไขของรูปแบบปัจจัยแห่งความสำเร็จ	122
บรรณานุกรม	
ภาคผนวก	
ผนวก ก รายงานที่ปรึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ วิจัยรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่	128
ผนวก ข บทความวิจัยรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่	131
ผนวก ค บทความวิจัยการจัดวางยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ. 2565-2569)	149
ผนวก ง คณะวิจัยรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่	169

ส่วนที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) เป็นวาระการพัฒนาภายหลังจากปี 2015 ระยะ 15 ปี (ค.ศ. 2016-2030) ที่ผู้นำประเทศสมาชิกสหประชาชาติจำนวน 193 ประเทศ ได้ร่วมกันลงนามรับรองพันธสัญญาทางการเมืองระดับผู้นำในเอกสาร “Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development” เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก 15 ปีข้างหน้า เพื่อยืนยันเจตนารมณ์ ร่วมกันที่จะผลักดันและขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหา ความยากจนในทุกมิติและทุกรูปแบบ โดยมีเป้าหมายหลัก 17 ข้อ ครอบคลุม 3 เสาหลักด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งเป็นการสานต่อภารกิจที่ยังไม่บรรลุผลสำเร็จภายใต้ เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals: MDGs) (ค.ศ. 2000-2015) การดำเนินการในส่วนของประเทศไทยนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักในการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนร่วมกับส่วนราชการและหน่วยงานต่าง ๆ ในรูปแบบคณะกรรมการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (กพย.) ซึ่งมี นายกรัฐมนตรีเป็นประธาน โดยมีปลัดกระทรวง ผู้แทนส่วนราชการและหน่วยงานต่าง ๆ เป็นกรรมการ และมีการแต่งตั้ง คณะอนุกรรมการ 3 คณะภายใต้ กพย. ได้แก่ 1) คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 2) คณะอนุกรรมการส่งเสริมความเข้าใจและประเมินผลการพัฒนาที่ยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ 3) คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืน และมีการแต่งตั้งคณะทำงานต่าง ๆ ภายใต้คณะอนุกรรมการ ทั้ง 3 คณะ ทั้งนี้ กพย. ได้มอบหมายให้กระทรวงต่าง ๆ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักในแต่ละเป้าหมาย ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ (ศธ.) ได้รับมอบหมายให้เป็น หน่วยงานรับผิดชอบหลักในเป้าหมายที่ 4 สร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุม และเท่าเทียมและสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้ง 3 กระแสหลักของโลกที่ได้กล่าวมาข้างต้นได้สร้างปรากฏการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมในโลกสมัยใหม่ ที่เรียกว่า VUCA World เป็นคำย่อของ ความผันผวน (Volatility) ความ ไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ซึ่งหมายถึง โลกที่มีการเปลี่ยนแปลง พลิกผันอย่างรวดเร็ว (Giles, 2018)

ความเปลี่ยนแปลงที่พลิกผัน และรวดเร็วนี้ ส่งผลให้สภาพสังคม การเมือง และเศรษฐกิจที่ผู้คนคุ้นเคยเปลี่ยนไป กรณีที่เห็นชัด คือ การที่โซเชียลมีเดียเข้ามามีผลต่อพฤติกรรมมนุษย์มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นผลต่อการเลือกตั้ง ต่อพฤติกรรมกรบิโรค ทำให้ธุรกิจหรืองานอาชีพบางประเภทต้อง

ปรับตัวหรือหายไป และยังมีผลต่อเนื่องกับอารมณ์ ความคิดและการใช้ชีวิตของคนในสังคมด้วยการเปลี่ยนแปลงนี้อาจจะเรียกรวม ๆ ว่าเป็นการเกิดขึ้นของ Disruption นั่นคือสิ่งที่เราเคยเข้าใจ เคยเป็น เคยชิน จะเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วไปสู่สิ่งที่ซับซ้อน คาดเดาไม่ได้ ธุรกิจ งานอาชีพจำนวนมากหายไป และเกิดขึ้นใหม่ จะเกิดการว่างงาน เกิดการฝึกฝนเรียนรู้ทักษะใหม่ และเกิดการจัดระเบียบใหม่ ทางสังคมท่ามกลางโลกอันผันผวน

VUCA World ถือว่าเป็น The New Normal หรือเป็นสภาวะปกติแบบใหม่ของโลกที่ผู้คนในสังคม จำเป็นต้องหาเทคนิค วิธีการหรือเครื่องมือในการรับมือกับกระแสโลกที่ผันผวน ทุกคนต่างพุ่งเป้าไปที่การศึกษาซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนา “ทุนมนุษย์” (Human Capital) จึงเป็นความจำเป็นที่หน่วยงานการศึกษาจะต้องทบทวนและปรับเปลี่ยน เพื่อสร้างผู้เรียนให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น มีความพร้อมสามารถปรับตัวให้อยู่ในสังคมโลกที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือให้ได้ (Namprom, 2019)

จังหวัดเชียงใหม่...อดีต-ปัจจุบัน-อนาคต ชำรงไว้ซึ่งความเป็น...“ถิ่นไทยงาม”ภายใต้วิสัยทัศน์ “เชียงใหม่...นครแห่งชีวิตและความมั่งคั่ง” จากการกำหนดภาพอนาคตเชียงใหม่ อีก 5 ปี ข้างหน้า เชียงใหม่คงอัตลักษณ์ที่โดดเด่น

@ เมืองแห่งศิลปะ : ล้านนาอินทเรนต์ เศรษฐกิจภูมิปัญญาสร้างสรรค์ ชื่อเสียงระดับโลก การบริโภคอย่างยั่งยืน ผู้อยู่อาศัย ใส่ใจสิ่งแวดล้อม

@ เมืองแห่งการสัญจร : จากเชียงใหม่สู่สถานที่อันไกลโพ้น ศูนย์รวมระบบขนส่ง สภาพแวดล้อมหลากหลาย วัฒนธรรม ความหลากหลายระดับนานาชาติ พลเมืองโลก

@ เมืองแห่งวัดวาอาราม : พิชิตภัยที่มีชีวิต เมืองแห่งประวัติศาสตร์ รักษาวัฒนธรรม การพัฒนาอย่างยั่งยืน การมีส่วนร่วมสาธารณะ

@ เมืองแห่งนวัตกรรม : ที่ซึ่งไอเดียกลายเป็นจริง เศรษฐกิจเจริญเติบโต การบริการที่มีคุณภาพ เมืองอัจฉริยะ ผู้คนฉลาดเลือก

ท่ามกลางกระแส VUCA World และความปั่นป่วนโลกแห่งการทำลายล้างเพื่อสร้างใหม่ยุค Disruption ในทุกมิติ การศึกษาคือความเจริญงอกงามเป็นเครื่องมือสำคัญของการสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital Resource) จำเป็นต้องปรับเปลี่ยน (Educational Transformation) เพ้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน และตอบโจทย์ความต้องการของปัจเจกชน ชุมชนและสังคม

จังหวัดเชียงใหม่ โดยคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ตระหนัก...และมองเห็นโจทย์ความท้าทายการปรับเปลี่ยนสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต อย่างมีความสุขบนหลักการ... “จังหวัดการศึกษา...สถานศึกษาจัดการตนเอง” โดยแถลงเจตนารมณ์ แห่งพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ พุทธศักราช 2562

คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ตระหนัก...และมองเห็น
 โจทย์ความท้าทายการปรับเปลี่ยนสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีความสุขบน
 หลักการ “จัดการศึกษา-สถานศึกษาจัดการตนเอง” ตามเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติพื้นที่
 นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ พุทธศักราช 2562 โดยที่สมควรต้องพัฒนาการจัดการศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาคนไทย ให้มีคุณภาพ มีความใฝ่รู้ มีความคิด
 สร้างสรรค์ มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถอยู่และทำงานกับผู้อื่นซึ่งมีความแตกต่าง
 หลากหลายได้ มีความรู้เท่าทันโลก และมีทักษะในการประกอบอาชีพ ตามความถนัดของผู้เรียนแต่ละ
 คน และให้รัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม สมควรกำหนดให้มีพื้นที่
 นวัตกรรมการศึกษาซึ่งเป็นพื้นที่ปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาขึ้น เพื่อสนับสนุนการสร้าง
 นวัตกรรมศึกษาอันเป็นการนำร่องในการกระจายอำนาจและให้อิสระแก่หน่วยงานทางการศึกษา
 และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพและลดความเหลื่อมล้ำ
 รวมทั้งมีการขยายผลนวัตกรรมจัดการเรียนการสอนและวิธีการปฏิบัติที่ดีไปใช้ในสถานศึกษา
 ดังนั้น คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ จึงจัดทำแผนยุทธศาสตร์
 การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ.2565-2569) พร้อมประกาศแต่งตั้ง
 คณะวิจัยรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อเป็นแนวทางการ
 วางแผนการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษา และสถานศึกษานำร่องให้มี
 ศักยภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการนวัตกรรมการศึกษาเชิงพื้นที่ ตามเจตนารมณ์ (Mission
 Statement)

นิยามศัพท์เฉพาะ

รูปแบบ หมายถึง วิธีการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมี
 ประสิทธิภาพ

รูปแบบการวางแผน หมายถึง รูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัด
 เชียงใหม่ เป็นผลงาน เชิงนวัตกรรม ที่ได้จากการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research:
 MMR) ตามหลักการบริหารจัดการยุทธศาสตร์เชิงอนาคต (The Future of Strategic Management)
 เป็นเครื่องมือการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่
 (พ.ศ.2565-2569) สู่การปฏิบัติที่สัมฤทธิ์ผลและเกิดความคุ้มค่าเชิงพันธกิจแห่งรัฐ

พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา หมายถึง พื้นที่การศึกษาที่ได้ที่เป็นพื้นที่สำหรับการวิจัยรูปแบบ
 การวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. หน่วยงานและสถานศึกษานำร่องมีความเข้มแข็งเป็นเลิศที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์มีศักยภาพ พัฒนานวัตกรรมการศึกษา
2. ประชากรวัยเรียนรับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพเป็นผู้เรียนรู้ (Learner) ผู้ร่วมสร้างสรรค์ นวัตกรรม (Innovator) และ พลเมืองดี (Good Citizen) เป็นคนรักษ์เชียงใหม่มีศักยภาพเป็นพลโลก
3. เป็นนวัตกรรมด้านต้นแบบและประยุกต์ใช้การบริหารจัดการยุทธศาสตร์เชิงอนาคตใน องค์กรหน่วยงาน หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ส่วนที่ 2

หลักการของรูปแบบ

หลักการของรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ เป็นการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์พื้นฐานของรูปแบบ ดังนี้

วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นต้นแบบในการประยุกต์ใช้ของหน่วยงานหรือสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ให้สามารถวางแผนพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน ชุมชน สังคม และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก

หลักการพื้นฐาน

1. แนวคิดและหลักการวางแผน

1.1 ความหมายของการวางแผน

การวางแผน (Planning) มาจากคำในภาษาละตินว่า “Planum” ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ ดังนี้

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 3-4) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนก็คือการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ คือ จะทำอะไร (What) ทำไมจึงต้องทำ (Why) ใครบ้างที่จะเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (Where) และจะกระทำกันอย่างไร (How)

Simmons (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์. 2540 : 138) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนหมายถึง (1) ความหมายในแง่ของงานที่ต้องปฏิบัติของผู้บริหารแต่ละคน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การจูงใจและสื่อความ การวัดผล และการพัฒนาบุคคล (2) ความหมายที่มีขอบเขตกว้างกว่าที่คลุมถึงการบริหารทั้งหมด คือ กระบวนการบริหารที่ต่อเนื่อง ครอบคลุมถึงทุกกิจกรรม ของงานและมุ่งสู่นาคต

Wohlstetter (อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์. 2541 : 2) ให้คำอธิบายความหมายของการวางแผนไว้แตกต่างออกไปจากท่านอื่น ๆ โดยให้ความหมายถึงวิธีการที่จำเป็นของการทำให้การตัดสินใจก้าวหน้า และเป็นสิ่งที่จะต้องมียู่ก่อนการกระทำ การวางแผนจะต้องหาคำตอบ 2 ประการนี้ให้ได้ คือ 1) ความมุ่งหมายขององค์การหรือแผนงานคืออะไร 2) อะไรคือวิธีการที่ดีที่สุดจะทำให้บรรลุผลสำเร็จของความมุ่งหมายนั้น ยิ่งกว่านั้นยังเน้นอีกต่อไปว่าการวางแผนเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ และสามารถทำนาย การเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

จากความหมายของการวางแผน สรุปได้ว่า การวางแผน (Planning) หมายถึงกระบวนการในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตขององค์การหรือหน่วยงาน โดยเลือกวิธีทำงานที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้บรรลุผลตามที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด และ

การวางแผนนั้นจะพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) จุดหมายปลายทาง (คืออะไร) 2) วิธีการดำเนินงาน (ทำอย่างไร) และ 3) ระยะเวลา (เสร็จสิ้นเมื่อไร)

1.2. ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนเป็นงานหลักและสำคัญในการบริหารของหน่วยงานในทุกๆระดับ เนื่องจากเป็นตัวกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีดำเนินการ ที่จะทำให้หน่วยงานดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด การดำเนินงานจะประสบผลสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับวางแผน หากวางแผนดีก็เท่ากับดำเนินงานสำเร็จไปแล้วกว่าครึ่ง ดังนั้น การวางแผนจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร
- 2) การวางแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ
- 3) แผนและการวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและความรู้สึกในเรื่องของความมุ่งหมาย สำหรับองค์การให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รู้ แผนเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติได้อย่างดี จึงสามารถป้องกันมิให้มีการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาแต่ละครั้งไปเท่านั้นด้วย
- 4) แผนและการวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มองไปในอนาคต และเห็นโอกาสที่จะแสวงหาประโยชน์หรือกระทำการต่าง ๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้ ทั้งยังมองเห็นปัญหาอุปสรรคและภัยคุกคามต่าง ๆ เพื่อจะหาทางป้องกัน ตลอดจนลดภาวะความเสี่ยงต่าง ๆ ได้ด้วย
- 5) การตัดสินใจที่มีเหตุผลในการวางแผนนั้น จะมีการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า ซึ่งมีเวลาพอที่จะใช้ทั้งหลักทฤษฎี แนวความคิด และหลักการ ประกอบกับตัวเลขสถิติและข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตัดสินใจ จึงทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม มีเหตุผลและเป็นประโยชน์ตามต้องการ
- 6) การวางแผนในเรื่องของการเตรียมการไว้ล่วงหน้า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามความต้องการ กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องกระทำให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และบังเกิดผลตามเป้าหมายนั้น ๆ จะต้องได้รับการพิจารณา การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ทั้งวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนของการกระทำ ทรัพยากรที่ต้องใช้ เวลา สถานที่และการควบคุมดูแลการทำงาน
- 7) การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้มาก
- 8) การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนา

1.3 ประเภทของแผน

การจำแนกประเภทของแผน ขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานที่นำมาใช้ในการจำแนกและจัดแบ่งประเภท เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการใช้งานและง่ายต่อการทำความเข้าใจ การวางแผนอาจ

จำแนกเป็นประเภทต่าง ๆ โดยอาศัยหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกันไป การจำแนกประเภทของแผนที่สำคัญๆ มีดังนี้ (อนันต์ เกตุวงศ์. 2541 : 3-4)

1) จำแนกตามระดับหน่วยงาน

การจำแนกแผนตามระดับหน่วยงาน เป็นแผนซึ่งระบุถึงระดับหน่วยงานที่กำหนดแผนและวิธีการในการปฏิบัติตามแผน แผนประเภทนี้ได้แก่ แผนระดับชาติ แผนระดับกระทรวง แผนระดับกรม แผนระดับจังหวัด แผนระดับเขตพื้นที่การศึกษา แผนระดับโรงเรียน เป็นต้น

2) จำแนกตามวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายการจำแนกแผนตามวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมาย

เป็นแผนซึ่งจัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายโดยเฉพาะ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาชนบท แผนพัฒนาแหล่งอุตสาหกรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นต้น

3) จำแนกตามระยะเวลา

การจำแนกแผนตามระยะเวลาแผน อาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

3.1 แผนระยะสั้น (Short-Range Plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาดำเนินการประมาณ 1 ปี แต่ไม่เกิน 2 ปี เช่น แผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan or Operation Plan) ในแผนจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการ สถานที่ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ การวางแผนระยะสั้นอาจทำในรูปของแผนงาน (Program) หรือ โครงการ (Project) ซึ่งมีกิจกรรมไม่สลับซับซ้อน

3.2 แผนระยะปานกลาง (Intermediate-Range Plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่ 3-4 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) แผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 4 ปี เป็นต้น

3.3 แผนระยะยาว (Long-Range Plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการมากกว่า 5 ปี ขึ้นไป ในแผนจะกำหนดขอบเขตแนวทางไว้กว้าง ๆ เช่น แผนการศึกษาแห่งชาติ 20 ปี เป็นต้น

อนึ่ง จากการจำแนกแผนตามระยะเวลา อาจไม่มีระยะเวลาที่แน่นอนเป็นมาตรฐานสากลสำหรับกำหนดประเภทของแผนดังกล่าวข้างต้น แต่ระยะเวลาที่ดีที่ถูกต้องในการจำแนกประเภทของแผนดูเหมือนจะขึ้นอยู่กับ “หลักความผูกพัน” (Commitment Principle) ซึ่งได้กล่าวโดยสรุปว่า “ระยะเวลาในการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน ควรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงานที่ต้องกระทำและเป็นระยะเวลาที่เพียงพอกับความผูกพันอันเกี่ยวข้องกับผลของการตัดสินใจในการกระทำตามแผนนั้น” นอกจากนั้นแผนทั้ง 3 ประเภท จะต้องประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การกำหนดแผนระยะสั้นหรือระยะปานกลางโดยไม่คำนึงถึงแผนระยะยาว ย่อมมีผลเสียหายมากกว่าที่จะได้ผลดี หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าแผนระยะสั้น หรือระยะปานกลาง อาจเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่มีแผนระยะยาว และในทำนอง

เดียวกันแผนระยะยาวอาจไม่ประสบกับผลสำเร็จ หากไม่มีแผนระยะสั้น หรือระยะปานกลางช่วยสนับสนุน

4) จำแนกตามลักษณะการใช้

การจำแนกแผนตามลักษณะการใช้โดยปกติองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะมีแผนที่ใช้อยู่ 2 ประเภท คือ

4.1 แผนที่มีวัตถุประสงค์เดียว (Single-Purpose Planning) เป็นแผนที่ใช้สำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติเฉพาะงานหรือเฉพาะความรับผิดชอบหรือเป็นไปตามสภาวะการณ์ ครั้นเมื่องานสำเร็จลุล่วงไปแล้วหรือสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงไป แผนนั้นก็จะถูกยกเลิกไม่ใช้อีกต่อไป หรืออาจเรียกว่า “แผนชั่วคราว” เช่น แผนลดค่าเงินบาท แผนป้องกันน้ำท่วม โครงการแพทย์อาสาสมัครเคลื่อนที่ และอื่น ๆ เป็นต้น

4.2 แผนที่ใช้อย่างต่อเนื่อง (Continuous-Use Planning) เป็นแผนที่ใช้สำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำด้วยระยะเวลาที่ยาวนาน แม้จะมีผลกระทบต่าง ๆ เกิดขึ้นในขณะดำเนินงาน แผนชนิดนี้จะไม่เปลี่ยนโครงสร้างแต่จะปรับปรุงรายละเอียดให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ หรืออาจเรียกได้ว่า “แผนถาวร” หรือ “แผนงานหลัก” ได้แก่ นโยบายต่าง ๆ เช่น นโยบายการพัฒนาชนบท นโยบายการป้องกันและปราบปรามคอมมิวนิสต์ นโยบายการลดอัตราการเกิด เป็นต้น

5) จำแนกตามระดับการบริหารงานหน่วยงาน

แผนประเภทนี้ อาจแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

5.1 แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) เป็นแผนที่ถูกจัดทำขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้สอดคล้องกับเป็นหมายกลยุทธ์ของหน่วยงานแล้วประสานไปยังผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่าง ทำให้การวางแผนกลยุทธ์มีลักษณะการบริหารแบบบนลงล่าง (Top-Down Planning) ที่ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่สุด การวางแผนกลยุทธ์จะกล่าวถึงขอบเขตกว้าง ๆ ของการจัดกิจกรรมของหน่วยงาน ซึ่งต้องครอบคลุมทรัพยากรทั้งหมดที่หน่วยงานมีอยู่ตลอดจนการพยากรณ์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เป้าหมายของการวางแผนกลยุทธ์ โดยทั่วไปจะมุ่งเน้นให้หน่วยงานเจริญเติบโตและดำรงอยู่ได้ในอนาคต กับการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยงาน

5.2 แผนยุทธวิธี (Tactical Plan) เป็นแผนที่เกิดจากการกระทำร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลางเพื่อให้หน่วยงานธุรกิจก้าวไปสู่ผลสำเร็จที่วางไว้ ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายยุทธวิธีและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ แผนยุทธวิธี จะมีลักษณะเฉพาะเจาะจงและเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำโดยหน่วยงานย่อยซึ่งอยู่ภายในหน่วยงาน การวางแผนยุทธวิธีต้องอยู่ภายใต้ขอบเขตกำหนดของแผนกลยุทธ์ แต่แผนยุทธวิธีจะทำหน้าที่ในการผสมผสานสอดคล้องระหว่างแผน

กลยุทธ์ ซึ่งถูกสร้างขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง กับแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนระดับล่างและมักเป็นแผนระยะสั้นเข้าด้วยกันโดยเน้นให้ครอบคลุมในสิ่งที่มีความสำคัญทั้งหมด เช่น ค่าใช้จ่าย รายได้ เวลา และเครื่องมือเครื่องใช้

5.3 แผนปฏิบัติการ (Operational Plan) ใช้อธิบายเป้าหมายในการปฏิบัติงานของหน่วยงานในลักษณะที่เป็นหน้าที่เฉพาะของหน่วยงาน หรือมีลักษณะที่เป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำวันต่อวัน การวางแผนปฏิบัติการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางที่จะต้องกระทำตามเป้าหมายปฏิบัติการ และให้สอดคล้องกับแผนยุทธวิธี และแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการจึงมีลักษณะการวางแผนระยะสั้น ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้

6) การจำแนกแผนตามหน้าที่ดำเนินงาน

การวางแผนโดยจำแนกตามหน้าที่ดำเนินงาน สามารถจำแนกแผนออกได้เป็น 5 ชนิด ได้แก่

6.1 แผนแม่บท (Master Plan) เป็นแผนที่เกิดจากการรวมแผนทั้งหมดภายในหน่วยงานเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้เห็นถึงโครงสร้างโดยรวมของการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน และใช้เป็นแม่แบบในการวางแผนระดับรองลงไปของกิจการ

6.2 แผนหน้าที่ (Functional Plan) เป็นแผนที่ถูกวางขึ้นเพื่อเฉพาะเจาะจงใช้กับกลุ่มงาน แผนปฏิบัติงานจะเป็นแผนย่อยที่อยู่ในแผนใหญ่ที่เรียกว่าแผนแม่บท แผนปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติทราบว่า หน่วยงานจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร และทำเพื่ออะไร ตลอดจนแสดงเป้าหมายสุดท้ายที่คาดหวัง เมื่อปฏิบัติตามแผนทุกอย่างหมดแล้ว การจำแนกการวางแผนตามหน้าที่นี้ สามารถจำแนกแผนย่อยออกได้เป็นแผนด้านบุคลากร แผนด้านการผลิต แผนด้านการตลาด และแผนด้านการเงิน

6.3 แผนงานโครงการ (Project) เป็นแผนที่หน่วยงานทำขึ้นเพื่อตอบสนองนโยบายเกี่ยวกับกิจกรรมหลักที่สำคัญ ๆ ของหน่วยงานเฉพาะครั้ง (เป็นกิจกรรมที่นาน ๆ ทำที มิใช่ทำเป็นประจำสม่ำเสมอ) ซึ่งต้องใช้ปัจจัยและทรัพยากรเป็นจำนวนมาก จากหน่วยงานต่าง ๆ หลาย ๆ หน่วยงาน การวางแผนงานโครงการจะช่วยให้หน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยงานรู้หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนมีการประสานสัมพันธ์อันดี ซึ่งจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.4 แผนสรุป (Comprehensive Plan) เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสรุปรวมแผนการดำเนินงาน ตลอดจนแผนงานโครงการที่หน่วยงานกระทำ โดยอาจจำแนกเป็นหมวดหมู่ หรือจำแนกตามขอบเขตของงานหรือระดับความซับซ้อนในการปฏิบัติ เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

การวางแผนประเภทนี้ จะเห็นได้ชัดในการวางแผนบริหารประเทศของรัฐบาล ตัวอย่างเช่น แผนสาธารณสุข แผนการจัดการศึกษา เป็นต้น

6.5 แผนกิจกรรม (Activity Plan) เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นตารางเวลาของการปฏิบัติงาน (Schedule) แผนกิจกรรมจะแสดงให้เห็นว่า แต่ละหน่วยงานย่อยในหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมอะไร ในช่วงเวลาใดบ้าง กิจกรรมนั้นจะเริ่มต้นเมื่อไร และจะต้องดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องกับหน่วยงานใดบ้างหรือไม่ เพื่อให้งานนั้นแล้วเสร็จ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

7) จำแนกตามความถี่ของการนำแผนไปใช้

การจำแนกประเภทของแผนวิธีนี้ จะแบ่งแผนออกได้ เป็น 2 ประเภท ดังนี้

7.1 แผนหลัก (Standing Plan) (หรืออาจเรียกได้ว่าแผนยืนพื้น แผนถาวร หรือแผนประจำ) เป็นแนวคิด หลักการ หรือแนวทางปฏิบัติในการกระทำกิจกรรมบางอย่างภายในหน่วยงาน ซึ่งต้องมีการกระทำซ้ำบ่อย ๆ แผนหลักหรือแผนประจำนี้ จะถูกนำมาใช้ได้หลาย ๆ ครั้ง โดยไม่มีการกำหนดอายุ (ขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกเป็นเกณฑ์) แผนหลักหรือแผนประจำจึงต้องเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาระหว่างฝ่ายต่าง ๆ

7.2 แผนใช้เฉพาะครั้ง (Single-Use Plan) เป็นแนวคิดในการจัดทำแผนที่เตรียมขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวแล้วจะไม่มีโอกาสเกิดขึ้นอีก (One Time Goal) เมื่อบรรลุผลตามที่กำหนดแล้วจะเลิกใช้แผนนั้น ๆ แต่ถ้าสถานการณ์เอื้ออำนวยจะนำกลับมาใช้ใหม่อีก ก็ได้

จากการจำแนกประเภทของแผน หากพิจารณาแผนที่หน่วยงานทางการศึกษาในระดับสถานศึกษาต้องดำเนินการแล้ว แผนที่มีความสำคัญและจำเป็นต้องดำเนินการ ไม่ว่าจะคำนึงถึงบริบทของหน่วยงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ระยะเวลา คือ แผนกลยุทธ์ที่ต้องมุ่งพัฒนาหน่วยงานไปสู่อนาคตที่สอดคล้องกับนโยบายหน่วยเหนือและตามความต้องการของหน่วยงาน รวมถึงบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปโดยใช้ศักยภาพภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ช่วยหนุนเสริมผลักดันให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่กำหนดไว้

1.4 ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนมีประโยชน์สำคัญหลายประการทั้งต่อผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

- 1) ป้องกันมิให้เกิดปัญหาและความผิดพลาด หรือลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในอนาคต
- 2) ทำให้หน่วยงานมีกรอบหรือทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และใครทำ ทำให้นักบริหารมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ง่าย

- 4.3 ช่วยให้เกิดการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เวลา ฯลฯ
- 4.4 ช่วยให้การปฏิบัติงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เพราะมีแผนเป็นแนวทาง “เปรียบเทียบเรือที่มีหางเสือ”
- 4.5 ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นระบบ นักบริหารสามารถควบคุม ติดตามการปฏิบัติงานได้ง่าย

2. หลักการแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

2.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

คำว่า “ยุทธศาสตร์” (Strategy) มีผู้ให้ความหมายของไว้อย่างหลากหลายและน่าสนใจดังต่อไปนี้
ความหมายของยุทธศาสตร์ (พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน) หมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม

ความหมายของยุทธศาสตร์ (กิตติชัย อุดมศักดิ์ศรี, 2560) หมายถึง แผนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่างหนึ่งอย่างใด อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยภายในและภายนอกในจุดที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน โอกาส ปัญหา และอุปสรรค รวมถึงการคาดเดาการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่มีผลต่อทิศทางและการดำเนินการขององค์กร การเลือกใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มี และการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการเลือกใช้วิธีต่าง ๆ และนำมากำหนด เป็นทิศทางการดำเนินการ เพื่อดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขันที่ ยั่งยืน

ความหมายของยุทธศาสตร์ (ทิวากร นุกิจ, 2555 : 78) หมายถึง เป็นเทคนิคที่ใช้อยู่ในกิจการทหารมีหลักฐานอยู่ในตำราพิชัยสงคราม “ซุนวู” ของจีน ได้รวบรวมหลักการวางแผนยุทธศาสตร์ทางการทหารไว้ ปัจจุบันนักธุรกิจภาคเอกชน ได้ประยุกต์แนวคิดและวิธีการของแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจโดยคำนึงถึง การแข่งขันให้อยู่รอด การมุ่งหวังผลกำไรเป็นหลัก ต่อมาภาครัฐได้นำแนวทางของภาคเอกชน มาใช้ประยุกต์ต่อเพื่อให้การบริหารงานภาครัฐสามารถปรับกลไกได้ทันยุคสมัยโดยคำนึงถึงการสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก

ความหมายของยุทธศาสตร์ (Strategy) (Hill & Jones. 2009 : 2) คือชุดของการปฏิบัติการซึ่งผู้บริหารเลือกนำมาใช้เพื่อเพิ่มสมรรถนะขององค์กรของตนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง หากผลของการใช้ยุทธศาสตร์ทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่เหนือกว่า สิ่งนี้หมายถึงการมีความสามารถในการแข่งขัน

ความหมายของยุทธศาสตร์ (Samuel P. , 1983) หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาลซึ่งองค์กรภาครัฐบาลกำหนดโดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผน

ความหมายของยุทธศาสตร์ (Strategy) (ณกมล ปุณชเขตต์ทิกุล. 2559) คือทิศทาง นโยบาย และกระบวนการที่องค์กรตัดสินใจเลือก เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อตอบสนองความต้องการและ ความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีอนาคตเป็นตัวกำหนด”

ยุทธศาสตร์(Strategic) (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. 2561) หมายถึง แนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงาน ดังนั้น จุดหมายจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์โดยผู้จัดทำ จำเป็นต้องกำหนดจุดหมายของหน่วยงานให้ชัดเจนเพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ออกมานั้นตรงตามความต้องการและดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

2.2 การบริหารจัดการกลยุทธ์เชิงอนาคต

ชาญ คำภีระแปง (2563) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการกลยุทธ์เชิงอนาคตว่า โลกปั่นป่วน ยุคทำลายล้างใหม่ในกระแส Disruption และพลวัตของ VUCA World ส่งผลกระทบต่อการดำรงอยู่ของมวลมนุษยชาติ การดำเนินภารกิจขององค์กร หน่วยงานจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ เทคนิควิธีการที่สอดรับตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน พลิกผันเกินกว่าจะคาดเดาสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

CHAN Model เป็นนวัตกรรมการบริหารจัดการกลยุทธ์เชิงอนาคต (The Future of Strategic Management) โดยบูรณาการสหศาสตร์บนฐานกรอบแนวคิดการบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21 (Mindset @ 21st Century) ประกอบด้วยกระบวนการหลักการจัดวางกลยุทธ์ (Strategic Formulation) การบริหารกลยุทธ์ (Strategic Implementation) และการควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยมีสาระสำคัญดังแผนภาพ

แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างคำถามทางกลยุทธ์และองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์

แผนภูมิความสัมพันธ์ระหว่างคำถามทางยุทธศาสตร์และองค์ประกอบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์



จากแผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างคำถามทางกลยุทธ์และองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์เชิงอนาคต มีกระบวนการบริหารจัดการกลยุทธ์เชิงอนาคต 3 กระบวนการดังนี้

1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หรือการจัดวางกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

การวางแผนกลยุทธ์ มีกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน เป็นการกำหนดทิศทางที่หน่วยงานต้องการมุ่งไป เปรียบเสมือนผลลัพธ์ปลายทางที่หน่วยงานต้องการบรรลุ ซึ่งในปัจจุบันนิยมใช้เทคนิคการคาดคะเน แนวโน้มอนาคต (Scenario Analysis) วิเคราะห์สถานการณ์และความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญ ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาของหน่วยงาน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ซึ่งการกำหนดทิศทางของหน่วยงานเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญที่สุดและเป็นคำถามที่ถูกถามมากที่สุด คือ หน่วยงานของเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to go?)

2. การศึกษาสภาพของหน่วยงาน เป็นการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งแยกปัจจัยที่วิเคราะห์ออกเป็น การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน หรือเรียกอีกอย่างว่า สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ทราบถึงบริบทปัจจุบันของหน่วยงานตั้งคำถามที่ว่า ปัจจุบันหน่วยงานเราอยู่ ณ จุดใด (Where are we now?)

3. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำข้อมูลและปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพของหน่วยงานและการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน จัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุด ซึ่งกำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ ซึ่งเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่ว่าเราจะไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร (How do we get there?)

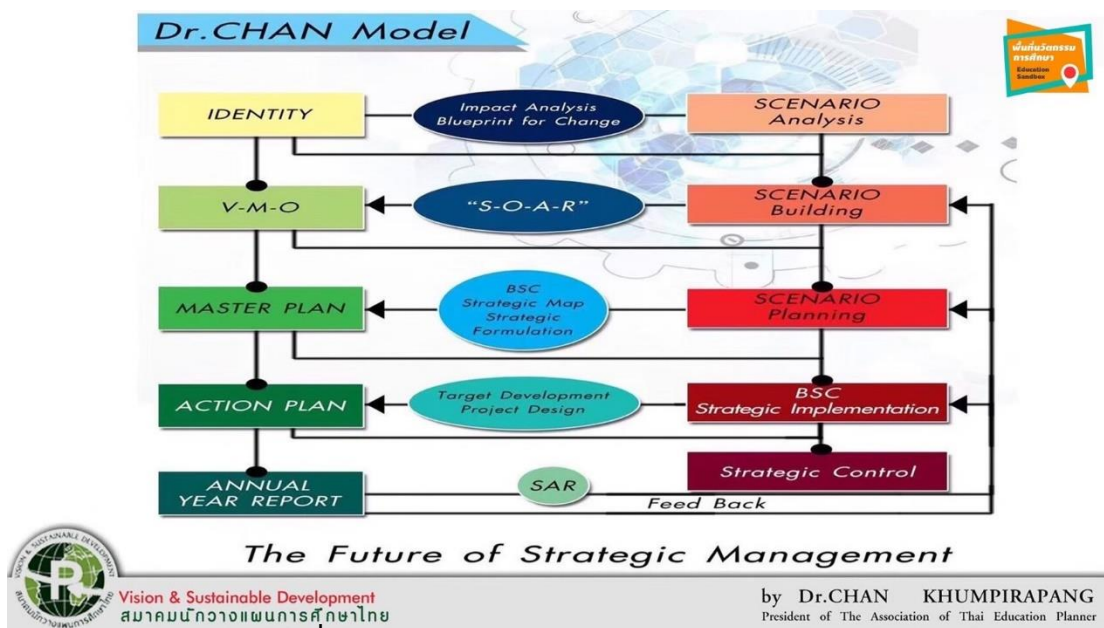
2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อหน่วยงานได้วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ กำหนดทิศทาง การพัฒนา และจัดทำกลยุทธ์แล้ว ต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้มาดำเนินการประยุกต์ เพื่อปฏิบัติให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ หากขาดขั้นตอนนี้สิ่งที่ได้วางแผนไว้จะไม่เกิดผลจริง และหากวิเคราะห์หรือวางกลยุทธ์ไว้ดีเพียงใด ถ้าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่น่าหวังก็ไม่สัมฤทธิ์ผลที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน ดังนั้น การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่ว่า เราจะต้องทำอะไรหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change?)

3) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน ซึ่งวิธีการในการติดตามประเมินผล โดยเฉพาะการติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ จะตอบคำถามที่ว่า เราจะวัดความก้าวหน้าและรู้ว่าเราได้ไปถึงที่หมายได้อย่างไร (How do we measure our progress and know we've got to there?)

การประเมินกลยุทธ์ ดำเนินได้ทั้งก่อนดำเนินการ (Pre – Evaluation) ระหว่างดำเนินการ (Formative – Evaluation) และสิ้นสุดดำเนินการ (Summative – Evaluation) สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการสะท้อนผลเพื่อการปรับกลยุทธ์ด้วยเทคนิค AAR (After Action Review)

ขั้นตอนการบริหารจัดการกลยุทธ์เชิงอนาคต

CHAN Model กำหนดขั้นตอนการบริหารจัดการยุทธศาสตร์เชิงอนาคต (The Future of Strategic Management) ในหน่วยงานทางการศึกษา หรือ สถานศึกษา ดังแผนภูมิ



แผนภูมิที่ แผนภูมิแสดงการบริหารจัดการกลยุทธ์เชิงอนาคต

จากแผนภูมิ การบริหารจัดการกลยุทธ์เชิงอนาคต ประกอบไปด้วย 3 กระบวนการ ขั้นตอน ดังนี้

1. กระบวนการจัดวางกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

ขั้นตอนที่ 1 SCENARIO Analysis

การคาดคะเนแนวโน้มอนาคต (Scenario Analysis) โดย...S-T-E-E-P Approach (S : Social – T : Technology – E : Economic – E : Environment – P : Policy) การประเมิน ผลการทบท (Impact Analysis) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ต่อผลกระทบโดยการจัดทำข้อเสนอ การเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เพื่อกำหนดเอกลักษณ์สถานศึกษา (Uniqueness) และ อัตลักษณ์ผู้เรียน (Identity)

ทั้งนี้การพยากรณ์หรือคาดคะเนแนวโน้มอนาคตที่ได้รับความนิยมใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่

1.เทคนิคการกวาดหาสัญญาณอนาคต (Scanning) เป็นการเฝ้าติดตามข่าวสารอย่างต่อเนื่อง เพื่อค้นหาสัญญาณของเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลก ที่นอกเหนือจากเหตุการณ์ภายใน ขอบเขตของหน่วยงานที่ต้องสนใจอยู่แล้วตามปกติ สัญญาณที่จะมีความหมายมักจะเป็นสัญญาณจากการเปลี่ยนแปลงที่ค่อย ๆ เกิดขึ้นและมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาที่ผ่านไป ไม่ใช่เป็น เหตุการณ์หรือกิจกรรมเฉพาะเรื่องที่เกิดขึ้นภายในช่วงเวลาสั้น ๆ เช่น การมาถึงของสังคมผู้สูงอายุ ทำให้เกิดผลกระทบต่อหน่วยงานที่จัดการศึกษา

2.เทคนิคการพัฒนาฉากอนาคต (Scenario Development) เป็นการใช้จินตนาการ ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ และความรู้ของหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อวาดภาพในอนาคตที่จะเกิดขึ้น โดยกำหนดเป็นฉาก ๆ ขึ้นอยู่กับสมมติฐานการตัดสินใจกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ของหน่วยงาน ฉากภาพ อนาคตจะนำไปสู่การระบุหรือบ่งชี้เหตุการณ์ แนวโน้ม หรือสิ่งที่ไม่คาดคิดที่เป็นไปได้ จากการ

บรรยายอนาคตในอนาคตนั้น ๆ ทำให้ผู้บริหารหน่วยงานมองเห็นทางเลือกและผลลัพธ์ที่อาจแตกต่างกัน ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนของอนาคต และนำมาช่วยในการตัดสินใจดำเนินงาน หากปัจจัยต่าง ๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามที่ได้พยากรณ์ไว้

3.เทคนิคการจำลองสถานการณ์และการใช้ทฤษฎีเกม (Simulation and Game Theory) การจำลองสถานการณ์ในอนาคตถูกนำมาใช้นานมาแล้ว โดยเฉพาะสำหรับปฏิบัติการทางสงคราม ที่มักจะเห็นการจัดวางโต๊ะสมรภูมิและตำแหน่งกองกำลังของฝ่ายเราและฝ่ายข้าศึก เพื่อที่จะตัดสินใจวางกลยุทธ์ในขั้นต่อไป การจำลองสถานการณ์สงครามได้พัฒนามาเป็นทฤษฎีเกม ที่จะมีการพยากรณ์การตัดสินใจของฝ่ายตรงกันข้าม ในเทคนิคนี้อาจมีการใช้ตัวแสดงที่เป็นบุคคลจริง การสร้างโมเดล หรือการใช้การจำลองสถานการณ์ด้วยคอมพิวเตอร์ ก็ได้

4.เทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming) เป็นเทคนิคที่คุ้นเคยและหน่วยงานได้นำมาใช้อยู่แล้วในการแก้ปัญหาหรือ การพัฒนานวัตกรรมโดยมีกฎเกณฑ์ที่สำคัญ คือ ในระหว่างการระดมสมอง จะต้องไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ จะต้องปล่อยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถเสนอความคิดได้อย่างอิสระเสรีการระดมสมองเพื่อการพยากรณ์อนาคตของหน่วยงาน อาจใช้เครื่องมือด้านบริหารจัดการอื่น ๆ มาประกอบ เช่น การทำผังมโนทัศน์ (Mind Map) การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Analysis) หรือแม้กระทั่งการใช้ เทคนิคการองความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ (Delphi Method)

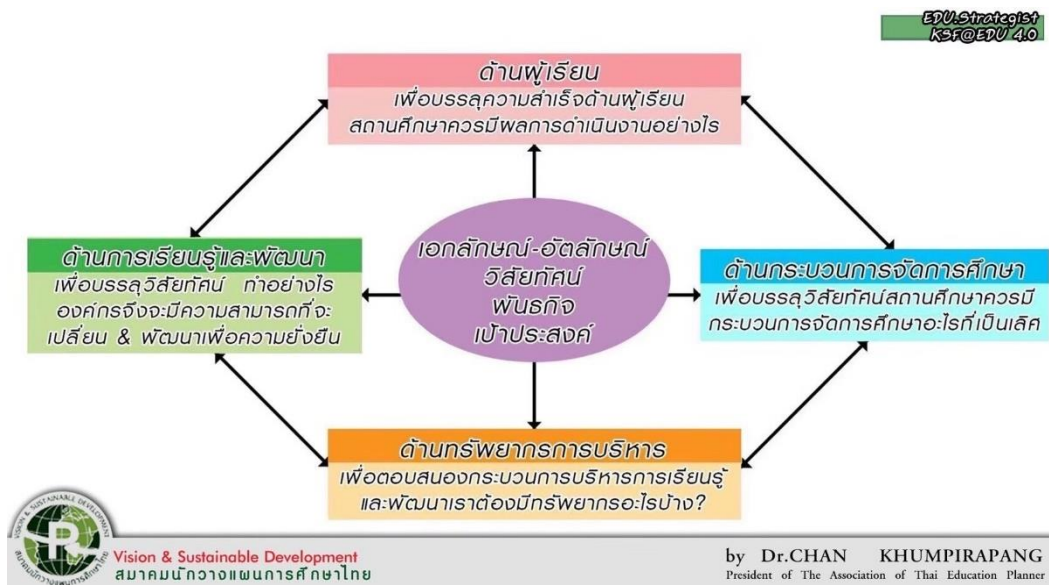
ขั้นตอนที่ 2 SCENARIO BUILDING

การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการพัฒนา (Scenario Building) โดย S – O – A – R Approach (S : Strengths – O : Opportunities – A : Aspiration – R : Results) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Goals)

ขั้นตอนที่ 3 SCENARIO PLANNING

การจัดวางกลยุทธ์พัฒนาสถานศึกษา (Strategic Formulation) โดย

- 1) การจัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์ (Strategic Map) ด้วยเทคนิค BSC



2) การสร้างกลยุทธ์ (Strategic Marking) โดยการประเมินสถานการณ์เชิงกลยุทธ์ (SWOT Analysis) เพื่อเป็นกลไกกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมกับแผนที่เป้ากลยุทธ์

3) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความคุ้มค่าเชิงยุทธศาสตร์

2. การบริหารกลยุทธ์ (Strategic Implementation)

การบริหารหรือการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดย

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดจุดเน้นและเป้าหมายการพัฒนา (Target Development) โดยกระบวนการ BSC ได้แก่ การทบทวนกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ และการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาประจำปี

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำแผนงาน/โครงการ โดยใช้เป้าหมายการพัฒนาประจำปีเป็นตัวตั้ง ในการกำหนดค่าเป้าหมาย กิจกรรมดำเนินการ งบประมาณ ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ และอื่น ๆ ตามเค้าโครงแผนงาน/โครงการ

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดเงื่อนไขและปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor : KSF) เพื่อสร้างความพร้อมและกลไกการบริหารแผนสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

3. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control)

การควบคุมกลยุทธ์ หรือการประเมินกลยุทธ์ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 7 การกำหนดกลไกติดตามประเมินผลทั้งก่อนดำเนินการ (Pre-Evaluation) ระหว่างดำเนินการ (Formative Evaluation) และสิ้นสุดการดำเนินการ (Summative Evaluation) อย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 8 การวิเคราะห์สรุปรายงานและสะท้อนผลเพื่อพัฒนาหรือปรับกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีนวัตกรรมทางการศึกษา

3.1 ความหมายของนวัตกรรมทางการศึกษา

ทิสนา แชมมณี (2559: 418) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรม หมายถึง แนวคิด แนวทาง ระบบ รูปแบบ วิธีการ กระบวนการ สื่อและ เทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งได้รับการคิดค้นและจัดทำขึ้นใหม่เพื่อช่วยแก้ปัญหา ต่าง ๆ ทางการศึกษา

พิชิต ฤทธิจรรย์ (2559: 81) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ หมายถึง รูปแบบ วิธีการ กระบวนการ เทคนิค สื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ได้มีการศึกษาและพัฒนาขึ้นใหม่ เพื่อให้ครูนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยอาจเป็นสิ่งที่ได้รับการ

ยอมรับและนำไปใช้บ้างแล้วแต่ยังไม่แพร่หลายหรือยังไม่ได้ใช้อย่างเป็นปกติ นวัตกรรมจัดการการเรียนรู้จึงอาจเป็นสิ่งที่ใหม่ทั้งหมดหรือใหม่เพียงบางส่วนหรือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการเรียนรู้

จากความหมายของนวัตกรรมทางการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรมทางการศึกษา หมายถึง แนวคิด วิธีการ กระบวนการ หรือสิ่งประดิษฐ์ ที่ครูพัฒนาขึ้นจากพื้นฐานของนวัตกรรมเดิมที่ยังไม่เคยนำมาใช้พัฒนาผู้เรียนหรืออาจจะสร้างขึ้นใหม่ตามแนวคิดทฤษฎีหรือหลักวิชาการ แล้วนำสิ่งที่สร้างขึ้นไปใช้แก้ปัญหาหรือพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

3.2 ความสำคัญของนวัตกรรมทางการศึกษา

พิชิต ฤทธิจรูญ (2559: 83-85) ได้กล่าวถึงความสำคัญของนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนและการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังนี้

1. การใช้นวัตกรรมเพื่อช่วยแก้ปัญหาในการจัดการเรียนรู้ของครู

1.1 ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการจัดการเรียนรู้ ปัญหาที่มักพบอยู่เสมอคือ ครูส่วนใหญ่ยังคงยึดรูปแบบวิธีการสอนแบบบรรยายโดยครูเป็นศูนย์กลางที่เน้นการพูดบรรยายถ่ายทอดเนื้อหาสาระ มากกว่าสอนในรูปแบบอื่น การสอนด้วยวิธีการแบบนี้ทำให้ผู้เรียนเป็นฝ่ายรับรู้ (Passive learner) ซึ่งจะมีผลให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่มีความสามารถในเชิงการคิด ประดิษฐ์สร้างสรรค์ผลงานได้น้อย (Passive Ability) มักเป็นคนประเภทบริโภคนิยม บรรยากาศของการสอนแบบบรรยายนอกจากจะทำให้ผู้เรียนเกิดความเบื่อหน่าย ขาดความสนใจแล้ว ยังเป็นการปิดกั้นความคิดและสติปัญญาของผู้เรียนให้อยู่ในขอบเขตจำกัดอีกด้วย แต่ถ้าครูผู้สอนได้ศึกษาค้นหาวิธีการหรือนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เป็นสำคัญมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนมีบทบาทในการเรียนรู้มากขึ้น และเป็นฝ่ายลงมือปฏิบัติมากขึ้น (Active Learner) ก็จะทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่สามารถคิดประดิษฐ์ สร้างสรรค์ผลงานได้มากขึ้น (Active Ability) ดังนั้น การนำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการเรียนรู้จึงช่วยแก้ปัญหาเรื่องวิธีการจัดการเรียนรู้

1.2 ปัญหาเกี่ยวกับเนื้อหาวิชาซึ่งในบางรายวิชามีเนื้อหาสาระการเรียนรู้มากและบางวิชามีเนื้อหาเป็นนามธรรมยากแก่การเข้าใจ จึงจำเป็นต้องนำนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนรู้ เช่น การใช้ชุดการเรียนการสอน บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) บทเรียนการ์ตูนการเรียนแบบร่วมมือ

1.3 ปัญหาเกี่ยวกับสื่อ อุปกรณ์การจัดการเรียนรู้ ในบางเนื้อหาที่มีสื่อ อุปกรณ์การจัดการเรียนรู้เป็นจำนวนน้อย ไม่เพียงพอต่อการนำไปใช้ เพื่อทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาได้ง่ายขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาคิดค้นหาเทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้และผลิตสื่อการจัดการเรียนรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้เพียงพอเหมาะสมกับสภาพของผู้เรียนจึงจะทำให้การจัดการเรียนรู้บรรลุตามจุดประสงค์การเรียนรู้

2. การใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ในกรณีที่ครูต้องการจะพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จำเป็นที่ครูจะต้องแสวงหาหรือพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน เช่น ใช้วิธีการจัดการเรียนรู้แบบโครงการเพื่อพัฒนาทักษะด้านความคิด วิเคราะห์ การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างความรู้สามัคคี การใช้แหล่งเรียนรู้หรือภูมิปัญญาท้องถิ่นสำหรับการเรียนรู้และสร้างความรักท้องถิ่น

3. การใช้นวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยที่ผู้เรียนมีความแตกต่างกันในหลายลักษณะ บางคนมีความสนใจในการเรียนและเรียนรู้ได้เร็ว ในขณะที่บางคนขาดแรงจูงใจในการเรียน จึงไม่ให้ความสนใจต่อการเรียนและเรียนรู้ได้ช้า ดังนั้น ครูผู้สอนจึงต้องพยายามศึกษาหาวิธีการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียนให้สามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพซึ่งจะต้องใช้นวัตกรรมจัดการเรียนรู้มาช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดีและมีคุณภาพ

4. การใช้นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน เป้าหมายสูงสุดของการจัดการเรียนรู้คือ คุณภาพของผู้เรียนที่เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้ แต่จากผลการประเมินมักจะพบว่า คุณภาพของผู้เรียนยังไม่ได้มาตรฐาน แม้ว่าครูจะพยายามจัดการเรียนรู้อย่างตั้งใจแล้วก็ตาม ทำให้ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหาวิธีการหรือใช้นวัตกรรมมาช่วยในการบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การบริหารสถานศึกษาแบบเครือข่ายความร่วมมือ การบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การจัดโครงการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพศึกษาโดยใช้รูปแบบต่าง ๆ ในขณะที่ครูหรือนักวิชาการทางการศึกษาก็ได้ศึกษา ค้นคว้าหารูปแบบหรือนวัตกรรมจัดการเรียนรู้เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน เช่น ครูใช้สื่อการเรียนรู้อินเทอร์เน็ต เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้อย่างต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้ได้มาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

จากความสำคัญของนวัตกรรมทางการศึกษาที่กล่าวมาจะพบว่านวัตกรรมทางการศึกษามีความสำคัญต่อการนำมาแก้ปัญหาหรือพัฒนาผู้เรียน อีกทั้งยังเป็นสื่อการสอนและวิธีการสอนใหม่ ๆ ที่ครูนำมาใช้พัฒนาผู้เรียนโดยเน้นที่ความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นความสามารถในการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นหลัก นวัตกรรมจะทำให้ผู้เรียนเข้าใจบทเรียนหรือเนื้อหามากขึ้น โดยสามารถพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ และด้านเจตคติของผู้เรียนทั้งนี้เพื่อให้ผู้เรียนมีผลการเรียนรู้เป็นไปตามมาตรฐานที่หลักสูตรกำหนด

3.3 ประเภทของนวัตกรรมทางการศึกษา

พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2559: 85) ได้แบ่งประเภทของนวัตกรรมหลายลักษณะขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งดังนี้

1. การแบ่งประเภทของนวัตกรรมตามขอบข่ายของการจัดการศึกษา แบ่งออกได้ 5 ประเภทคือ

1.1 นวัตกรรมทางด้านหลักสูตร เป็นการใช่วิธีใหม่ ๆ ในการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในท้องถิ่นและตอบสนองความต้องการของบุคคลให้มากขึ้น เช่น หลักสูตรบูรณาการ หลักสูตรรายบุคคล หลักสูตรกิจกรรมและประสบการณ์ หลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรท้องถิ่น

1.2 นวัตกรรมการเรียนการสอน เป็นการใช่วิธีการเชิงระบบในการปรับปรุงและคิดค้น พัฒนาวิธีการเรียนการสอนแบบใหม่ ๆ ที่สามารถพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและการจัดการเรียนรู้ ของครูผู้สอนให้มีคุณภาพขึ้น เช่น การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการเรียนรู้แบบ ศูนย์การเรียน การใช้กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ การจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือ และการจัดการเรียนรู้ ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต

1.3 นวัตกรรมสื่อการเรียนการสอน เป็นนวัตกรรมที่อาศัยความก้าวหน้าของเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ คอมพิวเตอร์เครือข่ายและเทคโนโลยีโทรคมนาคมมาใช้ในการผลิตสื่อการเรียนการสอน ใหม่ ๆ ทั้งการเรียนด้วยตนเอง การเรียนเป็นกลุ่ม และการเรียนแบบมวลชน ตลอดจนสื่อที่ใช้เพื่อ สนับสนุนการอบรมผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เช่น บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน มัลติมีเดีย (Multimedia) ชุดการสอน (Instructional Module) วิดิทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Video) การเรียนการสอนโดยใช้สื่อประสมกับผู้เรียนเป็นกลุ่มย่อย

1.4 นวัตกรรมการประเมินผล เป็นนวัตกรรมที่ใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำได้อย่างรวดเร็ว รวมไปถึงการวิจัยทางการศึกษา การวิจัยสถาบัน

1.5 นวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษา เป็นการใช้นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้สารสนเทศมาช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารการศึกษาให้มีความรวดเร็วทันเหตุการณ์ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เช่น ระบบการจัดการฐานข้อมูลของหน่วยงานสถานศึกษา เกี่ยวกับฐานข้อมูลนักเรียน นักศึกษา ฐานข้อมูลครู อาจารย์ และบุคลากรในสถานศึกษา ฐานข้อมูลด้านการเงิน บัญชี พัสดุ และครุภัณฑ์

2. การแบ่งประเภทของนวัตกรรมตามผู้ใช้ประโยชน์โดยตรง แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ของครู เป็นรูปแบบหรือเทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้แบบต่าง ๆ และสื่ออุปกรณ์การสอนต่าง ๆ ที่ครูนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน เช่น การจัดการ เรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning) การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน (Project-Based Learning) การจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem-Based Learning)

2.2 นวัตกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน เป็นสื่อวัตกรรมการเรียนรู้สำหรับเน้นให้ผู้เรียนใช้เพื่อการเรียนรู้ของตนเอง เช่น ชุดการเรียนรู้ บทเรียนสำเร็จรูป บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน ชุดฝึกปฏิบัติ ใบงาน แบบฝึก หนังสือเสริมประสบการณ์ ชุดเพลง ชุดเกม

3. การแบ่งประเภทของนวัตกรรมตามลักษณะของนวัตกรรม แบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ

3.1 ผลิตภัณฑ์สิ่งประดิษฐ์ทางการศึกษา หรือสื่อการเรียนการสอน (Product/Invention) เช่น บทเรียนสำเร็จรูป บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน ชุดการสอนหนังสือเสริมประสบการณ์ ชุดสื่อประสมวีดิทัศน์ สไลด์ประกอบเสียง เกม นิทานการ์ตูนเพลง ใบงาน แบบฝึก ชุดฝึก

3.2 เทคนิควิธีการสอน รูปแบบหรือวิธีการจัดการเรียนรู้ (Instructional/Model) เช่น การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือ การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ การจัดการเรียนรู้โดยใช้บทบาทสมมติ การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงาน การจัดการเรียนรู้โดยใช้เว็บช่วยสอน (Web-based Instruction) การเรียนรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อน เทคนิคการปรับพฤติกรรม เทคนิคการจัดกิจกรรมพัฒนา รูปแบบการฝึกทักษะ การทำงานกลุ่ม รูปแบบการสอนหรือรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่นักวิจัยพัฒนาขึ้น

จากประเภทของนวัตกรรมทางการศึกษาที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่านวัตกรรมทางการศึกษาจำแนกออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ นวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม และนวัตกรรมที่เป็นนามธรรม ครูผู้สอนควรเลือกนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทพฤติกรรมที่จะแก้ปัญหา โดยสามารถเลือกใช้นวัตกรรมทั้งแบบเดี่ยวหรือแบบผสมก็ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดกิจกรรมของครูผู้สอน

3.4 ขั้นตอนการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา

ทิตนา แคมมณี (2559: 421) ได้กล่าวถึงการพัฒนาวัตกรรมการเรียนการสอนโดยทั่วไปนั้นมีกระบวนการหลัก ๆ ที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

1. การระบุปัญหา (Problem) ความคิดในการพัฒนานวัตกรรมส่วนใหญ่จะเริ่มต้นที่การมองเห็นปัญหาในเรื่องนั้น และมีความต้องการจะแก้ไขปัญหาหนึ่งเพื่อให้เกิดสภาพการณ์หรือผลที่ดีขึ้น

2. การกำหนดจุดมุ่งหมาย (Objective) เมื่อระบุปัญหาได้ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนานวัตกรรมว่า นวัตกรรมที่จะพัฒนานั้นควรมีคุณสมบัติหรือประสิทธิภาพอย่างไร และเพียงใด

3. การศึกษาข้อจำกัดต่าง ๆ (Constraints) ก่อนที่จะมีการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม ต่าง ๆ ขึ้นมา ผู้พัฒนาจำเป็นต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ในบริบทที่จะใช้นวัตกรรมนั้น เพื่อประโยชน์ในการพัฒนานวัตกรรมให้สามารถใช้ได้จริงโดยสะดวกในบริบทนั้น

4. การประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม (Innovation) ได้แก่การแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ ข้อมูล และความคิดสร้างสรรค์ของ ผู้ประดิษฐ์คิดค้น นวัตกรรมที่สร้างขึ้นอาจเป็นการนำของเก่ามาดัดแปลงหรือปรับปรุง เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาและทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรืออาจเป็นการคิดค้นใหม่ทั้งหมดก็ได้ นวัตกรรมอาจอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ กันแล้วแต่ลักษณะของปัญหาและวัตถุประสงค์ของนวัตกรรมนั้น เช่น อาจมีลักษณะเป็นแนวความคิด หลักการ แนวทาง ระบบ รูปแบบ วิธีการ กระบวนการเทคนิค หรือสิ่งประดิษฐ์ และเทคโนโลยี เป็นต้น แต่ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบใด นวัตกรรมจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับ หลักการ วัตถุประสงค์ โครงสร้าง และรายละเอียดในการใช้นวัตกรรมนั้นให้ได้ผล

5. การทดลองใช้ (Experimentation) เมื่อคิดค้นหรือประดิษฐ์นวัตกรรมได้แล้ว ขั้นตอนที่สำคัญและจำเป็นมากก็คือ การทดลองใช้นวัตกรรมนั้นซึ่งประกอบด้วย การทดลองใช้ การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข การทดลองใช้เป็นการศึกษาเพื่อดูว่านวัตกรรมนั้นสามารถนำไปใช้ได้จริงและได้ผลเพียงใด ผลการทดลองใช้จะช่วยให้ผู้พัฒนารู้จุดที่ควรปรับปรุง และหาทางแก้ไขเพื่อให้ได้ผลตามที่ต้องการ การทดลองใช้ในขั้นนี้ หากสามารถดำเนินการก่อนนออกเผยแพร่หลายครั้งจนแน่ใจว่านวัตกรรมนั้นสามารถใช้ได้ผลจริง จะช่วยให้ใช้นวัตกรรมนั้นประสบความสำเร็จมากขึ้น

6. การเผยแพร่ (Dissemination) เมื่อแน่ใจแล้วว่านวัตกรรมที่สร้างขึ้นมีคุณภาพและประสิทธิภาพตามที่ต้องการ นวัตกรรมนั้นก็พร้อมที่จะได้รับการเผยแพร่ให้เป็นที่รู้จักและยอมรับนำไปใช้กันอย่างแพร่หลาย

พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2559: 96-100) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัญหาการเรียนรู้อยู่

การจัดการเรียนรู้มีเป้าหมายสำคัญเพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะตามจุดหมายของหลักสูตรซึ่งเป็นสภาพที่หลักสูตรคาดหวังให้เกิดขึ้น แต่ในสภาพที่เป็นจริงผู้เรียนไม่ได้เป็นไปตามสภาพที่คาดหวัง คือ ยังไม่บรรลุตามจุดหมายของหลักสูตร หรืออาจกล่าวได้ว่า สภาพที่เกิดขึ้นจริงไม่สอดคล้องกับสภาพที่คาดหวัง หรือมีความแตกต่าง สภาพการณ์เช่นนี้เรียกว่า เกิดปัญหาการเรียนรู้อยู่ ดังนั้นปัญหาการเรียนรู้อยู่ ถ้าพิจารณาในระดับหลักสูตรคือ สภาพของความไม่สอดคล้องกันระหว่างผล การจัดการศึกษากับจุดหมายของหลักสูตร ถ้าพิจารณาในระดับชั้นเรียนก็คือ สภาพของความไม่สอดคล้องกันระหว่างผลการเรียนรู้ของผู้เรียนกับมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัด หรือจุดประสงค์การเรียนรู้อยู่

2. การศึกษาและเลือกนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาการเรียนรู้อยู่

หลังจากการวิเคราะห์ปัญหาการเรียนรู้อยู่ในขั้นตอนที่ 1 จะทำให้ครุณักวิจัยทราบปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่ชัดเจนขึ้น ขั้นตอนต่อไปครูจึงควรศึกษานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ให้หลากหลาย

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะทำให้ครูนักวิจัยมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถเลือกนวัตกรรมที่จะนำมาใช้แก้ปัญหาการเรียนรู้นั้นให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนมากที่สุด

3. การออกแบบนวัตกรรม

เมื่อครูนักวิจัยได้ศึกษานวัตกรรมและเลือกนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาการเรียนรู้ได้ เหมาะสมแล้วครูนักวิจัยควรออกแบบนวัตกรรม ซึ่งเป็นการกำหนดขอบข่ายเนื้อหาสาระ องค์ประกอบ รูปแบบของนวัตกรรมว่าควรมีลักษณะอย่างไร มีส่วนประกอบอะไรบ้าง มีกระบวนการ กิจกรรมในการจัดการเรียนรู้เพื่อปัญหาการเรียนรู้อย่างไร เช่น ถ้าครูนักวิจัยเลือกใช้นวัตกรรมประเภทชุด กิจกรรมพัฒนา อาจจะมีส่วนประกอบดังนี้ (1) ชื่อชุดกิจกรรมพัฒนา (2) จุดประสงค์ (3) คำชี้แจง (4) เวลาที่ใช้ปฏิบัติกิจกรรม (5) กิจกรรมที่ปฏิบัติ (6) คำถามหรือข้อทดสอบ (7) แบบประเมินหรือแบบบันทึกผลการใช้ และ (8) แบบฝึกหัด

4. การสร้างนวัตกรรม

เป็นขั้นตอนที่ครูนักวิจัยทำนวัตกรรมตามที่ออกแบบไว้ให้ครบถ้วนตามองค์ประกอบของนวัตกรรมที่กำหนดไว้ ถ้าเป็นนวัตกรรมประเภทสื่อเอกสาร เช่น แบบฝึก ชุดกิจกรรมพัฒนา ชุดการสอน ครูนักวิจัยก็ต้องลงมือเขียนสาระ รายละเอียดตามลักษณะและรูปแบบของนวัตกรรมที่ออกแบบไว้ กรณีที่เป็นนวัตกรรมประเภทเทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้ หรือรูปแบบการจัดการเรียนรู้ ครูนักวิจัย ต้องจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่สะท้อนให้เห็นขั้นตอนหรือกระบวนการจัดการเรียนรู้ของนวัตกรรม นั้น ๆ

5. การตรวจสอบคุณภาพของนวัตกรรมโดยผู้เชี่ยวชาญ

การตรวจสอบคุณภาพของนวัตกรรมที่สำคัญคือ การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ว่านวัตกรรมนั้นมีความถูกต้องเหมาะสมหรือสอดคล้องกับปัญหาการเรียนรู้อันเป็นจุดประสงค์การเรียนรู้ รวมทั้งวัยของผู้เรียนหรือไม่ วิธีการตรวจสอบทำได้โดยให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์สูงในเรื่องนั้น ๆ อย่างน้อย 3 คนได้อ่านหรือตรวจสอบว่านวัตกรรมนั้นมีคุณภาพและเหมาะสมนำไปใช้ได้หรือไม่ โดยนำนวัตกรรมที่สร้างขึ้นพร้อมวัตถุประสงค์ของการวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะ และแบบตรวจสอบคุณภาพนวัตกรรมเสนอผู้เชี่ยวชาญ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินคุณภาพตามเกณฑ์ประเมินให้ด้านความสอดคล้องกับสภาพปัญหาการเรียนรู้/วัตถุประสงค์ของการวิจัย ความเหมาะสมกับวัยของผู้เรียน ความชัดเจน ความสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระ ภาพหรือเสียงความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง และความเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาการเรียนรู้อันเป็นจุดประสงค์ในการผลิต ประเมินไม่ผ่านเกณฑ์ หรือผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าควรมีการปรับปรุงแก้ไข ก็ควรปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้วัตกรรมการศึกษามีคุณภาพดีขึ้น

6. การตรวจสอบประสิทธิภาพของนวัตกรรมโดยการทดลองใช้

การตรวจสอบคุณภาพของนวัตกรรมบางประเภท เมื่อผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้วจะต้องนำไปทดลองใช้กับนักเรียนที่เป็นคนละกลุ่มกับกลุ่มที่ศึกษาวิจัย แล้วตรวจสอบประสิทธิภาพตาม “เกณฑ์ประสิทธิภาพ” ที่กำหนดไว้

เกณฑ์ประสิทธิภาพ หมายถึงตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงประสิทธิภาพของนวัตกรรมสามารถช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ประกอบด้วยประสิทธิภาพของกระบวนการ (E1) และประสิทธิภาพของผลลัพธ์ (E2) เกณฑ์ประสิทธิภาพเป็นการกำหนดอัตราส่วนร้อยละระหว่าง E1/E2 โดยอาจกำหนดเป็น 75/75 หรือ 80/80 หรือ 90/90 การกำหนดเกณฑ์ประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับลักษณะหรือธรรมชาติของเนื้อหาวิชา ถ้าเนื้อหาประเภทความรู้ความจำ ควรกำหนดเกณฑ์ประสิทธิภาพ 80/80 หรือ 90/90 ถ้าเนื้อหาประเภททักษะหรือเจตคติควรกำหนดเกณฑ์ประสิทธิภาพ 75/75 โดยเกณฑ์ประสิทธิภาพมีความหมายดังนี้

E1 หมายถึง คะแนนเฉลี่ยร้อยละของนักเรียนทุกคนในระหว่างจัดกิจกรรมการเรียนการสอนรวมทุกกิจกรรมของนวัตกรรมซึ่งเป็นคะแนนของกระบวนการเรียนหรือกระบวนการทำงานของนักเรียน

E2 หมายถึงคะแนนเฉลี่ยร้อยละของนักเรียนทุกคนเมื่อสิ้นสุดการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนของนวัตกรรมซึ่งเป็นคะแนนของผลสำเร็จหรือผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน

7. การรายงานผลการพัฒนานวัตกรรม

การรายงานผลการพัฒนานวัตกรรม อาจใช้รูปแบบเดียวกันกับรูปแบบการรายงานผลการวิจัยแบบเป็นทางการซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญ คือ ชื่อเรื่อง ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์การวิจัย ขอบเขตของการวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิธีดำเนินการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยประชากร กลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือ และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัย/ผลการพัฒนานวัตกรรม

4. การจัดการเรียนรู้

4.1 ความหมายของการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้เป็นการตั้งใจกระทำให้เกิดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ที่ดีย่อมทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ดี ผู้สอนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ผู้สอนที่สอนอย่างมีหลักการ มีความรู้และมีทักษะจะช่วยให้ผู้เรียนเรียนอย่างมีความหมาย และมีคุณค่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันนี้กระบวนการเรียนรู้มิได้จำกัดว่าจะต้องเกิดขึ้นเฉพาะในห้องเรียนเท่านั้น ดังนั้น การจัดการเรียนรู้ หรือที่เรียกกันว่า การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่ผู้สอนจะต้องเรียนรู้ให้เข้าใจ และนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และสัมฤทธิ์ผล ความหมายของการจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้ ไม่ใช่เป็นเพียงการถ่ายทอดเนื้อหาวิชา โดยใช้วิธีการบอกให้จดจำ และนำไปท่องจำ เพื่อการสอบเท่านั้น แต่การจัดการเรียนรู้เป็นศาสตร์อย่างหนึ่งซึ่งมีความหมายที่ลึกซึ้งกว่านั้น กล่าวคือ วิธีการใดก็ตามที่ผู้สอนนำมาใช้เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เรียกได้ว่าเป็นการจัดการเรียนรู้ วราภรณ์ ศรีวิโรจน์ (2559)

แผนการจัดการเรียนรู้ คือ การนำรายวิชา หรือ กลุ่มประสบการณ์ที่จะต้องทำการสอนตลอด ภาคเรียน มาสร้างเป็นแผนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การใช้สื่ออุปกรณ์การเรียน และการวัดผลประเมินผลเพื่อใช้สอนในช่วงหนึ่ง ๆ โดยกำหนดเนื้อหาสาระ และจุดประสงค์การเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตรสภาพผู้เรียนความพร้อมของโรงเรียน ในด้านวัสดุอุปกรณ์ และตรงตามชีวิตจริงในท้องถิ่น หากกล่าวรวม ๆ แผนการจัดการเรียนรู้ คือ การเตรียมการสอนที่เป็นลายลักษณ์อักษรล่วงหน้า หรือ การจัดทำบันทึกการสอนของครูนั่นเอง ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์ (2550 : ออนไลน์)

การจัดการเรียนรู้ คือ “กระบวนการจัดการใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ มาจัดเป็นกิจกรรม การเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์หรือได้ฝึกหัด หรือได้กระทำโดยได้รับการเสริมแรงอย่างมีประสิทธิภาพสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง และประสานงานกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเกิดขึ้นอย่างค่อนข้างถาวรกับผู้เรียน ตามขีดความสามารถที่มีได้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้” พัชรี ศรีสังข์ (2551 : บทความ)

กระบวนการที่ทำให้เกิดการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาจัดกระทำอย่างเป็นระบบโดยให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ นั้น ๆ ได้ซึ่งความรู้ดังกล่าว เป็นความรู้ 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่แต่ละบุคคลมี โดยได้มาจากการสัมผัส ประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือจากการปฏิบัติและการเรียนรู้ โดยยังมีได้เขียนออกมา เป็นลายลักษณ์อักษรหรือถ่ายทอดออกมา

2. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่สามารถรวบรวม และถ่ายทอดออกมาได้อย่างชัดเจน เช่น องค์ความรู้ที่ได้รับและบันทึกไว้ในเอกสาร หรือสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เนวนินิตย์ สงคราม (2557 : บทความ)

4.2. การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ปรากฏการณ์ที่มีบทบาทต้องการเปลี่ยนแปลงทักษะการดำเนินชีวิตในโลกศตวรรษที่ 21 (Global Megatrends, 2009; Canton, 2006; ยอร์ช ฟรีดแมน, 2011; วิจารย์ พานิช, 2555) ใน 7 เรื่อง ซึ่งทุกคนต้องตระหนักที่จะนำไปสู่เหตุผล และประเด็นการปรับเปลี่ยนบทบาทครู วิธีการเรียนของนักเรียน การจัดหลักสูตรสถานศึกษา และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และบทบาทของชุมชนท้องถิ่น มีดังนี้

1. โลกเทคโนโลยี (Technologicalization) ในชีวิตความเป็นอยู่ประจำวัน และชีวิตการทำงาน คนจะใช้ และพึ่งพาเทคโนโลยีเป็นหลัก โดยเฉพาะเทคโนโลยีข่าวสาร และการคมนาคม (Information and Communication technology) ดังนั้นทักษะด้านเทคโนโลยีจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากและหลีกเลี่ยงไม่ได้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องพัฒนาทักษะสำหรับเทคโนโลยีกับคน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มคนกลุ่มที่ 1 ใช้เทคโนโลยีในการทำงาน และดำเนินชีวิตประจำวันอย่างรู้เท่าทัน กลุ่มคนกลุ่มที่ 2 ทำงานให้บริการ และคิดพัฒนาผลิตภัณฑ์ตลอดจนสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการใช้งานอย่างเหมาะสมต่อคุณภาพชีวิตในสภาพจริง ซึ่งในกลุ่มที่ 2 คนไทยยังต้องสร้าง และพัฒนาทักษะความคิดเชิงสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมของคนไทยขึ้นใช้เอง และนำไปแลกเปลี่ยนการใช้งานในเวทีเศรษฐกิจโลก

2. โลกเศรษฐกิจและการค้า (Commercialization & Economy) เป็นผลสืบเนื่องมาจากความเป็นโลกเทคโนโลยีที่มีการพัฒนานวัตกรรมขึ้นใช้งานในการดำเนินชีวิตประจำวันและชีวิตการทำงาน ของทุกอาชีพ มีการพัฒนาเทคนิคการเรียนรู้ทักษะการใช้งานเกิดการสร้างกลยุทธ์ การขายจนเกิดการ แข่งขันในเวทีเศรษฐกิจโลก ในเมื่อผลิตภัณฑ์ที่เป็นเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีความเกี่ยวข้อง และจำเป็นต่อชีวิต ความเป็นอยู่ ทุกคนจึงพยายามเรียนรู้ทักษะการใช้งานเพื่อแข่งขันในด้านประสิทธิภาพการทำงาน ความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เน้นการขายเป็นหลักจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนา ทักษะทางการค้าที่มีจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial spirit) ของการค้าในรูปแบบ ใหม่ ๆ ที่เน้นเทคโนโลยี เน้นผลผลิตในเชิงนวัตกรรมที่ต้องอาศัยเทคนิค และความชำนาญใหม่ๆ มากขึ้น

3. โลกาภิวัตน์กับเครือข่าย (Globalization and Network) สืบเนื่องจากสภาพแวดล้อมทาง เศรษฐกิจที่เน้นการขายเป็นหลัก การสื่อสาร สื่อความหมาย และการเลือกเครือข่าย วิธีการสื่อสาร ต้องมีความถูกต้อง รวดเร็ว ไม่จำกัดสถานที่ ซึ่งความเป็นโลกาภิวัตน์จะถูกนำมาเป็นตัวช่วยได้อย่าง รวดเร็ว ทุกที่ ทุกเวลาถึงโลกกว้างให้แคบเล็กลงมา ถือเป็นอิทธิพลที่ทำให้คนในศตวรรษที่ 21 ต้องสร้าง ทักษะการเรียนรู้ได้มากมายหลายช่องทาง โดยเฉพาะเรื่องเครือข่ายที่จับมือในกลุ่มเดียวกัน ที่ต้อง สร้างความร่วมมือกันทำงาน แลกเปลี่ยนความรู้ในเชิงพัฒนาคุณภาพชีวิต และการทำงาน ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในโลกศตวรรษที่ 21 ก็คือ การพึ่งพากันในระดับโลกจะมีมากขึ้นในเรื่อง การดำเนินชีวิต และแก้ไขปัญหา ของโลก การเป็นพลเมืองของโลกดิจิทัล และการเป็น ประชาธิปไตย ความต้องการผู้ประกอบการที่มี ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานคิดงานใหม่ ขึ้นมา และความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลแบบออนไลน์ ซึ่งในโลกเทคโนโลยีเครือข่าย และธุรกิจต้องการผู้ประกอบการที่เป็นผู้สร้างสรรค์มากขึ้น

4. สิ่งแวดล้อม และพลังงาน (Environmentalization and Energy) เป็นผลจาก ในศตวรรษ ที่ผ่านมามีการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีที่นำเอาทรัพยากรมาใช้โดยไม่คำนึงถึงการสูญเสียสภาพ ความสมดุลของสภาพแวดล้อม ปัญหาจากสภาพแวดล้อมจึงเกิดขึ้นมากมายหลายเหตุการณ์ ดังนั้น

ความใส่ใจที่จะคืนความสมดุลทางธรรมชาติ และสภาพแวดล้อมจึงเกิดขึ้น การเรียนรู้และแก้ปัญหาจะเป็นการช่วยเหลือกัน หรือทำงานร่วมกันมากขึ้น โดยใช้ความเป็นโลกาภิวัตน์กับเครือข่ายกีดกันสำหรับผู้ที่ไม่ให้ความร่วมมือ และทางตรงข้ามผลิตภัณฑ์ที่ช่วยรักษาสมดุลทางธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมก็จะร่วมมือในเชิงธุรกิจการค้า และเชิงการสร้างพันธมิตร

5. ความเป็นเมือง (Urbanization) สืบเนื่องจากการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การรู้เท่าทันสื่อสารสนเทศในความเป็นโลกาภิวัตน์ ทำให้ลดช่องว่างของสังคมชนบทลง การซื้อขายสินค้าธุรกิจการค้า การใช้เทคโนโลยีต่างๆ เกิดขึ้นเหมือนสังคมเมือง สิ่งที่เกิดขึ้นชัดเจนก็คือ เศรษฐกิจ และชีวิตสมัยใหม่ที่ยึดโยงอยู่กับการค้า และบริการที่ตั้งอยู่บนวิถีชีวิตสมัยใหม่ที่ต้องอาศัยเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่แข่งขันผลิตนำมาใช้ใหม่ ๆ กันมากขึ้น นำไปสู่การเป็น Global cities มากขึ้น และชัดเจนขึ้น

6. คนจะอายุยืนขึ้น (Ageing & Health) ความก้าวหน้าการคิดค้นผลิตภัณฑ์ทางยา การรักษาพยาบาล รวมถึงเทคโนโลยีทางการแพทย์เฉพาะทาง พัฒนาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ประกอบกับคนเข้าถึงองค์ความรู้ ความรู้เท่าทันสื่อ สารสนเทศในความเป็นโลกาภิวัตน์ทำให้คนดูแลสุขภาพและป้องกันรักษาโรคเฉพาะทางอย่างแม่นยำ ทำให้คนอายุยืนมากขึ้นเกิดเป็นสังคมของผู้สูงอายุ การดำเนินชีวิตและวิถีชีวิตจะเปลี่ยนไป คนสูงอายุมักมีพลังสมอง และทำงานได้อยู่ คนรุ่นใหม่มีน้อยลงจึงเกิดการสร้างสังคมการอยู่ร่วมกันของคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า ที่มีคุณภาพชีวิตผสมผสานกันได้อย่างลงตัว ไม่ถูกทอดทิ้งเกิดเป็นกลุ่มปัญหาใหม่จากผู้สูงอายุ

7. อยู่กับตัวเอง (Individualization) หรือสังคมกัมมหน้า เป็นผลสืบเนื่องมาจาก ความเจริญทางด้านเทคโนโลยี และความเป็นโลกาภิวัตน์ การสนทนาระหว่างบุคคล หรือกลุ่มคนที่รู้จักกันจะใช้ผ่านทางเทคโนโลยีมากกว่ามาพบหน้ากัน ปฏิสัมพันธ์ซึ่งหน้าลดน้อยลง นักเรียนจะเข้าชั้นเรียนน้อยลงแต่คุยกันผ่านช่องทางเทคโนโลยีกันมากขึ้น

การจัดการเรียนการสอน และการปลูกฝังสังคมทางบ้านในปัจจุบันปลูกฝังวัฒนธรรม การรับในตัวเด็กไทย ในสิ่งเหล่านี้ใช่หรือไม่ คือ เชื่อตามที่ได้ฟัง ขาดความมั่นใจในตัวเอง ไม่แสวงหาข้อมูล สารสนเทศที่เชื่อถือได้ ขาดความกระตือรือร้น ดิตรูปแบบเดิมๆ เป็นผู้บริโภคร่าง ทำอะไรแค่พอผ่าน ไม่อดทน ไม่ชอบทำงานหนัก ชอบทำงานคนเดียว ไม่นึกถึงส่วนรวม เอาตัวรอดเก่ง ขาดคุณธรรม จริยธรรม ไม่สนใจสันติวิธี และขาดอัตลักษณ์ไทย แล้วการจัดการเรียนการสอน และการปลูกฝังสังคมทางบ้านในยุคศตวรรษที่ 21 จะปลูกฝังวัฒนธรรมการสร้างในตัวเด็กไทย ในสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร คือ รู้จักคิดวิเคราะห์ มีความคิดสร้างสรรค์มีความมั่นใจในตนเอง แสวงหาความรู้ รู้เท่าทันสารสนเทศในการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง คิดสร้างสรรค์ เรียนรู้เป็นผู้ประกอบการ และผู้ผลิตมุ่งความเป็นเลิศ อดทน ทำงานหนัก ทำงานได้เป็นทีม รับผิดชอบต่อส่วนรวม คำนึงถึงสังคม มีคุณธรรม ยึดมั่นในสันติธรรม และมีความเป็นไทย ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2557)

กรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีเป้าหมายไปที่ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 โดยผู้เรียนจะใช้ความรู้ในสาระหลักไปบูรณาการส่งสมประสบการณ์กับทักษะ 3 ทักษะ เพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 คือ ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ทักษะชีวิต และอาชีพ ซึ่งการจัดการศึกษาจะใช้ระบบส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 5 ระบบ คือ ระบบมาตรฐานการเรียนรู้ ระบบการประเมินผลทักษะการเรียนรู้ ระบบหลักสูตร และวิธีการสอน ระบบการพัฒนางานอาชีพ และระบบแหล่งเรียนรู้ และบรรยากาศการเรียนรู้

การปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อนักเรียนอย่างแท้จริง มุ่งไปที่ให้นักเรียนสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ต้องก้าวข้ามสาระวิชาไปสู่การเรียนรู้เพื่อ การดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ครูต้องไม่สอนหนังสือไม่นำสาระที่มีในตำรามาบอกบรรยายให้ นักเรียนจดจำแล้วนำไปสอบวัดความรู้ ครูต้องสอนคนให้เป็นมนุษย์ที่เรียนรู้การใช้ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 เป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้ และอำนวยความสะดวก (facilitate) ในการเรียนรู้ ให้นักเรียนเรียนรู้จากการเรียนแบบลงมือทำ โดยมีประเด็นคำถามอยากรู้เป็นตัวกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจให้อยากเรียน ที่จะนำไปสู่การกระตือรือร้นที่จะสืบค้น รวบรวมความรู้ จากแหล่งต่างๆ มาสนับสนุน หรือโต้แย้ง ข้อสมมติฐานคำตอบที่คุ้นเคย พบเจอจากประสบการณ์เดิมใกล้ตัว สร้างเป็นกระบวนการที่คนใหม่แทนของเดิมการเรียนรู้แบบนี้เรียกว่า Project-Based Learning: PBL

4.3 ทักษะการเรียนรู้สาระเนื้อหา

1. พื้นฐานการเรียนรู้สาระวิชาหลัก ทักษะการอ่าน(Reading) ทักษะการเขียน (Writing) และทักษะการคำนวณ (Arithmetic) ถือเป็นทักษะพื้นฐานที่มีความจำเป็นที่จะทำให้อ่านและเข้าใจในสาระเนื้อหาของ 8 กลุ่มสาระ การเรียนรู้ที่แสดงความเป็นสาระวิชาหลักของทักษะเพื่อดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ภาษาแม่ และภาษาโลก ศิลปะ คณิตศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์และรัฐ ความเป็นพลเมืองดี ซึ่งหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานได้จัดทำสาระเนื้อหาได้ครบคุมทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้แล้ว

2. ความรู้เชิงบูรณาการสำหรับศตวรรษที่ 21 ถึงแม้ว่านักเรียนจะสอบวัดความรู้ความสามารถได้ตามเกณฑ์การจบหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐานว่าด้วยระเบียบการวัดผลประเมินผลตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานได้แล้วก็ตาม คงไม่เพียงพอในโลกยุคศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีการสอดแทรกความรู้ เชิงบูรณาการเข้าไปในสาระเนื้อหาของ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานความรู้ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

2.1 ความรู้เกี่ยวกับโลก (Global Awareness) เป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจ และกำหนดประเด็นสำคัญต่อการสร้างความเป็นสังคมโลก การขับเคลื่อนเชิงวัฒนธรรม ศาสนา และ

วิถีชีวิตที่อยู่ร่วมกันได้อย่างเหมาะสมในบริบททางสังคมที่ต่างกันรอบด้าน และสร้างเข้าใจความเป็นมนุษย์ ด้วยกันในด้านเชื้อชาติและวัฒนธรรม การใช้วัฒนธรรมทางภาษาที่ต่างกันได้อย่างลงตัว

2.2 ความรู้ด้านการเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ (Financial, Economic, Business and Entrepreneurial Literacy) เป็นการสร้างความรู้ และวิธีการที่เหมาะสม สำหรับการสร้างตัวเลือกเชิงเศรษฐศาสตร์หรือเศรษฐกิจ มีความเข้าใจบทบาทในเชิงเศรษฐศาสตร์ที่มีต่อสังคม และใช้ทักษะการเป็นผู้ประกอบการในการยกระดับและเพิ่มประสิทธิผลด้านอาชีพ

2.3 ความรู้ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี (Civil Literacy) เป็นการสร้างประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมทางสังคม ผ่านวิธีสร้างองค์ความรู้ และความเข้าใจในกระบวนการทางการเมืองการปกครองที่ถูกต้อง และนำวิถีแห่งความเป็นประชาธิปไตยไปสู่สังคมในระดับต่าง ๆ ที่เข้าใจต่อวิธีการปฏิบัติทางสังคมแห่งความเป็นพลเมืองทั้งระดับท้องถิ่นและสากล

2.4 ความรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy) เป็นการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ข้อมูลสารสนเทศ ภาวะสุขภาพอนามัย และนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต ให้เข้าใจวิธีป้องกันแก้ไข และเสริมสร้างภูมิคุ้มกันที่มีต่อภาวะสุขภาพอนามัย ห่างไกลจากภาวะความเสี่ยงจากโรคภัยไข้เจ็บ ใช้ประโยชน์ข้อมูลสารสนเทศในการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านสุขภาพอนามัยได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล เผื่อระวังด้านสุขภาพอนามัยส่วนบุคคลและครอบครัวให้เกิดความเข้มแข็ง รู้และเข้าใจในประเด็น สำคัญของการเสริมสร้างสุขภาพที่ดีระดับชาติและสากล

2.5 ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Literacy) เป็นการสร้างภูมิรู้และเข้าใจการอนุรักษ์และป้องกันสภาพแวดล้อม และมีส่วนร่วมอนุรักษ์และป้องกันสภาพแวดล้อม มีภูมิรู้และเข้าใจผลกระทบจากธรรมชาติที่ส่งผลต่อสังคม สามารถวิเคราะห์ประเด็นสำคัญด้านสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ และกำหนดวิธีการป้องกันแก้ไข และอนุรักษ์รักษาสภาพแวดล้อม สร้างสังคมโดยรอบให้เกิดความร่วมมือในการอนุรักษ์และพัฒนาทรัพยากรสิ่งแวดล้อม

3. ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม โลกยุคศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว พลิกผัน รุนแรง และคาดไม่ถึงต่อการดำรงชีวิต ดังนั้นคนในยุคศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีทักษะสูงในการเรียนรู้ และปรับตัว การสร้างทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม จะใช้กระบวนการ Project-Based Learning: PBL โดยเริ่มจากการนำบริบท สภาพแวดล้อมเป็นตัวการสร้างแรงกดดันให้นักเรียนตั้งคำถามอยากรู้ให้มาก ตามประสบการณ์ พื้นฐานความรู้ที่สั่งสมมา และตั้งสมมติฐานคำตอบตามพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ ของตนเองที่ไม่มี คำว่าถูกหรือผิด นำไปสู่การแลกเปลี่ยนประเด็นความคิดเห็นกับกลุ่มเพื่อน เพื่อสรุปหา สมมติฐานคำตอบที่มีความน่าจะเป็นไปได้มากที่สุด โดยมีการพิสูจน์ยืนยันสมมติฐานคำตอบจากการสืบค้นรวบรวม ความรู้จากแหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้ มาสนับสนุน หรือโต้แย้งได้เป็นคำตอบที่เรียกว่าองค์ความรู้ เรียกว่า การเรียนแก่นวิชา ซึ่งไม่ใช่เป็นการจดจำแบบผิวเผิน แต่การรู้แก่นวิชาหรือทฤษฎีความรู้จะสามารถเอาไปเชื่อมโยงกับวิชาอื่น ๆ

เกิดแรงบันดาลใจอยากพัฒนางาน สร้างผลงานที่เกี่ยวกับการพัฒนา คุณภาพชีวิต ที่เรียกว่าความคิดเชิงสร้างสรรค์ นำทฤษฎีความรู้มาสร้างกระบวนการ และวิธีการผลิต สร้างผลงานใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคล และสังคมที่เรียกว่าพัฒนานวัตกรรม

3.1 การคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) เป็นการสร้างทักษะการคิดในแบบต่าง ๆ ดังนี้

3.1.1 แบบเป็นเหตุเป็นผล ทั้งแบบอุปนัย (inductive) และแบบอนุมาน (deductive)

3.1.2 แบบใช้การคิดกระบวนการระบบ (systems thinking) โดยวิเคราะห์ปัจจัยย่อย มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไร จนเกิดผลในภาพรวม

3.1.3 แบบใช้วิจารณ์ญาณและการตัดสินใจ ที่สามารถวิเคราะห์ และประเมินข้อมูลหลักฐาน การโต้แย้ง การกล่าวอ้างอิง และความน่าเชื่อถือ วิเคราะห์เปรียบเทียบและประเมินความเห็นประเด็นหลัก ๆ สังเคราะห์และเชื่อมโยงระหว่างสารสนเทศกับข้อโต้แย้ง แปลความหมายของสารสนเทศ และสรุปพื้นฐานของการวิเคราะห์ และตีความและทบทวนอย่างจริงจังในด้านความรู้และกระบวนการ

3.1.4 แบบแก้ปัญหา ในรูปแบบการฝึกแก้ปัญหาที่ไม่คุ้นเคยหลากหลาย ในแนวทางที่ยอมรับกันทั่วไป และแนวทางที่แตกต่างจากการยอมรับรูปแบบการตั้งคำถามสำคัญที่ช่วยทำความเข้าใจในมุมมองต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ทางออกที่ดีกว่า

3.2 การสื่อสารและความร่วมมือ (Communication and Collaboration) ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล และเทคโนโลยีการสื่อสาร (digital and communication technology) ทำให้โลกศตวรรษที่ 21 ต้องการทักษะของการสื่อสารและความร่วมมือที่กว้างขวาง และลึกซึ้ง ดังนี้

3.2.1 ทักษะในการสื่อสารอย่างชัดเจน ตั้งแต่การเรียบเรียงความคิด และมุมมอง (Idea) สื่อสารเข้าใจง่ายในหลายแบบ ทั้งการพูด เขียน และกิริยาท่าทางการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปถ่ายทอดสื่อสาร ความหมายและความรู้ แสดงคุณค่า ทักษะคิดและความตั้งใจ การสื่อสารเพื่อการบรรลุเป้าหมายการทำงาน การสื่อสารด้วยหลากหลายภาษาและสภาพแวดล้อมที่หลากหลายอย่างได้ผล

3.2.2 ทักษะความร่วมมือกับผู้อื่น ตั้งแต่การทำงานให้ได้ผลราบรื่นที่เคารพ และให้เกียรติผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นและช่วยเหลือประนีประนอมเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกันมีความรับผิดชอบร่วมกับผู้ร่วมงาน และเห็นคุณค่าของบทบาทของผู้ร่วมงาน

3.3 ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ทักษะทางด้านนี้เป็นเรื่องของการนำจินตนาการมาสร้างขั้นตอนกระบวนการ โดยอ้างอิงจากทฤษฎีความรู้

เพื่อนำไปสู่ การค้นพบใหม่เกิดเป็นนวัตกรรมที่ใช้ตอบสนองความต้องการในการดำรงชีวิตที่ลงตัว และนำไปสู่การเป็นผู้ผลิต และผู้ประกอบการต่อไป ทักษะด้านนี้ได้แก่

3.3.1 การคิดอย่างสร้างสรรค์ ที่ใช้เทคนิคสร้างมุมมองอย่างหลากหลายมีการสร้างมุมมองที่แปลกใหม่อาจเป็นการปรับปรุงพัฒนาเพียงเล็กน้อย หรือทำใหม่ที่แหวกแนวโดยสิ้นเชิงที่เปิดกว้างในความคิดเห็นที่ร่วมกันสร้างความเข้าใจ ปรับปรุง วิเคราะห์และประเมินมุมมอง เพื่อพัฒนาความเข้าใจเกี่ยวกับความคิดอย่างสร้างสรรค์

3.3.2 การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ ในการพัฒนาลงมือปฏิบัติ และสื่อสารมุมมองใหม่กับผู้อื่นอยู่เสมอ มีการเปิดใจและตอบสนองมุมมองใหม่ๆ รับฟังข้อคิดเห็น และร่วมประเมินผลงานจากกลุ่มคณะทำงาน เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนา มีการทำงานด้วยแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ และเข้าใจข้อจำกัดของโลกในการยอมรับมุมมองใหม่ และให้มองความล้มเหลวเป็นโอกาสการเรียนรู้

3.3.3 การประยุกต์สู่นวัตกรรม ที่มีการลงมือปฏิบัติตามความคิดสร้างสรรค์ให้ได้ผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม

3.3.4 ทักษะชีวิตและงานอาชีพ การเรียนรู้ที่จะปรับตัวได้อย่างดีในสภาวะการเปลี่ยนแปลง หรือมีภัยคุกคามได้อย่างชาญฉลาดถือเป็นเรื่องสำคัญในการดำรงชีวิตที่มีทักษะชีวิตในโลกศตวรรษที่ 21 และการคิดสร้าง ผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองการดำรงชีวิตเฉพาะบริบทสภาพแวดล้อมที่ต่างกันไป นำไปสู่การเผยแพร่ เทคนิควิธีการใช้และพัฒนาทักษะใช้ เกิดเป็นกลยุทธ์การขายเกิดผู้ประกอบการในงานอาชีพต่างๆ ซึ่งเป็นทักษะงานอาชีพที่ต้องมีการส่งเสริมให้มีเท่าทันในยุคการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 ทักษะชีวิตและทักษะงานอาชีพ จึงควรมีการพัฒนาสิ่งต่อไปนี้

1) ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) เป็นทักษะเพื่อการเรียนรู้ การทำงานและการเป็นพลเมืองในศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องทำเพื่อการบรรลุเป้าหมายแบบมีหลักการ และไม่เลื่อนลอยภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และไม่คาดคิด ทั้งมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร เวลา และการมีคู่แข่ง โดยใช้วิกฤตให้เป็นโอกาส ในด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นการปรับตัวให้เข้ากับบทบาทที่แตกต่างไป งานที่มีกำหนดการที่เปลี่ยนไป และบริบทที่เปลี่ยนไป ในด้านความยืดหยุ่นเป็นการนำเอาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมาใช้ประโยชน์อย่างได้ผล มีการจัดการเชิงบวกต่อคำชม คำตำหนิ และความผิดพลาด สามารถนำความเห็นและความเชื่อที่แตกต่างหลากหลายทั้งของคณะทำงาน หรือข้ามวัฒนธรรมคณะทำงาน มาทำความเข้าใจต่อรองสร้างคุณภาพ และทำให้งานลุล่วง ดังนั้น ความยืดหยุ่นจึงทำเพื่อการบรรลุผลงานไม่ใช่เพื่อให้ทุกคนสบายใจ

2) การริเริ่มสร้างสรรค์และกำกับดูแลตนเองได้ (Initiative and Self Direction) เป็นทักษะที่สำคัญมากในการทำงานและดำรงชีวิตในโลกศตวรรษที่ 21 ที่ต้องมีการกำหนด เป้าหมาย โดยมีเกณฑ์ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม มีความสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นที่เป็นเชิงยุทธวิธี และเป้าหมายระยะยาวที่เป็นเชิงยุทธศาสตร์มีการคำนวณประสิทธิภาพการใช้เวลากับการจัดการภาระงาน การทำงานต้องทำงานสำเร็จได้ด้วยตนเองโดยกำหนดตัวงาน ติดตามผลงาน และลำดับความสำคัญของงานได้เอง นอกจากนี้ การทำงานยังต้องฝึกทักษะการเป็นผู้เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ที่มีการมองเห็นโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อขยายความเชี่ยวชาญในงานของตนเอง มีการริเริ่มการพัฒนา ทักษะไปสู่ระดับอาชีพ แสดงความเอาใจใส่จริงจังต่อการเรียนรู้ และทบทวนประสบการณ์ในอดีต เพื่อคิดหาทางพัฒนาในอนาคต

3) ทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม (Social and Cross-Cultural Skills) เป็นทักษะทำให้คนในศตวรรษที่ 21 สามารถทำงานและดำรงชีวิตอยู่ในสภาพแวดล้อมและผู้คน ที่มีความแตกต่างหลากหลายได้ อย่างไม่แปลกแยก ทำให้งานสำเร็จการพัฒนาทักษะนี้จะทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างเกิดผลดีในเรื่องกาลเทศะ เกิดการทำงานในที่ที่แตกต่างหลากหลายอย่างได้ผลดี ที่มีการเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม ตอบสนองความเห็นและคุณค่าที่แตกต่างอย่างใจกว้าง เพื่อยกระดับความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรมสู่การสร้างแนวความคิด วิธีทำงานใหม่สู่คุณภาพของผลงาน

4) การเป็นผู้สร้างผลงานหรือผลิตผลและความรับผิดชอบเชื่อถือได้ (Productivity and Accountability) เป็นการกำหนดขั้นตอนวิธีการทำงานในการสร้างชิ้นงาน ผลงาน หรือผลิตภัณฑ์ อย่างมีหลักการตามทฤษฎีความรู้ที่ต้องมีทักษะความชำนาญการ ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดการโครงการที่มีการกำหนดเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมายภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ โดยการกำหนดลำดับความสำคัญ วางแผน และการจัดการ ผลิตภัณฑ์ และผลงานที่ได้จากการผลิตต้องมีคุณภาพเพื่อแสดงถึงทักษะการทำงานอย่างเป็นระบบจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญการผลิตนำไปใช้ประโยชน์แก่บุคคล ชุมชนได้อย่างไม่มีผลกระทบทางลบ แต่ถ้ามีจะต้องออกมายอมรับ ข้อบกพร่องอย่างไม่ปิดบัง อันนำไปสู่การปรับแก้ไข หรือยกเลิก เพื่อแสดงจริยธรรมที่เป็นบรรทัดฐานทางสังคม

5) ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Leadership and Responsibility) ในศตวรรษที่ 21 มีความต้องการภาวะผู้นำและความรับผิดชอบแบบกระจายบทบาท จากการรับผิดชอบต่อตนเอง รับผิดชอบต่อการทำงานแบบประสานสอดคล้องเป็นคณะทำงาน และรับผิดชอบต่อสร้างเครือข่ายร่วมมือแบบพันธมิตรการทำงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายของผลงานร่วมกัน ซึ่งต้องพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ และทักษะการแก้ปัญหาในการชักนำผู้อื่นให้เห็นเป้าหมายร่วมกัน และทำให้ผู้อื่นเกิดพลังในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นใช้ศักยภาพหรือความสามารถสูงสุด โดยการทำตัวอย่างที่ไม่ถือผลประโยชน์ของตนเองเป็นที่ตั้ง และไม่ใช้อำนาจโดยขาดจริยธรรม และคุณธรรมถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

3.3.5 ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี การรับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้ว ตอบสนอง รับสิ่งที่รับรู้มาเป็นกระบวนการค้นคว้าใหม่ทันที แสดงถึงการขาดทักษะการคิดแบบขาด วิจารณ์ญาณ ผลที่เกิดขึ้นก็จะตกอยู่ภายใต้การชวนเชื่อ และไม่สามารถกำหนดตนเองได้ การสร้าง ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดการเท่าทัน ไม่ตกอยู่ภายใต้การถูกชักจูง ชวนเชื่อ

1) การรู้เท่าทันสารสนเทศ (Information Literacy) การรับรู้คำบอกเล่า จากเพื่อน ผู้อื่น รวมถึงครูผู้สอน หรือแม้แต่สมมติฐานคำตอบที่หาหรือกันในกลุ่มอภิปราย เป็นเพียงความคิดเห็น ที่รอการพิสูจน์ ยืนยันคำตอบที่เป็นจริงจากสารสนเทศที่ได้จากการสืบค้นรวบรวมจากแหล่งอ้างอิงที่ เชื่อถือได้มาผ่าน กระบวนการคิดแบบขาดวิจารณ์ญาณ สนับสนุน หรือโต้แย้งพิสูจน์ความเป็นจริง สร้างเป็นความรู้ และองค์ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ซึ่งต้องใช้ทักษะในการเข้าถึงแหล่งความรู้ได้อย่าง รวดเร็วและกว้างขวาง มีทักษะการประเมินความ น่าเชื่อถือของข้อมูลสารสนเทศและทักษะในการใช้ อย่างสร้างสรรค์

2) การรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy) การรับสารจากสื่อและสื่อสารออกไปในยุค media คนในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความสามารถใช้เครื่องมือผลิตสื่อ และสื่อสารออกไป หรือแม้แต่ การรับเข้ามาในรูป วิดีโอ (video) ออดิโอ (audio) พอดคาสท์ (podcast) เว็บไซต์ (website) และ อื่นๆ อีกมากมาย แต่การรับรู้จากแหล่งสื่อเหล่านั้น ถ้าขาดการเท่าทัน ขาดการคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ ก็ จะตกอยู่ภายใต้การถูกชักจูง ชวนเชื่อได้เช่นกัน จึงต้องสร้างทักษะการวิเคราะห์สื่อให้เท่าทัน วัตถุประสงค์ของตัวสื่อ และผลิตสื่อเหล่านั้นอย่างไร มีการตรวจสอบแหล่ง อ้างอิงที่เชื่อถือได้ และเท่าทัน ต่อการมีอิทธิพลต่อความเชื่อและพฤติกรรมอย่างไร และมีข้อขัดแย้งต่อจริยธรรมและกฎหมายที่ เกี่ยวข้องหรือไม่ อย่างไร ในเรื่องการสร้างผลิตภัณฑ์สื่อ ต้องมีความเท่าทันต่อการเลือกใช้เครื่องมือที่ พอเพียงพอเหมาะกับวัตถุประสงค์การใช้งาน และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมความแตกต่าง หลากหลายด้านวัฒนธรรม

3) การรู้ทันเทคโนโลยี (ICT: Information, Communication and Technology Literacy) ในโลกยุคศตวรรษที่ 21 เป็นโลกเทคโนโลยีที่มีการแข่งขันกันผลิตและนำมาสู่การสร้าง กลยุทธ์การขายสู่กลุ่มผู้บริโภคที่ต้องการความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ซึ่งถ้าขาดความเท่าทัน การใช้ เทคโนโลยีจะกลายเป็นผู้ซื้อ แต่ไม่อยากจะเรียนรู้การเป็นผู้ผลิต เพื่อนำไปใช้งานที่พอเพียงเหมาะสม กับงาน การถูกชักจูง ชวนเชื่อให้เป็นผู้ซื้อก็จะง่ายขึ้น ผลการสูญเสียงบประมาณ และการขาดดุลทาง เศรษฐกิจจะตามมา ดังนั้นทักษะความเท่าทัน ด้านเทคโนโลยีจึงเป็นทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ทำให้คนรู้จักผลิตใช้และนำไปแลกเปลี่ยนใช้ในเวทีการค้า เกิดการสร้างงานสร้างรายได้ รวมถึงการใช้ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ให้เกิดการสืบค้นรวบรวมความรู้พิสูจน์สมมติฐานคำตอบในการใช้ทักษะการ คิดแบบมีวิจารณ์ญาณ มากกว่าที่จะใช้เพื่อการบันเทิง ในแบบสังคมก้มหน้า จึงควรใช้เทคโนโลยีเพื่อ การวิจัย จัดระบบ ประเมิน และสื่อสารสารสนเทศ ใช้สื่อสารเชื่อมโยงเครือข่ายและ Social network

อย่างถูกต้อง เหมาะสม เพื่อการเข้าถึง การจัดการการผสมผสาน ประเมิน และสร้างสารสนเทศ เพื่อทำหน้าที่ในเศรษฐกิจฐานความรู้ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการปฏิบัติตามคุณธรรม และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการ เข้าถึงและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

3.3.6 คุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 ทักษะพื้นฐานจำเป็นในการอ่านเขียน และคิดคำนวณเป็นตัวการที่ทำให้คนในศตวรรษที่ 21 รู้จักใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือ ในการสืบค้นรวบรวมความรู้ ใช้กระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณให้เกิดการเท่าทันสื่อสารสนเทศ ที่จะพิสูจน์ยืนยันสิ่งที่ตน และสังคมอยากรู้ได้อย่างชาญฉลาดไม่ถูกชวนเชื่อ ชักนำอย่างงมงาย เกิดเป็นแรงบันดาลใจสร้างจิตนาการอยากพัฒนา อยากผลิตสร้างผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรมขึ้นใช้ในการดำรงชีวิตในสังคม และนำไปแลกเปลี่ยนกับสังคมอื่นเกิดเป็นรายได้บนเวทีฐานเศรษฐกิจความรู้ที่มีความรับผิดชอบต่อกฎกติกาใน ขั้นตอนการผลิตและมีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ถ้าผลิตภัณฑ์ ผลิต มีคุณภาพไม่ดี ภาพโดย สรุปกี้ คือ ทักษะการดำรงชีวิตของคนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจะถูกล่อหลอมตกผลึกเป็นผู้ที่สามารถนำทางชีวิตตนเองได้อย่างมีคุณภาพชีวิต และเกิดเป็นคุณลักษณะของคนในศตวรรษที่ 21 สิบคุณลักษณะ คือ เป็นนักคิดวิเคราะห์ นักแก้ปัญหา นักสร้างสรรค์ นักประสานความร่วมมือรู้จักใช้ข้อมูล และข่าวสาร เรียนรู้ด้วยตนเอง นักสื่อสารตระหนักรับรู้สภาวะของโลก เป็นพลเมืองทรงคุณค่า และมีพื้นฐานความรู้ เศรษฐกิจและการคลัง ซึ่งสรุปเป็นคุณลักษณะใน 3 ด้าน ดังนี้

- 1) คุณลักษณะด้านการทำงาน ได้แก่การปรับตัว และความเป็นผู้นำ
- 2) คุณลักษณะด้านการเรียนรู้ ได้แก่การชี้นำตนเอง การตรวจสอบการเรียนรู้ของตนเอง
- 3) คุณลักษณะด้านศีลธรรม ได้แก่ความเคารพผู้อื่น ความซื่อสัตย์ สำนึกพลเมือง

4.4 การศึกษาตลอดชีวิต

4.4.1 ความหมายของการศึกษาตลอดชีวิต

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545 มาตรา 4 (2545) กำหนดความหมายของการศึกษาตลอดชีวิตว่าเป็นการศึกษาที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานระหว่างการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

สถาบันส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (2556) ได้ให้ความหมายของการศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Education) ว่าหมายถึงการจัดการกระบวนการทางการศึกษาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นการจัดการศึกษาในรูปแบบของการศึกษาในระบบโรงเรียน (Formal Education) การศึกษานอกระบบโรงเรียน (Non - Formal Education) และการศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) โดยมุ่งให้ผู้เรียนเกิดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - directed

Learning) มุ่งพัฒนาบุคคลให้สามารถพัฒนาตนเองและปรับตนเองให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของสังคมการเมืองและเศรษฐกิจของโลก

คณะกรรมาธิการนานาชาติ Learning : The Treasure Within (1955) ให้ความหมายของการศึกษาตลอดชีวิตไว้ว่าหมายถึงการจัดการศึกษาที่ต้องครอบคลุมสี่เสาหลักทางการศึกษาได้แก่การเรียนรู้เพื่อรู้การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติได้จริงการเรียนรู้เพื่อที่จะอยู่ร่วมกันและการเรียนรู้เพื่อชีวิต

การศึกษาตลอดชีวิต (ดุชนี คำมี. 2557) เป็นกระบวนการศึกษาที่มีผลต่อการเรียนรู้ของบุคคลในรูปแบบของการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยที่เกิดขึ้นตลอดชีวิตของบุคคลตั้งแต่เกิดจนตายเพื่อมุ่งให้บุคคลได้พัฒนาตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาต่อเนื่องไปให้เต็มศักยภาพโดยบุคคลนั้นจะต้องมีแรงจูงใจที่จะศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4.4.2 หลักการของการศึกษาตลอดชีวิต

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 8-9) ได้สรุปหลักการเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนไทยไว้ดังนี้

1. สร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และมีวัฒนธรรมการเรียนรู้
2. การเรียนรู้ตลอดชีวิตเกิดขึ้นและมีความต่อเนื่องตลอดเวลาตลอด ช่วงอายุของผู้เรียน
3. คนไทยทุกคนมีสิทธิและความเสมอภาคในการเรียนรู้ตลอดชีวิต
4. ผู้เรียนและการเรียนรู้มีความสำคัญและสัมพันธ์กับวิถีชีวิตที่มีความสุข
5. ผู้เรียนมีโอกาสและมีทางเลือกในการเรียนรู้ ด้วยรูปแบบและวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย

มีคุณภาพและยืดหยุ่นตามความต้องการของผู้เรียน

6. การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทุกสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม
7. ทุกแห่งในสังคมคือแหล่งการเรียนรู้ของคนทุกคน
8. ทุกฝ่ายในสังคมต้องร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษา และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ปวงชน

9. การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นการบูรณาการการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเข้าด้วยกัน

10. คุณภาพของการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

4.4.3 วิธีการจัดการศึกษาตลอดชีวิต

นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ (2555) ลักษณะของการจัดการศึกษาหรือการจัดกิจกรรมการศึกษาตลอดชีวิต มี 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การศึกษาพื้นฐาน ให้มีความรู้ความสามารถตามที่สังคมคาดหวัง

2. การศึกษาด้านวิชาชีพ เพื่อมีทักษะในการประกอบอาชีพและสามารถดำรงชีวิตในสังคม
3. การศึกษาตามอัธยาศัย จากประสบการณ์ บุคคล แหล่งเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และพัฒนาคุณภาพชีวิต

5. หลักการทรงงาน

“หลักการทรงงาน ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว” ที่สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (กปร.) รวบรวมไว้มีความหลากหลายถึง ๒๓ หลักการ ซึ่งปวงชนชาวไทยสามารถน้อมนำไปปฏิบัติในวาระและโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสมได้แก่

1. ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบศึกษาข้อมูล รายละเอียดอย่างเป็นระบบ ทั้งข้อมูลเบื้องต้นจากเอกสาร แผนที่ สอบถามจากเจ้าหน้าที่ นักวิชาการ และราษฎรในพื้นที่ ให้ได้รายละเอียดที่ถูกต้อง
2. ระเบิดจากข้างในสร้างความเข้มแข็งให้คนในชุมชนที่จะเข้าไปพัฒนา ให้มีสภาพพร้อมที่จะรับการพัฒนาเสียก่อน
3. แก้ปัญหาจากจุดเล็กมองปัญหาในภาพรวม แต่การแก้ปัญหาก็จะเริ่มจากจุดเล็ก ๆ คือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่คนมักจะมีมองข้าม
4. ทำตามลำดับขั้นการพัฒนาให้เริ่มต้นจากสิ่งที่จำเป็นที่สุดของประชาชนก่อน ได้แก่ สาธารณสุข ต่อไปจึงเป็นเรื่องสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน และสิ่งจำเป็นสำหรับประกอบอาชีพ
5. ภูมิสังคม การพัฒนาใด ๆ ต้องคำนึงถึงภูมิประเทศของบริเวณนั้น เช่น ดิน, น้ำ, ป่า, เขา ฯลฯ และสังคมวิทยา เช่น นิสัยใจคอของผู้คน ตลอดจนวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น
6. องค์กรรวม คิดอย่างองค์กรรวม หรือมองอย่างครบวงจร มองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไขอย่างเชื่อมโยง
7. ไม่ติดตำรา การทำงานมีลักษณะที่อ่อนโลม รอมชอมกับสภาพธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม สภาพสังคม จิตวิทยาของชุมชน ไม่ผูกมัดกับวิชาการและเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมกับสภาพชีวิตความเป็นอยู่ของคนไทย
8. ประหยัด เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด แก้ไขปัญหาด้วยความประหยัด เรียบง่าย ราษฎรสามารถทำได้เอง หาได้ในท้องถิ่น และประยุกต์ใช้สิ่งที่มีอยู่ในภูมิภาคนั้น ๆ
9. ทำให้ง่าย ทำสิ่งยากให้กลายเป็นง่าย ทำสิ่งที่สลับซับซ้อนให้เข้าใจง่าย
10. การมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้สาธารณชน ประชาชน หรือเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ได้ร่วมกัน แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับเรื่องที่ต้องคำนึงถึงความคิดเห็นของประชาชน หรือความต้องการของสาธารณชน

11. ประโยชน์ส่วนรวมการให้เพื่อส่วนรมนั้น ไม่ได้ให้เพื่อส่วนรวมอย่างเดียว แต่เป็นการให้เพื่อตนเอง สามารถมีส่วนร่วมหรือสังคมที่จะอาศัยอยู่ได้
12. บริการที่จุดเดียว ศูนย์ศึกษาการพัฒนา อันเนื่องมาจากพระราชดำริ เป็นต้นแบบการบริหารรวมที่จุดเดียว เพื่อประชาชนที่จะมาใช้บริการ ได้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย โดยมีหน่วยงานส่วนราชการต่างๆ มาร่วมดำเนินการและให้บริการ ณ ที่แห่งเดียว
13. ใช้ธรรมชาติช่วยธรรมชาติ หากเราต้องการแก้ไขธรรมชาติจะต้องใช้ธรรมชาติเข้าช่วยเหลือ เช่น การแก้ปัญหาป่าเสื่อมโทรม พระราชทานพระราชดำริการปลูกป่าโดยไม่ต้องปลูก (ต้นไม้) ปลอ่ยให้ธรรมชาติช่วยฟื้นฟูธรรมชาติ
14. ใช้ธรรมชาติปราบธรรมชาติ นำกฎเกณฑ์ของธรรมชาติมาเป็นหลักและแนวปฏิบัติที่สำคัญในการแก้ปัญหาและปรับปรุงสภาพที่ไม่ปกติให้เข้าสู่ระบบที่เป็นปกติ เช่น การใช้ผักตบชวาบำบัดน้ำเสียโดยดูดซึมสิ่งสกปรกปนเปื้อนในน้ำ
15. ปลูกป่าในใจคน การที่จะฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติให้กลับคืนมา จะต้องปลูกจิตสำนึกให้คนรักป่าเสียก่อน แล้วคนเหล่านั้นก็จะปลูกต้นไม้ลงบนแผ่นดิน และรักษาต้นไม้ด้วยตนเอง
16. ขาดทุนคือกำไร การเสียคือการให้ หลักการคือ "การให้" และ "การเสียสละ" เป็นการกระทำอันมีผลเป็นกำไร คือ ความอยู่ดีมีสุขของราษฎร
17. การพึ่งตนเอง การพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาเบื้องต้นด้วยการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อให้ประชาชนแข็งแรงพอที่จะดำรงชีวิตได้ต่อไป ขั้นต่อไปก็คือ การพัฒนาให้ประชาชนสามารถอยู่ในสังคมได้ตามสภาพแวดล้อม และสามารถ "พึ่งตนเองได้" ในที่สุด
18. พออยู่พอกิน ให้ความช่วยเหลือประชาชนที่มีความยากลำบากให้สามารถอยู่ได้อย่าง "พออยู่พอกิน" เสียก่อนแล้วจึงค่อยขยับขยายให้มีขีดสมรรถนะที่ก้าวหน้าต่อไป
19. เศรษฐกิจพอเพียง เป็นแนวทางการดำเนินชีวิต เพื่อสร้างความเข้มแข็งหรือภูมิคุ้มกันทุกด้านซึ่งจะสามารถอยู่ได้อย่างสมดุล ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง ปรัชญานี้สามารถประยุกต์ใช้ทั้งระดับบุคคล องค์กร ชุมชน
20. ความซื่อสัตย์ สุจริต จริ่งใจต่อกัน ผู้ที่มีความสุจริตและบริสุทธิ์ใจ แม้จะมีความรู้น้อย ย่อมทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวมได้มากกว่าผู้ที่มีความรู้มาก แต่ไม่มีความสุจริต ไม่มีความบริสุทธิ์ใจ
21. ทำงานอย่างมีความสุข ทำงานโดยคำนึงถึงความสุขที่เกิดจากการได้ทำประโยชน์ให้กับผู้อื่น
22. ความเพียร จากตัวอย่างบทพระราชนิพนธ์พระมหาชนก พระมหาชนกเพียรว่ายน้ำอยู่ 7 วัน 7 คืน แม้จะมองไม่เห็นฝั่งแต่ยังคงว่ายต่อไป ไม่จมลง จนกลายเป็นอาหารของปลา และได้รับความช่วยเหลือจนถึงฝั่งได้ในที่สุด
23. รู้-รัก-สามัคคี

รู้ : การที่เราจะลงมือทำสิ่งใดนั้น จะต้องรู้เสียก่อน รู้ถึงปัจจัยทั้งหมด รู้ถึงปัญหา และรู้ถึงวิธีแก้ปัญหา

รัก : เมื่อเรารู้ครบด้วยกระบวนการแล้ว จะต้องเห็นคุณค่า เกิดศรัทธา เกิดความรัก ที่จะเข้าไปลงมือปฏิบัติแก้ปัญหานั้นๆ

สามัคคี : เมื่อถึงขั้นลงมือปฏิบัติต้องคำนึงเสมอว่าเราทำคนเดียวไม่ได้ ต้องร่วมมือ ร่วมใจกัน สามัคคีกันเป็นหมู่คณะ จึงจะเกิดพลังในการแก้ปัญหาให้ลุล่วงด้วย

6. พระราชบัญญัติ พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562

6.1 มาตรา 3 นิยามศัพท์

“นวัตกรรมการศึกษา” หมายความว่า แนวคิด วิธีการ กระบวนการ สื่อการเรียนการสอน หรือการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ ซึ่งได้มีการทดลองและพัฒนาจนเป็นที่น่าเชื่อถือว่าสามารถ ส่งเสริม การเรียนรู้ของผู้เรียนและการจัดการศึกษา และให้หมายความรวมถึงการนำสิ่งดังกล่าวมา ประยุกต์ใช้ ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาด้วย

“พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” หมายความว่า พื้นที่ที่คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดกำหนดให้เป็นพื้นที่ ปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการศึกษา

“ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา” หมายความว่า พัฒนาการของผู้เรียนทั้งในด้านความรู้ สมรรถนะ ทักษะ และเจตคติ

“สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” หมายความว่า โรงเรียนที่จัดการศึกษาในระบบ ระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ประเภทสามัญศึกษา

“สถานศึกษานำร่อง” หมายความว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือของเอกชน ที่อยู่ในพื้นที่นวัตกรรมการ การศึกษา ที่คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาอนุมัติให้เป็นสถานศึกษานำร่อง

“คณะกรรมการนโยบาย” หมายความว่า คณะกรรมการนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

“คณะกรรมการขับเคลื่อน” หมายความว่า คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการ การศึกษา

“คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” หมายความว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ

“ก.ค.ศ.” หมายความว่า คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตาม กฎหมาย ว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

6.2 วัตถุประสงค์

- 1 คิดค้นและพัฒนาแนววัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน รวมทั้งเพื่อดำเนินการให้มีการขยายผลไปใช้ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอื่น
- 2 ลดความเหลื่อมล้ำในการศึกษา
- 3 กระจายอำนาจและให้อิสระแก่หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น
- 4 สร้างและพัฒนากลไกในการจัดการศึกษาร่วมกันระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

6.3 หมวด 3 การบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

มาตรา 19 ในแต่ละพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาให้มีคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา คณะหนึ่ง จำนวนไม่เกินยี่สิบเอ็ดคน ประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธานกรรมการ และกรรมการอื่นซึ่งอย่างน้อยต้องประกอบด้วย กรรมการโดยตำแหน่งจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้แทนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ผู้แทนสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการผลิต และพัฒนาครู ผู้แทนองค์กรเอกชน และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้ศึกษาธิการจังหวัดเป็นกรรมการ และเลขานุการ

6.4 หมวด 4 สถานศึกษานำร่อง

มาตรา 27 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแห่งใดประสงค์จะเป็นสถานศึกษานำร่อง ให้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- 1 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 2 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นต้นสังกัด
- 3 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของเอกชน ให้ขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา และกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชนในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหรือสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัด แล้วแต่กรณี

6.5 หมวด 5 การประเมินผล

มาตรา 40 ให้มีการประเมินผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ตามมาตรา 15 (4) ทุกสามปี โดยคณะผู้ประเมินอิสระซึ่งคณะกรรมการนโยบายแต่งตั้ง และให้จัดทำรายงานเสนอคณะกรรมการนโยบาย ในกรณีที่คณะผู้ประเมินอิสระเห็นว่าผลการ

ดำเนินงานและการบริหารจัดการยังไม่เป็นไป ตามวัตถุประสงค์ตามมาตรา 5 แต่ยังคงอยู่ในวิสัยที่จะปรับปรุงได้ ก็ให้เสนอรายงานต่อคณะกรรมการนโยบาย พร้อมทั้งข้อเสนอแนะให้ปรับปรุง และให้คณะกรรมการนโยบายแจ้งให้คณะกรรมการขับเคลื่อนปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะภายในเวลาที่กำหนด ในกรณีที่คณะผู้ประเมินอิสระเห็นว่าผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการยังไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามมาตรา 5 ได้ ให้คณะผู้ประเมินอิสระเสนอต่อคณะกรรมการนโยบายให้มีการยุบเลิกพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาชั้น

มาตรา 41 ในกรณีที่คณะกรรมการนโยบายเห็นว่าพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาใดมีเหตุควรยุบเลิก เนื่องจากไม่อาจดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 5 ได้ ให้คณะกรรมการนโยบายเสนอต่อ คณะรัฐมนตรีเพื่อยุบเลิกพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาชั้นตามเงื่อนไขและเงื่อนไขเวลาที่กำหนด ในการนี้ ให้กำหนดมาตรการคุ้มครองสิทธิของนักเรียนและครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อไม่ให้ได้รับผลกระทบ จากการยุบเลิกพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาด้วย การยุบเลิกพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาตามวรรคหนึ่ง ให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อมีการยุบเลิกพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแล้ว ให้สถานศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาชั้นนั้น พ้นจากการเป็นสถานศึกษานำร่อง และกลับคืนสู่สถานะสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เป็นอยู่แต่เดิม ตามเงื่อนไขและเงื่อนไขเวลาที่กำหนดตามวรรคหนึ่ง

มาตรา 42 ในกรณีที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์จากรายงานของคณะผู้ประเมินอิสระว่า การดำเนินงานและการบริหารจัดการพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาชั้นมีผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดในมาตรา 5 ให้คณะกรรมการนโยบายดำเนินการตามมาตรา 15 (7) และ (8) เพื่อให้มีการขยายผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวไปใช้ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอื่น

ส่วนที่ 3

องค์ประกอบและกระบวนการของรูปแบบ

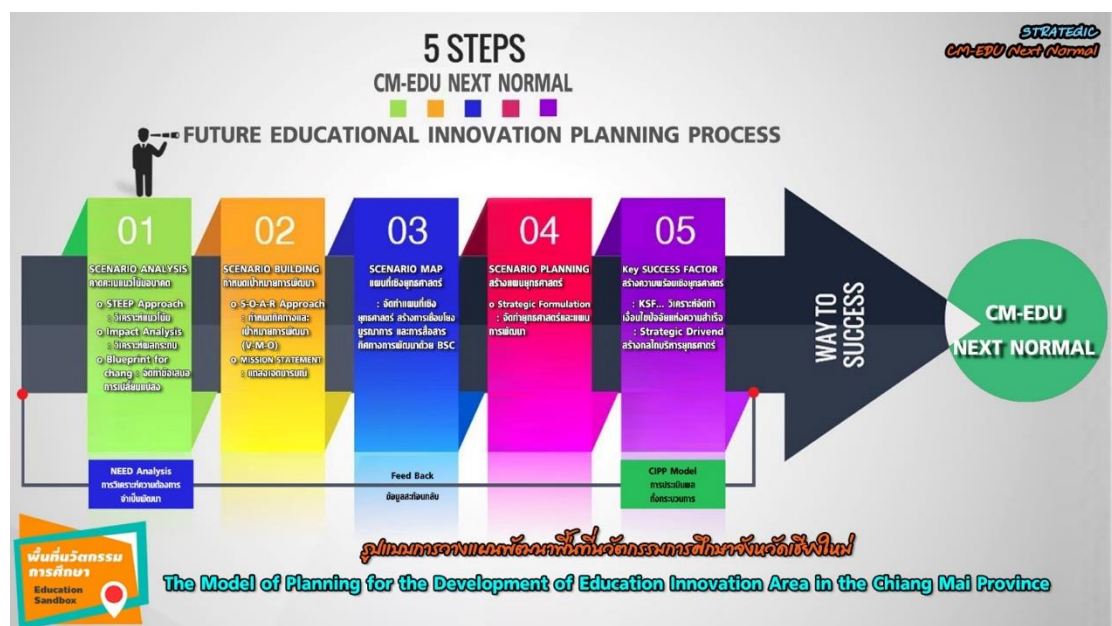
รูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมจังหวัดเชียงใหม่ เป็นนวัตกรรมการบริหารจัดการกลยุทธ์เชิงอนาคต (The Future of Strategic Management) โดยกระบวนการวางแผนกลยุทธ์เชิงอนาคต (The Future of Strategic Planning) รองรับการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาภาวะวิกฤตที่พลิกผันปรับเปลี่ยนแบบฉับพลัน โดยมีวัตถุประสงค์ องค์ประกอบและกระบวนการของรูปแบบดังนี้

วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

เพื่อใช้เป็นต้นแบบประยุกต์ใช้ในการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ในหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาให้บรรลุทิศทาง และเป้าหมายการพัฒนา นวัตกรรมการศึกษาตามเจตนารมณ์ แห่งพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พุทธศักราช 2565-2569 และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบนวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ.2565-2569)

องค์ประกอบของรูปแบบ

รูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมจังหวัดเชียงใหม่ มี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ชื่อ (2) หลักการ (3) วัตถุประสงค์ (4) กระบวนการ (5) ผลผลิต (6) ผลลัพธ์ (7) ผลกระทบ (8) ข้อมูลย้อนกลับ และ (9) เงื่อนไขและปัจจัยแห่งความสำเร็จ



ภาพที่ 1 รูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

กระบวนการของรูปแบบ

รูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ เป็นกระบวนการวางแผนรองรับการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาในหน่วยงานทางสถานศึกษานำร่อง และอื่นๆที่เกี่ยวข้อง โดยใช้กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์เชิงอนาคต (The Future of Strategic Planning) บนฐานการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research : MMR) โดยมีกระบวนการของรูปแบบ ดังนี้

1. SCENARIO ANALYSIS :การคาดคะเนแนวโน้มอนาคต

การวิเคราะห์แนวโน้มคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงอนาคต (Scenario Analysis) โดย

1) วิเคราะห์แนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงอนาคต โดย S-T-E-E-P Approach

2) วิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Analysis) จากการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อบทบาท

ภารกิจและผลผลิตขององค์กร

3) จัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for chang) การจัดทำข้อเสนอการปรับเปลี่ยน องค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

2. SCENARIO BULIDING กำหนดเป้าหมายการพัฒนา

กำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Glals) โดย...S-O-A-R Approach

3. STRATEGIC MAP :การจัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์

จัดทำแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ สร้างการเชื่อมโยง บูรณาการ และการสื่อสาร ทิศทางการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาด้วย เทคนิค...BSC

4. SCENARIO PLANNING :การจัดทำกลยุทธ์พัฒนานวัตกรรมการศึกษา

1) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยนำประเด็นการพัฒนาจากแผนที่เชิงกลยุทธ์เป็นประเด็นการจัดทำกลยุทธ์พัฒนานวัตกรรมการศึกษา โดยคำนึงถึงสถานภาพทางกลยุทธ์ขององค์กร (SWOT Analysis) ทั้งปัจจัยภายใน (SWOT Factor) และปัจจัยภายนอก

2) จัดทำกลยุทธ์การพัฒนานวัตกรรมการศึกษา (C-PEST)

ทั้งนี้ กระบวนการของรูปแบบกำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่

1) ขั้นตอนการจัดทำแผนแม่บทพัฒนานวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

2) ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

3) ขั้นตอนการบริหารและประเมินผลแผนพัฒนานวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

ตามแผนภูมิที่ 3 , 4 และ 5



ภาพแผนภูมิที่3 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทพัฒนานวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่



ภาพแผนภูมิที่4 กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่



ภาพแผนภูมิที่ 5 กระบวนการบริหารและประเมินผลแผนพัฒนานวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 4

กระบวนการจัดทำแผนแม่บทพัฒนาการศึกษา

กรอบแนวคิดการจัดทำแผนแม่บท

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ.2553 เน้นให้มีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมหน่วยปฏิบัติ คือ สถานศึกษาการวางแผนที่ยืดสภาพปัญหา ความต้องการ ให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูล สารสนเทศเป็นปัจจัยหลักในการวางแผนร่วมกันระหว่างบุคลากรทั้งภายในภายนอกสถานศึกษาที่ เกี่ยวข้อง กฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 ข้อ 3 ให้สถานศึกษาแต่ละแห่งจัด ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา โดยจัดทำแผนแม่บทการจัดการศึกษาของ สถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้

การจัดทำแผนแม่บทพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มีศักยภาพที่ตอบสนองความต้องการของ ชุมชนสาธารณะ รองรับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต สถานศึกษาจำเป็นต้องคาดคะเนแนวโน้มอนาคต (Scenario Analysis) การกำหนดเอกลักษณ์ (Identity) เป้าหมายการพัฒนา (V-M-O) และการจัดวางกลยุทธ์ (Strategic Formulation) และการ เสริมสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน รายละเอียดตามแผนภูมิ



กระบวนการจัดทำแผนแม่บท

การจัดทำแผนแม่บทพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน มีกระบวนการดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 เตรียมการจัดทำแผนการจัดการศึกษา

กำหนดกรอบแนวคิดการพัฒนา โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. จัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ได้แก่ ผู้แทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู นักเรียน ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ควรมีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษาด้วย คณะกรรมการ และคณะทำงานอาจจำแนกเป็นด้าน ๆ ตามความเหมาะสม เช่น คณะกรรมการที่ปรึกษา คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการดำเนินการแต่ละด้าน เช่น ด้านข้อมูลและสารสนเทศ พร้อมสร้างความรู้ความเข้าใจให้คณะกรรมการและคณะทำงานในการกำหนดกรอบแนวคิดเพื่อจัดทำแผนแม่บทในการพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2. จัดระบบข้อมูลพื้นฐานและระบบสารสนเทศให้ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน ครอบคลุมงานทุกด้าน ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และด้านบริหารทั่วไป โดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เชื่อมถือได้

ตัวอย่างข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานของสถานศึกษา

1) ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน ปีที่จัดตั้ง เหตุผลที่จัดตั้ง พื้นที่ พัฒนาการของโรงเรียน เกียรติประวัติสัญลักษณ์ ค่านิยม ปรัชญา เป็นต้น

2) โครงสร้างการบริหารงาน

3) อัตรากำลังครู ลูกจ้างประจำ พนักงาน รวมทั้งความรู้ความสามารถ และผลงาน เป็นต้น

4) งบประมาณและทรัพยากร

5) อาคารเรียน อาคารประกอบ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ สื่ออำนวยความสะดวก ห้องเรียน ห้องพิเศษ สนามกีฬาสนามอเนกประสงค์ แหล่งเรียนรู้ เป็นต้น

6) ข้อมูลด้านนักเรียน เช่น สภาพตัวอ่อน ประชากรวัยเรียนจำนวนนักเรียน อัตราเข้าเรียน อัตราการออกกลางคัน อัตราการจบการศึกษา อัตราการเรียนต่อ เป็นต้น

7) ผลการประเมินคุณภาพการศึกษา (SAR) และ สมศ.

8) ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนแม่บทพัฒนาการศึกษา

9) สภาพชุมชน ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน สภาพสังคมเศรษฐกิจ ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยม อาชีพการศึกษา การเมือง เป็นต้น

10) ข้อมูลอื่น ๆ

ตัวอย่างข้อมูลเกี่ยวนโยบายและแผนระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

- 1) แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
- 2) แผนการศึกษาแห่งชาติ 20 ปี
- 3) แผนพัฒนาการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4) แผนพัฒนาการศึกษาสำนักงานบริหารการศึกษาพิเศษ
- 5) มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

3. กำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยโรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนแม่บทอย่างชัดเจนทั้งการดำเนินการจัดทำแผนและประสานงาน

ขั้นตอนที่ 2 ภาพอนาคตสถานศึกษา

การกำหนดภาพอนาคตสถานศึกษา ประกอบด้วย เอกลักษณ์สถานศึกษา (Uniqueness) และอัตลักษณ์ผู้เรียน (Student's Identity) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการจัดวางกลยุทธ์ การพัฒนาให้บรรลุ โดยมีขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1. การพยากรณ์แนวโน้มอนาคต

เทคนิคการคาดคะเน หรือพยากรณ์แนวโน้มอนาคตที่นิยมนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่

1.1 เทคนิคการกวาดหาสัญญาณอนาคต (Scanning) เป็นการเฝ้าติดตามข่าวสารอย่างต่อเนื่อง เพื่อค้นหาสัญญาณของเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลก ที่นอกเหนือจากเหตุการณ์ภายในขอบเขตของธุรกิจที่ต้องสนใจอยู่แล้วตามปกติ สัญญาณที่จะมีความหมาย มักจะเป็นสัญญาณจากการเปลี่ยนแปลงที่ค่อยๆ เกิดขึ้นและมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาที่ผ่านไป ไม่ใช่เป็นเหตุการณ์หรือกิจกรรมเฉพาะเรื่องที่เกิดขึ้นภายในช่วงเวลาสั้นๆ

1.2 เทคนิคการติดตามและวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis and Monitoring) เทรนด์ หรือ แนวโน้ม ที่มีความสำคัญต่อการพยากรณ์อนาคตทางธุรกิจ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้เกิดผลกระทบต่อวิถีการดำรงชีวิตประจำวันของผู้คนโดยทั่วไป แนวโน้มที่เป็นเทรนด์ มักจะเกิดเป็นช่วง ๆ เริ่มจากไม่มีอะไรเลย จนกลายมาเป็นเหตุการณ์ปกติ และค่อยๆ จางหายไป

1.3 เทคนิคการพัฒนาฉากอนาคต (Scenario development) เป็นการใช้จินตนาการที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์และความรู้ของธุรกิจในปัจจุบัน เพื่อวาดภาพในอนาคตที่จะเกิดขึ้น โดยกำหนดเป็นฉากๆ ขึ้นอยู่กับสมมติฐานการตัดสินใจกำหนดปัจจัยต่างๆ ของธุรกิจ

ฉากอนาคตจะนำไปสู่การระบุหรือชี้บ่งเหตุการณ์ แนวโน้ม หรือสิ่งที่ไม่คาดคิดที่เป็นไปได้จากการบรรยายอนาคตในฉากนั้นๆ ทำให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นทางเลือกและผลลัพธ์ที่อาจ

แตกต่างกันภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนของอนาคต และนำมาช่วยในการตัดสินใจทางธุรกิจหากปัจจัยต่าง ๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามที่ได้พยากรณ์ไว้

1.4 เทคนิคการจำลองสถานการณ์และการใช้ทฤษฎีเกม (Simulation and Game Theory) การจำลองสถานการณ์ในอนาคตถูกนำมาใช้นานมาแล้ว โดยเฉพาะสำหรับปฏิบัติการทางสงครามที่มักจะเห็นการจัดวางโต๊ะสมรภูมิและตำแหน่งกองกำลังของฝ่ายเราและฝ่ายข้าศึก เพื่อที่จะตัดสินใจวางกลยุทธ์ในขั้นต่อไป การจำลองสถานการณ์สงครามได้พัฒนามาเป็นทฤษฎีเกม ที่จะมีการพยากรณ์การตัดสินใจของฝ่ายตรงกันข้าม ซึ่งในทางธุรกิจจะหมายถึงการตัดสินใจของตลาดและผู้บริโภคนั่นเอง ในเทคนิคนี้ อาจมีการใช้ตัวแสดงที่เป็นบุคคลจริง การสร้างโมเดล หรือการใช้การจำลองสถานการณ์ด้วยคอมพิวเตอร์ก็ได้

1.5 เทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming) เป็นเทคนิคที่คุ้นเคยและธุรกิจได้นำมาใช้อยู่แล้วในการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาสินค้าใหม่โดยมีกฎเกณฑ์ที่สำคัญคือ ในระหว่างการระดมสมองจะต้องไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ จะต้องปล่อยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถเสนอความคิดได้อย่างอิสระ

การระดมสมองเพื่อการพยากรณ์อนาคตทางธุรกิจ อาจใช้เครื่องมือด้านบริหารจัดการอื่น ๆ มาประกอบ เช่น การทำผังมโนทัศน์ (Mind Map) การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Analysis) หรือแม้กระทั่งการใช้เทคนิคการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ (Delphi Method)

2. การกำหนดเอกลักษณ์และอัตลักษณ์

2.1 ความหมายของคำว่าเอกลักษณ์ และอัตลักษณ์

อัตลักษณ์ ตามความหมายของคณะกรรมการบัญญัติศัพท์ของราชบัณฑิตยสถานได้บัญญัติ คำว่า อัตลักษณ์ (อ่านว่า อัด-ตะ-ลัก) ประกอบด้วยคำว่า อัด (อัด-ตะ) ซึ่งหมายถึง ตน หรือตัวเอง กับ ลักษณะ ซึ่งหมายถึง สมบัติเฉพาะตัว. คำว่า อัตลักษณ์ ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า identity (อ่านว่า ไอ-เด็น-ตี-ตี้) หมายถึง ผลรวมของลักษณะเฉพาะของสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งทำให้สิ่งนั้นเป็นที่รู้จักหรือ จำได้ เช่น นักร้องกลุ่มนี้มีอัตลักษณ์ทางด้านเสียงที่เด่นมาก ใครได้ยินก็จำได้ทันที. สังคมแต่ละสังคมมีอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของตนเองโลกาภิวัตน์ทำให้อัตลักษณ์ของสังคมไทยเปลี่ยนไป

อัตลักษณ์ (Identity) หมายถึง ผลผลิตของผู้เรียนตามปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด

เอกลักษณ์ (Uniqueness) หมายถึง ความสำเร็จตามจุดเน้นและจุดเด่นที่สะท้อนให้เห็นเป็นลักษณะโดดเด่นเป็นหนึ่งของสถานศึกษา

2.2 การกำหนดเอกลักษณ์และอัตลักษณ์

การกำหนดเอกลักษณ์สถานศึกษา จึงควรพิจารณาจากการดำเนินงานของสถานศึกษา ความสำเร็จของสถานศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจและบริบทของสถานศึกษา ซึ่งบุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเอกลักษณ์

การกำหนดเอกลักษณ์ต้องไม่มากจนเกินไป เป็นเอกลักษณ์ที่ชุมชนรับรู้ ซึ่งอาจเขียนในรูปคำขวัญหรือวิสัยทัศน์เพื่อให้จำได้ง่าย การกำหนดเอกลักษณ์อาจกำหนดเป็นภาพรวมของโรงเรียน หรือแบ่งตามขอบข่ายงาน ไม่จำเป็นต้องกำหนดเป็นคำขวัญเสมอไป อาจกำหนดไว้เป็นข้อๆ ตามจุดเด่นของสถานศึกษาและเป็นสิ่งที่สถานศึกษาปฏิบัติได้จริง

ตัวอย่างการกำหนดเอกลักษณ์สถานศึกษา เช่น

- โรงเรียนส่งเสริมความเป็นไทย
- โรงเรียนมีเอกลักษณ์ด้านการเรียนรู้แบบโครงการ
- โรงเรียนในโครงการตามพระราชดำริ
- โรงเรียนเศรษฐกิจพอเพียง
- โรงเรียนจัดการเรียนแบบ BBL
- โรงเรียนบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
- โรงเรียนไฮเทค สู่สากล
- โรงเรียนที่ดีเด่นด้านการสอนศิลปะชั้น (โรงเรียนขนาดเล็ก)
- โรงเรียนที่อาศัยชุมชนเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่นักเรียน ครูพ่อ ครูแม่ ครูพระ ครูตำรวจ ครูหมออนามัย (โรงเรียนขนาดเล็ก)
- โรงเรียนสองภาษา (ภาษาที่สอง)
- โรงเรียนยิ้ม (แบบอำเภอยิ้ม)

ตัวบ่งชี้ด้านเอกลักษณ์จะเป็นตัวที่ช่วยให้สถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีบริบทต่างกัน โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็กสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง หรือจุดเด่น หรือลักษณะพิเศษของประเภทโรงเรียน ดังนั้นสถานศึกษาแต่ละแห่งจึงควรกำหนดเอกลักษณ์ให้เหมาะสมกับโรงเรียน มุ่งเน้นเอกลักษณ์ที่เป็นจริงเชิงประจักษ์

ขั้นตอนการกำหนดอัตลักษณ์สถานศึกษา ควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ความเป็นมาของสถานศึกษา และเจตนารมณ์ในการจัดตั้งสถานศึกษา แล้วกำหนดอัตลักษณ์ที่ผู้สำเร็จการศึกษาจะต้องมี ซึ่งก่อนสำเร็จการศึกษาที่ผ่านการประชาสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง โดยมีกิจกรรมการส่งเสริม พัฒนา และประเมินอย่างเป็นระบบ

เหตุที่ต้องกำหนดอัตลักษณ์ เพราะหากสถานศึกษาไม่ตระหนักในเรื่องความเป็นเลิศเฉพาะทางของเยาวชนที่สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษา ก็จะทำให้ความโดดเด่นของเยาวชนสูญหายไป

ตัวอย่างอัตลักษณ์

- โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย อาจเป็น “มีภาวะผู้นำและสุภาพบุรุษ”
- โรงเรียนสตรีวิทยา อาจเป็น “ยอดนารี สตรีวิทยา”
- โรงเรียนในลำปาง อาจเป็น “มีจิตสำนึกรักลำปาง รักสิ่งแวดล้อม”
- โรงเรียนในเครือเบญจมาฯ อาจเป็น “ประชาธิปไตย เคารพในสิทธิความเป็นมนุษย์”
- โรงเรียนในเครือจุฬาลงกรณ์ อาจเป็น “บุคลิคนักวิทยาศาสตร์”
- โรงเรียนบุญวาทย์ เป็น “รักการทำดี วิชาการมาตรฐานสากล สร้างคนเป็นผู้นำ”
- บัณฑิตมหาวิทยาลัยกรุงเทพ เป็น “มีความคิดสร้างสรรค์ มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ ความเป็นสากล”
- บัณฑิตมหาวิทยาลัยมหิดล เป็น มุ่งผลเพื่อผู้อื่น (ALTRUISM)
- มหาวิทยาลัยมหิดล เป็น Health Science and Social Well-Being (ความผาสุก)
- เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ เป็น สภาพแวดล้อมการจัดการศึกษาที่สร้างสรรค์

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดทิศทางพัฒนาการศึกษา

ทิศทางของสถานศึกษาเป็นการกำหนดสิ่งที่สถานศึกษาต้องมุ่งไป เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ ซึ่งการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายของสถานศึกษา ร่วมกันตั้งปณิธานความมุ่งหวัง ตั้งมั่น พยายามที่จะพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ โดยร่วมกันระดมพลังปัญญา วิจัยญาณ และแรงบันดาลใจ ตรวจสอบ ทบทวน กลั่นกรอง จัดวางสร้างสรรค์สภาพที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาทิศทางของสถานศึกษาประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ทิศทางของสถานศึกษาที่ดีและชัดเจนย่อมก่อประโยชน์ต่อสถานศึกษาต่อไป เนื่องจากสถานศึกษาจะมีแนวทางหลักในการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถบรรลุและวัดผลได้ การวางแผนกลยุทธ์ ถ้าขาดการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจนแล้วองค์กรประกอบอื่นๆ ย่อมไม่สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Formulation)

วิสัยทัศน์ หมายถึง เป็นความคาดหวังในอนาคตที่ต้องการจะเป็น เป็นจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตของหน่วยงานที่เกิดจากทัศนคติ และมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไปเนื่องจากการมีภูมิหลัง (Background) และประสบการณ์ (Experience) ที่ต่างกัน วิสัยทัศน์จึงเป็นทัศนียภาพเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่จำเป็นต้องเห็นได้ด้วยตา (รูปธรรม) แต่เกิดขึ้นในความคิดคำนึง (นามธรรม) เกี่ยวกับสภาวะการณ์ในอนาคตของสภาวะแวดล้อมและอนาคตของหน่วยงาน วิสัยทัศน์

จะอธิบายถึงความปรารถนาหรือความทะเยอทะยานสำหรับอนาคต แต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ความมุ่งหมายนั้นอย่างชัดเจน

เราปรารถนาเป็นอะไร?

WHAT TO BE

ลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดี

1. มีขอบเขต (Scope) ของการปฏิบัติงาน
2. มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ (Implementation)
3. เป็นภาพเชิงบวก (Positive image) ที่ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่น ศรัทธา สะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กรเป็นข้อความในเชิงบวกปลุกเร้า (Motivation) และดึงดูดใจ (Inspiring)
4. ทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (Participation) ในการกำหนด
5. คำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Customer Orient)
6. มีความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร
7. มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต (Future trend)

ลักษณะการเขียนวิสัยทัศน์

1. เขียนในลักษณะอยากเป็นและ/หรือทำให้อะไรเป็นในอนาคต
ตัวอย่าง
 - เป็นองค์การเรียนรู้ชั้นนำในการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการทางการได้ยิน อยากเป็นอนาคต
 - เป็นองค์การเรียนรู้ที่ทันสมัย ที่นักเรียนมีคุณภาพเป็นยอมรับในระดับสากล
อยากเป็น+ทำให้อะไรเป็น
 - นักเรียนมีคุณภาพระดับสากล ภายใต้วฒนธรรมไทย (ทำให้อะไรเป็น)
2. เขียนให้ลักษณะ ทำหายและมุ่งมั่น
ตัวอย่าง
 - เราจะเป็นโรงเรียนที่ดีที่สุดในในการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ = ดีที่สุด
 - เป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบภายใต้การมีส่วนร่วมแบบความเป็นหุ้นส่วนของผู้ปกครองและชุมชน = สมบูรณ์แบบ
 - เป็นองค์การเรียนรู้ชั้นนำในการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการทางการได้ยิน = ชำนาญ
 - เป็นองค์กรเรียนรู้สมัยใหม่ ผู้เรียนเปี่ยมไปด้วยปัญญาและคุณธรรม = สมัยใหม่
3. สั้น ๆ กระชับได้ใจความชัดเจน
 - เป็นองค์กรเรียนรู้สมัยใหม่ ผู้เรียนเปี่ยมไปด้วยปัญญาและคุณธรรม = สมัยใหม่

- เป็นองค์การเรียนรู้ชั้นนำในการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการทางการได้ยิน
4. มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน
- ภายในปี ๒๕๖๕ โรงเรียน.....เป็นองค์กรเรียนรู้สมัยใหม่ ผู้เรียนเปี่ยมไปด้วยปัญญาและคุณธรรม
 - โรงเรียน...มุ่งพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพระดับสากล ดำรงชีวิตอย่างมีความสุขและมีความเป็นไทย ภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
5. สามารถนำสู่การปฏิบัติแยกแยะวิสัยทัศน์/แจกแจงเชื่อมโยงสู่พันธกิจ ตัวอย่าง
- “เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทันสมัยที่นักเรียนมีคุณภาพเป็นยอมรับในระดับสากล”

ประเด็นวิสัยทัศน์	พันธกิจ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	พัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับสากล
ทันสมัย	พัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ
นักเรียนมีคุณภาพเป็นยอมรับในระดับสากล	พัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

ย้อนอดีต	ขั้นนี้เป็นการทบทวนภารกิจทั้งหมดของสถานศึกษา ว่าที่ผ่านมาเป็นอย่างไร โดยสมาชิกในหน่วยงานทุกคนเขียนภาพหรือข้อความเกี่ยวกับการจัดการศึกษาที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันเป็นอย่างไร มีอุปสรรค หรือความสำเร็จอะไรบ้าง
มองปัจจุบัน	ในขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์บทบาทของสถานศึกษาในปัจจุบันและคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดในอนาคต ซึ่งตอบให้ได้ว่าถ้าสถานศึกษาของเราไม่เปลี่ยนแปลง จะเกิดอะไรขึ้น โดยให้สมาชิกเขียนข้อความถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงใน 3-5 ปีข้างหน้าว่าจะเป็นอย่างไร มีปัญหา อุปสรรค หรือผลดี ผลเสียอย่างไรบ้าง
วาดฝันอนาคต	ในขั้นนี้ เป็นการคาดคะเนหรือจินตนาการ โดยอาศัยข้อมูลจากการมองปัจจุบันมาสร้างจินตนาการหรือภาพฝันในอนาคต ซึ่งจะนำไปสู่คำถามที่ว่า

	ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงวันนี้ หน่วยงานของจะเป็นอย่างไรในอีก 3-5 ปีข้างหน้า โดยให้สมาชิกเขียนข้อความว่า ในอีก 3-5 ปี ข้างหน้าจะเป็นอย่างไร หากมีการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน
กำหนดวิสัยทัศน์	ในขั้นนี้ นำข้อความที่เป็นภาพในอนาคต มาร้อยรัดเขียนอย่างสั้นๆแล้วปรับแต่งให้ได้ใจความข้อความวิสัยทัศน์ตาม 6 ลักษณะการเขียนข้างต้น

2. การกำหนดพันธกิจ (Mission Formulation)

พันธกิจ หมายถึง บทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง พันธกิจจึงเป็นการบ่งบอกหน้าที่ของสถานศึกษาที่กำลังทำหรือจะทำในอนาคตให้แก่ลูกค้า ผู้รับบริการ หรือสังคมได้รู้ว่าเรากำลังทำอะไร ข้อความที่ปรากฏในพันธกิจมักระบุผลผลิตของหน่วยงาน กลุ่มหรือผู้รับบริการหรือวิธีการดำเนินงานและความรับผิดชอบของหน่วยงาน ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานภาครัฐต้องคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาลเป็นหลัก และผลลัพธ์ที่คาดหวัง เป้าหมายเชิงกลยุทธ์เป็นหลัก เพื่อใช้เป็นสารสนเทศในการกำหนดพันธกิจของหน่วยงาน

เรามีภาระผูกพันอะไรบ้างที่ต้องทำให้สำเร็จ ?

WHAT TO DO ?

ลักษณะพันธกิจ

- 1) บ่งบอกถึงขอบเขตในการดำเนินงานของสถานศึกษาหรือสิ่งที่สถานศึกษาจะทำ
- 2) มีความเชื่อมโยงกับบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด
- 3) มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์
- 4) เป็นกรอบให้กับสถานศึกษา
- 5) ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นระบบตามวิสัยทัศน์

องค์ประกอบของข้อความพันธกิจ

- 1) ลักษณะของผลผลิตและบริการ
- 2) ผู้รับผลประโยชน์และบริการโดยตรงจากการดำเนินงาน
- 3) วิธีดำเนินการ
- 4) ประโยชน์ที่ได้รับจากหน่วยงาน
- 5) ความเชื่อ ค่านิยมพื้นฐานในการดำเนินงานของบุคคล
- 6) หลักการพื้นฐานของหน่วยงาน

กระบวนการในการสร้างพันธกิจ

- 1) วิเคราะห์ภารกิจตามกฎหมาย ภารกิจประจำและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน
- 2) วิเคราะห์วิสัยทัศน์เพื่อแยกประเด็นสำคัญ
- 3) สังเคราะห์จากภารกิจ บทบาทหน้าที่ และวิสัยทัศน์มากำหนดเป็นพันธกิจของหน่วยงาน
- 4) เรียบเรียงเป็นข้อความพันธกิจให้กระชับได้ใจความ
- 5) จัดเรียงลำดับความสำคัญของพันธกิจ

ตัวอย่างการกำหนดพันธกิจ

วิสัยทัศน์ : เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพสูง ภายใต้ความเป็นไทยบนพื้นฐานของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง		
บทบาท หน้าที่ตามกฎหมาย	ประเด็นความต้องการตามวิสัยทัศน์	พันธกิจของสถานศึกษา
1. พัฒนาหลักสูตรจัดกระบวนการเรียนการสอนและการวัดผลประเมินผล (บทบาทตามพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ) 2. จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (ม. 48 พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ)	1. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและมีทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 2. โรงเรียนมีคุณภาพการบริหารจัดการสูงเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม 3. ครูมีคุณภาพสูง สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ	1. พัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและมีทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 2. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม 3. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดสมรรถนะสูงปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ

3. การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal Formulation)

เป้าประสงค์ หมายถึง สิ่งที่คาดหวังในอนาคต หรือ ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น โดยมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ และประเมินผลความสำเร็จต่อไป

ใครจะได้รับผลประโยชน์อะไร อย่างไร?

FOR WHOM

ลักษณะของเป้าประสงค์

1. ขยายหลักการ สาระสำคัญที่ระบุไว้ในวิสัยทัศน์/พันธกิจให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น
2. ระบุถึงกลุ่มที่องค์กรต้องการจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้
3. ระบุคุณค่า ผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย
4. ต้องไม่เป็นนามธรรมสามารถแปลงให้ให้เป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมายและการกระจายงาน
5. ต้องเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังคนที่มีอยู่จริง
6. ต้องสามารถจัดการเรื่องต่างๆได้หลายๆเรื่องพร้อมกันในคราวเดียวกัน
7. ต้องเกี่ยวกับความอยู่รอดขององค์กร

กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์หลัก

1. วิเคราะห์ความต้องการตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ
2. ระบุกลุ่มเป้าหมายที่สถานศึกษาต้องการมอบให้
3. ระบุคุณค่าประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย
4. นำข้อมูลจากการวิเคราะห์มากำหนดเป็นเป้าประสงค์
5. ตรวจสอบข้อความเป้าประสงค์และความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ

ตัวอย่างการกำหนดเป้าประสงค์

วิสัยทัศน์ (V) →	พันธกิจ (M) →	เป้าประสงค์ (G)
เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพสูง ภายใต้อาณาเขตประเทศไทยบนพื้นฐานของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	พัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นและมีทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21	นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้น มีความเป็นไทยและมีทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21
กลุ่มที่สถานศึกษามอบคุณค่าให้	คุณค่าที่มอบให้	ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต
นักเรียน	มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน	มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้น มีความเป็นไทยและมีทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำกลยุทธ์พัฒนาการศึกษา

จะต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรและเป็นการเลือกวิธีการทำงานสู่จุดหมายปลายทางอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องต่อสภาพบริบทการจัดการศึกษา ตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย สามารถทำให้สถานศึกษา สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัยทางกลยุทธ์

ก่อนที่จะมีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรนั้น จะต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรซึ่งขอนำเสนอปัจจัยสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์นโยบายและแผนในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งภายในและภายนอกองค์กรว่ามีสภาพและลักษณะอย่างไร ภายในองค์กรมีจุดแข็ง จุดอ่อน และสภาวะแวดล้อมภายนอกก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดแก่องค์กรอย่างไร จึงเสนอรายละเอียดการดำเนินในแต่ละปัจจัย ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความหมาย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการตามบทบาทและภารกิจของสถานศึกษา เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา

ประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Analysis) ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษามีความสำคัญต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักของสถานศึกษาได้ถูกต้อง ตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนและการดำเนินงานของสถานศึกษา จำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในสถานศึกษา (Internal Stakeholders) ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาทุกคน

2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงในการรับบริการ (Marketplace Stakeholders) ได้แก่ นักเรียนในสถานศึกษา

3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมแต่อยู่นอกสถานศึกษา (External Stakeholders) ได้แก่ ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานประกอบการ สมศ. สื่อมวลชน รวมทั้งกลุ่มการเมืองที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นต้น

ขั้นตอนและกระบวนการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

- 1) สํารวจภารกิจของสถานศึกษา เพื่อวิเคราะห์หาผลผลิตและบริการที่สําคัญของแต่ละภารกิจ และนำมากำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละผลผลิตและบริการที่สําคัญ
- 2) จําแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สําคัญของสถานศึกษา ตามประเภทของผลผลิตและบริการ โดยพิจารณาว่า อะไรคือสิ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการจากสถานศึกษาและอะไรที่สถานศึกษาต้องการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3) จําแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะเกิดในอนาคตโดยศึกษาจากความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา นวัตกรรม โครงสร้างประชากร สภาพภูมิศาสตร์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดผลผลิตและบริการใหม่ ๆ ของสถานศึกษาด้วย เช่น การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- 4) รวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมข้อร้องเรียนและคำชมเชย เพื่อนำมาในการวางแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา โดยจัดลำดับความสําคัญของการให้บริการ หรือส่งมอบบริการ ออกแบบกระบวนการเพื่อสร้างหรือปรับปรุงการให้บริการ นำเสนอการให้บริการที่เหมาะสม รวมทั้งหาโอกาสในการพัฒนาบริการที่จะพึงมีในอนาคต

ตัวอย่างด้านคุณภาพของผู้เรียน

ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แนวทางการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการ
1. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม โดยเน้นการมีวินัยในตนเองสูง ความซื่อสัตย์	1. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม มุ่งเน้นการมีวินัยในตนเองสูง ความซื่อสัตย์ ผ่านกระบวนการลูกเสือและกิจกรรมเสริมที่หลากหลาย
2. ผู้เรียนมีสมรรถนะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร	2. พัฒนาผู้เรียนมีสมรรถนะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร โดยการจัดหาครูที่เป็นเจ้าของภาษา และจัดกิจกรรมที่หลากหลาย

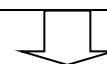


นำแนวทางการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปวิเคราะห์จัดทำ มาตรฐาน

1.2 การวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ตัวอย่าง

ยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์	ยุทธศาสตร์ สพท./กลยุทธ์	แนวทางการพัฒนาเพื่อตอบสนองนโยบาย
<p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างความมั่นคง</p> <p>กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลัก และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข</p> <p>กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์</p>	<p>กลยุทธ์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างความมั่นคง</p> <p>มาตรการที่ 1 ปลูกฝังให้นักเรียนพร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์และสมบูรณ์ในการดำเนินชีวิตผ่านกระบวนการลูกเสือ และกิจกรรมที่หลากหลาย</p>	<p>1. เสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลัก และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข</p> <p>2. ปลูกฝังให้นักเรียนพร้อมด้วยคุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์และสมบูรณ์ในการดำเนินชีวิตผ่านกระบวนการลูกเสือ และกิจกรรมที่หลากหลาย</p>



นำแนวทางการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปวิเคราะห์จัดทำมาตรการ

1.3 การวิเคราะห์และการประเมินสภาพแวดล้อม

การวางแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษาควรเริ่มต้นด้วยการศึกษาสภาพของสถานศึกษาเพื่อให้รู้สภาพของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับสถานศึกษาด้วยกัน และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ภายใต้แนวคิดที่ว่าลักษณะสถานศึกษาปัจจุบันเป็นระบบเปิด (Open system) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการสนับสนุนต่อการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา และขจัดปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดต่อการดำเนินงานอันจะนำไปสู่ความล้มเหลวของสถานศึกษา เทคนิคที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ได้แก่ เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities and Weaknesses - Analysis) หรือ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ซึ่งมีรายละเอียดในการวิเคราะห์ ดังนี้

1.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษา แต่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ จะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกที่บ่งบอกถึง โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats)

โอกาส (Opportunities) หมายถึงปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ

อุปสรรค (Threats) หมายถึงปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่บรรลุเป้าหมาย

รูปแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 5 ด้าน ด้วย C-PEST ได้แก่

1. ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behaviors : C) ได้แก่ ผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานท้องถิ่น ฯลฯ

2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal : P) ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษา นโยบายรัฐบาล หน่วยงานทางการศึกษาด้านสังกัด กฎหมาย ระเบียบ พลังทางการเมือง ฯลฯ

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors : E) ได้แก่ รายได้ของผู้ปกครอง อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ภาวะทางการเงิน ฯลฯ

4. ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural : S) ได้แก่ จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี คุณภาพชีวิต ฯลฯ

5. ด้านเทคโนโลยี (Technological : T) ได้แก่ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ ภูมิปัญญา ฯลฯ

ตัวอย่าง

<p>1. ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behaviors : C)</p>	<p>โอกาส : ผู้ปกครองมีความสนใจในการดูแลบุตรหลานให้มีความพร้อมในการเรียนรู้</p> <p>อุปสรรค : ผู้ปกครองในเขตบริการมีบ้านเรือนตั้งห่างไกลจากสถานศึกษาเป็นอุปสรรคในการเดินทางและการประสานงาน</p>
<p>2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal :P)</p>	<p>โอกาส : ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญและสนับสนุน การจัดการศึกษา</p> <p>อุปสรรค : นโยบายการจัดการศึกษาของหน่วยงานระดับสูงมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้เกิดความยุ่งยากในการบริหารจัดการ</p>

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors :E)	โอกาส : รัฐบาลให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาทำให้ได้รับการสนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่อง อุปสรรค : สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ผู้ปกครองมีรายได้น้อย
4. ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural :S)	โอกาส : ชุมชน สังคมมีแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญา ประเพณี วัฒนธรรมที่ดีงาม อุปสรรค : ชุมชนรอบโรงเรียนเป็นแหล่งซื้อขายยาเสพติดทำให้นักเรียนอยู่ในภาวะเสี่ยงการติดยาเสพติดสูง
5. ด้านเทคโนโลยี (Technological :T)	โอกาส : ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ส่งผลให้โรงเรียนสามารถนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ อุปสรรค : ระบบการเชื่อมต่อ Internet ความเร็วต่ำ ทำให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ

1.3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการศึกษปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยดังกล่าวได้ ในส่วนที่เป็น **จุดแข็ง (Strengths)** หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อดีหรือข้อเด่นที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ และ **จุดอ่อน (Weaknesses)** หมายถึง ปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดด้อยซึ่งส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา **ขอเสนอ 2 รูปแบบ ได้แก่ ได้แก่**

รูปแบบที่ 1 วิเคราะห์ 2 S 4 M

1) โครงสร้างและนโยบายองค์กร (Structure & Policy : S1) ได้แก่ การจัดโครงสร้างนโยบาย ระบบงานของสถานศึกษา ฯลฯ

2) ผลผลิตและการบริการ(Service/Product : S2) ได้แก่ คุณภาพของผู้เรียน คุณภาพและประสิทธิภาพการให้บริการ ฯลฯ

3) บุคลากร (Man : M1) ได้แก่ ความเพียงพอ และคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

4) การเงิน (Money : M3) ได้แก่ ความเพียงพอ ประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา ฯลฯ

5) วัสดุอุปกรณ์ (Materials : M3) ความเพียงพอ และคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา

6) การบริหารจัดการ (Management : M4) ได้แก่ ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน มาตรการส่งเสริมการดำเนินงานตามนโยบาย ฯลฯ

รูปแบบที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้ 7s ของ McKinsey's

1. ด้านโครงสร้าง (Structure : S1) : การพิจารณาลักษณะของโครงสร้างองค์กรมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจาก ถ้าโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดแข็งขององค์กร แต่ถ้าโครงสร้างขององค์กรไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดอ่อนขององค์กร

2. ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy : S2) กลยุทธ์ขององค์กรได้แก่กิจกรรมหรือการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ได้ถูกวางแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร กลยุทธ์ขององค์กรจัดทำขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งอื่น ๆ กลยุทธ์ขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กรอย่างใกล้ชิดเนื่องจากการจัดโครงสร้างขององค์กรนั้นจะต้องเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ๆ (Structure Follows Strategy)

3. ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems : S3) ได้แก่ ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้ เช่น ระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่าง ๆ ขององค์กร

4. ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style : S4) โดยรวมถึงบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูงด้วย เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร

5. ด้านบุคลากร/สมาชิกในองค์กร (Staff : S5) ประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรแสดงและปฏิบัติต่อพนักงานภายในองค์กร เช่น การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านการพนักงานทั้งหมด หรือ การที่ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาพนักงาน

6. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skills : S6) สิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีกว่าองค์กรอื่นถือว่าเป็นความรู้ ความสามารถของพนักงาน เช่น ความสามารถและทักษะขององค์กรในการให้บริการลูกค้า ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา ความสามารถด้านการตลาด ความสามารถด้านการเงิน

7. ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values : S7) ได้แก่ แนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังขององค์กร ซึ่งมักจะไม่ได้เขียนไว้อย่างเป็นทางการ เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่ง รวมทั้งสิ่งที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นในอนาคตข้างหน้า องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร

ตัวอย่างรูปแบบที่ 1 วิเคราะห์ 2S 4M

1) โครงสร้างและนโยบาย องค์กร (Structure & Policy : S1)	จุดแข็ง : โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนมีความ คล่องตัวในการบริหารจัดการ จุดอ่อน : การขับเคลื่อนกลยุทธ์ของโรงเรียนยังไม่สามารถทำได้ ทั้งระบบ
2) ผลผลิตและการบริการ (Service/Product : S2)	จุดแข็ง : โรงเรียนมีศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจ เป็นแหล่งให้ นักเรียนและชุมชนได้เรียนรู้ จุดอ่อน : กระบวนการจัดการเรียนการสอนยังไม่หลากหลาย และไม่เน้น ให้นักเรียนปฏิบัติจริง
3) บุคลากร (Man : M1)	จุดแข็ง : อัตรากำลังครูเพียงพอตามเกณฑ์อัตรากำลัง จุดอ่อน : ครูและบุคลากรทางการศึกษายังขาดทักษะพื้นฐานการใช้ ภาษาอังกฤษและการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนการสอน
4) การเงิน (Money : M3)	จุดแข็ง : มีแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ชัดเจนสอดคล้อง แผนปฏิบัติการ จุดอ่อน : การติดตาม การใช้งบประมาณ และระบบการ ควบคุมภายในยังไม่เป็นระบบครบวงจร

5) วัสดุอุปกรณ์ (Materials : M3)	จุดแข็ง : สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน จุดอ่อน : แหล่งการเรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอและได้มาตรฐาน
6) การบริหารจัดการ (Management : M4)	จุดแข็ง : โรงเรียนมีมาตรฐานการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทและมาตรฐานของเขตพื้นที่การศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย จุดอ่อน : การติดตาม ประเมินและรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนยังไม่เป็นระบบครบวงจร

1.3.3 การประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

การประเมินสถานภาพของสถานศึกษา จะทำให้เราทราบว่าปัจจุบันสถานศึกษาเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส และอุปสรรค มีสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนใดบ้าง เพื่อจะได้เป็นข้อมูลในการตรวจสอบการจัตวางทิศทางการศึกษาของสถานศึกษาในการประเมินใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยมีกระบวนการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา ดังนี้

1. นำประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมาบันทึกลงในแบบฟอร์มตามตัวอย่าง

2. ทุกคนให้ค่าคะแนนประเมินสถานภาพของสถานศึกษาให้ครบทุกประเด็น โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง	เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษามากที่สุด
คะแนน 4 หมายถึง	เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษามาก
คะแนน 3 หมายถึง	เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาปานกลาง
คะแนน 2 หมายถึง	เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาน้อย
คะแนน 1 หมายถึง	เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาน้อยที่สุด

3. หาค่าเฉลี่ยของแต่ละประเด็น แล้วหาค่าเฉลี่ยรวมรายด้าน

4. ให้ค่าน้ำหนักประเด็นสำคัญปัจจัยภายนอกครบ 5 ด้าน ภายใน ครบ 6 ด้าน คะแนนเต็ม 1

ตัวอย่างการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behaviors : C)

โอกาส (+)						อุปสรรค					
ประเด็นสำคัญ	สมาชิกคนที่				เฉลี่ย	ประเด็นสำคัญ	สมาชิกคนที่				เฉลี่ย
	1	2	3	4			1	2	3	4	
1. ผู้ปกครองมีความสนใจในการดูแลบุตรหลานให้มีความพร้อมในการเรียนรู้	4	3	5	4	4.00	ผู้ปกครองในเขตบริการมีบ้านเรือนตั้งห่างไกลจากสถานศึกษาเป็นอุปสรรคในการเดินทางและการประสานงาน	1	1	1	1	1.00
2. ผู้ปกครองมีระดับการศึกษาดี เข้าใจและให้การสนับสนุน	4	4	4	4	4.00						
ค่าเฉลี่ย					4.00	ค่าเฉลี่ย					1.00

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในด้านโครงสร้างและนโยบายองค์กร (Structure & Policy : S)

จุดแข็ง(+)						จุดอ่อน(-)					
ประเด็นสำคัญ	สมาชิกคนที่				เฉลี่ย	ประเด็นสำคัญ	สมาชิกคนที่				เฉลี่ย
	1	2	3	4			1	2	3	4	
1. โรงเรียน มีโครงสร้าง การบริหารที่ชัดเจน มีความคล่องตัว ในการบริหารจัดการ	4	5	3	4	4.00	การขับเคลื่อน กลยุทธ์ของ โรงเรียน ยังไม่สามารถ ทำได้ทั้งระบบ	1	1	1	1	1.00
2. โรงเรียน มีทิศทางและ เป้าหมายการจัด การศึกษาทั้งใน ระยะยาวและ ระยะสั้นที่ชัดเจน	4	5	4	3	4.00						
ค่าเฉลี่ย					4.00	ค่าเฉลี่ย					1.00

สรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษาคำนวณน้ำหนักเฉลี่ยปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

รายการปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอก	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		น้ำหนัก X คะแนน เฉลี่ย		สรุปผล
		โอกาส	อุปสรรค	โอกาส	อุปสรรค	
C พฤติกรรมลูกค้า	0.3	4	1	1.20	0.30	+ 1.10
E เศรษฐกิจ	0.2	3	1	0.60	0.20	0.40
P การเมืองและกฎหมาย	0.15	1	4	0.15	0.60	-0.45
S สังคม - วัฒนธรรม	0.2	4	1	0.80	0.20	+0.60
T เทคโนโลยี	0.15	3	2	0.45	0.30	+0.15
สรุปปัจจัยภายนอก				+3.20	-1.60	
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก				+ 0.80		

ค่าน้ำหนักเฉลี่ยปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

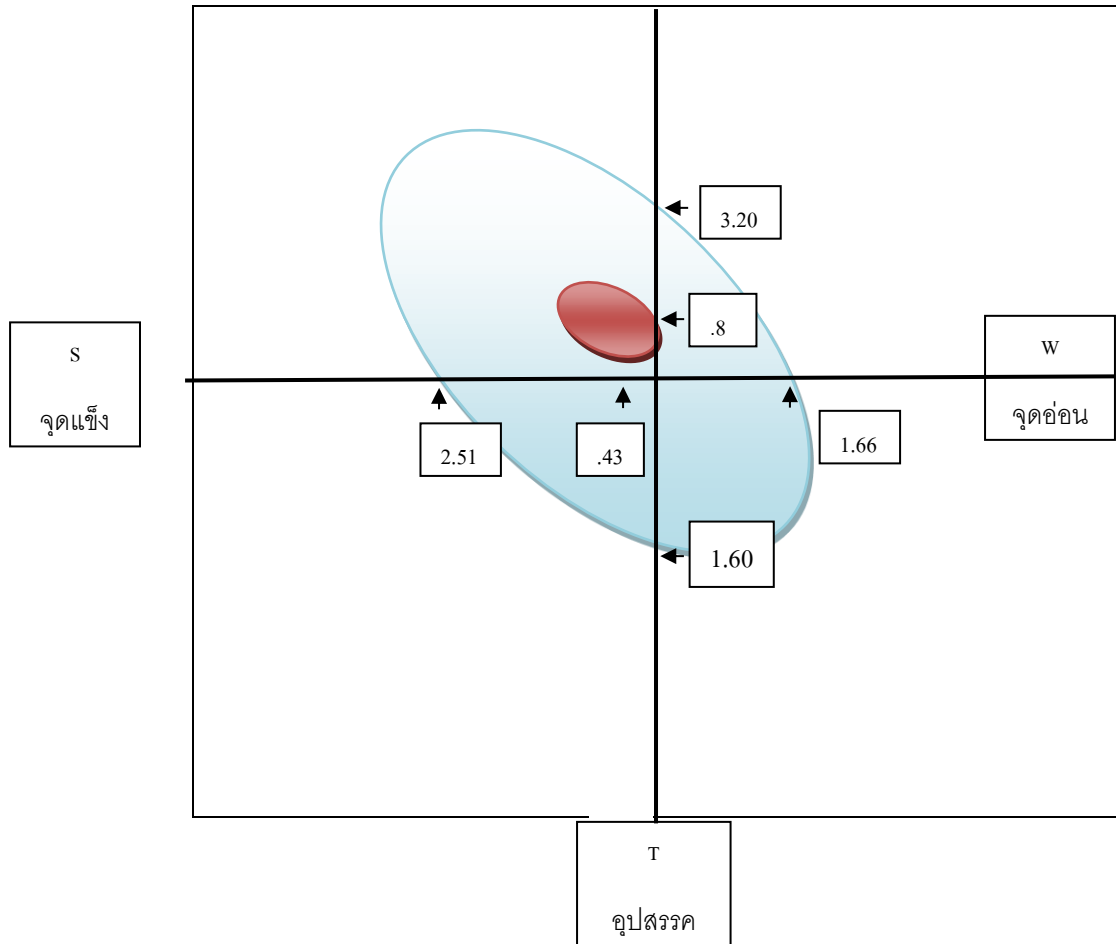
รายการปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอก	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย X น้ำหนัก		สรุปผล
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	
S1 โครงสร้าง – นโยบาย	0.15	4	1	0.60	0.15	+0.45
S2 การบริการและ คุณภาพผู้เรียน	0.23	3	1	0.69	0.23	+0.46
M1 บุคลากร	0.17	1	4	0.17	0.68	-0.51
M2 การเงิน	0.15	2	1	0.30	0.15	+0.15
M3 สื่อ/วัสดุอุปกรณ์	0.15	3	2	0.45	0.30	+0.15
M4 การบริหารจัดการ	0.15	2	1	0.30	0.15	+0.15
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก				2.51	1.66	
สรุปปัจจัยภายนอก				0.43		

หมายเหตุ

1. น้ำหนักของคะแนนร่วมกันกำหนดตามลำดับความสำคัญของปัจจัยแต่ละด้าน น้ำหนักคะแนนเต็ม 1
2. สรุปปัจจัยภายนอก = $(3.20 - 1.60) \text{หารด้วย } 2 = 0.80$
3. สรุปปัจจัยภายใน = $(2.48 - 1.63) \text{หารด้วย } 2 = 0.43$

ตัวอย่าง

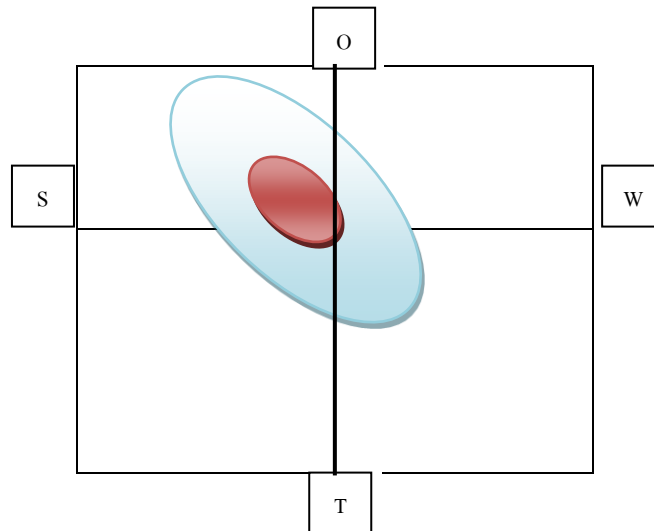
สรุปการเขียนกราฟแสดงผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา



การอธิบายสถานภาพของสถานศึกษา

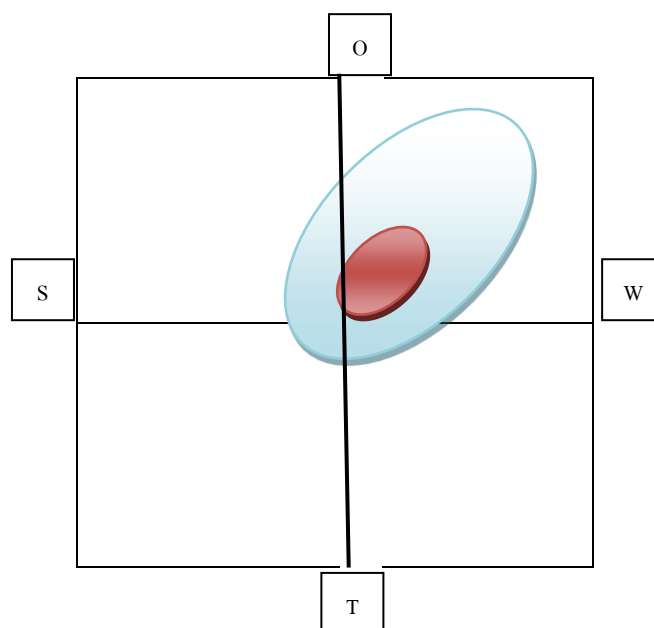
ผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษาจะบ่งบอกทิศทางของสถานศึกษาได้ 4 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ 1 เอื้อและแข็ง



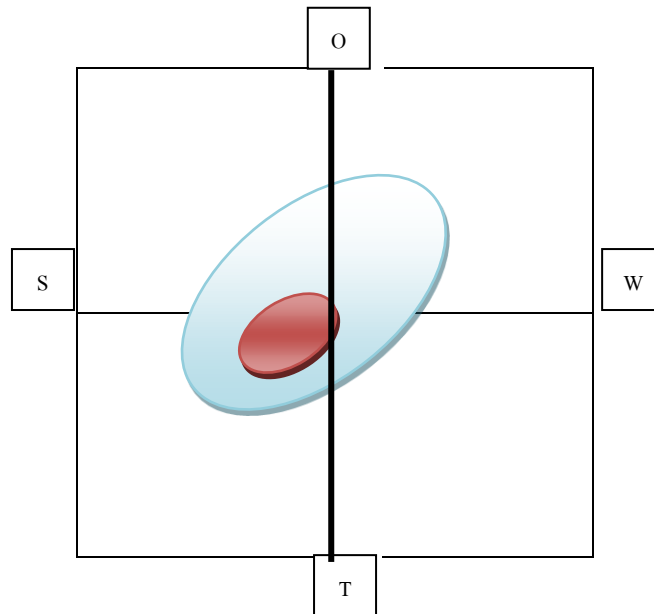
เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสหรือพร้อมให้การสนับสนุน และปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง เช่น ชุมชน การอนุรักษ์วัฒนธรรม มีแหล่งการเรียนรู้กลยุทธ์ที่ใช้เป็นกลยุทธ์สร้างความเจริญเติบโต

ลักษณะที่ 2 เอื้อแต่อ่อน



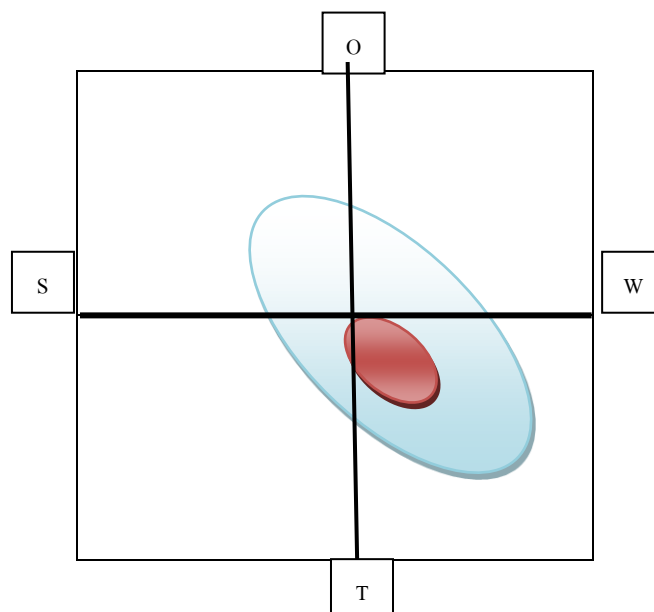
เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีจุดอ่อนภายในสถานศึกษาเอง แต่มีโอกาจากปัจจัยภายนอกที่พร้อมให้การสนับสนุนและหากมีการแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนของสถานศึกษาและจะทำให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งมากขึ้นอันจะนำไปสู่สถานภาพที่เอื้อและแข็ง

ลักษณะที่ 3 ไม่เอื้อแต่แข็ง



เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีความพร้อม มีความเข้มแข็ง แต่มีอุปสรรคจากภายนอกเป็นปัญหา ดังนั้นจำเป็นต้องชะลอตัวเพื่อคอยจากปัจจัยภายนอก

ลักษณะที่ 4 เอื้อแต่อ่อน



เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีจุดอ่อนภายในสถานศึกษาเอง แต่มีโอกาจากปัจจัยภายนอกที่พร้อมให้การสนับสนุนและหากมีการแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนของสถานศึกษาและจะทำให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งมากขึ้นอันจะนำไปสู่สถานภาพที่เอื้อและแข็ง

2. การกำหนดกรอบกลยุทธ์สถานศึกษา

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ของหน่วยงาน เป็นการเลือกวิธีการทำงานที่แยกกาย สู่จุดหมายปลายทางอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ นำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์เป็นการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากขั้นตอนการกำหนดทิศทางของหน่วยงานและการศึกษาสถานภาพหน่วยงาน (SWOT Analysis) ด้วยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของสถานศึกษามาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดเหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุด การกำหนดกลยุทธ์เปรียบเสมือนการตอบคำถามว่า “เราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร? หรือ เราจะบรรลุทิศทางของหน่วยงานได้อย่างไร? (How do we get there?)” กรอบกลยุทธ์ของสถานศึกษา ประกอบด้วย กลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย มาตรการ (กลยุทธ์ระดับแผนงาน)

2.1 การกำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์ Strategic Issues เป็นกลยุทธ์หลักระดับองค์กรโดยรวม ที่แสดงให้เห็นทิศทางการดำเนินงานขององค์กร มีการกำหนดใน 4 ลักษณะดังนี้

1. วิธีการทางตรง (Direct Approach) โดยหน่วยงานกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) ตามหลักวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์(Strategic Management)

2. วิธีการเน้นวัตถุประสงค์ (Goals Approach) หน่วยงานกำหนดกลยุทธ์จากการนำเอากลยุทธ์ที่ปรากฏในแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานต้นสังกัดมาดำเนินการ เพื่อตอบสนองจุดหมายปลายทางที่กระทรวงกำหนด (เช่น การดำเนินงานตามกลยุทธ์ ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์กระทรวงตามที่กระทรวงมอบหมายให้ใช้กลยุทธ์นั้น ๆ)

3. วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์ (Vision of Success Approach) หน่วยงานวาดฝันวิสัยทัศน์ที่อยากจะเป็น แล้วตรวจสอบความเป็นไปได้โดยพิจารณาความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์ตามศักยภาพของหน่วยงาน

4. วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์ (Vision of Success Approach) หน่วยงานศึกษากลยุทธ์ที่หน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันใช้อยู่ แล้วตรวจสอบความเป็นไปได้โดยพิจารณาความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์ ตามศักยภาพของหน่วยงาน

ตัวอย่างกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา

1. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่มาตรฐานและความเป็นเลิศ
2. ปลุกฝังคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
3. พัฒนาปัจจัยพื้นฐานและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้
4. พัฒนาครูและบุคลากรทางศึกษามืออาชีพ
5. สร้างพลังขับเคลื่อนการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล

2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategy Objective) หมายถึง เป้าหมายต่าง ๆ ที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละกลยุทธ์ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ของสถานศึกษาให้ยึดมาตรฐานการศึกษาเป็นหลัก

ลักษณะการเขียนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ลักษณะที่ 1 จะต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

ตัวอย่าง

เป้าประสงค์ : นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มสูงขึ้น มีความเป็นไทยและมีทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21	
กลยุทธ์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
1. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่มาตรฐานและความเป็นเลิศ	1.1 นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มสูงขึ้น 1.2 นักเรียนมีความเป็นเลิศและมีทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 1.3 นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์และมีความอัตลักษณ์ของโรงเรียน

ลักษณะที่ 2 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เขียนในลักษณะสิ่งที่ต้องการที่จะบรรลุ
ตัวอย่าง

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	=	ผู้รับประโยชน์	+	สิ่งที่ต้องการบรรลุ
นักเรียนมีคุณภาพตาม มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่ม สูงขึ้น		นักเรียน		มีคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน มี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่ม สูงขึ้น

2.3 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละกลยุทธ์หรือไม่

ทั้งนี้ ในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะต้องมีตัวชี้วัดเพื่อวัดผลสำเร็จกำกับอยู่ด้วยเพื่อเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าแต่ละเป้าประสงค์นั้นบรรลุผลหรือไม่ ในแต่ละตัวชี้วัดจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาประกอบด้วย ค่าของตัวชี้วัดแสดงเป็นตัวเลข เช่น ร้อยละ (Percentage) จำนวน (Number) อัตราส่วน (Ratio) ค่าเฉลี่ย (Mean) สัดส่วน (Proportion) อัตรา (Rate)

ลักษณะของตัวชี้วัด

- 1) วัดผลได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม
- 2) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์
- 3) สามารถเก็บข้อมูลได้
- 4) หน่วยงานสามารถควบคุมได้
- 5) มีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกตัวชี้วัด
- 6) ตัวชี้วัดที่สร้างต้องมีบุคคลและหน่วยงานรับผิดชอบ
- 7) มีหลักเกณฑ์ในการกำหนดตัวชี้วัด

การกำหนดค่าตัวชี้วัด

1) ร้อยละ เช่น ร้อยละของผู้เรียนที่มีคุณธรรม จริยธรรมผ่านเกณฑ์ประเมินที่กำหนด

2) อัตราส่วน เช่น อัตราส่วนนักเรียน:คอมพิวเตอร์ 1 เครื่อง

- 3) สัดส่วน เช่น สัดส่วนครู:นักเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนด
- 4) จำนวน เช่น จำนวนหลักสูตรที่มีการเรียนการสอนแบบ On Line
- 5) ค่าเฉลี่ย เช่น ปีการศึกษาเฉลี่ยของประชาชนเพิ่มขึ้น เป็น 10 ปี
- 6) ระดับความสำเร็จ เช่น ระดับความสำเร็จในการดำเนินการตามขั้นตอนของระบบ

การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามกฎกระทรวง

ตัวอย่าง

กลยุทธ์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด
พัฒนาคุณภาพผู้เรียน สู่มาตรฐานและ ความเป็นเลิศ	นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน มี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่ม สูงขึ้น	ร้อยละของนักเรียนที่ผลการเรียน ในระดับ 2 ขึ้นไป

2.4 การกำหนดค่าเป้าหมาย (Target)

ค่าเป้าหมาย หมายถึง เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละ
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ความสำคัญของเป้าหมาย

- 1) ไม่มีเป้าหมายย่อมไม่รู้ว่าผลงานได้ตามที่คาดไว้หรือไม่
- 2) หากมีการกระจายเป้าหมายและความรับผิดชอบในการปรับปรุงเป้าหมายใน
หน่วยงานทุกระดับทำให้ทุกหน่วยงานตระหนักในความสำคัญของงาน
- 3) เป็นแนวทางในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 4) กระตุ้นให้การทำงานมีความท้าทาย

วิธีการตั้งค่าเป้าหมาย

- 1) พิจารณาจากแนวโน้มผลงานที่ผ่านมา
- 2) พิจารณาจากเป้าหมายของหน่วยงานต้นสังกัด
- 3) ตั้งเป้าหมายในลักษณะการพัฒนาย่างต่อเนื่องเท่า ๆ กันทุกปี
- 4) กำหนดค่าเป้าหมายแบบก้าวกระโดด
- 5) พิจารณาจากผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดขององค์กร
- 6) การเปรียบเทียบกับค่าเดียวกันกับหน่วยงานอื่น
- 7) ตั้งค่าเป้าหมายตามมาตรฐาน

ตัวอย่าง

กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาคูณภาพผู้เรียนสู่มาตรฐานและความเป็นเลิศ							
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ข้อมูลพื้นฐาน		ค่าเป้าหมาย			
		2559	2560	2561	2562	2563	2564
นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มสูงขึ้น	ร้อยละของนักเรียนที่มีผลการเรียนเฉลี่ยทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ในระดับ ๒ ขึ้นไป	58	60	62	64	66	68

2.5 การกำหนดมาตรการ (Initiative Strategic)

มาตรการ หมายถึง วิธีการที่ดีที่สุด โดดเด่น ที่องค์กรจะต้องทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

หลักการสำคัญของมาตรการ

1. มาตรการเป็นสิ่งที่หน่วยงานจะทำ หรือ ดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้
2. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แต่ละประการ จะต้องมีการรองรับ
3. มาตรการเป็นภาพที่มองถึงสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ แต่ยังไม่ลงไปรายละเอียดถึงขั้นของโครงการ
4. มาตรการไม่ใช่สิ่งที่หน่วยงานดำเนินเป็นปกติ แต่ต้องเป็นงานใหม่ ๆ หรือเป็นการพัฒนางานประจำ
5. มาตรการแต่ละข้อจะต้องมีการกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพ เพื่อนำไปสู่การกำหนดโครงการต่าง ๆ ต่อไป

วิธีการเขียนมาตรการ

- 1) ควรเขียนให้ กะทัดรัด ชัดเจน เข้าใจง่ายและ สามารถนำไปปฏิบัติได้
- 2) ข้อความแสดง ทิศทาง หรือจุดเน้นการปฏิบัติงาน เป็นส่วนที่แสดงให้เห็นว่า “จะทำอะไร ?” เช่น พัฒนาคูณภาพ เพิ่มประสิทธิภาพ สร้างรากฐาน สร้างความเข้มแข็ง สร้างศักยภาพ กระจายโอกาส สร้างเครือข่าย สร้างเสริมประสิทธิภาพ ปรับปรุง ขับเคลื่อน ปรับปรุงกลไก เร่งรัด ปฏิรูป สร้างแรงจูงใจ เพิ่มขีดความสามารถ ฯลฯ
- 3) แสดง กิจกรรม คือ บอกว่า “ จะทำอย่างไร ?”

ตัวอย่าง

มาตรการ : พัฒนาระบบการเรียนการสอนโดยใช้กระบวนการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนปฏิบัติจริง(Active Learning) และเทคโนโลยีที่ทันสมัย	
ทิศทาง/จุดเน้น(จะทำอะไร?)	กิจกรรม(จะทำอย่างไร?)
พัฒนาระบบการเรียนการสอน	โดยใช้กระบวนการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนปฏิบัติจริง (Active Learning) และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่มาตรฐานและความเป็นเลิศ		
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	มาตรการ (Initiative Strategic)	หน่วยรับผิดชอบ
นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มสูงขึ้น	พัฒนาระบบการเรียนการสอน โดยใช้กระบวนการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนปฏิบัติจริง(Active Learning) และเทคโนโลยีที่ทันสมัย	กลุ่มวิชาการ

ทิศทางของมาตรการ

O			
S	กลยุทธ์ SO กลยุทธ์สร้างความเจริญเติบโต - ขยาย - พัฒนา - ส่งเสริม - สร้างเครือข่าย ฯลฯ	กลยุทธ์ WO กลยุทธ์ความถนัด - ปรับปรุง - ยกระดับ - เร่งรัดพัฒนา - ปฏิรูป ฯลฯ	W
	กลยุทธ์ ST กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ - ชะลอ - ปรับปรุง - ประสาน - สร้างความเข้มแข็ง ฯลฯ	กลยุทธ์ WT กลยุทธ์การตัดทอน - ปรับลด - ยุบเลิก - ควบกิจการ - หลอมรวม ฯลฯ	
		T	

เทคนิคการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix

ปัจจัย ภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S) (ใส่ประเด็นสำคัญที่เป็นจุดแข็ง)	จุดอ่อน (W) (ใส่ประเด็นสำคัญที่เป็นจุดอ่อน)
โอกาส (O) (ใส่ประเด็นสำคัญ ที่เป็นโอกาส)	กลยุทธ์ SO (ควรเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จาก โอกาสโดยอาศัยจุดแข็งในหน่วยงาน)	กลยุทธ์ WO (ควรเป็นกลยุทธ์ที่ขจัดจุดอ่อน โดยอาศัยโอกาสที่เอื้อประโยชน์)
อุปสรรค (T) (ใส่ประเด็นสำคัญ ที่เป็นอุปสรรค)	กลยุทธ์ ST (ควรเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงข้อจำกัด โดยอาศัยจุดแข็ง)	กลยุทธ์ WT (ควรเป็นกลยุทธ์ที่ ลดจุดอ่อน และ หลีกเลี่ยงข้อจำกัด)

ตัวอย่างการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix

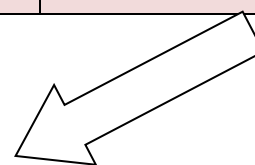
<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (S)</p> <p>S1 มีการจัดกิจกรรมจัดการเรียนสอนเน้นด้านวิชาชีพและการมีรายได้ระหว่างเรียน</p>	<p>จุดอ่อน (W)</p> <p>W1 การจัดกระบวนการเรียนการสอนยังไม่มุ่งเน้นให้นักเรียนได้ปฏิบัติจริง</p> <p>W2 กระบวนการจัดการเรียนการสอนยังไม่สามารถทำให้นักเรียนสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร</p> <p>W3 การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมยังไม่สามารถทำให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยเฉพาะการมีวินัย</p>
<p>โอกาส (O)</p> <p>O1 แหล่งเรียนรู้ / ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่หลากหลาย</p> <p>O2 ชุมชน เอกชน อปท. ให้ความร่วมมือ</p> <p>O3 มีสถาบันอุดมศึกษาและอาชีวศึกษาในพื้นที่</p>	<p>กลยุทธ์ (SO)</p> <p>S1 O3 พัฒนาการจัดกิจกรรมจัดการเรียนสอนเน้นด้านวิชาชีพเสริมการมีรายได้ระหว่างเรียนโดยเครือข่ายกับสถาบันอาชีวศึกษา</p>	<p>กลยุทธ์ (WO)</p> <p>WO 1O1O3 ปรับการ จัดกระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้นักเรียนได้ปฏิบัติจริง โดยใช้แหล่งแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา</p>
<p>อุปสรรค (T)</p> <p>T1 ผู้ปกครองฐานะยากจนมีรายได้น้อย</p> <p>T2 ชุมชนแหล่งอบายมุขและยาเสพติดแพร่ระบาด</p>	<p>กลยุทธ์ (ST)</p> <p>S1 T1 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมเสริมรายได้ระหว่างเรียน</p>	<p>กลยุทธ์ (WT)</p> <p>W2T2 ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยมุ่งเน้นการมีวินัยและสร้างภูมิคุ้มกันให้นักเรียนปลอดจากภัยคุกคามในรูปแบบใหม่</p>

กระบวนการกำหนดมาตรการ

ในการกำหนดมาตรการของสถานศึกษา วิเคราะห์จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยทางกลยุทธ์ 3 ปัจจัย ได้แก่ แนวทางการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวทางการพัฒนาเพื่อตอบสนองนโยบายของสถานศึกษา และกลยุทธ์จากการวิเคราะห์โดยใช้ TOWS Matrix

ตัวอย่างตารางการกำหนดมาตรการ

แนวทางการพัฒนา เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แนวทางการพัฒนา เพื่อตอบสนอง นโยบายของ สถานศึกษา	กลยุทธ์จากการ วิเคราะห์โดยใช้ TOWS Matrix	มาตรการ (Initiative Strategic)
พัฒนาผู้เรียนให้มี คุณธรรม จริยธรรม มุ่งเน้นการมีวินัยใน ตนเองสูง ความ ซื่อสัตย์ ผ่าน กระบวนการลูกเสือ และกิจกรรมเสริมที่ หลากหลาย	ปลูกฝังให้นักเรียน พร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะ ที่พึงประสงค์และ สมบูรณ์ ในการดำเนินชีวิตผ่าน กระบวนการลูกเสือ และกิจกรรมที่ หลากหลาย	ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมและคุณ ลักษณะ ที่พึงประสงค์โดย มุ่งเน้นการมีวินัยและ สร้างภูมิคุ้มกันให้แก่ นักเรียนปลอดจากภัย คุกคามในรูปแบบใหม่	ปลูกฝังให้นักเรียน พร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะ ที่พึงประสงค์สมบูรณ์ ในการดำเนินชีวิต มุ่งเน้นความมีวินัยใน ตนเองสูง และผ่าน กระบวนการลูกเสือ และกิจกรรมที่ หลากหลาย
→ สังเคราะห์ →			มาตรการ



กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่มาตรฐานและความเป็นเลิศ		
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	มาตรการ (Initiative Strategic)	หน่วยรับผิดชอบ
นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนเพิ่มสูงขึ้น	ปลูกฝังให้นักเรียนพร้อมกับ คุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะ ที่พึงประสงค์สมบูรณ์ ในการ ดำเนินชีวิต มุ่งเน้นความมีวินัย ในตนเองสูง และผ่าน กระบวนการลูกเสือ และ กิจกรรมที่หลากหลาย	กลุ่มวิชาการ

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดแผนงานโครงการดำเนินการ

การกำหนดโครงการ/กิจกรรมระยะ 3 - 5 ปี เป็นการกำหนดงาน/โครงการ/กิจกรรม และประมาณการงบประมาณโครงการ ที่ดำเนินการในระยะ 3 - 5 ปี ที่จะมาตอบสนองในแต่ละมาตรการโครงการในระดับนี้คือโครงการที่เชื่อมโยงกับงบประมาณ ซึ่งโรงเรียนได้จัดทำเป็นปกติอยู่แล้ว ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการสร้างโครงการในการดำเนินงานของสถานศึกษาในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เพื่อตอบสนองเป้าประสงค์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ของโรงเรียนในระยะ 3 - 5 ปี

ที่มาของโครงการ

1. กำหนดโครงการจากจุดอ่อนหรือปัญหาที่มีต่อการบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยมองอดีต ปัจจุบัน และอนาคต แล้วจัดลำดับความสำคัญของปัญหาพิจารณาจัดลำดับจาก
 - ปัญหาที่เป็นที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์โดยตรง
 - ความสำคัญเร่งด่วน
 - ความสำคัญต่อลูกค้า
2. กำหนดโครงการจากความสำเร็จของโครงการที่เกิดขึ้นในปัจจุบันตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยนำโครงการมาจัดลำดับความสำคัญ พิจารณาจัดลำดับจาก
 - สะท้อนบรรลุเป้าประสงค์อย่างน้อยแค่ไหน
 - มีความยั่งยืนและต่อเนื่อง
 - เกิดประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจ
3. กำหนดโครงการจากการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ สุนวัตกรรมที่มีคุณค่า โดยศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ จากการเทียบกับผู้อื่น สร้างขึ้นมาเอง มาจากผลการวิจัย พิจารณาจัดลำดับจาก
 - ความเป็นไปได้
 - ความคุ้มค่า
 - มีศักยภาพที่จะทำได้
4. กำหนดโครงการจากการสนองนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด โดยศึกษา วิเคราะห์ นโยบาย แนวทางการดำเนินงานของต้นสังกัด แล้วกำหนดโครงการพัฒนา

ตัวอย่าง

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่มาตรฐานและความเป็นเลิศ		
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	มาตรการ	โครงการ/กิจกรรม
นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มสูงขึ้น	พัฒนากระบวนการเรียนการสอนโดยใช้กระบวนการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนปฏิบัติจริง (Active Learning) และเทคโนโลยีที่ทันสมัย	พัฒนากระบวนการเรียนการสอนโดยใช้กระบวนการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนปฏิบัติจริง(Active Learning) กิจกรรม - การเรียนการสอนแบบSTEM ศึกษา - การจัดการเรียนการสอนแบบโครงงาน (Project Based Learning)

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์

การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์เป็นการประเมินก่อนดำเนินการ (Pre-Evolution) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติด้านคน เงิน เวลา เทคโนโลยี ผลลัพธ์ที่ได้โดยการเชื่อมโยงการปฏิบัติกับการบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งเทคนิค BSC เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย และนำเสนอผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพิจารณาให้ข้อคิดเห็นเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 7 การอนุมัติแผนแม่บท

การประมวลร่างแผนแม่บทพัฒนาการศึกษาเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ โดยการปรับปรุงแก้ไขตามข้อคิดเห็นจากขั้นตอนที่ 6 ก่อนนำเสนอผู้มีอำนาจพิจารณาให้ความเห็นชอบ

โดยทั่วไปองค์ประกอบสำคัญของเอกสารแผนแม่บทการพัฒนา ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 บริบทและสภาพการจัดการศึกษา

ส่วนที่ 2 ทิศทางการพัฒนาองค์กร

ส่วนที่ 3 กลยุทธ์พัฒนา

ส่วนที่ 4 การบริหารกลยุทธ์

ภาคผนวก

ส่วนที่ 5

แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการนวัตกรรมการศึกษาประจำปี

แผนปฏิบัติการ (Action Plan) หมายถึง แผนที่ทำขึ้นสำหรับใช้ในการบริหารหน่วยงานให้เกิดความสำเร็จและมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด มีระบบการทำงานที่ชัดเจนและเป็นขั้นตอน มีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและมีการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นผลของการแปลงความคิดที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ในสมองของคนทำงานให้ออกมาอยู่ในกระดาษหรือไฟล์คอมพิวเตอร์ ที่ผ่านกระบวนการกลั่นกรองแล้วว่ามีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานที่กำหนดไว้ เป็นเครื่องค้ำประกันว่าในการทำงานแต่ละปีมีโอกาสบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ และเป็นสิ่งยืนยันว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นมีความเป็นไปได้ เพราะมีแผนงานรองรับที่ชัดเจน และถ้าแผนปฏิบัติการดำเนินได้สำเร็จก็จะส่งผลต่อความสำเร็จที่กำหนดไว้เช่นกัน

วัตถุประสงค์การจัดทำแผนปฏิบัติการ

1. เพื่อให้มั่นใจว่ามีแนวทางในการสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานไว้ล่วงหน้า
3. เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน
4. เพื่อลดความผิดพลาดและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน
5. เพื่อจัดลำดับความสำคัญและเร่งด่วนของการทำงานไว้ล่วงหน้า
6. เพื่อใช้ในการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เพราะทุกคนจะทราบว่าจะต้องทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร

7. เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปี
8. เพื่อให้แผนที่มีความเป็นไปได้และใกล้เคียงกับการที่จะปฏิบัติจริงให้มากที่สุด

ประโยชน์ของแผนปฏิบัติการ

1. สถานศึกษามีทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาในแต่ละปี ที่สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในแต่ละปีงบประมาณ
2. ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการควบคุมกำกับติดตามในการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. สถานศึกษามีแผนเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการระบบคุณภาพตามแนวทางการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

กรอบแนวคิด

การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นกระบวนการสำคัญ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในรูปแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยการวิเคราะห์แนวโน้มสถานการณ์

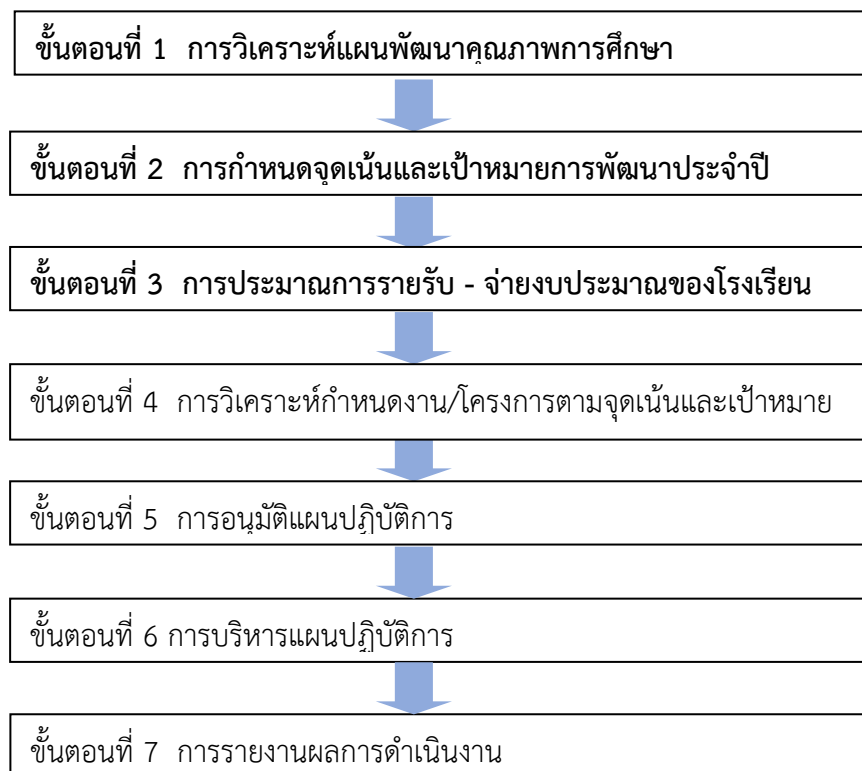
ทิศทางนโยบายของหน่วยเหนือ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลการดำเนินการของสถานศึกษาในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อเป็นการทบทวน หรือยืนยันทิศทางการพัฒนาและกลยุทธ์ตามแผนแม่บท การกำหนดจุดเน้นและเป้าหมายการพัฒนา (Targets Development) การประมาณการรายรับรายจ่าย (MTEF) การจัดทำแผนงานโครงการ (Project Design)

การอนุมัติแผนปฏิบัติการและการนำแผนไปสู่การปฏิบัติที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เชื่อมโยงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา รายละเอียดตามแผนภูมิกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ



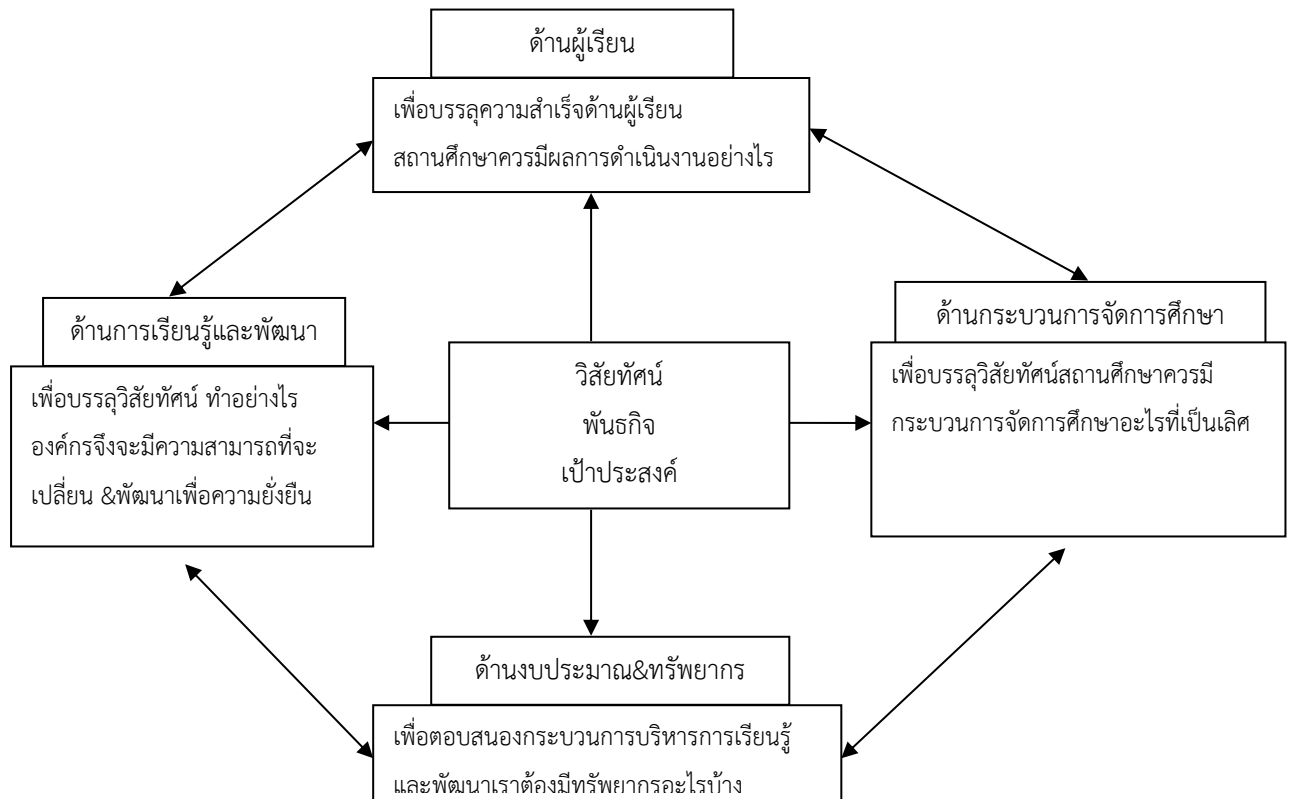
ภาพแผนภูมิที่ 4 กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา มีขั้นตอนตามแผนภาพ ดังนี้



ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

เป็นการวิเคราะห์เพื่อยืนยันทิศทางการจัดการศึกษา (วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย) เพื่อกำหนดจุดเน้น เป้าหมายการพัฒนา และกรอบการวัดผลประจำปีโดยใช้เครื่องมือ BSC : Balanced Scorecard



ตัวอย่างการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ BSC

ด้านผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ 1

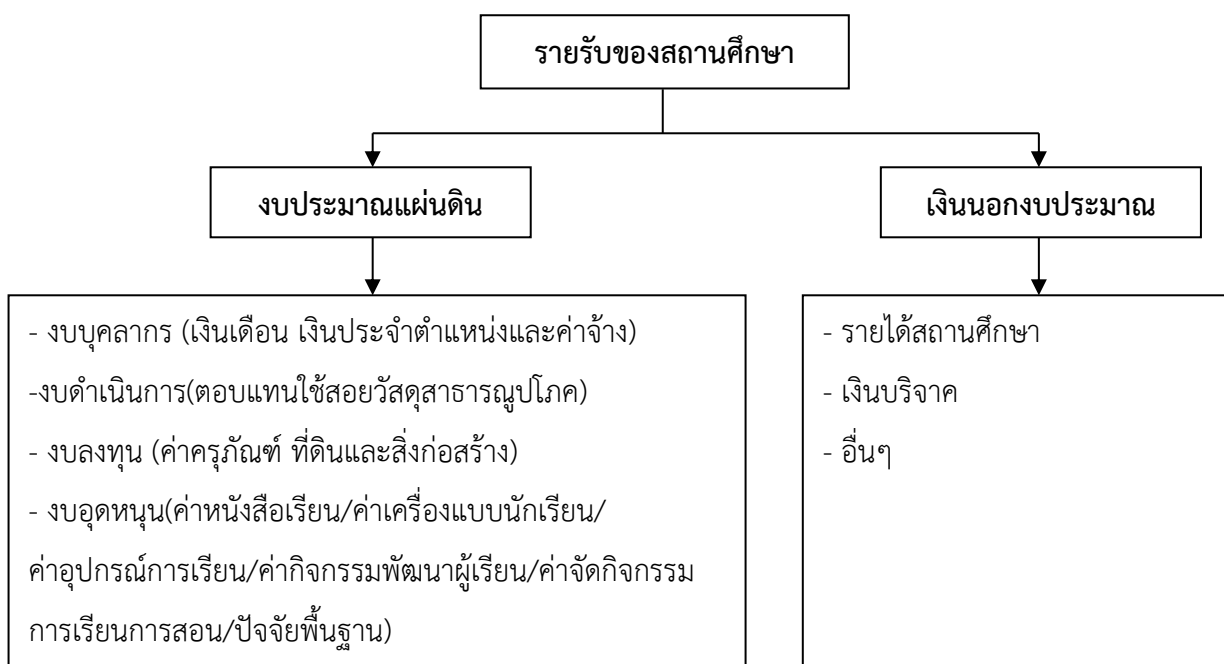
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ข้อมูลฐาน ปี 2561	ค่าเป้าหมาย ปี 2562	ประเด็นที่ต้อง พัฒนา
นักเรียนมีความรู้ ความสามารถตาม หลักสูตรและผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนเพิ่มสูงขึ้น	ร้อยละคะแนนเฉลี่ย ผลการทดสอบทาง การศึกษาระดับชาติ ขั้นพื้นฐาน(O-NET) นักเรียนชั้น ป.6	47.50	50.50	ยกระดับผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน เพิ่มขึ้นร้อยละ 5%

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดจุดเน้นและเป้าหมายการพัฒนา

การกำหนดจุดเน้นและเป้าหมายการพัฒนาประจำปี โดยการนำประเด็นการพัฒนาจากการวิเคราะห์แผนแม่บทในขั้นตอนที่ 1 มาสรุปเป็นจุดเน้นและเป้าหมายการพัฒนาตามความจำเป็นเร่งด่วน

ขั้นตอนที่ 3 การประมาณการรายรับ - รายจ่ายงบประมาณของสถานศึกษา

1) การประมาณการรายรับของสถานศึกษาเป็นการดำเนินการเพื่อทราบวงเงินที่คาดว่าจะได้รับ เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดวงเงินรายจ่ายที่จะเกิดขึ้นในปีนั้นๆ ให้ใกล้เคียงกับวงเงินที่ได้ประมาณการไว้ หรือไม่เกินที่คาดไว้มากเกินไป ประกอบด้วย

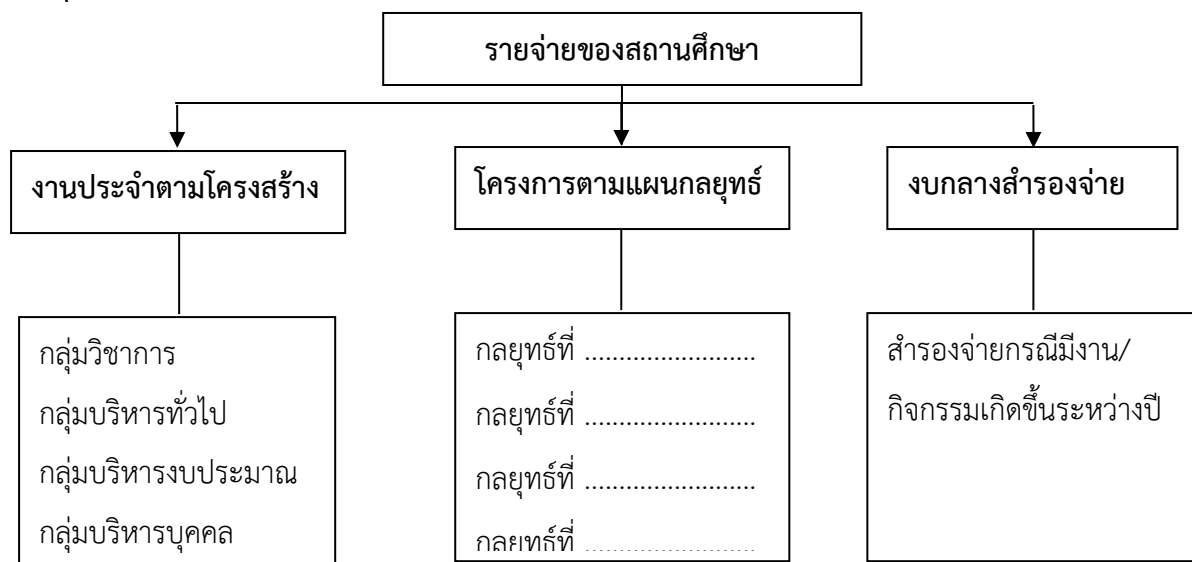


ตัวอย่างประมาณการรายรับสถานศึกษา

ประเภทรายรับ	ประมาณการรายรับปีการศึกษา		
	1 ต.ค....-31 มี.ค.....	1เม.ย.....-30 ก.ย.....	รวม
1. เงินงบประมาณ			
1.1 บุคลากร			
- เงินเดือน			
- ค่าจ้างประจำ			
- ค่าจ้างชั่วคราว			
- เงินเพิ่มจ่ายควบเงินเดือน			
1.2 งบดำเนินงาน			
- ค่าสาธารณูปโภค			
- ค่าตอบแทน			
- ค่าใช้สอย			
- ค่าวัสดุ			
1.3 งบเงินอุดหนุน			
- ค่าจัดการเรียนการสอน			
- ค่าหนังสือเรียน			
- ค่าเครื่องแบบนักเรียน			
- ค่ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน			
2. เงินนอกงบประมาณ			
2.1 เงินรายได้สถานศึกษา			
2.2 เงินบริจาค			
2.3 เงินสนับสนุนจาก อปท.			
2.4 อื่นๆ			
รวม			

2) การประมาณการรายจ่ายงบประมาณ เป็นการวิเคราะห์รายจ่ายที่เกิดขึ้นในการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งรายจ่ายของสถานศึกษา แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ งานประจำตามโครงสร้างโครงการตาม

แผนกลยุทธ์ และงบกลางสำรองจ่าย



ตัวอย่างประมาณการงบประมาณประจำตามโครงสร้าง

กลุ่มวิชาการ

งาน/กิจกรรม	เป้าหมาย	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
1. กลุ่มงานการจัดการเรียนการสอนงานการเรียนการสอน <u>กิจกรรม</u> - จัดสรรงบประมาณวัสดุสื่อ สอน สอบ ประจำกลุ่มสาระการเรียนรู้	น.ร.ป.1 - 6100 คน	10,000	น.ส.สำรวย สายงาม

กลุ่มบริหารทั่วไป

งาน/กิจกรรม	เป้าหมาย	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
1. งานธุรการสำนักงาน <u>กิจกรรม</u> - จัดซื้อวัสดุสำนักงาน	บริหารงานธุรการ สำนักงาน 12 เดือน	4,000	นายสุทธหล่อ แสนดี

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์กำหนดโครงการตามจุดเน้นและเป้าหมายการพัฒนา

โครงการ หมายถึง กิจกรรมที่เป็นหน่วยอิสระหนึ่งที่สามารถทำการวิเคราะห์ วางแผนและนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งมีลักษณะที่ระบุถึงจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดโดยแผนสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ ต้องระบุวัตถุประสงค์ตามระยะเวลาที่กำหนด และอีกความหมายหนึ่ง คือ การวางแผนล่วงหน้าที่จะจัดทำขึ้นอย่างมีระบบ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน และคาดหวังที่จะได้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่าแต่ละโครงการมีเป้าหมายเพื่อการผลิตหรือการให้บริการเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพของแผนงาน ดังนั้น โครงการจึงเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการวางแผนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

1. ลักษณะโครงการที่ดี

- 1) สามารถแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถดำเนินงานได้และปฏิบัติงานได้
- 3) รายละเอียดของโครงการมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กัน เช่น วัตถุประสงค์สอดคล้องกับหลักการและเหตุผล วิธีดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป็นต้น
- 4) อ่านแล้วเข้าใจว่าเป็นโครงการอะไร ทำไปเพื่ออะไร มีขอบเขตการดำเนินงานแค่ไหน และมีประโยชน์อย่างไร
- 5) ระยะเวลาในการดำเนินงานมีการระบุวันที่เริ่มต้นและสิ้นสุด
- 6) กำหนดการใช้ทรัพยากรอย่างชัดเจนและเหมาะสม
- 7) มีวิธีการติดตามและประเมินผลอย่างชัดเจน

2. การวิเคราะห์โครงการบรรจุในแผนปฏิบัติการ โดยมีขั้นตอนดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 ประเมินคัดเลือกโครงการที่ตอบสนองจุดเน้นและเป้าหมายการพัฒนา
- ขั้นตอนที่ 2 จัดทำรายละเอียดโครงการตามรูปแบบฟอร์มโครงการ
- ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความความสมบูรณ์โครงการบรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปี

2.1 ประเมินคัดเลือกโครงการที่ตอบสนองจุดเน้นและเป้าหมายการพัฒนา

กลยุทธ์ที่.....

จุดเน้นที่.....

ที่	โครงการ/กิจกรรม	ประเด็นการประเมิน	ระดับการประเมิน				
			1	2	3	4	5
		1. ความสำคัญต่อนักเรียน					
		2. ความเร่งด่วนต่อปัญหา					
		3. ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					
		4. ก่อให้เกิดผลกระทบต่อลูกค้ำหลัก					
		5. การเชื่อมโยงกับนโยบาย					
1=น้อยมาก 2=น้อย 3=ปานกลาง 4=มาก 5=มากที่สุด							

ผลการประเมิน

21 – 25 = นำโครงการบรรจุในแผนปฏิบัติการ

16 – 20 = ปรับปรุงกิจกรรมให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน

11 – 15 = นำไปพัฒนาด้วยแผนงานประจำของสถานศึกษา

ต่ำกว่า 10 = ไม่มีนัยของการพัฒนา

2.2 จัดทำรายละเอียดโครงการตามรูปแบบฟอร์มโครงการ นำโครงการที่ผ่านการประเมินจากแผนพัฒนาการศึกษา มามอบหมายให้ผู้รับผิดชอบไปจัดทำรายละเอียดของโครงการ ซึ่งเสนอแบบฟอร์ม ดังนี้

แบบฟอร์มโครงการ

ชื่อโครงการ

.....

ลักษณะโครงการ ()โครงการใหม่ ()โครงการต่อเนื่อง

สนองมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานที่

.....

สนองกลยุทธ์ โรงเรียน ที่

.....

ผู้รับผิดชอบโครงการ

.....

ระยะเวลาดำเนินการ

.....

1. หลักการและเหตุผล

.....

.....

.....

.....

2. วัตถุประสงค์

2.1

.....

2.2

.....

3. เป้าหมาย

เชิงปริมาณ

(1).....

(2).....

เชิงคุณภาพ

(1)

(2).....

4. กิจกรรมและการดำเนินงาน

ที่	กิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา ดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
1	กิจกรรม..... ขั้นตอนการดำเนินงาน 1.1..... 1.2.....		
2	กิจกรรม..... ขั้นตอนการดำเนินงาน 2.1..... 2.2.....		

5. รายละเอียดการใช้งบประมาณ

ที่	กิจกรรม/รายการ	เงินงบประมาณ				เงินนอก งบประมาณ	รวม
		ตอบแทน	ใช้สอย	วัสดุ	รวม		
1	กิจกรรม..... 1.1.....						
2	กิจกรรม..... 2.1..... 2.2.....						
	รวม						

(สามารถถัวจ่ายได้ทุกรายการ)

6. การประเมินผล

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	วิธีการประเมิน	เครื่องมือที่ใช้

7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

.....

.....

.....

.....

รายละเอียดคำอธิบายเค้าโครงของโครงการ

1. ชื่อโครงการ

การตั้งชื่อโครงการต้องตั้งชื่อให้สอดคล้องกับงานที่ทำ มีความชัดเจนในตัวเป็นที่เข้าใจง่าย
 เข้าใจคนอ่าน สั้นกะทัดรัด ชื่อโครงการบ่งบอกว่าจะทำอะไร เช่น

- โครงการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนโดยใช้กระบวนการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียน
 ปฏิบัติจริง (Active Learning)

- โครงการรณรงค์การอ่าน

- โครงการอ่านคล่องเขียนคล่อง

- โครงการจัดการเรียนวิชาคอมพิวเตอร์ จากแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน

- โครงการวิจัยและพัฒนาเด็กเรียนช้า ฯลฯ

2. ลักษณะโครงการ

ให้ระบุว่า เป็นโครงการใหม่ หรือโครงการต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา

3. สอนมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ให้ใส่เลขข้อมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและชื่อมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้อง
 กับโครงการที่จัดทำ

4. สอนกลยุทธ์สถานศึกษา

ให้ใส่เลขข้อกลยุทธ์สถานศึกษา และชื่อกลยุทธ์สถานศึกษา ที่สอดคล้องกับโครงการที่จัดทำ

5. ผู้รับผิดชอบโครงการ

ให้ระบุชื่อของผู้ที่จะเป็นผู้ดำเนินงานโครงการนี้ หากมีผู้ดำเนินการหลายคนก็ให้ระบุชื่อไว้
 ทุกคน

6. ระยะเวลาดำเนินการ

เวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานโครงการ โดยเริ่มนับตั้งแต่วันที่เริ่มดำเนินการจนถึง
 วันสิ้นสุดโครงการ ที่ชัดเจน เช่น 16 พฤษภาคม 2561 - 30 มิถุนายน 2561 (ไม่ควรกำหนดระยะเวลา
 กว้าง โดยไม่รู้ว่าจะเริ่มโครงการเมื่อใด)

7. หลักการและเหตุผล

หลักการและเหตุผลจะตอบคำถามว่า ทำไมจึงต้องทำโครงการนั้น หลักการและเหตุผลจะบอกถึงความจำเป็นและความเป็นมาของโครงการ มีข้อมูลที่ใช้แสดงเหตุผลหรืออ้างอิงในการทำโครงการ ผู้เสนอโครงการจึงต้องให้เหตุผลหรือแสดงถึงที่มาและความจำเป็นในการจัดทำโครงการให้ชัดเจน แสดงข้อมูล มีตัวเลขสนับสนุนให้มีน้ำหนักเหตุผลความจำเป็นในการทำโครงการนั้นควรประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ชี้แจงสภาพของปัญหาและความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้นซึ่งจะต้องแก้ไข

ส่วนที่ 2 ชี้แจงถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินงานตามโครงการ และควรชี้แจงว่าหากไม่ทำโครงการดังกล่าวจะเกิดผลเสียหายโดยตรง หรือผลเสียหายในระยะยาวอย่างไร

8. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของโครงการเป็นสิ่งแสดงให้เห็นว่า ถ้าทำตามโครงการแล้วผลงานใดจะเกิดขึ้น ผลผลิตที่เกิดขึ้นคืออะไรข้อความที่แสดงวัตถุประสงค์ ต้องระบุชัดเจน ต้องมีลักษณะที่จำเพาะเจาะจง ไม่คลุมเครือคำที่แสดงวัตถุประสงค์คือคำที่วัดได้ นับได้ เป็นสิ่งที่ทำได้ แต่ละโครงการไม่ควรมีวัตถุประสงค์มากเกินไป

- โครงการหนึ่ง ๆ อาจจะมีวัตถุประสงค์มากกว่า 1 ข้อได้

- การเขียนวัตถุประสงค์ ไม่นำผลที่คาดว่าจะได้รับมาเขียนรวมไว้ด้วย

9. เป้าหมาย

เป็นการกำหนดผลงานในช่วงระยะเวลาต่างๆของการปฏิบัติงาน ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าจะปฏิบัติอย่างไร จำนวนเท่าใด ในเงื่อนไขเวลาอย่างไร เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละข้อ เป้าหมายอาจจะแสดงได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เช่น

เชิงปริมาณ “นักเรียนเข้ารับการอบรมเรื่องป้องกันยาเสพติดในสถานศึกษา จำนวน 60 คน”

เชิงคุณภาพ “นักเรียนเข้ารับการอบรมมีความรู้เกี่ยวกับการป้องกันยาเสพติดเพิ่มขึ้นร้อยละ 80” ฯลฯ

10. กิจกรรมและการดำเนินงาน

กิจกรรมหมายถึงวิธีการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายในแต่ละข้อจะแสดงวิธีปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆ ของโครงการต่อไป ขั้นตอนของกิจกรรมจะแสดงให้เห็นเด่นชัดว่าใคร (Who) ทำอะไร (What) ทำเมื่อใด (When)

ในกิจกรรมดำเนินงานจะบอกช่วงระยะเวลาที่จะดำเนินงานตามโครงการ ตั้งแต่เริ่มกิจกรรมแรกจนเสร็จสิ้นนอกจากนั้นแล้วยังจะต้องระบุในแต่ละกิจกรรมใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อหาผู้รับผิดชอบในการดำเนินการกิจกรรมในแต่ละกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จ

11. รายละเอียดการใช้งบประมาณ

ตัวอย่าง

ที่	กิจกรรม/รายการ	เงินงบประมาณ				เงินนอก งบประมาณ	รวม
		ตอบแทน	ใช้สอย	วัสดุ	รวม		
1	<u>กิจกรรม</u> ประชุมครูภาษาไทย จำนวน 10 คนเวลา 5 วัน						
	1.1 ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม (10 คน x 10 มื้อ x 25 บาท)	-	2,500	-	2,500	-	2,500
	1.2 ค่าอาหารกลางวัน (10 คน x 5 มื้อ x 100 บาท)	-	5,000	-	5,000	-	5,000
	1.3 ค่าตอบแทนวิทยากร 3 ชม. (3 ชม. X 600 บาท)	1,800	-	-	1,800	-	1,800
	1.4 ค่าวัสดุ	-	-	5,000	5,000	-	5,000
	รวม	1,800	7,500	5,000	14,300	-	14,300

(ถัวจ่ายทุกรายการ)

12. การประเมินผล

การประเมินผลเป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่จะใช้วัดในโครงการนี้และบอกวิธีการที่จะประเมินและเครื่องมือที่ใช้ประเมิน โดยแยกออกเป็นดังนี้

1) ตัวชี้วัดความสำเร็จกำหนดตัวชี้วัดที่จะวัดผลสำเร็จ (Output, Outcome) ของโครงการ เช่น

- ร้อยละของนักเรียนที่อ่านคล่อง
- ความพึงพอใจของผู้ปกครองต่อโครงการอ่านคล่องเขียนคล่อง

2) วิธีการประเมินให้ระบุวิธีประเมิน เช่น

- ทดสอบ
- สัมภาษณ์
- สังเกต

3) เครื่องมือที่ใช้ให้ระบุเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินเช่น

- แบบประเมิน
- แบบสัมภาษณ์
- แบบสังเกต

13. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ หมายถึง “ผลพลอยได้” (Outcome) หรือ “ประโยชน์ที่เป็นผลพลอยได้” เป็นผลที่อาจได้รับนอกเหนือจากผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยทั่วไปผลที่คาดว่าจะได้รับมักจะเกิดความเข้าใจผิดว่าเป็นวัตถุประสงค์ของโครงการแต่แท้ที่จริงแล้วผลที่คาดว่าจะได้รับเป็นผลที่อาจจะเป็นผลต่อเนื่องจากการทำโครงการ เช่น

- นักเรียนสามารถแสวงหาความรู้จากการอ่านโดยวิธีหลากหลายทำให้มีนิสัยรักการอ่าน
- นักเรียนมีทักษะในการฝึกวิชาชีพและนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

2.3 ประเมินความสมบูรณ์โครงการบรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปี

เมื่อจัดทำร่างโครงการแล้ว ควรมีการวิเคราะห์ความเหมาะสมเป็นไปได้ของโครงการตาม
แบบวิเคราะห์โครงการ ที่กำหนด

ตัวอย่างแบบวิเคราะห์โครงการก่อนการดำเนินงาน

ชื่อโครงการ.....

ประเด็นการวิเคราะห์	ค่าคะแนนที่ได้			รวม
	1 ปรับปรุง	2 พอใช้	3 ดี	
1. ชื่อโครงการ				
1.1 ความถูกต้อง ชัดเจน.....				
1.2 สอดคล้องกับกิจกรรม.....				
1.3 อ่านเข้าใจง่าย				
2. หลักการและเหตุผล				
2.1 แสดงความเป็นมา				
2.2 มีข้อมูล ทฤษฎี สนับสนุน.....				
2.3 บอกความต้องการแก้ปัญหาหรือพัฒนา.....				
3. จุดประสงค์ของโครงการ				
3.1 บอกสิ่งต้องการให้เกิดหลังดำเนินโครงการ.....				
3.2 มีความเป็นไปได้ในการดำเนินการ				
3.3 สามารถวัดและประเมินได้				
3.4 สอดคล้องกับกิจกรรมที่ทำ.....				
4. เป้าหมายโครงการ				
4.1 แสดงผลงานในเชิงปริมาณหรือคุณภาพ.....				
4.2 ระบุกลุ่มที่จะดำเนินงาน.....				
4.3 ระบุจำนวนหรือวันเวลาสถานที่ที่จะดำเนินการ.....				
5. กิจกรรมและการดำเนินงานของโครงการ				
5.1 ลำดับกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง.....				
5.2 กิจกรรมระบุวันเวลาที่จะดำเนินงาน				
5.3 กิจกรรมระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม.....				

6. รายละเอียดการใช้งบประมาณ				
6.1 การเขียนงบประมาณคำนึงถึงความประหยัด.....				
6.2 งบประมาณที่คำนวณถูกต้องตามระเบียบกระทรวงการคลัง				
6.3 ความคุ้มค่า เหมาะสม เพียงพอของงบประมาณ.....				
7. การประเมินผล				
7.1 ตัวชี้วัดสามารถวัดได้.....				
7.2 บอกวิธีการที่ประเมิน.....				
7.3 บอกเครื่องมือที่ใช้ประเมิน.....				
8. ผลที่คาดว่าจะได้รับ				
8.1 บอกผลที่คาดว่าจะได้รับหลังสิ้นสุดโครงการ.....				
8.2 ผลที่คาดว่าจะได้รับบอกเป็นผลลัพธ์				
8.3 ผลที่คาดว่าจะได้รับสูงกว่าวัตถุประสงค์.....				
รวม/เฉลี่ย				

เกณฑ์การประเมิน

- ได้คะแนน 66- 75 คะแนน เป็นโครงการที่ดี
- ได้คะแนน 56 - 65 คะแนน เป็นโครงการที่พอใช้
- คะแนนต่ำกว่า 55 คะแนน เป็นโครงการที่ต้องปรับปรุง หรือไม่อนุมัติให้ดำเนินการ

สรุปผลการวิเคราะห์โครงการ

.....

มีคะแนนการวิเคราะห์ จำนวน.....คะแนน

เป็นโครงการ () ที่ดี () พอใช้ () ต้องปรับปรุง

กรณีปรับปรุง ต้องปรับปรุงในประเด็น

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

(ลงชื่อ).....ผู้วิเคราะห์โครงการ

(.....)

.....ตำแหน่ง

ขั้นตอนที่ 5 การอนุมัติแผนปฏิบัติการ

นำข้อมูลจากการวิเคราะห์ขั้นตอนที่ 1 - 4 มาสังเคราะห์ลงในเอกสารแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา ซึ่งมีเค้าโครงแผนปฏิบัติการ ดังนี้

แผนปฏิบัติการ ประจำปีการศึกษา.....

โรงเรียน.....

คำนำ

สารบัญ

คำอนุมัติ/เห็นชอบการใช้แผนปฏิบัติการประจำปี

ส่วนที่ 1 บทนำ : เป็นส่วนของการแนะนำสถานศึกษาในภาพรวมโดยสรุป โดยอาจจะระบุประวัติความเป็นมาภารกิจและปริมาณงานในปัจจุบัน ประกอบด้วย

- ประวัติความเป็นมาและข้อมูลสถานศึกษาโดยย่อ
- สภาพปัจจุบันของสถานศึกษา
- สรุปผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา
- ผลงานที่ประสบผลสำเร็จ

ส่วนที่ 2 ทิศทางและกลยุทธ์การจัดการศึกษา: เป็นการนำข้อมูลจากทิศทางการจัดการศึกษา มากำหนดทิศทางการจัดการศึกษาและเป้าหมาย ในระยะ 1 ปี

- วิสัยทัศน์/คำอธิบายวิสัยทัศน์
- พันธกิจ
- เป้าประสงค์
- อัตลักษณ์/เอกลักษณ์
- กลยุทธ์สถานศึกษา

ส่วนที่ 3 ประมาณการงบประมาณรายรับ-รายจ่าย : เป็นการระบุงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับและใช้จ่ายในการบริหารจัดการศึกษาทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ

3.1 การประมาณการรายรับ ตามแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2561

ประเภทรายรับ	ประมาณการรายรับปีการศึกษา		
	1 ต.ค....-31 มี.ค.....	1 เม.ย.....-30ก.ย.....	รวม
1. เงินงบประมาณ			
1.1 บุคลากร			
- เงินเดือน			
- ค่าจ้างประจำ			
- ค่าจ้างชั่วคราว			
- เงินเพิ่มจ่ายควบเงินเดือน			
1.2 งบดำเนินงาน			
- ค่าสาธารณูปโภค			
- ค่าตอบแทน			
- ค่าใช้สอย			
- ค่าวัสดุ			
1.3 งบเงินอุดหนุน			
- ค่าจัดการเรียนการสอน			
- ค่าหนังสือเรียน			
- ค่าเครื่องแบบนักเรียน			
- ค่ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน			
2. เงินนอกงบประมาณ			
2.1 เงินรายได้สถานศึกษา			
2.2 เงินบริจาค			
2.3 เงินสนับสนุนจาก อปท.			
2.4 อื่น ๆ			
รวม			

3.2 ประมาณการรายจ่ายประจำปีการศึกษา

3.2.1 รายจ่ายประจำตามโครงสร้าง

กลุ่ม.....

ที่	งาน/กิจกรรม	เป้าหมาย	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ

3.2.2 รายจ่ายพัฒนาคุณภาพตามกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่.....

ที่	โครงการ	งบประมาณ	กลุ่ม	ผู้รับผิดชอบ
รวม				

3.2.3 งบกลางสำรองจ่าย

--

หมายเหตุ รวมประมาณการรายรับทั้งสิ้น จะต้องเท่ากับรวมรายจ่ายทั้งสิ้น

ส่วนที่ 4 รายละเอียดงาน/โครงการ

ส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์งาน/โครงการตามจุดเน้นและเป้าหมายพัฒนาของแต่ละปีการศึกษา มาจัดทำรายละเอียดโครงการตามรูปแบบโครงการ

ส่วนที่ 5 การบริหารแผนสู่การปฏิบัติ

5.1 ขั้นตอนการบริหารแผน

5.2 การกำกับ ติดตาม ประเมิน และรายงานผล

ระบุข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับการติดตาม ประเมินผล และการรายงานผลการดำเนินงาน ดำเนินการดังนี้

1. จัดทำปฏิทินการติดตาม ประเมินโครงการ และรายงานผล
2. แบบรายงานผลโครงการ

ภาคผนวก

เป็นเอกสารที่สถานศึกษาต้องการแสดงรายละเอียดหรือระบุข้อมูลสำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
กับแผน เพื่อประโยชน์ในการอ้างอิง

- ตารางข้อมูลพื้นฐาน
- คณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผน
- อื่นๆ

ทั้งนี้ อาจพิจารณาปรับได้ตามความเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 6 การเสนออนุมัติแผนปฏิบัติการประจำปี

นำเสนอร่างแผนปฏิบัติการต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่ออนุมัติแผนปฏิบัติการประจำปี

ขั้นตอนที่ 7 การบริหารแผนสู่การปฏิบัติ

การนำแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จตามกรอบจำเป็นต้องสื่อสารสร้างการรับรู้และรวมพลังขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างพลัง (Empowering) การสร้างปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factor : KSF) และการควบคุมคุณภาพทุกระบวนการ (Quality Control : QC)

ขั้นตอนที่ 8 การรายงานผลการดำเนินงาน

การรายงานผลความก้าวหน้าการดำเนินงาน (Formative Evolution) และการรายงานผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดแผน (Summative Evolution) ต่อทีมดำเนินงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การรายงานตามระบบการประกันคุณภาพ (SAR) อย่างเป็นระบบจะเป็นข้อมูลการยกประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา

ส่วนที่ 6

กรณีศึกษาผลงานเชิงนวัตกรรม

การเสริมสร้างขีดสมรรถนะทรัพยากรบุคคล ให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง (High Productivity) และองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบ่งปัน ประสบการณ์ผลงานที่ประสบความสำเร็จ (Community of Practice : CoPs) เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพสูง

การวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการพัฒนาควรตระหนักถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การจัดทำแผนที่ตอบสนองความต้องการของบุคคลเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งให้ความสำคัญในการ สร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์ การติดตามประเมินและสะท้อนผลการปรับกลยุทธ์ โดยการนำเสนอผลงานเชิง นวัตกรรมด้านการจัดทำกลยุทธ์ การประเมินโครงการด้วยเทคนิค AAR (After Action Review) เป็นกรณีศึกษาเพื่อประยุกต์ใช้ตามบริบทและภารกิจขององค์กร

**การพัฒนากลยุทธ์เสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ศูนย์เรียนรู้ศาสตร์พระราชา
โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์เชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่**

**A strategy for the creation of recreation center alongside the King's philosophy
Sueksa Songkhro Chiang Dao school, Chiang Mai Province**

ชลอ เมืองทอง

Chalor Muangthong

ma_am01@hotmail.com

บทคัดย่อ

การพัฒนากลยุทธ์เสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ศูนย์เรียนรู้ศาสตร์พระราชา โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์เชียงใหม่ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการพัฒนากลยุทธ์เสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ศูนย์เรียนรู้ ศาสตร์พระราชา โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์เชียงใหม่ 2) สร้างกลยุทธ์เสริมสร้าง อัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ศูนย์เรียนรู้ศาสตร์พระราชา โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์เชียงใหม่ และ 3) ประเมินกลยุทธ์เสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ศูนย์เรียนรู้ ศาสตร์พระราชา โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์เชียงใหม่ เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบ มีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) โดยการศึกษาเอกสาร การจัดเวทีสาธารณะ เสวนาระดมความคิดเห็น สัมภาษณ์กลุ่ม การรับฟังสาธารณะ (Public Hearing)

และการประเมินกลยุทธ์ ประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูและบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2563 จำนวน 654 คน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนากลยุทธ์เสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียน ในศตวรรษที่ 21 ศูนย์เรียนรู้ศาสตร์พระราชา โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์เชียงใหม่ พบว่า 1) ผลการวิเคราะห์แนวโน้มและผลกระทบในอนาคต ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ โดยกระบวนการ Scenario Analysis ด้วย S-T-E-E-P Approach โดยการจัดเวทีสาธารณะเสวนาระดมความคิด (Brain Storming) มีข้อเสนอการพัฒนา (1) ดำเนินการประกาศเจตนารมณ์ (Mission Statement) ให้ศูนย์เรียนรู้ศาสตร์พระราชาเป็น “ศูนย์ปฏิบัติการแห่งนวัตกรรมสร้างโอกาส” โดยเป็นฐานปฏิบัติการเรียนรู้แบบเผชิญสถานการณ์จริง มุ่ง...สร้างสรรค์นวัตกรรมแห่งโอกาส เสริมสร้างอัตลักษณ์เชิงอนาคตที่โดดเด่น “มีภาวะผู้นำ มีทักษะอาชีพ เก่งดิจิทัล มีจิตสาธารณะ” โดยการบูรณาการทักษะชีวิต ทักษะวิชาการ และทักษะอาชีพ ที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และ (2) ให้ขยายฐานกลุ่มผู้รับบริการภายนอกทั้งผู้ปกครอง ประชากรวัยเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษาและหน่วยงานภายนอก มีการจัดบริการในลักษณะฐานปฏิบัติการเรียนรู้สหศาสตร์บูรณาการเรียนรู้แบบองค์รวม (Integrative Holistic Learning) ให้มีการจัดฐานเรียนรู้ปฏิบัติการบ่มเพาะอาชีพและการจัดการเรียนรู้โดยองค์รวม มีการจัดฐานเรียนรู้กีฬาอีสปอร์ตโดยสร้างสนามอีสปอร์ตที่กลมกลืนกับระบบนิเวศวิทยาเพื่อเป็นฐานเรียนรู้แบบสหศาสตร์และการสร้างอาชีพจากกีฬาอีสปอร์ต พร้อมการเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและต่อยอดขยายผลการให้บริการสาธารณะ (Public Service Agreement : PSA) ต่อชุมชนสาธารณะด้านนวัตกรรมองค์ความรู้และการฝึกปฏิบัติการ มีการจัดฐานเรียนรู้สร้างทุนมนุษย์ (Human Capital Development Center) เพื่อบริการฝึกอัตลักษณ์เด็ก เยาวชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีการจัดฐานเรียนรู้เสริมสร้างอัตลักษณ์ครูนวัตกรรม โดยการเสนอขออนุมัติหลักสูตรอบรมจากสถาบันครูพัฒนาและ ก.ค.ศ.

2) ผลการสำรวจความคิดเห็น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสำรวจความต้องการพัฒนากลยุทธ์เสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ศูนย์เรียนรู้ศาสตร์พระราชา พบว่า อัตลักษณ์ที่มีความต้องการพัฒนาต่อผู้เรียนตามลำดับ คือ ทักษะชีวิต รองลงมาคือ ทักษะอาชีพ ทักษะจิตสาธารณะ ทักษะภาวะผู้นำ ทักษะดิจิทัล และแนวทางในการพัฒนาเรียงตามลำดับ คือ สร้างฐานเรียนรู้ปฏิบัติการบ่มเพาะอาชีพและการจัดการเรียนรู้โดยองค์รวม ฐานเรียนรู้ทักษะชีวิต ฐานเรียนรู้สร้างทุนมนุษย์ (Human Capital Development Center) ฐานเรียนรู้เสริมสร้างอัตลักษณ์ครูนวัตกรรมแห่งอนาคต ฐานการเรียนรู้ศูนย์ศาสตร์พระราชา และฐานเรียนรู้สหศาสตร์และอาชีพบนฐานกีฬาอีสปอร์ต

2. ผลการสร้างกลยุทธ์เสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ศูนย์เรียนรู้ศาสตร์พระราชาราชวิทยาลัยศึกษาสงเคราะห์เชียงใหม่ โดยกระบวนการวางแผนเชิงอนาคต (The Future of Strategic Planning Process) พบว่า

1) การพัฒนากลยุทธ์เสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ศูนย์การเรียนรู้ศาสตร์พระราชาราชวิทยาลัยศึกษาสงเคราะห์เชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) สถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มความท้าทายในอนาคต 2) ทิศทางการพัฒนากลยุทธ์เสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ศูนย์การเรียนรู้ศาสตร์พระราชาราชวิทยาลัยศึกษาสงเคราะห์เชียงใหม่ 3) กลยุทธ์เสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ศูนย์การเรียนรู้ศาสตร์พระราชาราชวิทยาลัยศึกษาสงเคราะห์เชียงใหม่ 9 กลยุทธ์ และ 4) ปัจจัยแห่งความสำเร็จและกลไกการบริหารแผน

2) ผลการรับฟังสาธารณะ (Public Hearing) ร่างกลยุทธ์เสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ศูนย์การเรียนรู้ศาสตร์พระราชาราชวิทยาลัยศึกษาสงเคราะห์เชียงใหม่ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยภาพรวม มีผู้เห็นด้วยร้อยละ 92.79 และผู้ไม่เห็นด้วย ร้อยละ 7.21

3. ผลการประเมินกลยุทธ์เสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ศูนย์การเรียนรู้ศาสตร์พระราชาราชวิทยาลัยศึกษาสงเคราะห์เชียงใหม่ พบว่า ผลการประเมินกลยุทธ์เสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ศูนย์การเรียนรู้ศาสตร์พระราชาราชวิทยาลัยศึกษาสงเคราะห์เชียงใหม่ ภาพรวมมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.59)

คำสำคัญ : กลยุทธ์, อัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21, ศาสตร์พระราชาราชวิทยาลัยศึกษาสงเคราะห์เชียงใหม่, ปัจจัยความสำเร็จ

สาระสำคัญ

แนวโน้มความท้าทายในอนาคต

จากกระแสพระราชดำรัส ปณิธานและอนุสัณญาสากล รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บทบัญญัติแห่งกฎหมาย ยุทธศาสตร์ชาติ ทิศทางนโยบายของหน่วยเหนือ บนพื้นฐานความต้องการจำเป็นของผู้เรียนและชุมชนท้องถิ่น โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์เชียงใหม่ ในฐานะโรงเรียนของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) มีความมุ่งมั่นสืบสานพระปณิธานสร้างคนดีให้บ้านเมืองสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้ศูนย์เรียนรู้ศาสตร์พระราชาราชวิทยาลัยศึกษาสงเคราะห์เชียงใหม่ เป็นฐานปฏิบัติการที่มุ่งเน้นเสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยเป็นฐานปฏิบัติการเรียนรู้แบบเผชิญสถานการณ์จริง มุ่ง...สร้างสรรค์นวัตกรรมแห่งโอกาส เสริมสร้างอัตลักษณ์ เชิงอนาคตที่โดดเด่น “มีภาวะผู้นำ มีทักษะอาชีพ เก่งดิจิทัล มีจิตสาธารณะ” โดยการบูรณาการทักษะชีวิต ทักษะวิชาการ และทักษะอาชีพ ที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยกำหนดเจตนารมณ์ (Mission Statement) และกำหนดทิศทางการพัฒนา ระยะ 3 ปี (ปีการศึกษา 2564-2566) โดยประกาศเจตนารมณ์

(Mission Statement) ให้ศูนย์เรียนรู้ศาสตร์พระราชาเป็น “ศูนย์ปฏิบัติการแห่งนวัตกรรมสร้างโอกาส” โดยเป็นฐานปฏิบัติการเรียนรู้แบบเผชิญสถานการณ์จริง มุ่ง...สร้างสรรค์นวัตกรรมแห่งโอกาส เสริมสร้างอัตลักษณ์เชิงอนาคตที่โดดเด่น “มีภาวะผู้นำ มีทักษะอาชีพ เก่งดิจิทัล มีจิตสาธารณะ” โดยการบูรณาการทักษะชีวิต ทักษะวิชาการ และทักษะอาชีพ ที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยมีกลไกการบริหารจัดการ และเป้าหมายที่พัฒนาที่มุ่งให้ผู้เรียน ประชาชน และทุกภาคส่วน ได้รับโอกาสการเสริมสร้างสมรรถนะแบบเผชิญสถานการณ์จริง (Interactive Learning) โดยใช้ฐานปฏิบัติการเรียนรู้ ศูนย์เรียนรู้ศาสตร์พระราชา เปิดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์ร่วมหรือ CoPs (Community of Practice) บนหลัก Share & learn - Show & Share โดยมุ่งหวังผลลัพธ์สุดท้าย

- ผู้เรียนมีอัตลักษณ์ที่โดดเด่น “มีภาวะผู้นำ มีทักษะอาชีพ เก่งดิจิทัล มีจิตสาธารณะ”
- ผู้ปกครอง ประชาชน เป็น “คนวิถียุคเพียงคนไทย 4.0”
- ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา เป็น “นวัตกรรม”

ทิศทางการพัฒนากลยุทธ์เสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ศูนย์การเรียนรู้ศาสตร์พระราชา การพัฒนากลยุทธ์เสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ศูนย์เรียนรู้ศาสตร์พระราชา โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์เชียงใหม่ น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร และพระบรมราโชบายด้านการศึกษา ในหลวงรัชกาลที่ 10 นำมาสู่การปฏิบัติตามภารกิจภายใต้ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียน และจากผลการวิเคราะห์แนวโน้ม ผลกระทบในอนาคต ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ด้วยกระบวนการ Scenario Analysis โดยการระดมความคิดเห็น และสอบถามความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบังเกิดเป็นเจตนารมณ์ร่วมและมีฉันทานุมัติให้โรงเรียนดำเนินการประกาศเจตนารมณ์ (Mission Statement) ให้ศูนย์เรียนรู้ศาสตร์พระราชาเป็น “ศูนย์ปฏิบัติการแห่งนวัตกรรมสร้างโอกาส” โดยเป็นฐานปฏิบัติการเรียนรู้แบบเผชิญสถานการณ์จริง มุ่ง...สร้างสรรค์นวัตกรรมแห่งโอกาส เสริมสร้างอัตลักษณ์เชิงอนาคตที่โดดเด่น “มีภาวะผู้นำ มีทักษะอาชีพ เก่งดิจิทัล มีจิตสาธารณะ” โดยการบูรณาการทักษะชีวิต ทักษะวิชาการ และทักษะอาชีพ ที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และขยายฐานกลุ่มผู้รับบริการภายนอกทั้งผู้ปกครอง ประชากรวัยเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษาและหน่วยงานภายนอกมีการจัดบริการในลักษณะฐานปฏิบัติการเรียนรู้สหศาสตร์บูรณาการเรียนรู้แบบองค์รวม (Integrative Holistic Learning)

ซึ่งศูนย์เรียนรู้ศาสตร์พระราชา “ศูนย์ปฏิบัติการแห่งนวัตกรรมสร้างโอกาส” โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์เชียงใหม่ กำหนดปรัชญา เอกลักษณ์ สถานศึกษา อัตลักษณ์ผู้เรียน และทิศทางการพัฒนาดังนี้

ปรัชญาของโรงเรียน

การศึกษาเป็นหนทางแห่งการพัฒนา สร้างคนให้มีคุณภาพ อันจะนำมาซึ่งความเจริญ แก่ตนเองและประเทศชาติ ปณิธานจัดการศึกษาสำหรับผู้ด้อยโอกาสให้มีคุณภาพ รู้เท่าทันสังคม และดำรงชีวิตได้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

อัตลักษณ์

มีภาวะผู้นำ มีทักษะอาชีพ เก่งดิจิทัล มีจิตสาธารณะ

เอกลักษณ์

โรงเรียนเสริมสร้างสัมมาชีพ

คำขวัญของโรงเรียน

รู้หน้าที่ อาชีพดี มีจิตสาธารณะ

วิสัยทัศน์(Vision)

ศูนย์ปฏิบัติการแห่งนวัตกรรมสร้างโอกาส

พันธกิจ (Mission)

พันธกิจที่ 1 จัดภูมิสถาปัตยกรรมและโครงสร้างพื้นฐาน

พันธกิจที่ 2 พัฒนาอัตลักษณ์ผู้เรียน

พันธกิจที่ 3 บริการชุมชนสาธารณะ

พันธกิจที่ 4 วิจัยและพัฒนานวัตกรรม

เป้าประสงค์ (Objectives)

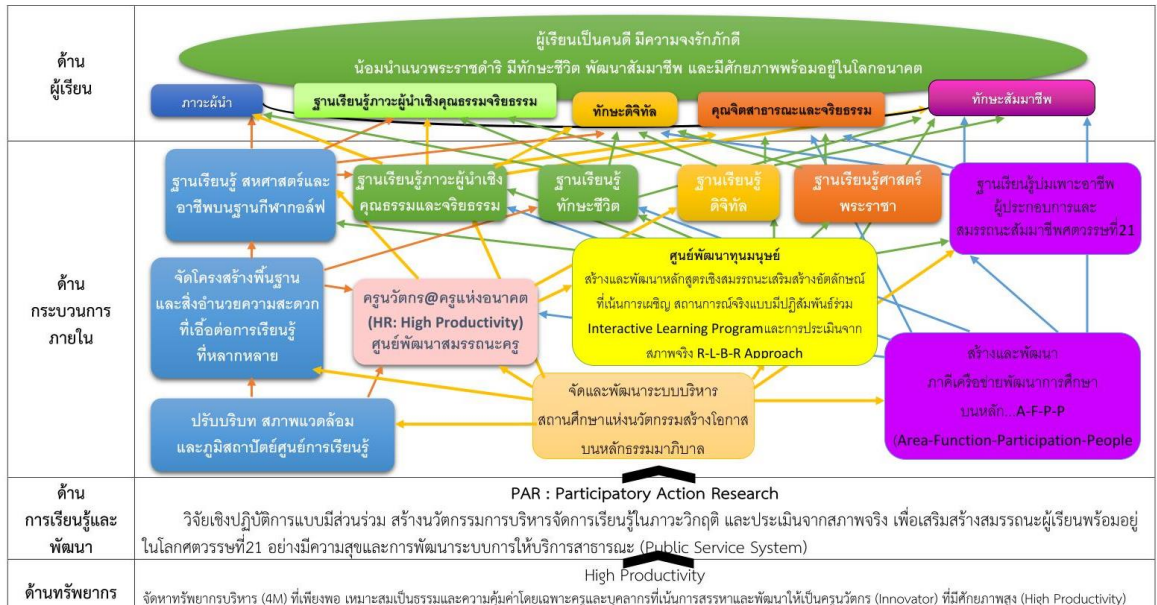
เป้าประสงค์ 1 เพื่อปรับบริบท สภาพแวดล้อมและโครงสร้างพื้นฐาน

เป้าประสงค์ 2 เพื่อเสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียน มีภาวะผู้นำ มีทักษะชีวิต มีทักษะอาชีพ มีจิตสาธารณะ และมีทักษะใช้เทคโนโลยี (เก่งดิจิทัล)

เป้าประสงค์ 3 เพื่อให้บริการด้านองค์ความรู้ นวัตกรรมและทักษะอาชีพต่อชุมชนสาธารณะ

เป้าประสงค์ 4 เพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม

แผนที่เชิงกลยุทธ์
วิสัยทัศน์ (Vision) : ศูนย์ปฏิบัติการแห่งนวัตกรรมสร้างโอกาส



คำแถลงเจตนาธรรม (Mission Statement)

ศูนย์การเรียนรู้ศาสตร์พระราชา เป็นฐานปฏิบัติการเรียนรู้แบบเชิงสถานการณ์จริง มุ่ง...สร้างสรรคนวัตกรรมแห่งโอกาส เสริมสร้างอัตลักษณ์เชิงอนาคตที่โดดเด่น "มีภาวะผู้นำ มีทักษะอาชีพ เก่งดิจิทัล มีจิตสาธารณะ" โดยการบูรณาการทักษะชีวิต ทักษะวิชาการและทักษะอาชีพ ที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

ภาพแสดง แผนที่เชิงกลยุทธ์ศูนย์เรียนรู้ศาสตร์พระราชา

กลยุทธ์เสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ศูนย์การเรียนรู้ศาสตร์พระราชา

จากทิศทางการพัฒนากลยุทธ์เสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ศูนย์เรียนรู้ศาสตร์พระราชา โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์เชียงใหม่ กำหนดกลยุทธ์เสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ระยะ 3 ปี (ปีการศึกษา 2564 - 2566) ประกอบด้วย 4 ประเด็น 9 กลยุทธ์ ดังนี้

ประเด็นที่ 1 จัดภูมิสถาปัตยกรรมและโครงสร้างพื้นฐาน

กลยุทธ์ที่ 1 : ปรับสภาพแวดล้อมบริเวณศูนย์การเรียนรู้ศาสตร์พระราชา

ประเด็นที่ 2 พัฒนาอัตลักษณ์ผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ 2 : จัดและพัฒนารูปแบบการเรียนรู้แบบบูรณาการ

กลยุทธ์ที่ 3 : ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนเกิดอัตลักษณ์ศตวรรษที่ 21

โดยใช้ศูนย์เรียนรู้ศาสตร์พระราชาเป็นฐาน

กลยุทธ์ที่ 4 : จัดและบริการศูนย์ฝึกอบรมวิชาชีพที่มีมาตรฐาน

ประเด็นที่ 3 บริการชุมชนสาธารณะ

กลยุทธ์ที่ 5 : พัฒนาการให้บริการแก่ชุมชนในการเรียนรู้และฝึกปฏิบัติ

กลยุทธ์ที่ 6 : ส่งเสริมครูและบุคลากร ให้มีทักษะด้านอาชีพ

ประเด็นที่ 4 วิจัยและพัฒนานวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 7 : สร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ โดยใช้งานวิจัยเป็นฐานการพัฒนา

กลยุทธ์ที่ 8 : สร้างศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development Center)

กลยุทธ์ที่ 9 : เสริมสร้างพัฒนาสมรรถนะครูนวัตกรรม

จากกลยุทธ์เสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ดังกล่าวมีการกำหนด วัตถุประสงค์ มาตรการ และสภาพความสำเร็จ ดังนี้

ประเด็นที่ 1 จัดภูมิสถาปัตยกรรมและโครงสร้างพื้นฐาน

กลยุทธ์ที่ 1 ปรับสภาพแวดล้อมบริเวณศูนย์การเรียนรู้ศาสตร์พระราชา

วัตถุประสงค์ : เพื่อจัดภูมิสถาปัตยกรรมและระบบนิเวศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และปลอดภัย

มาตรการ :

1. ปรับภูมิสถาปัตยกรรมที่เอื้อต่อการเข้าใช้บริการศูนย์เรียนรู้ศาสตร์พระราชา
2. จัดระบบนิเวศศูนย์เรียนรู้ศาสตร์พระราชาที่เอื้อต่อการเรียนรู้และมีความปลอดภัย

ตัวชี้วัดความสำเร็จ :

1. ร้อยละของนักเรียน บุคลากร และชุมชนที่มารับบริการจากศูนย์เรียนรู้ศาสตร์

พระราชา

2. มีการจัดระบบนิเวศศูนย์เรียนรู้ศาสตร์พระราชาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สบายงามและ

ปลอดภัย

ประเด็นที่ 2 พัฒนาอัตลักษณ์ผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ 2 จัดและพัฒนาฐานการเรียนรู้แบบบูรณาการ

วัตถุประสงค์ : เพื่อจัดและพัฒนาฐานการเรียนรู้เสริมสร้างอัตลักษณ์แบบบูรณาการ ส่งเสริมทักษะการเชื่อมโยงและนำความรู้มาบูรณาการอย่างยั่งยืน

มาตรการ :

1. จัดทำฐานการเรียนรู้เสริมสร้างอัตลักษณ์แบบบูรณาการ ส่งเสริมทักษะการเชื่อมโยง นำความรู้มาบูรณาการอย่างยั่งยืน ดังนี้
 - 1.1 ฐานเรียนรู้ปฏิบัติการบ่มเพาะอาชีพและการจัดการ ประกอบด้วย
 - ฐานปฏิบัติการโรงแรมดีเทนรีสอร์ท
 - ฐานปฏิบัติการร้านกาแฟดีเทน

- ฐานปฏิบัติการสปา
- ฐานปฏิบัติการดนตรี
- ฐานปฏิบัติการนาฏศิลป์
- ฐานปฏิบัติการผ้าม้าย้อม
- ฐานปฏิบัติการแปรรูปอาหาร
- ฐานปฏิบัติการธนาคารขยะ
- ฐานปฏิบัติการอิฐบล็อกประสาน
- ฐานปฏิบัติการผักสวนครัว

1.2 ฐานเรียนรู้แบบสหศาสตร์และอาชีพบนฐานกีฬากอล์ฟ

- การจัดตั้งชมรมกอล์ฟ
- ฐานปฏิบัติการกอล์ฟพื้นฐาน
- ฐานปฏิบัติการบริการและดูแลสนามกอล์ฟ

1.3 ฐานเรียนรู้ศาสตร์พระราชา

- ฐานปฏิบัติการบริการความรู้เกี่ยวกับศูนย์ศาสตร์พระราชา
- ฐานปฏิบัติการบริการความรู้เกี่ยวกับโครงการพระราชดำริ

2. จัดทำหลักสูตรการเรียนรู้เสริมสร้างอัตลักษณ์รองรับฐานการเรียนรู้บูรณาการ

3. จัดหาสื่อ นวัตกรรม และสิ่งอำนวยความสะดวก

4. สร้างแบบประเมินผลการเรียนรู้เสริมสร้างอัตลักษณ์รองรับฐานการเรียนรู้

บูรณาการ

ตัวชี้วัดความสำเร็จ :

1. มีฐานการเรียนรู้เสริมสร้างอัตลักษณ์แบบบูรณาการและพร้อมให้บริการแก่ผู้สนใจ
2. มีหลักสูตรการเรียนรู้เสริมสร้างอัตลักษณ์รองรับฐานการเรียนรู้บูรณาการ
3. ร้อยละของสื่อ นวัตกรรม และสิ่งอำนวยความสะดวก
4. มีแบบประเมินผลการเรียนรู้เสริมสร้างอัตลักษณ์รองรับฐานการเรียนรู้

บูรณาการที่สอดคล้องกับหลักสูตรอย่างหลากหลาย

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนเกิดอัตลักษณ์ศตวรรษที่ 21 โดยใช้ศูนย์เรียนรู้ศาสตร์พระราชาเป็นฐาน

วัตถุประสงค์ : เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดอัตลักษณ์ศตวรรษที่ 21 โดยใช้ศูนย์เรียนรู้ศาสตร์พระราชาเป็นฐานแบบเผชิญสถานการณ์จริงอย่างเต็มศักยภาพและยั่งยืน

มาตรการ :

1. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ในแต่ละฐานการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตร
2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้แบบเผชิญสถานการณ์จริงอย่างเต็มศักยภาพและยั่งยืน

ตัวชี้วัดความสำเร็จ :

1. ร้อยละผู้เข้ารับการอบรม สามารถทำกิจกรรมได้ตรงตามวัตถุประสงค์
ที่หลักสูตรกำหนด

2. ร้อยละผู้เรียนได้เรียนรู้แบบเผชิญสถานการณ์จริงอย่างเต็มศักยภาพและยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 4 จัดและบริการศูนย์ฝึกอบรมวิชาชีพที่มีมาตรฐาน

วัตถุประสงค์ : พัฒนาคุณภาพการอบรมฝึกวิชาชีพที่มีมาตรฐานตรงตามหลักสูตร
ตรงตามความต้องการของชุมชน

มาตรการ :

1. จัดและบริการศูนย์ฝึกอบรมวิชาชีพมีคุณภาพและหลากหลาย
2. สร้างเครือข่ายความรู้วิชาชีพ

ตัวชี้วัดความสำเร็จ : มีการจัดและบริการศูนย์ฝึกอบรมวิชาชีพมีคุณภาพและ
หลากหลายมีเครือข่ายความรู้วิชาชีพที่มีมาตรฐาน

ประเด็นที่ 3 บริการชุมชนสาธารณะ**กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการให้บริการแก่ชุมชนในการเรียนรู้และฝึกปฏิบัติ**

วัตถุประสงค์ : เพื่อเสริมสร้างทักษะอาชีพอนาคต

มาตรการ :

1. ฝึกอบรมทักษะอาชีพระยะสั้น
2. บ่มเพาะทักษะอาชีพ และผู้ประกอบการ
3. ให้บริการคำปรึกษาผู้ประกอบการ ทักษะอาชีพ และส่งเสริมการสร้างรายได้

ในอนาคต

ตัวชี้วัดความสำเร็จ :

1. มีศูนย์ฝึกอบรมอาชีพระยะสั้น
2. ร้อยละการจัดหลักสูตรบ่มเพาะทักษะอาชีพ
3. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการคำปรึกษาบ่มเพาะผู้ประกอบการ

ทักษะอาชีพ และส่งเสริมการสร้างรายได้ในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมครูและบุคลากร ให้มีทักษะด้านอาชีพ

วัตถุประสงค์ : เพื่อสร้างองค์ความรู้ด้านอาชีพให้กับครูในการถ่ายทอดสู่ผู้เรียน

มาตรการ :

1. พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรให้มีมาตรฐานวิชาชีพโดยใช้ IDP (Individual Development Plan) เป็นฐานการพัฒนา ปรับกระบวนการทัศน์และพัฒนาวัฒนธรรมทำงานเชิงคุณภาพ (Quality Culture)

2. เสริมสร้างครูนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21

3. เสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์บนหลักการบริหารงานบุคคลเชิงสมรรถนะ (HR : Competency based Management)

ตัวชี้วัดความสำเร็จ :

1. ร้อยละกิจกรรมการสร้างสมรรถนะครูและบุคลากรให้มีมาตรฐานวิชาชีพ

2. ร้อยละครูนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21

3. ร้อยละความพึงพอใจของครูต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์บนหลักการบริหารงานบุคคลเชิงสมรรถนะ (HR : Competency based Management)

ประเด็นที่ 4 วิจัยและพัฒนานวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 7 สร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ โดยใช้งานวิจัยเป็นฐานการพัฒนา

วัตถุประสงค์ : เพื่อวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ นวัตกรรมการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21 ที่สามารถพัฒนาและต่อยอดได้อย่างยั่งยืน

มาตรการ :

1. สร้างและพัฒนานวัตกรรมองค์กรโดยการวิจัยสถาบัน

2. ส่งเสริมสนับสนุนวิจัยชั้นเรียน

3. เผยแพร่องค์ความรู้และนวัตกรรมชุมชนสาธารณะ ผ่านระบบการจัดการความรู้ดิจิทัล (E-Knowledge Management)

ตัวชี้วัดความสำเร็จ :

1. ร้อยละงานวิจัยสถาบันที่สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21

2. ร้อยละงานวิจัยชั้นเรียนที่พัฒนาผู้เรียนสู่ศตวรรษที่ 21 โดยใช้ฐานเรียนรู้เชิงสมรรถนะ

3. ร้อยละการเผยแพร่องค์ความรู้และนวัตกรรมรูปแบบ E-Knowledge Management ผ่าน Website Application

กลยุทธ์ที่ 8 สร้างศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development Center)

วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีศักยภาพในการแข่งขัน พัฒนาความรู้ ทักษะ และสร้างศักยภาพให้แก่ตนเองและองค์กร

มาตรการ : จัดฐานเรียนรู้พัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development Center) เสริมสร้างอัตลักษณ์แบบบูรณาการ ส่งเสริมทักษะการเชื่อมโยง นำความรู้มาบูรณาการ เป็นฐานในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

- ฐานปฏิบัติการพัฒนาการคิดและจดจำสุนทรียศาสตร์
- ฐานปฏิบัติการการตัดสินใจโดยใช้ทักษะการดำรงชีวิตในป่า
- ฐานปฏิบัติการสร้างกำลังกายด้วยเรือคายัก
- ฐานปฏิบัติการฝึกอัตลักษณ์ศตวรรษที่ 21 โดยใช้ฐานกิจกรรมผจญภัย
- ฐานปฏิบัติการการค้นพบเต็มอัจฉริยภาพเต็มขีดสุดของตนด้วยแผนที่ชีวิต
- ฐานปฏิบัติการศูนย์พัฒนาอัจฉริยภาพเต็มขีดสุดแห่งตนด้วยแผนที่ชีวิต

ตัวชี้วัดความสำเร็จ :

1. มีฐานการเรียนรู้พัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development Center)
2. ร้อยละผู้รับบริการฐานการเรียนรู้พัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital

Development Center) เสริมสร้างอัตลักษณ์แบบบูรณาการ

กลยุทธ์ที่ 9 เสริมสร้างพัฒนาสมรรถนะครูนวัตกรรม

วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูให้เป็นครูนวัตกรรมที่สร้างนวัตกรรมเสริมสร้าง การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

มาตรการ :

1. สนับสนุน ส่งเสริม และให้ความรู้ครู บุคลากรทางการศึกษาให้สามารถ เป็นครูนวัตกรรมแห่งอนาคต
2. จัดและพัฒนาฐานเรียนรู้พัฒนาสมรรถนะครูนวัตกรรม ประกอบด้วย
 - ฐานปฏิบัติการหลักสูตรการพัฒนายกระดับทักษะความเข้าใจด้านการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล
 - ฐานปฏิบัติการหลักสูตรแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการเชิงอนาคต
 - ฐานปฏิบัติการหลักสูตรการพูดในที่สาธารณะ

ตัวชี้วัดความสำเร็จ :

1. ร้อยละครู บุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม และ ให้ความรู้ให้สามารถเป็นครูนวัตกรรมแห่งอนาคต
2. มีฐานเรียนรู้เสริมสร้างพัฒนาครูนวัตกรรมแห่งอนาคต

ปัจจัยแห่งความสำเร็จและกลไกการบริหารแผน

การนำแผนกลยุทธ์เสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ศูนย์การเรียนรู้ศาสตร์พระราชาไปสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องสร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จ เสริมสร้างพลังร่วม กลไกขับเคลื่อน แผน การติดตาม และประเมินผลแผนอย่างเป็นระบบ โดยกระบวนการการบริหารแบบองค์รวมเชิงบูรณาการ ดังนี้

1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขความสำเร็จ (Key Success Factor) ที่ต้องเสริมสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1.1 น้อมนำกระแสพระราชดำรัสพระราชโอบาย และหลักการทรงงานของล้นเกล้ารัชกาลที่ 9

โดยเฉพาะการระเบิดจากข้างใน : เข้าใจ-เข้าถึง-พัฒนา และรู้จัก-สามัคคี และภูมิสังคม เป็นหลักการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรในลักษณะทีมงาน (Team Work) ที่มีอุดมการณ์ร่วมขับเคลื่อนปณิธานสู่การปฏิบัติ

1.2 ภาวะผู้นำ

สร้างและพัฒนาภาวะผู้นำทีมยุทธศาสตร์ ครู บุคลากร และนักเรียน เพื่อการนำองค์กรที่มุ่งเน้นสร้างค่านิยมร่วม (Shared Value) และเป็นต้นแบบ (Modelling) ธรรมภิบาล และวัฒนธรรมเชิงคุณภาพ

1.3 ผู้ปกครองศึกษา (Parents Education)

ครอบครัวเป็นหน่วยสำคัญต่อการพัฒนาอัตลักษณ์และยกระดับคุณภาพชีวิตผู้เรียน ซึ่งต้องตระหนักรู้และเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการในทุกด้าน โดยการจัดการด้านผู้ปกครองศึกษา (Parents Education) และสร้างเวทีการมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.4 เครือข่ายการมีส่วนร่วม

สร้างและขยายภาคีเครือข่ายการจัดการศึกษาให้กว้างขวาง เข้มแข็ง ทั้งภาครัฐ องค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs) ประชาชน และครอบครัว บนหลักการ “A-F-P-P” (Area-Function-Participation-People) ในฐานะหุ้นส่วนบริหารจัดการ (Partnership Networking) ศูนย์เรียนรู้ศาสตร์พระราชา

2. กลไกการบริหารแผนสู่การปฏิบัติ

เพื่อสร้างความเชื่อมโยงบูรณาการทิศทางการพัฒนาและกลยุทธ์การพัฒนาศูนย์เรียนรู้ศาสตร์พระราชาสู่การปฏิบัติที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนบนหลักการ A-F-P-P โดย

2.1 การสื่อสารสาธารณะเพื่อสร้างการรับรู้ร่วมขับเคลื่อนภารกิจ

1) ประกาศระเบียบวาระ (Agenda to be..): การประกาศระเบียบวาระศูนย์การเรียนรู้ฯ ว่าด้วยการสร้างเสริมอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21ศตวรรษที่ 21 เพื่อสร้างกระแสความตระหนักร่วม

และเป็นสัญญาประชาคมต่อสาธารณะ ส่งผลให้เกิดพลังการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จในลักษณะ “หุ้นส่วนบริหารจัดการ” (Partnership)

2) การสื่อสารทิศทางและกลยุทธ์การพัฒนาทั่วถึงองค์กร (Share Vision) ผ่านช่องทางสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย จะสร้างการรับรู้ ยอมรับและร่วมขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ

2.2 สร้างพลังพร้อมขับเคลื่อน (Empowerment) เป็นกระบวนการทางสังคมที่ส่งเสริมให้บุคคล องค์กร และชุมชน มีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถควบคุมตนเอง มีความสามารถในการเลือก และกำหนดอนาคตของตนเอง ชุมชน และสังคมได้โดย

1) การสร้างค่านิยมองค์กร (Share Value) และวัฒนธรรมการทำงานเป็นองค์กรเชิงคุณภาพ (Quality Organization)

2) การถ่ายทอดเป้าหมายการพัฒนาระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (IPA: Individual Performance Agreement)

2.3 จัดทำบันทึกความเข้าใจ (MOU : Memorandum of Understanding) การขับเคลื่อนภารกิจศูนย์เรียนรู้ศาสตร์พระราชาสู่การปฏิบัติ โดยสร้างความเข้าใจและบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreement : PA)

2.4 การบูรณาการพันธกิจ (Mission Integrated) เป็นขั้นตอนจัดทำแผนปฏิบัติการตามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ โดยบูรณาการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ

2.5 การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) เป็นขั้นตอนสำคัญที่ต้องมีการกำกับติดตาม (Monitoring) ความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค การดำเนินงานและการประเมินผลการดำเนินงาน Evaluation เพื่อการทบทวนพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงาน

2.6 การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การสร้างระบบการควบคุมคุณภาพทั้งกระบวนการ โดยการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) การเฝ้าระวัง (Warning Sign) และการสะท้อนผลเพื่อการพัฒนา (After Action Review : AAR)

2.7 การรายงานผล (Report) การรายงานผลการดำเนินงานตามแผน โดยการสื่อสารภายในองค์กร ภาคีเครือข่ายและสาธารณะอย่างเป็นระบบ เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารแผน และการรายงานผลต่อสาธารณะ (Public Report) จะเป็นการสร้างแรงกระตุ้นการมีส่วนร่วมและการตรวจสอบสาธารณะ (Public Audit) ตามหลักการบริหารแบบธรรมาภิบาล (Good Governance)



ภาพแสดง แผนภูมิผังกระบวนการบริหารและประเมินผลแผน

3. การประเมินผลกลยุทธ์

การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบด้วยรูปแบบการประเมินที่ยึดวัตถุประสงค์ (Objective-Based Model) ผ่านระบบการติดตาม ประเมิน และรายงานผล โดยจะประเมินทั้งก่อนดำเนินการ (Pre-Evaluation) ระหว่างดำเนินการ (Formative Evaluation) และสิ้นสุดดำเนินการ (Summative Evaluation) โดยกำหนดสภาพความสำเร็จ ค่าเป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จ ดำเนินการประเมินอย่างเป็นระบบ รายงานผลและสะท้อนผลเพื่อการปรับกลยุทธ์ที่ต้อบโจทย์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ข้อเสนอการสะท้อนผลการพัฒนา (AAR)
โครงการนักรุกกิจนัวยมีคุณธรรมนำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์
โรงเรียนกุดฉิมวิทยาคม จังหวัดนครพนม

ศิริประภา ศรีสุริยจันทร์

Siriprapha Srisuriyachan

e-mail:ssrisuriyachan@hotmail.com

บทคัดย่อ

การประเมินโครงการนักรุกกิจนัวยมีคุณธรรมนำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ปีการศึกษา 2561-2563 โรงเรียนกุดฉิมวิทยาคม จังหวัดนครพนมครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาเปรียบเทียบสภาพก่อนและหลังการดำเนินงานตามโครงการนักรุกกิจนัวยมีคุณธรรมนำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ปีการศึกษา 2561-2563 2) ประเมินผลโครงการนักรุกกิจนัวยมีคุณธรรมนำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยใช้แบบจำลอง CIPP และ 3) ศึกษาการสะท้อนผลการพัฒนาโครงการนักรุกกิจนัวยมีคุณธรรมนำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ด้วยเทคนิค AAR โดยแบ่งการประเมินเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาเปรียบเทียบบริบทสภาพแวดล้อมก่อนและหลังดำเนินการตามโครงการนักรุกกิจนัวยมีคุณธรรมนำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ระยะที่ 2 ประเมินผลโครงการนักรุกกิจนัวยมีคุณธรรมนำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยใช้แบบจำลอง CIPP และระยะที่ 3 การสะท้อนผลการพัฒนาโครงการนักรุกกิจนัวยมีคุณธรรมนำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ จำนวนประชากรทั้งหมด 271 คน เก็บข้อมูลปฐมภูมิด้วยแบบประเมินและข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้อง กับโครงการนักรุกกิจนัวยมีคุณธรรมนำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และสถิติเชิงพรรณนา

ผลการประเมิน พบว่า

1. ผลการประเมินก่อนและหลังดำเนินการตามโครงการนักรุกกิจนัวยมีคุณธรรมนำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ปีการศึกษา 2561 - 2563

1.1 สภาพแวดล้อม

(1) สภาพแวดล้อมก่อนดำเนินการตามโครงการนักรุกกิจนัวยมีคุณธรรมนำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ อยู่ในสภาพขาดการดูแล ไม่ร่มรื่น เรียบร้อย ไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ และเสริมสร้างทักษะอาชีพ

(2) สภาพแวดล้อมหลังดำเนินการตามโครงการนักรุกกิจนัวยมีคุณธรรมนำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ มีการจัดระบบและปรับภูมิทัศน์ อยู่ในสภาพร่มรื่น เรียบร้อย สะอาดปลอดภัย และจัดระบบนิเวศน์การศึกษาเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ เสริมสร้างทักษะอาชีพ

1.2 นวัตกรรมจัดการเรียนรู้เสริมสร้างทักษะอาชีพ

(1) สภาพก่อนดำเนินการตามโครงการนักรุกกิจน้อยมีคุณธรรมนำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ การพัฒนานวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ทักษะอาชีพ ยังไม่เป็นระบบ ไม่มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา

(2) สภาพหลังดำเนินการตามโครงการนักรุกกิจน้อยมีคุณธรรมนำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ การพัฒนานวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ ถือเป็นวาระของสถานศึกษาที่มีการบูรณาการทักษะชีวิต ทักษะวิชาการ และทักษะอาชีพบนฐานการวิจัย และกำหนดเป้าหมายให้ครูและนักเรียนทุกคนพัฒนานวัตกรรมหรือโครงงาน (PBL) อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 เรื่อง

จากการดำเนินการพบว่า โรงเรียนมีงานวิจัยในชั้นเรียน โดยเฉลี่ย ครูมีงานวิจัย 2.25 เรื่อง/ปี นักเรียนมีโครงงานอาชีพ 2.15 โครงงาน/ปี และมีงานวิจัยสถาบันที่เป็นที่ยอมรับและต้นแบบประยุกต์ใช้ของสถานศึกษา ได้แก่ การพัฒนารูปแบบเสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยฐานศาสตร์พระราช

1.3 การมีส่วนร่วมจัดการเรียนรู้ทักษะอาชีพ

(1) สภาพก่อนดำเนินการตามโครงการนักรุกกิจน้อยมีคุณธรรมนำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ชุมชนมีส่วนร่วมค่อนข้างน้อย

(2) สภาพหลังดำเนินการตามโครงการนักรุกกิจน้อยมีคุณธรรมนำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ที่เน้นการเปิดเวทีการมีส่วนร่วม การประชาสัมพันธ์เชิงรุก และการสื่อสารทิศทางการพัฒนาโครงการนักรุกกิจน้อยมีคุณธรรมนำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ส่งผลให้ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน และภาคีเครือข่าย ให้การยอมรับและเข้ามามีส่วนร่วม ทั้งด้านการระดมทรัพยากร การเป็นวิทยากร บุคคลภายนอก การปรับภูมิสถาปัตยกรรมและระบบนิเวศน์การศึกษาและการสร้างสถานประกอบการวิชาชีพ

2. ผลการประเมินโครงการนักรุกกิจน้อยมีคุณธรรมนำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์

2.1 ผลการประเมินโครงการนักรุกกิจน้อยมีคุณธรรมนำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยแบบจำลอง CIPP Model ด้านบริบท (Context) ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ด้านกระบวนการ (Process) และ ด้านผลผลิต (Product) ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$, S.D. = 0.24)

2.2 ผลการประเมินผลการดำเนินงานโครงการนักรุกกิจน้อยมีคุณธรรมนำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์

1) ผลผลิต (Output)

1.1 สมรรถนะด้านการทำงานและอาชีพของผู้เรียน ปีการศึกษา 2561 ภาพรวมอยู่ในระดับดี - ดีมาก ร้อยละ 81.00 (คะแนนเฉลี่ย 85.50) ปีการศึกษา 2562 ภาพรวมอยู่ในระดับดี - ดีมาก ร้อยละ

85.00 (คะแนนเฉลี่ย 87.00) และปีการศึกษา 2563 ภาพรวมอยู่ในระดับดี – ดีมาก ร้อยละ 91.00 (คะแนนเฉลี่ย 90.00)

1.2 คุณภาพนักเรียน (SAR)

(1) ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น พบว่า คุณภาพของเด็ก ปีการศึกษา 2561 อยู่ในระดับยอดเยี่ยม (คะแนนเฉลี่ย 80.13 คะแนน) ปีการศึกษา 2562 อยู่ในระดับยอดเยี่ยม (คะแนนเฉลี่ย 84.35 คะแนน) ปีการศึกษา 2563 อยู่ในระดับยอดเยี่ยม (คะแนนเฉลี่ย 89.60 คะแนน) (2) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย พบว่า คุณภาพของผู้เรียนปีการศึกษา 2561 อยู่ในระดับยอดเยี่ยม (คะแนนเฉลี่ย 81.24 คะแนน) ปีการศึกษา 2562 อยู่ในระดับยอดเยี่ยม (คะแนนเฉลี่ย 85.23 คะแนน) ปีการศึกษา 2563 อยู่ในระดับยอดเยี่ยม (คะแนนเฉลี่ย 89.05 คะแนน)

2) ผลลัพธ์ (Outcome) ระดับความพึงพอใจของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง ปีการศึกษา 2561 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.42) ปีการศึกษา 2562) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.38) และปีการศึกษา 2563 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.48)

3) ผลกระทบ (Impact) จากความสำเร็จการดำเนินการตามโครงการนักรุกกิจน้อย มีคุณธรรมนำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ สร้างความภาคภูมิใจ สถานศึกษาเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานภายนอก ส่งผลต่อการเข้ามามีส่วนร่วม ทั้งการระดมทรัพยากร การพัฒนา บริบทสภาพแวดล้อม ระบบนิเวศน์การศึกษาและมีเครือข่ายสถานประกอบการฝึกวิชาชีพนักเรียน

3. ผลการศึกษาการสะท้อนผลการพัฒนาโครงการด้วยเทคนิค AAR

1) ผลจากการเสวนาระดมความคิด (Brain Storming) และการสะท้อนผลการพัฒนา (After Action Review : AAR) ของผู้เชี่ยวชาญ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง มีข้อเสนอแนะทางในการพัฒนาโครงการนักรุกกิจน้อยมีคุณธรรมนำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ดังนี้ 1) จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะอาชีพผู้เรียนระดับบุคคล (Personal Career Development Plan : PCDP) 2) บูรณาการการเรียนรู้สหศาสตร์เสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งเน้นทักษะชีวิต ทักษะวิชาการ และทักษะอาชีพ 3) จัดศูนย์ปฏิบัติการ บ่มเพาะอาชีพและการจัดการ 4) สร้างศูนย์เรียนรู้ชุมชน (Community Learning Center) เพื่อบริการสาธารณะ (Public Service) ด้านนวัตกรรมองค์ความรู้ศาสตร์พระราชาและการอาชีพสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

2) ผลการประเมินข้อเสนอการสะท้อนผลโครงการนักรุกกิจน้อยมีคุณธรรมนำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.82$, S.D. = 0.25)

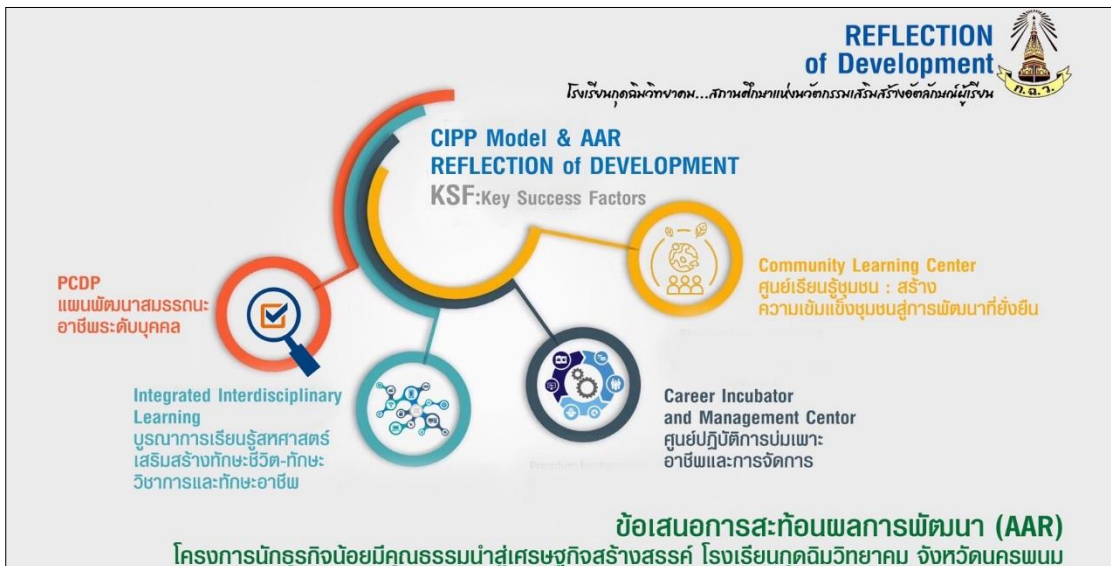
คำสำคัญ : CIPP Model, AAR, เศรษฐกิจสร้างสรรค์

ข้อเสนอการพัฒนาโครงการ

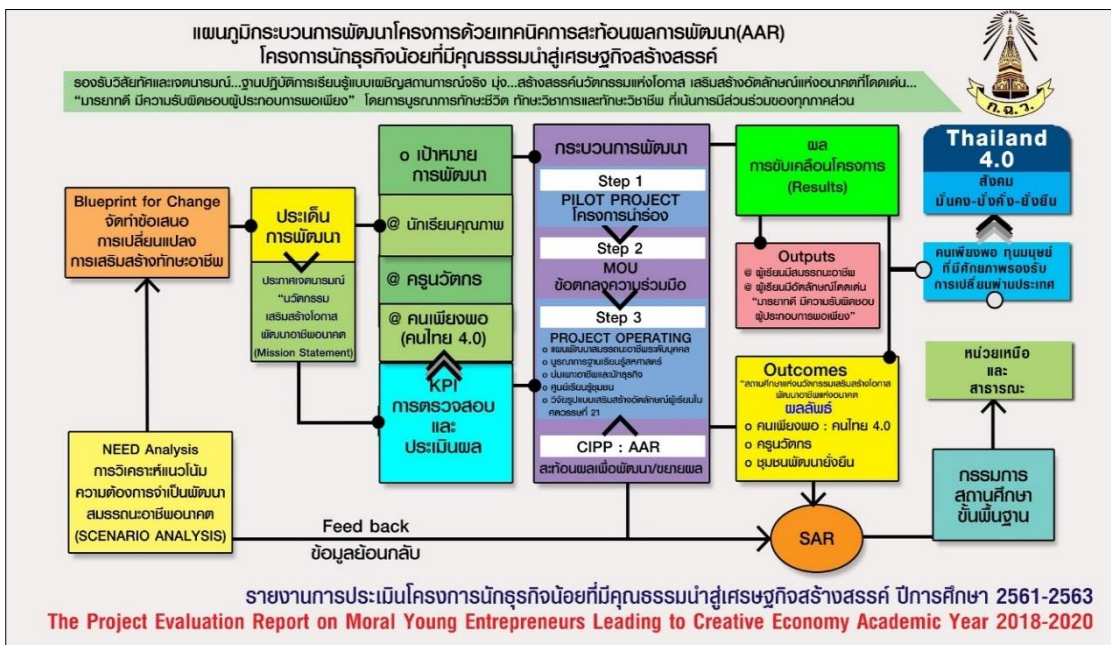
จากการประเมินโครงการนักธุรกิจน้อยมีคุณธรรมนำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ โรงเรียนกุดฉิมวิทยาคม ปีการศึกษา 2561 – 2563 มีข้อค้นพบและข้อเสนอการพัฒนาโครงการโดยเทคนิคการสะท้อนผลเพื่อการพัฒนา (After Action Review : AAR) ประกอบด้วย

1. ประเด็นข้อเสนอจากการสะท้อนผล AAR

ประเด็นที่ 1 จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะอาชีพผู้เรียนระดับบุคคล (Personal Career Development Plan : PCDP) ประเด็นที่ 2 บูรณาการการเรียนรู้สหศาสตร์เสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งเน้นทักษะชีวิต ทักษะวิชาการ และทักษะอาชีพ ประเด็นที่ 3 จัดศูนย์ปฏิบัติการบ่มเพาะอาชีพและการจัดการ ประเด็นที่ 4 สร้างศูนย์เรียนรู้ชุมชน (Community Learning Center) เพื่อบริการสาธารณะ (Public Service) ด้านศาสตร์พระราชและการอาชีพสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ดังภาพ



โดยมีแนวทางการพัฒนาโครงการ จากการประเมินโครงการ ดังแผนภูมิ



จากแผนภูมิกระบวนการพัฒนาโครงการด้วยเทคนิคการสะท้อนผลการพัฒนา มีขั้นตอนดำเนินการ โดยสรุป ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 Need Analysis (ความต้องการจำเป็นพัฒนา)

การวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะอาชีพอนาคต โดยการคาดคะเน แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตด้วยกระบวนการ Scenario Analysis ด้วย S – T – E – E – P Approach การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Analysis) และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านสมรรถนะอาชีพ อนาคต

ขั้นตอนที่ 2 Blueprint for Change (ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง)

การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างทักษะอาชีพ โดยการทบทวนกระบวนการ (Process) และสมรรถนะ (Competency) ครู บุคลากรและผู้รับผิดชอบโครงการ ให้การบริหารจัดการ โครงการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 3 Mission Statement (คำแถลงเจตนารมณ์)

การวิเคราะห์กำหนดปณิธานหรือเจตนารมณ์ การพัฒนาโครงการ หรือเป็นสัญญาประชาคมในการ ขับเคลื่อนโครงการพัฒนาสมรรถนะอาชีพ

ขั้นตอนที่ 4 Targets Development (เป้าหมายการพัฒนา)

การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาโครงการ รองรับเจตนารมณ์การพัฒนาโครงการ ได้แก่ 1) นักเรียน คุณภาพ 2) ครูนวัตกรรม และ 3) คนพอเพียง (คนไทย 4.0)

ขั้นตอนที่ 5 Development (กระบวนการพัฒนา)

กระบวนการพัฒนาโครงการ ประกอบด้วย

1. การจัดทำโครงการนำร่อง (Pilot Project)
2. การลงนามข้อตกลงความร่วมมือ (Memorandum of Understanding: MOU) กับภาคีพัฒนาอาชีพ
3. การบริหารโครงการนำร่อง (Project Operating) สู่การปฏิบัติที่เน้นการมีส่วนร่วม กระบวนการ ทุกภาคส่วน ที่มุ่งให้ผู้เรียนเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงแบบปฏิสัมพันธ์ร่วม (Interactive learning Program) ประกอบด้วย

1) การจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะอาชีพ ระดับบุคคล (Personal Career Development Plan : PCDP)

2) การบูรณาการฐานการเรียนรู้สู่ศาสตร์ ทักษะชีวิต ทักษะวิชาการ ทักษะอาชีพ

3) ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน (Community learning Center) เพื่อเป็นฐานถ่ายทอดความรู้ นวัตกรรม อาชีพ และศาสตร์พระราชา สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

4) การวิจัยรูปแบบเสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

ขั้นตอนที่ 6 Evaluation and AAR (การประเมินและสะท้อนผลพัฒนา)

การประเมินผลและการสะท้อนผลการพัฒนาโครงการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ประกอบด้วย การประเมินผลโครงการ ทั้งระยะก่อนดำเนินการโครงการ (Pre – Evaluation) ระหว่างดำเนินการ (Formative Evaluation) และระยะสิ้นสุด (Summative Evaluation) การสะท้อนผลพัฒนาโครงการด้วยเทคนิค AAR (After Action Review) ด้วยการตอบคำถาม 4 ข้อ ดังนี้

คำถามข้อที่ 1 Initial Objective

What were our intended results? (What was planned?)

วัตถุประสงค์แรกๆ อะไรคือความคาดหวังของเรา? (อะไรคือแผน?)

คำถามข้อที่ 2 Reality

What were our actually results? (What really happened?)

สิ่งที่เกิดขึ้นจริง อะไรคือผลจริงๆ ที่เกิดขึ้น? (อะไรคือสิ่งที่เกิดขึ้นจริง?)

คำถามข้อที่ 3 Goals

What will we sustain or improve?

(The hypotheses - What can we do better next time?)

การบรรลุเป้าหมายสิ่งที่เราได้เรียนรู้ สิ่งที่ดีแล้วและสิ่งที่ต้องพัฒนา (สมมติฐาน : จะทำอย่างไรหากได้ทำอีกครั้ง)

คำถามข้อที่ 4 What We Learned?

What caused our results? (What is the take-away?)

สิ่งที่เราได้เรียนรู้ทำไม? อะไรคือต้นเหตุของผลลัพธ์? (อะไรคือสิ่งที่ต้องเอาออกไป?)

สภาพความสำเร็จ

สภาพความสำเร็จตามข้อเสนอการสะท้อนผลการพัฒนาโครงการนักธุรกิจน้อยมีคุณธรรมนำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ได้แก่

1. นักเรียนทุกคนมีแผนพัฒนาสมรรถนะอาชีพ (PCDP)
2. มีศูนย์บ่มเพาะอาชีพ และการจัดการรองรับการบูรณาการฐานการเรียนรู้สหศาสตร์
3. มีศูนย์การเรียนรู้ชุมชน
4. มีการวิจัยสถาบันและการวิจัยห้องเรียน



ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การพัฒนาโครงการนักรุกกิจน้อยมีคุณธรรมนำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ตามข้อเสนอสะท้อนผลการพัฒนา (AAR) จะส่งผลให้เกิดประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนี้

1. ผลผลิต (Outputs) นักเรียนมีสมรรถนะอาชีพ สามารถประกอบกิจการได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ด้วยคุณลักษณะที่โดดเด่น “มารยาทดี - มีความรับผิดชอบ - ผู้ประกอบการพอเพียง”
2. ผลลัพธ์ (Outcome) โรงเรียนกุดฉิมวิทยาคมเป็น “สถานศึกษาแห่งนวัตกรรมเสริมสร้างโอกาส - พัฒนาอาชีพแห่งอนาคต”
3. ผลกระทบ (Impact) จากการดำเนินโครงการ จะส่งผลให้
 - 1) ผู้ปกครองหรือประชาชนผู้เข้ามาใช้บริการเป็นคนเพียงพอด้วยวิถีพอเพียง (คนไทย 4.0)
 - 2) ครูที่มีการวิจัยค้นคว้าเป็น ครูนวัตกรรม และชุมชนมีการพัฒนาที่มั่นคงในปัจจุบัน และยั่งยืนในอนาคต ด้วยฐานศาสตร์พระราชา ศูนย์เรียนรู้ชุมชน

ส่วนที่ 7

เงื่อนไขและปัจจัยแห่งความสำเร็จของรูปแบบ

การขับเคลื่อนภารกิจการพัฒนาวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ มุ่งใช้กระบวนการบริหารจัดการยุทธศาสตร์เชิงอนาคต (The Future of Strategic Management) แบบองค์รวม เชิงบูรณาการที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยน้อมนำพระบรมราโชบายและน้อมนำหลักการทรงงานเป็นเงื่อนไขและปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factor : KSF) โดยใช้กระบวนการบริหาร และประเมินผลแผนพัฒนาวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ดังนี้

พระบรมราโชบาย

พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร

ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัยขอนแก่น 20 ธันวาคม 2516

“การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องทำตามลำดับขั้น ต้องสร้างพื้นฐาน”

คือ ความพอมีพอกิน พอใช้ของประชาชนส่วนใหญ่เป็นเบื้องต้นก่อน โดยใช้วิธีการและใช้อุปกรณ์ที่ประหยัด แต่ถูกต้องตามหลักวิชาเมื่อได้พื้นฐานมั่นคงพร้อมพอควรและปฏิบัติได้แล้ว จึงค่อยสร้างเสริมความเจริญและฐานะเศรษฐกิจขั้นที่สูงขึ้นโดยลำดับต่อไป”

การน้อมนำหลักการทรงงานและพระบรมราโชบายและหลักการทรงงาน เป็นปัจจัยความสำเร็จ ประกอบด้วย

พระบรมราโชบายด้านการศึกษา ในหลวงรัชกาลที่ 10

การศึกษาต้องมุ่งสร้างพื้นฐานให้แก่ผู้เรียน 4 ด้าน ดังนี้

1. มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง
 - 1.1 ความรู้ความเข้าใจต่อชาติบ้านเมือง
 - 1.2 ยึดมั่นในศาสนา
 - 1.3 มั่นคงในสถาบันกษัตริย์
 - 1.4 มีความเอื้ออาทรต่อครอบครัวและชุมชนของตน
2. มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคง – มีคุณธรรม
 - 2.1 รู้จักแยกแยะสิ่งที่ดี - ชอบ/ชั่ว - ดี
 - 2.2 ปฏิบัติแต่สิ่งที่ชอบ สิ่งที่ดีงาม
 - 2.3 ปฏิเสธสิ่งที่ไม่ดี สิ่งชั่ว
 - 2.4 ช่วยกันสร้างคนดีให้แก่บ้านเมือง

3. มีงานทำ – มีอาชีพ

- 3.1 การเลี้ยงดูลูกหลานในครอบครัว หรือการฝึกฝนอบรมในสถานศึกษา ต้องมุ่งให้เด็ก และเยาวชน รักงาน สู้งาน ทำงานสำเร็จ
- 3.2 การฝึกฝนอบรมทั้งในหลักสูตร และนอกหลักสูตรต้องมีจุดมุ่งหมาย ให้ผู้เรียน ทำงานเป็นและมีงานทำในที่สุด
- 3.3 ต้องสนับสนุนผู้สำเร็จหลักสูตร มีอาชีพ มีงานทำ จนสามารถเลี้ยงตนเอง และครอบครัว

4. เป็นพลเมืองที่ดี

- 4.1 การเป็นพลเมืองดี เป็นหน้าที่ของทุกคน
- 4.2 ครอบครัว – สถานศึกษาและสถานประกอบการต้องส่งเสริมให้ทุกคน มีโอกาสทำหน้าที่เป็นพลเมืองดี
- 4.3 การเป็นพลเมืองดี คือ “เห็นอะไรที่จะทำเพื่อบ้านเมืองได้ก็ต้องทำ” เช่น งานอาสาสมัคร งานบำเพ็ญประโยชน์ งานสาธารณกุศล ให้ทำด้วยความมีน้ำใจ และความเอื้ออาทร

หลักการทรงงาน ในหลวงรัชกาลที่ 9

1. ทำงานแบบองค์รวม ใช้วิธีคิดเพื่อการทำงาน โดยวิธีคิดอย่างองค์รวม คือการมองสิ่งต่างๆ ที่เกิดอย่างเป็นระบบครบวงจร ทุกสิ่งทุกอย่างมีมิติเชื่อมต่อกัน มองสิ่งที่เกิดขึ้นและแนวทางแก้ไข อย่างเชื่อมโยง

2. ภูมิสังคม ภูมิศาสตร์ สังคมศาสตร์ การพัฒนาใดๆ ต้องคำนึงถึงสภาพภูมิประเทศของบริเวณ นั้นว่าเป็นอย่างไร และสังคมวิทยาเกี่ยวกับลักษณะนิสัยใจคอคน ตลอดจนวัฒนธรรมประเพณี ในแต่ละท้องถิ่นที่มีความแตกต่างกัน “การพัฒนาจะต้องเป็นไปตามภูมิประเทศทางภูมิศาสตร์และ ภูมิประเทศทางสังคมศาสตร์ ในสังคมวิทยา คือนิสัยใจคอของคนเรา จะไปบังคับให้คนอื่นคิดอย่างอื่นไม่ได้ เราต้องแนะนำ เข้าไปดูว่าเขาต้องการอะไรจริงๆ แล้วก็อธิบายให้เขาเข้าใจหลักการของการพัฒนานี้ ก็จะเกิดประโยชน์อย่างยิ่ง”

3. การมีส่วนร่วม ทรงเป็นนักประชาธิปไตย ทรงเปิดโอกาสให้สาธารณชน ประชาชนหรือ เจ้าหน้าที่ทุกระดับได้มาร่วมแสดงความคิดเห็น “สำคัญที่สุดจะต้องหัดทำใจให้กว้างขวาง หนักแน่น รู้จักรับฟังความคิดเห็น แม้กระทั่งความวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่นอย่างฉลาดนั้น แท้จริงคือ การระดม สติปัญญาละประสบการณ์อันหลากหลายมาอำนวยความสะดวกการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จที่สมบูรณ์ นั้นเอง”

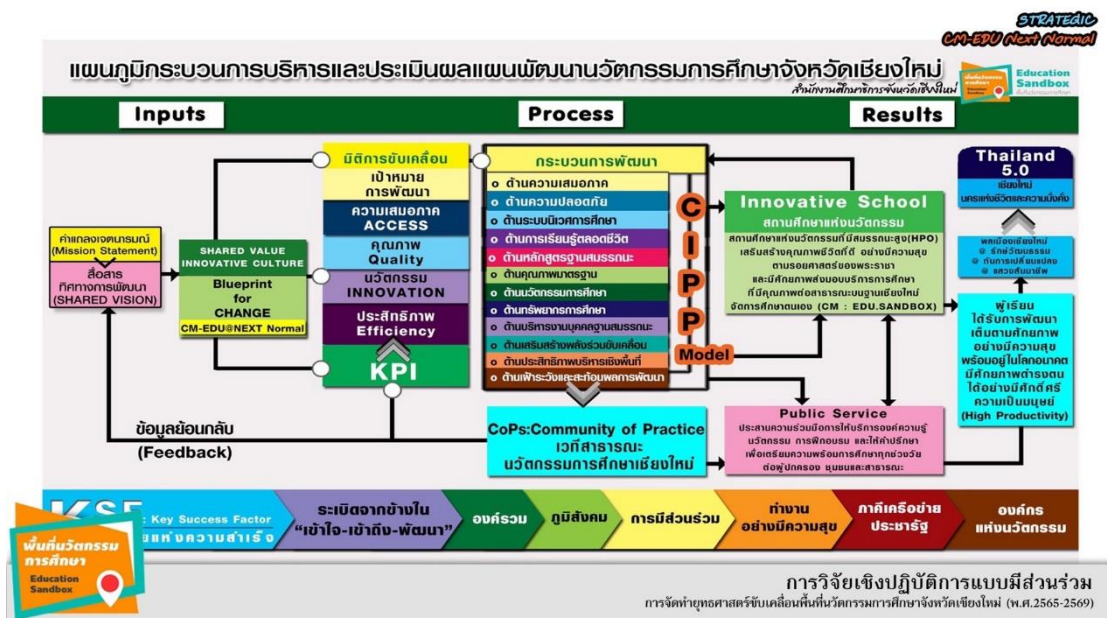
4. ทำงานอย่างมีความสุข ทำงานต้องมีความสุขด้วย ถ้าเราทำอย่างไม่มีความสุขเราจะแพ้ แต่ถ้า เรามีความสุขเราจะชนะ สนุกกับการทำงานเพียงเท่านั้น ถ้าวางเราชนะแล้ว หรือจะทำงานโดยคำนึงถึง

ความสุขที่เกิดจากการได้ทำประโยชน์ให้กับผู้อื่นก็สามารถทำได้ “...ทำงานกับฉัน ฉันไม่มีอะไรจะให้นอกจากการมีความสุขร่วมกัน ในการทำประโยชน์ให้กับผู้อื่น...”

5. ระเบิดจากภายใน จะทำการใดๆ ต้องเริ่มจากคนที่เกี่ยวข้องเสียก่อน ต้องสร้างความเข้มแข็งจากภายในให้เกิดความเข้าใจและอยากทำ ไม่ใช่การสั่งให้ทำ คนไม่เข้าใจก็อาจจะไม่ทำก็เป็นได้ในการทำงานนั้นอาจจะต้องคุยหรือประชุมกับลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน หรือคนในทีมเสียก่อน เพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายและวิธีการต่อไป

กระบวนการบริหารและประเมินผลแผนพัฒนานวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

กระบวนการบริหารและประเมินผลแผนพัฒนานวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ มีการดำเนินงานตามแผนภูมิ ดังนี้



แผนภูมิที่ ...แผนภูมิแสดงกระบวนการบริหารและประเมินผลแผนพัฒนานวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

โดยปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขความสำเร็จ (Key Success Factor) ที่ต้องเสริมสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. ระเบิดจากข้างใน

“เข้าใจ-เข้าถึง-พัฒนา” เป็นวิธีการแห่งศาสตร์พระราชาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนสามารถนำมาใช้กับทั้ง คน วัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม

เข้าใจ นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 องค์ ประกอบ คือ

- 1) การใช้ข้อมูลที่มีอยู่ (Existing data)
- 2) การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical data)
- 3) การวิเคราะห์และวิจัย (Analytics and Research)
- 4) การทดลองจนได้ผลจริง (Experiment till actionable results)

เข้าถึง นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ

- 1) ระเบิดจากข้างใน (Inside-out blasting)
- 2) เข้าใจกลุ่มเป้าหมาย (Understand target)
- 3) สร้างปัญญา (Educate)

พัฒนา คือแนวพระราชดำริในการพัฒนานั้นเมื่อเข้าใจ เข้าถึง แล้วจึงพัฒนานั้น มีหลักการสำคัญคือ

- 1) เริ่มต้นด้วยตนเอง (Self-initiated)
- 2) พึ่งพาตนเองได้ (Self-reliance)
- 3) ต้นแบบเผยแพร่ความรู้ (Prototype and role model)

2. องค์กรรวม

ความเป็นจริงหรือความสมบูรณ์ทั้งหมดของสรรพสิ่ง มีเอกลักษณ์และเอกภาพที่มีอาจแบ่งแยกเป็นส่วนย่อยได้

3. ภูมิสังคม

คือ ความแตกต่างของแต่ละพื้นที่ทั้งทางด้านภูมิศาสตร์ สิ่งแวดล้อม ชีวภาพ วิถีชีวิต ประเพณี ขนบธรรมเนียม และวัฒนธรรม “ภูมิสังคม” หลักการทรงงานของในหลวงรัชการที่ 9 มีลักษณะพัฒนาที่อนุโลมและรวมขอมกับสภาพธรรมชาติสิ่งแวดล้อม และสภาพสังคมจิตวิทยาของชุมชน เป็นการใช้ตำราอย่างอะลุ่มอล่วยกัน ไม่ผูกติดกับวิชาการและเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมกับสภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่แท้จริง คือ "ไม่ติดตำรา"

4. การมีส่วนร่วม

เปิดโอกาสให้สาธารณชน ประชาชนหรือเจ้าหน้าที่ทุกระดับได้มาร่วมแสดงความคิดเห็น “สำคัญที่สุดจะต้องหัดทำให้กว้างขวาง หนักแน่น รู้จักรับฟังความคิดเห็น แม้กระทั่งความวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่นอย่างฉลาดนั้น แท้จริงคือ การระดมสติปัญญาละประสบการณ์อันหลากหลายมาอำนวยความสะดวกปฏิบัติบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จที่สมบูรณ์นั่นเอง”

5. ทำงานอย่างมีความสุข

ทำงานต้องมีความสุขด้วย ถ้าเราทำอย่างมีความสุขเราจะแพ้ แต่ถ้าเรามีความสุขเราจะชนะ สนุกกับการทำงานเพียงเท่านั้น ถือว่าเราชนะแล้ว หรือจะทำงานโดยคำนึงถึงความสุขที่เกิดจากการได้ทำประโยชน์ให้กับผู้อื่นก็สามารถทำได้ “ทำงานกับฉัน ฉันไม่มีอะไรจะให้ นอกจากการมีความสุขร่วมกัน ในการทำประโยชน์ให้กับผู้อื่น”

6. ภาศึเครือข่ายภาครัฐ

สร้างและขยายภาศึเครือข่ายการจัดการศึกษาให้กว้างขวาง เข้มแข็ง ทั้งภาครัฐ องค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs) ประชาชน และครอบครัว บนหลักการ “A-F-P-P” (Area-Function-Participation-People) ในฐานะหุ้นส่วนบริหารจัดการ (Partnership Networking) ศูนย์เรียนรู้ศาสตร์พระราชา

7. องค์กรแห่งนวัตกรรม

เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กรโดยมีการบริหารจัดการด้วยการริเริ่มสิ่งใหม่หรือการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติ ผลิภัณฑ์ บริการ โครงสร้างองค์กร และกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญจากการ ขับเคลื่อนองค์กรด้วยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์

ภาคผนวก

ผนวก ก

รายนามที่ปรึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ
วิจัยรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา
จังหวัดเชียงใหม่

**รายนามที่ปรึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ
วิจัยรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่**

คณะที่ปรึกษาการวิจัย

ที่ปรึกษา

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1. ศ.ดร.อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์ | มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ |
| 2. รศ.ดร.สมศักดิ์ ภูวิภาดาวรรณ | ประธานที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ |
| 3. อ.ดร.ภญ.ณัฐกานต์วดี คำภีระแปง | อาจารย์มหาวิทยาลัยนเรศวร |
| 4. ดร.บุญรักษ์ ยอดเพชร | ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านหลักสูตร สพฐ.
และรองประธานมูลนิธิคุณพุ่ม |
| 5. ดร.ยุพิน บัวคอม | ศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่ |

คณะผู้ทรงคุณวุฒิประเมินรูปแบบ

- | | |
|----------------------------------|---|
| 1. ดร.อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์ | มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ |
| 2. รศ.ดร.สมศักดิ์ ภูวิภาดาวรรณ | มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ |
| 3. อ.ดร.ภญ.ณัฐกานต์วดี คำภีระแปง | มหาวิทยาลัยนเรศวร |
| 4. ดร.บุญรักษ์ ยอดเพชร | ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านหลักสูตร สพฐ.
และรองประธานมูลนิธิคุณพุ่ม |
| 5. รศ.ดร.จิระพร ชะโน | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม |
| 6. ผศ.ดร.ภก.กฤษณ์ สุขนันทร์ธะ | มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ |
| 7. ดร.สนธยา หลักทอง | ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 |
| 8. ดร.นุชี มะเด็ง | ผู้อำนวยการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 39
จังหวัดนราธิวาส |

คณะผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

- | | |
|--------------------------|---|
| 1. ดร.สิทธิติล พุทธรักษ์ | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่ |
| 2. ดร.สมจิต สมอ | ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนงาน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1 |
| 3. ดร.สมนึก นาห้วยทราย | รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 4 |

4. ดร.วรกมล สุตะวงค์

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านจำบอน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1

5. ดร.เทียม มหาวัน

รองผู้อำนวยการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5

ผนวก ข
บทความวิจัย
รูปแบบการวางแผนพัฒนา
พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

รูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่
The Model of Planning for the Development
of Educational Innovation Areas in The Chiang Mai Province

บทคัดย่อ

การวิจัยรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการพัฒนารูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ 2) เพื่อสร้างรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ การวิจัยครั้งนี้ ใช้รูปแบบวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research : MMR) ดำเนินการวิจัย 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนารูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ และระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ประชากรประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการและอนุกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ. 2565 - 2569) ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งหมด จำนวน 117 คน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย การระดมความคิด แบบสำรวจ ประเด็นการสนทนากลุ่ม และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการพัฒนารูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ โดยการประชุมระดมความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการและอนุกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ. 2565 - 2569) ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1) การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมหน่วยงานและสถานศึกษานำร่องต้องใช้แผนเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนภารกิจ
- 2) รูปแบบแผนใช้กระบวนการวางแผนเชิงอนาคต (The Future of Strategic Plan)
- 3) มีการเตรียมความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์โดยกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor : KSF) และเสริมสร้างศักยภาพบุคคลและหน่วยงานให้มีสมรรถนะสูง

2. ผลการสร้างรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า

1) รูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ มี 9 องค์ประกอบได้แก่

(1) ชื่อ (2) หลักการ (3) วัตถุประสงค์ (4) กระบวนการ (5) ผลผลิต (6) ผลลัพธ์ (7) ผลกระทบ (8) ข้อมูลย้อนกลับ และ (9) เจ็อนไขและปัจจัยแห่งความสำเร็จ

3. ผลการประเมินด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.87$, S.D. = 0.19)

คำสำคัญ : รูปแบบ, การวางแผน, พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

บทนำ

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) เป็นวาระการพัฒนาภายหลังกปี 2015 ระยะเวลา 15 ปี (ค.ศ. 2016-2030) ที่ผู้นำประเทศสมาชิกสหประชาชาติจำนวน 193 ประเทศ ได้ร่วมกันลงนามรับรองพันธะสัญญาทางการเมืองระดับผู้นำในเอกสาร “Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development” เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก 15 ปีข้างหน้า เพื่อยืนยันเจตนารมณ์ ร่วมกันที่จะผลักดันและขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหา ความยากจนในทุกมิติและทุกรูปแบบ โดยมีเป้าหมายหลัก 17 ข้อครอบคลุม 3 เสาหลักด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งเป็นการสานต่อภารกิจที่ยังไม่บรรลุผลสำเร็จภายใต้ เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals: MDGs) (ค.ศ. 2000-2015) การดำเนินการในส่วนของประเทศไทยนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักในการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนร่วมกับส่วนราชการและหน่วยงานต่าง ๆ ในรูปแบบคณะกรรมการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (กพย.) ซึ่งมี นายกรัฐมนตรีเป็นประธาน โดยมีปลัดกระทรวง ผู้แทนส่วนราชการ และหน่วยงานต่างๆ เป็นกรรมการ และมีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ 3 คณะภายใต้ กพย. ได้แก่ 1) คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 2) คณะอนุกรรมการส่งเสริมความเข้าใจและประเมินผลการพัฒนาที่ยั่งยืนตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง และ 3) คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืน และมีการแต่งตั้งคณะทำงานต่าง ๆ ภายใต้คณะอนุกรรมการ ทั้ง 3 คณะ ทั้งนี้ กพย. ได้มอบหมายให้กระทรวง ต่าง ๆ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักในแต่ละเป้าหมาย ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ (ศธ.) ได้รับมอบหมายให้เป็น หน่วยงานรับผิดชอบหลักในเป้าหมายที่ 4 สร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุม และเท่าเทียม และสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้ง 3 กระแสหลักของโลกที่ได้กล่าวมาข้างต้นได้สร้างปรากฏการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมในโลกสมัยใหม่ ที่เรียกว่า VUCA World เป็นคำย่อของ ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ซึ่งหมายถึง โลกที่มีการเปลี่ยนแปลง พลิกผันอย่างรวดเร็ว (Giles, 2018)

ความเปลี่ยนแปลงที่พลิกผัน และรวดเร็วนี้ ส่งผลให้สภาพสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ ที่ผู้คนคุ้นเคยเปลี่ยนไป กรณีที่เห็นชัด คือ การที่โซเชียลมีเดียเข้ามามีผลต่อพฤติกรรมมนุษย์มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นผลต่อการเลือกตั้ง ต่อพฤติกรรมการบริโภค ทำให้ธุรกิจหรืองานอาชีพบางประเภทต้องปรับตัวหรือหายไป และยังมีผลต่อเนื่องกับอารมณ์ ความคิดและการใช้ชีวิตของคนในสังคมด้วยการเปลี่ยนแปลงนี้อาจจะเรียกรวม ๆ ว่าเป็นการเกิดขึ้นของ Disruption นั่นคือสิ่งที่เราเคยเข้าใจเคยเป็น เคยชินจะเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วไปสู่สิ่งที่ซับซ้อน คาดเดาไม่ได้ ธุรกิจ งานอาชีพจำนวนมากหายไปและเกิดขึ้นใหม่ จะเกิดการว่างงาน เกิดการฝึกฝนเรียนรู้ทักษะใหม่ และเกิดการจัดระเบียบใหม่ทางสังคมท่ามกลางโลกอันผันผวน

VUCA World ถือว่าเป็น The New Normal หรือเป็นสภาวะปกติแบบใหม่ของโลกที่ผู้คนในสังคม จำเป็นต้องหาเทคนิค วิธีการหรือเครื่องมือในการรับมือกับกระแสโลกที่ผันผวน ทุกคนต่างพุ่งเป้าไปที่การศึกษาซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนา “ทุนมนุษย์” (Human Capital) จึงเป็นความจำเป็นที่หน่วยงานการศึกษาจะต้องทบทวนและปรับเปลี่ยน เพื่อสร้างผู้เรียนให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น มีความพร้อมสามารถปรับตัวให้อยู่ในสังคมโลกที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือให้ได้ (Namprom, 2019)

จังหวัดเชียงใหม่...อดีต-ปัจจุบัน-อนาคต ช่างไว้ซึ่งความเป็น...“ถิ่นไทยงาม” ภายใต้วิสัยทัศน์ “เชียงใหม่...นครแห่งชีวิตและความมั่งคั่ง” จากการทำหนดภาพอนาคตเชียงใหม่ อีก 5 ปี ช้างหน้าเชียงใหม่คงอัตลักษณ์ที่โดดเด่น ดังนี้

๑ เมืองแห่งศิลปะ : ล้านนาอินทเรนต์ เศรษฐกิจภูมิปัญญาสร้างสรรค์ ชื่อเสียงระดับโลก การบริโภคอย่างยั่งยืน ผู้อยู่อาศัย ใส่ใจสิ่งแวดล้อม

๒ เมืองแห่งการสัญจร : จากเชียงใหม่สู่สถานที่อันไกลโพ้น ศูนย์รวมระบบขนส่ง สภาพแวดล้อม หลากหลาย วัฒนธรรม ความหลากหลายระดับนานาชาติ พลเมืองโลก

๓ เมืองแห่งวัดวาอาราม : พิชิตภยันต์ที่มีชีวิต เมืองแห่งประวัติศาสตร์ รักษาวัฒนธรรม การพัฒนาอย่างยั่งยืน การมีส่วนร่วมสาธารณะ

๔ เมืองแห่งนวัตกรรม : ที่ซึ่งไอเดียกลายเป็นจริง เศรษฐกิจเจริญเติบโต การบริการที่มีคุณภาพ เมืองอัจฉริยะ ผู้คนฉลาดเลือก

ท่ามกลางกระแส VUCA World และความปั่นป่วนโลกแห่งการทำลายล้างเพื่อสร้างใหม่ ยุค Disruption ในทุกมิติ การศึกษาคือความเจริญงอกงามเป็นเครื่องมือสำคัญของการสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital Resource) จำเป็นต้องปรับเปลี่ยน (Educational Transformation) เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน และตอบโจทก์ความต้องการของปัจเจกชน ชุมชนและสังคม

จังหวัดเชียงใหม่โดยคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ตระหนัก...และมองเห็นโจทย์ความท้าทายการปรับเปลี่ยนสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

อย่างมีความสุขบนหลักการ “จังหวัดการศึกษา-สถานศึกษาจัดการตนเอง” ตามเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ พุทธศักราช 2562 โดยที่สมควรต้องพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาคนไทย ให้มีคุณภาพ มีความใฝ่รู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถอยู่และทำงานกับผู้อื่นซึ่งมีความแตกต่างหลากหลายได้มีความรู้เท่าทันโลก และมีทักษะในการประกอบอาชีพ ตามความถนัดของผู้เรียนแต่ละคน และให้รัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมสมควรกำหนดให้มีพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาซึ่งเป็นพื้นที่ปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการศึกษาอันเป็นการนำร่องในการกระจายอำนาจและให้อิสระแก่หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เกิดการพัฒนาคูณภาพและประสิทธิภาพและลดความเหลื่อมล้ำ รวมทั้งมีการขยายผลนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนและวิธีการปฏิบัติที่ดีไปใช้ในสถานศึกษา

ดังนั้น คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ จึงจัดทำแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ.2565-2569) พร้อมประกาศแต่งตั้งคณะวิจยรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อเป็นแนวทางการวางแผนการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษา และสถานศึกษานำร่องให้มีศักยภาพ และประสิทธิภาพการบริหารจัดการนวัตกรมเชิงพื้นที่ตามเจตนารมณ์ (Mission Statement) บนหลักการ... “จังหวัดการศึกษา-สถานศึกษาจัดการตนเอง”

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการพัฒนารูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อสร้างรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่
3. เพื่อประเมินรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้รูปแบบวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research : MMR) ดำเนินการวิจัย 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการพัฒนารูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรม

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ประชากร

ประชากรของการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 117 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มประชากร ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Key Informace) ในการเสวนาระดมความคิด (Brain Storming) ทั้งหมดจำนวน 91 คน ได้แก่

1. คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 22 คน
2. คณะอนุกรรมการยุทธศาสตร์และแผนงาน จำนวน 24 คน
3. คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

จังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ. 2565 – 2569) จำนวน 45 คน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) จำนวน 26 คน ได้แก่

1. ที่ปรึกษางานวิจัย จำนวน 5 คน
2. คณะวิจัยการจัดทำรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 21 คน

กลุ่มตัวอย่างของการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

กลุ่มที่ 1 การประชุมเสวนาระดมความคิด (Brainstorming Session) กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยพิจารณาตัดสินใจจากลักษณะของกลุ่มที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย อาศัยความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2543 : 156) จำนวน 91 คน ได้แก่

1. คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 22 คน
2. คณะอนุกรรมการยุทธศาสตร์และแผนงาน จำนวน 24 คน
3. คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

จังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ. 2565 – 2569) จำนวน 45 คน

กลุ่มที่ 2 การประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนา กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง (คณะวิจัย) โดยกำหนดสัดส่วนเป็นร้อยละของประชากร คำนวณได้ตามสูตร (Yamane, 1973 : 1088) จำนวน 26 คน ได้แก่

1. ที่ปรึกษางานวิจัย จำนวน 5 คน
2. คณะวิจัยจัดทำรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 21 คน

เครื่องมือที่ใช้และการสร้าง

1. ประเภทเครื่องมือ

1.1 ประเด็นการระดมความคิด

2. การสร้างเครื่องมือ

2.1 การกำหนดประเด็นการเสวนาระดมความคิดจากการสังเคราะห์เอกสารเพื่อใช้เป็นกรอบในการระดมความคิด (Brain Storming) และยกร่างแบบประเด็นการระดมความคิด (Brain Storming)

2.2 นำข้อมูลแบบประเด็นเสวนาระดมความคิด (Brain Storming) ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ความถูกต้องของภาษาที่ใช้ (Wording) ของข้อคำถาม มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ

2.3 นำประเด็นการเสวนาระดมความคิด (Brain Storming) ที่ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะจัดทำเป็นประเด็นการเสวนาระดมความคิด (Brain Storming) แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

การรวบรวมข้อมูล

1. การสังเคราะห์เอกสาร

2. การประชุมเสวนาระดมความคิด ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้-ส่วนเสีย

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์เอกสารงานวิจัยและแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ. 2565 – 2569) โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหาประเด็นเสวนาระดมความคิด (Brain Storming)

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการทดสอบประสิทธิภาพของเครื่องมือวิจัย โดยหาความตรงของข้อคำถามของแบบประเมิน (Content Validity) โดยใช้สูตร โรวินสกีและเฮมเบิลตัน

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

แบ่งเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Key Informant) การสนทนากลุ่มการสร้างรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญในการสร้างรูปแบบจำนวน 9 คน ประกอบด้วย ด้านอนาคตศึกษา ด้านนโยบายสาธารณะ ด้านยุทธศาสตร์และ

แผนงาน ด้านบริหารการศึกษา ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวัดและประเมินผล และด้านวิจัยประเมินผล ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยพิจารณาตัดสินใจจากลักษณะของกลุ่มที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย อาศัยความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2543 : 156) จำนวน 91 คน ได้แก่

1. คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 22 คน
2. คณะอนุกรรมการยุทธศาสตร์และแผนงาน จำนวน 24 คน
3. คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 45 คน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) จำนวน 26 คน ได้แก่

การประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนากลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) โดยกำหนดเป็นร้อยละของประชากรคำนวณได้ตามสูตร (Yamane,1973 : 1088) จำนวน 26 คน ได้แก่

1. ที่ปรึกษางานวิจัย จำนวน 5 คน
2. คณะวิจัยรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัด

เชียงใหม่ จำนวน 21 คน

กลุ่มที่ 3 กลุ่ม Try-Out รูปแบบ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย และบุคลากรงานแผนงาน โรงเรียนเชียงดาววิทยาคม จำนวน 12 คน

เครื่องมือที่ใช้และการสร้าง

1. ประเภทเครื่องมือ

- 1.1 ประเด็นการสนทนากลุ่ม (Focus Group)
- 1.2 แบบ Try-Out รูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

2. การสร้างเครื่องมือ

2.1 ประเด็นการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากการสังเคราะห์เอกสารเพื่อใช้เป็นกรอบในการสนทนากลุ่ม และยกร่างประเด็นการสนทนากลุ่ม โดย

1) นำข้อมูลประเด็นการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรม (Construct Validity) ความถูกต้องของภาษาที่ใช้ (Wording) ของข้อคำถาม

2) นำประเด็นการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ที่ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะจัดทำเป็นแนวทางการสนทนากลุ่ม แบบไม่มีโครงสร้างแล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน

2.2 แบบ Try-Out รูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ โดย

1) ยกร่างแบบ Try-Out จากการสังเคราะห์เอกสารและรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

2) นำร่างแบบ Try-Out รูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรม (Construct Validity) ความถูกต้องของภาษาที่ใช้ (Wording) ของข้อคำถาม

3) นำประเด็นการยกร่างแบบ Try-Out รูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ แก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

การรวบรวมข้อมูล

1. การประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยการประชุมสนทนาผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เกี่ยวข้อง
2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) โดยทีมวิจัย
3. การ Try-Out รูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยการสรุปและวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)
2. ข้อมูล Try-Out โดยการสรุปและวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการทดสอบประสิทธิภาพของเครื่องมือวิจัย โดยหาความตรงของข้อคำถามของแบบของการสร้าง (Content Validity) โดยใช้สูตร โรวินลลีและเฮมเบลตัน

ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Key Informant) ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินรูปแบบสุ่มโดยวิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 8 คน ประกอบด้วย ด้านอนาคตศึกษา ด้านนโยบาย

สาธารณสุข ด้านยุทธศาสตร์และแผนงาน ด้านบริหารการศึกษา ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านวิจัยประเมินผล

เครื่องมือที่ใช้และการสร้าง

1. ประเภทเครื่องมือ

1.1 แบบประเมินด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์ของรูปแบบ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale)

2. การสร้างเครื่องมือ

2.1 ศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การสรุปประเด็นการสร้างแบบประเมินรูปแบบ

2.2 กำหนดประเด็น การประเมินรูปแบบสร้างแบบประเมิน และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความตรง เชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ความถูกต้องของภาษาที่ใช้ (Wording) ของข้อความถาม และนำแบบประเมินที่ได้รับการตรวจจากผู้เชี่ยวชาญ มาหาความตรงของข้อความถาม โดยใช้เทคนิค Index of Item Objective Congruence: IOC (สุวิมล ว่องวานิช, 2553) ซึ่งข้อความถามทั้งหมดมีค่า IOC ระหว่าง 0.80 – 1.00 พร้อมปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

การรวบรวมข้อมูล

ส่งแบบประเมินให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินรูปแบบและรวบรวมแบบประเมินคืนด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การประเมินรูปแบบ โดยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมินที่ได้คืน ดำเนินการวิเคราะห์ และแปลความหมาย โดยใช้แนวทางของ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555 : 75) ทั้งหมด 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. สถิติที่ใช้ในการทดสอบประสิทธิภาพของเครื่องมือวิจัย โดยหาความตรงของข้อความถามของแบบ ประเมิน (Content Validity) โดยใช้สูตร โรวินอลลีและเฮมเบลตัน

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

- ค่าร้อยละ (Percentage)
- ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean)
- ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

สรุปผลการวิจัย

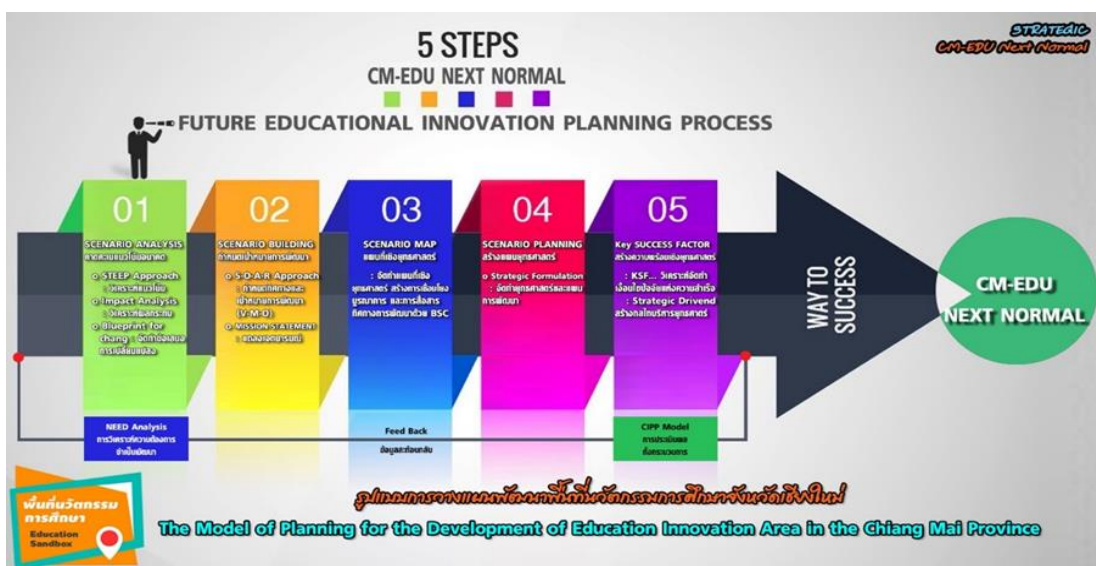
ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษา เป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนา

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการพัฒนารูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ โดยการประชุมระดมความคิด (Brain Storming) ของผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการและอนุกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง คือ 1) การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมหน่วยงานและสถานศึกษานำร่องต้องใช้แผนเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนภารกิจ 2) รูปแบบแผนใช้กระบวนการวางแผนเชิงอนาคต (The Future of Strategic Plan) 3) มีการเตรียมความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์โดยกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor : KSF) และเสริมสร้างศักยภาพบุคคลและหน่วยงาน

ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

1. องค์ประกอบของรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ มี 9 องค์ประกอบได้แก่ 1) ชื่อ 2) หลักการ 3) วัตถุประสงค์ 4) กระบวนการ มีองค์ประกอบย่อย 5 ด้านคือ (1) คาดคะเนแนวโน้มอนาคต (2) กำหนดเป้าหมายการพัฒนา (3) แผนที่เชิงกลยุทธ์ศาสตร์ (4) สร้างแผนยุทธศาสตร์ (5) สร้างความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ 5) ผลผลิต 6) ผลลัพธ์ 7) ผลกระทบ 8) ข้อมูลย้อนกลับ และ9) เงื่อนไขและปัจจัยแห่งความสำเร็จ มีองค์ประกอบย่อย 5 ด้านคือ (1) คาดคะเนแนวโน้มอนาคต (2) กำหนดเป้าหมายการพัฒนา 3)แผนที่เชิงกลยุทธ์ศาสตร์ 4) สร้างแผนยุทธศาสตร์ 5) สร้างความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 รูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

2. กระบวนการของรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย 5 กระบวนการหลัก ได้แก่ 1) คาดคะเนแนวโน้มอนาคต (Scenario Analysis) 2) กำหนดเป้าหมายการพัฒนา (Scenario Building) 3) แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ (Scenario Map) 4) สร้างแผนยุทธศาสตร์ (Scenario Planning) 5) สร้างความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ (Key Success Factor) และมีกระบวนการจัดทำแผนประกอบด้วย กระบวนการจัดทำแผนแม่บทพัฒนานวัตกรรมการศึกษาเชียงใหม่ และกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการพื้นที่นวัตกรรมจังหวัดเชียงใหม่ ดังแผนภูมิที่ 2 และ 3



รูปที่ 2 แผนภูมิ กระบวนการจัดทำแผนแม่บทพัฒนานวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่



รูปที่ 3 แผนภูมิ กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการพื้นที่นวัตกรรมจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการวางแผนพื้นที่นวัตกรรมจังหวัดเชียงใหม่ ด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.87, S.D. = 0.19)

ตารางที่ 3 สรุปผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการประเมิน	\bar{X}	S.D.	ระดับผลการประเมิน
ความถูกต้อง	4.85	0.25	มากที่สุด
ความเหมาะสม	4.91	0.12	มากที่สุด
ความเป็นไปได้	4.82	0.27	มากที่สุด
ความเป็นประโยชน์	4.90	0.12	มากที่สุด
โดยรวม	4.87	0.19	มากที่สุด

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการพัฒนารูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ โดยการประชุมระดมความคิด (Brain Storming) ของผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการและอนุกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง

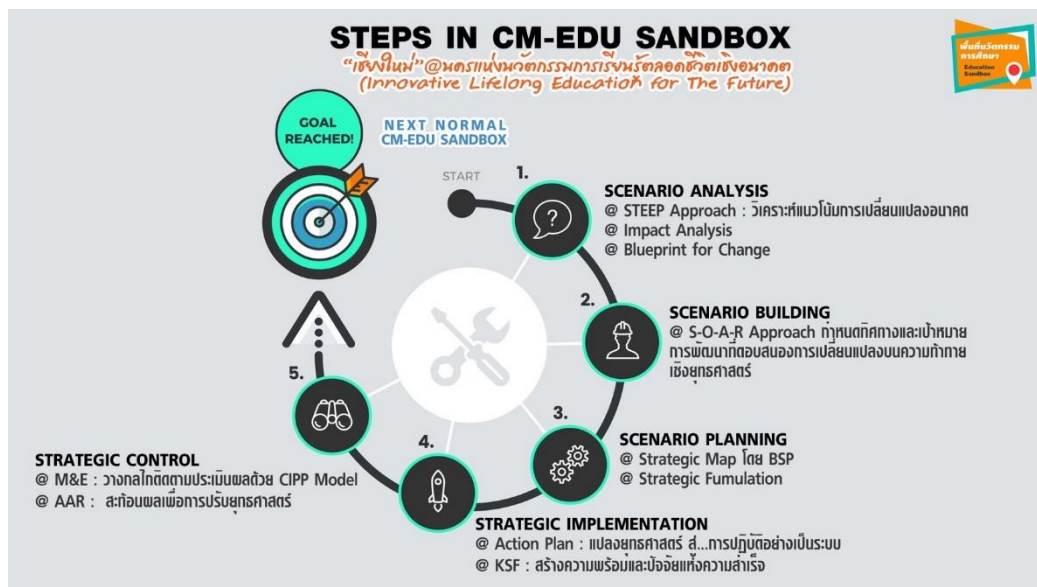
1) การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมหน่วยงานและสถานศึกษานำร่องต้องชี้แผนเป็นเครื่องมือขับเคลื่อน

2) รูปแบบแผนใช้กระบวนการวางแผนเชิงอนาคต (The Future of Strategic Plan) 3) มีการเตรียมความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์โดยกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor : KSF) และเสริมสร้างศักยภาพบุคคลและหน่วยงาน โดยมีประชากร จำนวน 117 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่มประชากร คือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Key Informance) ในการเสวนาระดมความคิด (Brainstorming Session) จำนวน 91คน ได้แก่ คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 22 คน คณะอนุกรรมการยุทธศาสตร์และแผนงาน จำนวน 24 คน และคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนนวัตกรรมจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 45 คน และกลุ่มที่ 2 กลุ่มประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) จำนวน 26 คน ได้แก่ ที่ปรึกษางานวิจัย จำนวน 5 คน และคณะวิจัย จำนวน 21 คน โดยมีกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มที่ 1

การประชุมเสวนาระดมความคิด (Brainstorming Session) กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยพิจารณาตัดสินใจจากลักษณะของกลุ่มที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย อาศัยความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ และกลุ่มที่ 2 การประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนา กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) สอดคล้องกับ นายสงฆ์ ไชยยา. (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการที่สอดคล้องกับวิถีชุมชนไทยใหญ่ ในจังหวัดเชียงใหม่ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการที่สอดคล้องกับวิถีชุมชนไทยใหญ่ โดยดำเนินการดังนี้ 2) ศึกษาสภาพปัญหาและตรวจสอบความต้องการของการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการที่สอดคล้องกับวิถีชุมชนไทยใหญ่ ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้วิธีการระดมสมอง (Brain Storming) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกร่างรูปแบบการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการที่สอดคล้องกับวิถีชุมชนไทยใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการที่สอดคล้องกับวิถีชุมชนไทยใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่สามารถสรุปได้ 4 องค์ประกอบ และการขับเคลื่อนโดยใช้ภาวะผู้นำ สรุปได้ดังนี้ องค์ประกอบด้านที่ 1 การบูรณาการความรู้ให้สัมพันธ์กับวิถีชีวิต องค์ประกอบด้านที่ 2 พหุวัฒนธรรม องค์ประกอบด้านที่ 3 การบูรณาการเชิงวิธีการ องค์ประกอบด้านที่ 4 การสอนทักษะอาชีพ และนายนูซี มะเด็จ. (2563) ได้วิจัยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาแห่งความสุข โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 39 จังหวัดนราธิวาส มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาแห่งความสุข โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 39 จังหวัดนราธิวาส ผลการวิจัยพบว่า 1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาแห่งความสุข โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 39 จังหวัดนราธิวาส พบว่า 1) สภาพปัจจุบัน การบริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลางทุกด้าน ($\bar{X} = 3.85, SD = 0.73$) 2) ความต้องการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาแห่งความสุข ประกอบด้วย 5 ด้านคือ 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านสมานฉันท์ 3) ด้านสิ่งแวดล้อม 4) ด้านนวัตกรรม และ 5) ด้านธรรมาภิบาล อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 5.75, SD = 0.6$)

2. ผลการสร้างรูปแบบการวางแผนพื้นที่นวัตกรรมจังหวัดเชียงใหม่ โดยกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบการ ทำให้ได้รูปแบบการบริหารมีองค์ประกอบ 9 ส่วน ได้แก่ 1) ชื่อ 2) หลักการ 3) วัตถุประสงค์ 4) กระบวนการ 5) ผลผลิต 6) ผลลัพธ์ 7) ผลกระทบ 8) ข้อมูลย้อนกลับ และกระบวนการในองค์ประกอบที่ 4 ของรูปแบบ มีองค์ประกอบย่อย 5 ด้าน โดยผู้วิจัยใช้กระบวนการระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนและเชื่อมโยงการบริหารจัดการองค์กรเชิงบูรณาการบนหลัก...A-F-P-P (Agenda-Function-Participation-People) เป็นกรอบแนว

ทางการบริหาร โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวางแผนแบบ... “AIC” และกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์เชิงอนาคต (The Future of Strategic Planning Process) คือ การวิเคราะห์แนวโน้มอนาคต (Scenario Analysis) การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา (Scenario Building) และการวางแผนยุทธศาสตร์ (Scenario Planning) (ชาญ คำภีระแปง, 2560:9) เน้นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management)



ด้วยหลักการของรูปแบบนี้ที่มุ่งให้ความสำคัญกับองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ โดยกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์เชิงอนาคต (The Future of Strategic Planning) การศึกษาแนวโน้มอนาคต (Scenario Analysis) กำหนดเป้าหมายการพัฒนา (Scenario Building) การจัดทำแผนที่เป้าหมาย (Strategic Map) การจัดทำยุทธศาสตร์ (Scenario Planning) และการกำหนดเงื่อนไขปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor : KSF) จึงได้รูปแบบที่มีความสมบูรณ์สอดคล้องกับ ชมเชย พงษ์เจริญ. (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการจัดการโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 2) ประเมินรูปแบบการจัดการโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพในประเทศไทยการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 2) พัฒนารูปแบบโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 11 คน และสอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน จำนวน 440 คน พบว่า 2. รูปแบบโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพในประเทศไทยที่ได้จากการพัฒนาในการวิจัยครั้งนี้พบว่าเป็นโรงเรียนคุณภาพที่เชื่อว่าการสร้างคนต้องมีความยืดหยุ่น มีกระบวนการเรียนการสอนให้นักเรียนคิดเป็น คิดเอง ทำเอง ครูมีบทบาทเป็นพี่เลี้ยง ชี้แนะตามศักยภาพเด็กก็มีปรัชญาและหลักการเน้นการศึกษาตลอดชีวิต แนวทางการจัดองค์กรจัดโครงสร้างเองเป็นอิสระหลักการจัดหลักสูตร

มีหลักสูตรเชิงสร้างสรรค์ให้คิดทุกวิชา เน้นทำกิจกรรมเป็นหลักสูตรที่เทียบเคียงนานาชาติได้ แนวทางการจัดการเรียนรู้ จัดการเรียนรู้เป็นหน่วยบูรณาการ ผู้เรียนมีโอกาสเป็นผู้เลือกเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจัดการทำโครงการ แนวทางการบริหารจัดการเป็นแบบสมัยใหม่ครูและบุคลากรเข้าใจแนวคิดของโรงเรียน แนวทางการมีส่วนร่วม จัดการศึกษา ผู้บริหาร ครูผู้ปกครอง มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในฐานะผู้สนับสนุนทรัพยากรและเป็นแหล่งเรียนรู้

3. ผลการประเมิน ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด (\bar{X} = 4.87, SD = 0.19) ทั้งนี้ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 อย่างมีความสุข เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมผ่านกระบวนการสนทนากลุ่มของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ทำให้ได้มาซึ่งรูปแบบที่มีความเหมาะสมกับบริบทของจังหวัดเชียงใหม่ มีการตรวจสอบและปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จึงเป็นรูปแบบที่มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชมแข พงษ์เจริญ. (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการจัดการโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 2) ประเมินรูปแบบการจัดการโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพในประเทศไทยการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 3) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) สถิติการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญ แจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) พบว่า 3. การประเมินผลความเหมาะสมและความเป็นไปได้ พบว่ารูปแบบการจัดการโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพในประเทศไทยในด้านที่มาของรูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00, 3.83 และ 3.67.3.82 ตามลำดับ) ส่วนเงื่อนไขและการนำรูปแบบไปใช้มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 และ 3.20 ตามลำดับ) และนายบัญชาภัทร์ ไกรงาม. (2563) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบการเสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยใช้กระบวนการยุทธศาสตร์เป็นฐานการพัฒนาโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์เชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการเสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยใช้กระบวนการยุทธศาสตร์เป็นฐานการพัฒนา ผลการศึกษา พบว่า 3) ระดับการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการเสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยใช้กระบวนการยุทธศาสตร์เป็นฐานการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.65, S.D. = 0.54)

ข้อเสนอแนะการนำผลไปใช้

1. การนำรูปแบบไปใช้ต้องคำนึงถึงบริบทสภาพแวดล้อม ค่านิยม วัฒนธรรมการทำงาน บนพื้นฐานความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนสร้างความพร้อมการขับเคลื่อนขององค์กร ที่เน้นการสร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor: KSF) รองรับการนำรูปแบบไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักการทรงงาน การทำงานแบบองค์รวม ภูมิสังคม รู้รักสามัคคี การมีส่วนร่วม ทำงานอย่างมีความสุขและเข้าใจ-เข้าถึง-พัฒนา

2. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่ ควรเสริมสร้างขีดความสามารถหน่วยงานและสถานศึกษานำร่องให้มีขีดสมรรถนะด้านการบริหารจัดการยุทธศาสตร์เชิงอนาคต (The Future of Strategic Management) สามารถบริหารจัดการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมบนหลักการ...Anyone-Anywhere-Anytime โดยนำรูปแบบนำร่องขยายผลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ โดย

2.1 สื่อสารสร้างการรับรู้และความตระหนักร่วม ตลอดจนการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการนำองค์กรเชิงนวัตกรรม การบริหารจัดการเชิงอนาคต และรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

2.2 สถานศึกษาที่นำรูปแบบไปใช้ควรคำนึงถึงสภาพบริบทสถานศึกษาและเตรียมความพร้อมด้านเงื่อนไขและปัจจัยแห่งความสำเร็จ และดำเนินการโดยมีขั้นตอนสำคัญ (1) สถานศึกษานำร่องวิเคราะห์แนวโน้มอนาคต พร้อมจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) (2) การกำหนดเป้าหมายและแผนการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาโดยการประยุกต์ใช้รูปแบบตามบริบทสภาพแวดล้อม ภูมิสังคมองค์กร และ (3) การประเมินสะท้อนผลเพื่อการพัฒนา (AAR : After Action Review)

2.3 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่ ประเมินผลเพื่อการพัฒนาการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แบบจำลอง CIPP Model และสะท้อนผลการพัฒนาการวางแผนพัฒนานวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพโดยเทคนิค (AAR : After Action Review)

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จการนำรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

2. ควรทำการศึกษาผลการนำรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

อ้างอิง

- ชมแข พงษ์เจริญ. (2555). การพัฒนารูปแบบการจัดการโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพในประเทศไทย. ดุษฎีนิพนธ์ ศษ.ด. (การจัดการศึกษา) วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. กรุงเทพฯ
- ชาญ คำภีระแปง. (2560). รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2543). พรมแดนความรู้ด้านการวิจัยและสถิติ. ชลบุรี : วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
- นัชฐภัทร์ ไกรงาม. (2563). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยใช้กระบวนการยุวชนทหารเป็นฐานการพัฒนา โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์เชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่. สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ 2563.
- นุชี มะเด็ง. (2562). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาแห่งความสุข โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 39 จังหวัดนราธิวาส. สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ 2562.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2553). การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน. กรุงเทพฯ: พิมพ์ครั้งที่ 13. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Giles, Sunnie. “ How VUCA Is Reshaping The Business Environment, And What It Means For Innovation”. สืบค้น 27 สิงหาคม 2564 จาก <https://www.forbes.com>.
- Namprom, Thum. (2564). VUCA World... ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ. สืบค้น 27 สิงหาคม 2564 จาก <http://www.education.pkur.ac.th>.
- Taro Yamane. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. 3rd Ed. New York: Harper and Row Publications.

ผนวก ค

การจัดวางยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่
(พ.ศ. 2565-2569)

การจัดวางยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ. 2565-2569)

Strategic Planning to Drive Education Innovation Areas in Chiang Mai Province (2022-2026)

บทคัดย่อ

การจัดวางยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสถานการณ์แนวโน้มและทิศทางการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ 2) เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ และ 3) เพื่อประเมินยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) โดยการศึกษาเอกสาร การจัดเวทีสาธารณะ เพื่อเสวนาระดมความคิด การสนทนากลุ่ม การประชุมเชิงปฏิบัติการการรับฟังสาธารณะพิจารณา ร่างยุทธศาสตร์ (Public Hearing) และการประเมินยุทธศาสตร์ ประชากร โดยผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการและอนุกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรม ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ศึกษานิเทศก์ บุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ینگประมาณ 2564 ทั้งหมด จำนวน 194 คน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสถานการณ์แนวโน้มและทิศทางการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า

1.1 ผลการวิเคราะห์แนวโน้มและผลกระทบในอนาคต ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ด้วยกระบวนการ Scenario Analysis ด้วย S-T-E-E-P Approach การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Analysis) และแนวโน้มความท้าทายในอนาคต พบว่า เชียงใหม่จะได้รับผลกระทบจากยุค VUCA World และพลวัตการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Disruption) จึงต้องปรับตัวให้เท่าทันและคงเอกลักษณ์ความเป็น “ถิ่นไทยงาม” ตามฉาบทิศอนาคตเชียงใหม่ : เมืองแห่งศิลปะ – เมืองแห่งการสัญจร – เมืองแห่งวัฒวอาราม - เมืองแห่งนวัตกรรม

1.2 ผลการเสวนาระดมความคิดเวทีสาธารณะจากผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการและอนุกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรม ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ศึกษานิเทศก์ บุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า การจัดการศึกษาเชียงใหม่ต้องปรับตัวแบบก้าวกระโดดที่ตอบโจทย์อนาคต (CM-EDU Next Normal) โดย...“เชียงใหม่นครแห่งนวัตกรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตเชิงอนาคต” และมีฉันทานุมัติประกาศคำแถลงเจตนารมณ์ (Mission Statement) “จังหวัดเชียงใหม่...มุ่งมั่นริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมจัดการศึกษาตลอดชีวิตอย่างมีความสุข

สำหรับบุคคลทุกช่วงวัย บนหลักการ... “จังหวัดการศึกษา - สถานศึกษาจัดการตนเอง” ตามเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พุทธศักราช 2562

2. ผลการสร้างยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

2.1 โดยกระบวนการวางแผนเชิงอนาคต (The Future of Strategic Planning Process) พบว่า 1) ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) สถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มความท้าทายในอนาคต 2) ทิศทางการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ 3) ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ 12 ยุทธศาสตร์การพัฒนา และ 4) ปัจจัยแห่งความสำเร็จและกลไกการบริหารแผน

2.2. ผลการรับฟังสาธารณะ (Public Hearing) พิจารณาร่างยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยภาพรวมมีผู้เห็นด้วย ร้อยละ 98.00 และผู้ไม่เห็นด้วย ร้อยละ 2.00

3. ผลการประเมินยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ของผู้ทรงคุณวุฒิ 8 คน พบว่า ภาพรวมมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.79$, S.D. = 0.57) และคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ อนุมัติร่างแผนยุทธศาสตร์คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

คำสำคัญ : ยุทธศาสตร์, พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา, ปัจจัยแห่งความสำเร็จ, สมรรถนะเชิงอนาคต, การเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีความสุข, การเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ไร้ขีดจำกัด

บทนำ

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) เป็นวาระการพัฒนาภายหลังปี 2015 ระยะ 15 ปี (ค.ศ. 2016-2030) ที่ผู้นำประเทศสมาชิกสหประชาชาติ จำนวน 193ประเทศ ได้ร่วมกันลงนามรับรองพันธสัญญาทางการเมืองระดับผู้นำในเอกสาร “Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development” เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก 15 ปีข้างหน้า เพื่อยืนยันเจตนารมณ์ ร่วมกันที่จะผลักดันและขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาความยากจนในทุกมิติและทุกรูปแบบ โดยมีเป้าหมายหลัก 17 ข้อ ครอบคลุม 3 เสาหลักด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งเป็นการสานต่อภารกิจที่ยังไม่บรรลุผลสำเร็จภายใต้เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals: MDGs) (ค.ศ. 2000-2015) การดำเนินการในส่วนของประเทศไทยนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา

การเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักในการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนร่วมกับส่วนราชการและหน่วยงานต่าง ๆ ในรูปแบบคณะกรรมการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (กพย.) ซึ่งมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน โดยมีปลัดกระทรวงผู้แทนส่วนราชการ และหน่วยงานต่างๆ เป็นกรรมการ และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ 3 คณะ ภายใต้ กพย. ได้แก่ 1) คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 2) คณะอนุกรรมการส่งเสริมความเข้าใจและประเมินผลการพัฒนาที่ยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ 3) คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนและมีการแต่งตั้งคณะทำงานต่าง ๆ ภายใต้คณะกรรมการ ทั้ง 3 คณะ ทั้งนี้ กพย. ได้มอบหมายให้กระทรวงต่าง ๆ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักในแต่ละเป้าหมาย ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ (ศธ.) ได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักในเป้าหมายที่ 4 สร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมและเท่าเทียม อีกทั้งสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งประกอบด้วย 10 เป้าประสงค์ โดยมี 2 เป้าประสงค์ที่ถูกจัดลำดับให้อยู่ในเป้าประสงค์การพัฒนาที่ยั่งยืน

VUCA World ถือว่าเป็น The New Normal หรือเป็นสภาวะปกติแบบใหม่ของโลกที่ผู้คนในสังคม จำเป็นต้องหาเทคนิค วิธีการหรือเครื่องมือในการรับมือกับกระแสโลกที่ผันผวน ทุกคนต่างพุ่งเป้าไปที่การศึกษาซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนา “ทุนมนุษย์” (Human Capital) จึงเป็นความจำเป็นที่หน่วยงานการศึกษาจะต้องทบทวนและปรับเปลี่ยน เพื่อสร้างผู้เรียนให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น มีความพร้อมสามารถปรับตัวให้อยู่ในสังคมโลกที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือให้ได้ (Namprom, 2019)

กระทรวงศึกษาธิการวางระบบเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ - ทักษะ มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมืองมีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคง มีคุณธรรม มีงานทำ มีอาชีพ และเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง อธิบายความหมายดังนี้ “วางระบบ” หมายถึงการวางระบบการจัดการเรียนรู้ และระบบการบริหารจัดการการศึกษาที่บูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการให้มีความคล่องตัวเพื่อดำเนินการ ปฏิรูปการศึกษาร่วมกับภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม “ผู้เรียน” หมายถึงเด็กปฐมวัย เยาวชน นักเรียน นักศึกษา และประชาชนทุกช่วงวัย ที่ได้รับบริการจากกระทรวงศึกษาธิการ “มีความรู้ - ทักษะ” หมายถึง ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการจัดการเรียนรู้ และการบริหารจัดการการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ที่จะเกิดกับผู้เรียน ได้แก่ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และ 2) ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม / ทักษะด้านสื่อ เทคโนโลยีดิจิทัล / ทักษะชีวิตและอาชีพ “มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง” หมายถึง 1) ความรู้ความเข้าใจต่อชาติบ้านเมือง 2) ยึดมั่น ในศาสนา 3) มั่นคงในสถาบันพระมหากษัตริย์ และ 4) มีความเอื้ออาทรต่อครอบครัวและชุมชน ของตน “มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคง มีคุณธรรม” หมายถึง 1) รู้จักแยกแยะสิ่งที่ดี - ชอบ / ชั่ว - ตี 2) ปฏิบัติแต่สิ่งที่ถูกต้องดีงาม 3) ปฏิเสธสิ่งที่ไม่ถูกต้อง

4) มีระเบียบวินัย และ 5) มีสุขภาพที่แข็งแรง “มีงานทำ มีอาชีพ” หมายถึง 1) การฝึกฝนอบรม ในสถานศึกษาต้องมุ่งให้เด็ก เยาวชน รักการทำงาน สู้งาน อดทนทำงานจนสำเร็จ 2) การเรียนการสอนทั้งในหลักสูตรและนอกหลักสูตรต้องมี จุดมุ่งหมายให้ผู้เรียนทำงานเป็น 3) ต้องสนับสนุนผู้สำเร็จหลักสูตรให้มีอาชีพ และมีงานทำ “เป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง” หมายถึง การเป็นผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาชาติ มีจิตอาสา การอยู่ร่วมกันและยอมรับความแตกต่างในสังคมไทยบนหลักการประชาธิปไตย ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยจังหวัดเชียงใหม่ ได้รับการจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 2 ตุลาคม 2561 และกำหนดให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่เป็นหน่วยเลขานุการในฐานะสำนักงาน คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่ นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

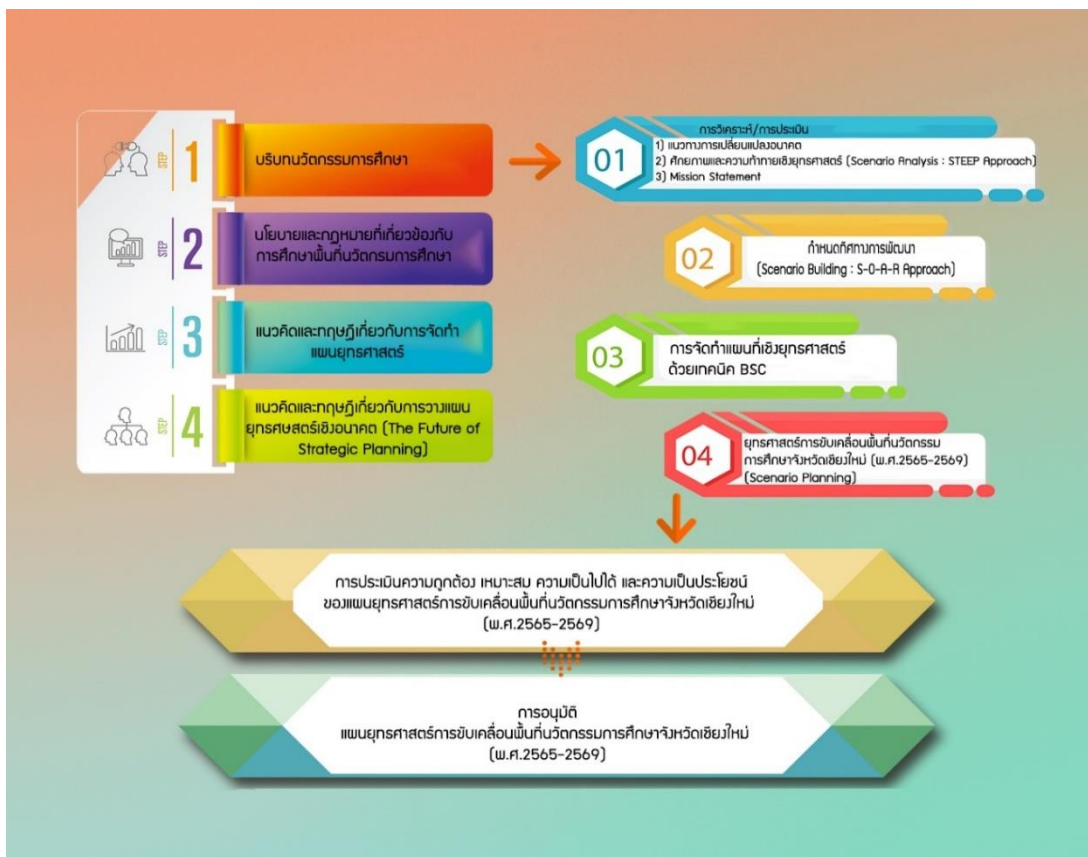
จังหวัดเชียงใหม่ตระหนักถึงความสำคัญ การเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการ ยุทธศาสตร์เชิงอนาคต (The Future of Strategic Management) โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ บนฐานวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) เรื่องการวางยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรม การศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ.2565-2569) เพื่อเป็นกรอบทิศทางการพัฒนานวัตกรรมการศึกษา ในหน่วยงานและสถานศึกษานำร่องขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ให้บรรลุตาม เจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พุทธศักราช 2562

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสถานการณ์แนวโน้มและทิศทางการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่
3. เพื่อประเมินยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

กรอบแนวคิดการวิจัย

คณะผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการจัดวางยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรม การศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ. 2565-2569) ซึ่งแสดงได้ดังภาพกรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพแสดง กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสถานการณ์ แนวโน้มและทิศทางการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1. การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันแนวโน้มและผลกระทบในอนาคต ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Scenario Analysis) ด้วยเทคนิค S-T-E-E-P Approach โดยการประชุมเสวนาระดมความคิด (Brain Storming) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Key Informant) จำนวน 117 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ 3 คณะ และคณะวิจัยการจ้ดวางยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

2. การศึกษาสภาพอนาคต ความท้าทายและทิศทางการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ โดยการประชุมปฏิบัติการ (Work Shop) กลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Key Informant) จำนวน 95 คน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ คณะอนุกรรมการคณะอนุกรรมการนโยบายและแผนงาน คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ และคณะวิจัยการจัดวางยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ.2545-2549)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

1.1 ประเด็นการระดมความคิด มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

1.2 สื่อประกอบการเสวนาระดมความคิด (Brain Storming)

2. การสร้างเครื่องมือ

การสร้างและหาคุณภาพประเด็นการเสวนาระดมความคิด ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและหาคุณภาพตามขั้นตอน ดังนี้

- ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- กำหนดประเด็นการการเสวนาระดมความคิด (Brain Storming) และนำไปเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของภาษาที่ใช้ (Wording) ของข้อความ ความถูกต้องของโครงสร้าง ความเหมาะสม และดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

- นำประเด็นการเสวนาระดมความคิด ที่ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะแล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขแล้วจัดทำแนวทางการเสวนาระดมความคิดฉบับจริงเพื่อนำไปใช้ในการเสวนาระดมความคิด กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การสังเคราะห์เอกสาร การจัดเวทีเสวนาระดมความคิด (Brain Storming) และการประชุมปฏิบัติการ (Work Shop) การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำข้อมูลจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยและการพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ช่วงที่ผ่านมา เพื่อนำมากำหนดประเด็นในการเสวนาระดมความคิด (Brainstorming) เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายอนาคตในจัดวางยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

2. วิเคราะห์ข้อมูลจากการเสวนาระดมความคิด (Brainstorming) ความคิดเห็นผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยกระบวนการ Scenario Analysis วิเคราะห์แนวโน้มและผลกระทบในอนาคตด้วย S-T-E-E-P Approach

3. วิเคราะห์ข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติสำหรับวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค

ระยะที่ 2 การสร้างยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. กลุ่มผู้ร่วมการเสวนาระดมความคิด (Brainstorming) ความคิดเห็นผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยกระบวนการ Scenario Building ด้วย S-O-A-R Approach ในการสร้างและการจัดวางยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 95 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ ครู และบุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เพื่อจัดวางยุทธศาสตร์ จำนวน 95 คน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูบุคลากรทางการศึกษา ศึกษานิเทศน์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผู้เชี่ยวชาญ ในการจัดทำยุทธศาสตร์ จำนวน 5 คน

3. กลุ่มผู้เข้าร่วมการรับฟังสาธารณะการรับฟังสาธารณะ (Public Hearing) จากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารการศึกษาระดับสูงและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา ศึกษานิเทศก์ และผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

1.1 แนวทางการสนทนากลุ่มรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

1.2 แบบบันทึกการดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop)

1.3 แบบรับฟังสาธารณะ (Public Hearing)

2. การสร้างเครื่องมือ

2.1 การสร้างและหาคุณภาพประเด็นการเสวนาระดมความคิด ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและหาคุณภาพตามขั้นตอน ดังนี้

- ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- จัดทำเอกสารประเด็นการเสวนาระดมความคิดเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง

(Construct Validity) ความถูกต้องของภาษาที่ใช้ (Wording) ของประเด็นการเสวนาระดมความคิด จากนั้นจึงนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

- จัดทำเอกสารประเด็นการเสวนาระดมความคิดฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

2.2 การสร้างและหาคุณภาพแบบบันทึกการดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและหาคุณภาพตามขั้นตอน ดังนี้

- ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ด้วยเทคนิค BSC และการจัดทำยุทธศาสตร์ตามกระบวนการ Scenario Planning

- นำแบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) ที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และความชัดเจนของประเด็นการประชุมเชิงปฏิบัติการว่ามีความครอบคลุมและมีความสอดคล้องหรือไม่

- ปรับปรุงแบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจทานอีกครั้งและนำไปเก็บข้อมูลในการประชุมเชิงปฏิบัติการต่อไป

2.3 การสร้างและหาคุณภาพแบบรับฟังสาธารณะ (Public Hearing)

- ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- สร้างแบบรับฟังสาธารณะ (Public Hearing) ให้มีประเด็นครอบคลุมองค์ประกอบของยุทธศาสตร์และเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอคำแนะนำ จากนั้นนำแบบรับฟังสาธารณะ (Public Hearing) มาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์หาค่า IOC พบว่า แบบรับฟังสาธารณะ (Public Hearing) มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ

- จัดทำแบบรับฟังสาธารณะ (Public Hearing) ฉบับจริงเพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ความคิดเห็นผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยกระบวนการ Scenario Building ด้วย S – O – A – R Approach และการจัดทำแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ด้วยเทคนิค BSC ใช้วิธีการจดบันทึกและบันทึกเทปและ ถอดเทป เพื่อวิเคราะห์เนื้อหา

2. การประชุมผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) โดยได้ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ

3. การรับฟังสาธารณะ (Public Hearing) โดยการประชาสัมพันธ์ ชี้แจง เชิญชวน ให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงความคิดเห็นสาธารณะ โดยผ่านระบบออนไลน์และส่งแบบรับฟังสาธารณะ (Public Hearing) ให้หน่วยงานและสถานศึกษานำร่อง หรือผ่านกล่องรับฟังสาธารณะ ได้ที่ศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่ ระหว่างวันที่ 20 ถึง 31 สิงหาคม 2564

4. การประชุมปฏิบัติการปรับร่างยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ. 2565-2569) วันที่ 31 สิงหาคม 2564 ณ โรงแรมวินทรี ซิตี้ รีสอร์ท เชียงใหม่

5. เสนอร่างยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ. 2565-2569) ต่อคณะอนุกรรมการด้านยุทธศาสตร์และแผนงาน วันที่ 7 กันยายน 2564 ณ โรงแรมวินทรี ซิตี้ รีสอร์ท เชียงใหม่

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล เพื่อเป็นกรอบทิศทาง แนวทางในการสร้างยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ด้วยกระบวนการ Scenario Building and Scenario Planning

2. ดำเนินการรับฟังสาธารณะ พิจารณาร่างยุทธศาสตร์ โดยการส่งร่างแผนยุทธศาสตร์ให้หน่วยงาน ในการประชุมรับฟังสาธารณะและการรับฟังผ่านออนไลน์

3. ดำเนินการนำเสนอร่างยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ. 2565-2569) ต่อคณะอนุกรรมการด้านยุทธศาสตร์และแผนงาน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติสำหรับวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสนทนากลุ่ม
2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ระยะที่ 3 การประเมินยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินการสร้างสรรค์ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 8 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านนโยบายสาธารณะ ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ ด้านอนาคตศึกษา ด้านหลักสูตรและการสอน ด้านการบริหารการศึกษา ด้านนวัตกรรมการศึกษา ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านการวิจัยและประเมิน

2. คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 29 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่
2. การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือ
3. การสร้างและหาคุณภาพแบบประเมินยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและหาคุณภาพตามขั้นตอน ดังนี้
 - 1) ศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2) สร้างแบบประเมินยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอคำแนะนำ จากนั้นนำแบบประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ
 - 3) นำแบบประเมินที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ความถูกต้องของภาษาที่ใช้ (Wording) ของข้อคำถาม และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence - IOC) พบว่าแบบประเมิน มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ แสดงว่าแบบประเมินทุกข้อมีความตรงเชิงเนื้อหา จากนั้นนำแบบประเมินกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข
 - 4) จัดทำแบบประเมินฉบับจริงเพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การประเมินด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ คณะวิจัยได้ส่งแบบประเมินให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ และรวบรวมแบบประเมินคืนด้วยตนเอง ระหว่างวันที่ 7 - 12 กันยายน 2564
2. การอนุมัติยุทธศาสตร์โดยคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 14 กันยายน 2564 ณ ณ โรงแรมวินทรี ซิตี้ รีสอร์ท เชียงใหม่

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. นำค่าเฉลี่ยไปเทียบเกณฑ์การแปลความหมายตามเกณฑ์การแปลความหมาย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติสำหรับวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมิน
2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษา เป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนา

1) ผลการวิเคราะห์แนวโน้มและผลกระทบในอนาคต ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ด้วยกระบวนการ Scenario Analysis ด้วย S-T-E-E-P Approach การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Analysis) และแนวโน้มความท้าทายในอนาคต พบว่า เชียงใหม่จะได้รับผลกระทบจากยุค VUCA World และพลวัตการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Disruption) จึงต้องปรับตัวให้เท่าทันและคงเอกลักษณ์ความเป็น “ถิ่นไทยงาม” ตามฉาบทศน์ อนาคตเชียงใหม่ : เมืองแห่งศิลปะ – เมืองแห่งการสัญจร – เมืองแห่งวัฒวอาราม - เมืองแห่งนวัตกรรม

2) ผลการเสวนาระดมความคิดเวทีสาธารณะ ผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการและอนุกรรมการ ขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรม ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า การจัดการศึกษาเชียงใหม่ต้องปรับตัว แบบก้าวกระโดดที่ตอบโจทย์อนาคต (CM-EDU Next Normal) โดย...“เชียงใหม่นครแห่งนวัตกรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตเชิงอนาคต” และมีฉันทานุมัติประกาศคำแถลงเจตนารมณ์ (Mission Statement) “จังหวัดเชียงใหม่...มุ่งมั่นริเริ่ม สร้างสรรค์นวัตกรรมจัดการศึกษาตลอดชีวิตที่มีความสุข สำหรับบุคคลทุกช่วงวัย บนหลักการ... “จังหวัดการศึกษา-สถานศึกษาจัดการตนเอง” ตามเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรม การศึกษา พุทธศักราช 2562”

ตอนที่ 2 ผลการสร้างยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ โดยกระบวนการวางแผนเชิงอนาคต (The Future of Strategic Planning Process)

1. ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้ 1) สถานการณ์ แนวโน้มและทิศทางการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ 2) ทิศทางการพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ 2.1) วิสัยทัศน์ (Vision) เชียงใหม่... นครแห่งนวัตกรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีความสุข 2.2) พันธกิจ (Mission) ประกอบด้วย พันธกิจที่ 1 สร้างความเสมอภาคการศึกษาตลอดชีวิต พันธกิจที่ 2 พัฒนาคุณภาพการศึกษาเชิงสมรรถนะแห่งอนาคต พันธกิจที่ 3 เร่งพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้การจัดการเรียนรู้ที่ไร้ขีดจำกัด พันธกิจที่ 4 ยกระดับขีดสมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้เชิงพื้นที่ 2.3) เป้าประสงค์ (Goals) ประกอบด้วย เป้าประสงค์ที่ 1 ผู้เรียนเข้าถึงสิทธิโอกาสทางการศึกษาตลอดชีวิตที่เสมอภาค ตามความต้องการของปัจเจกชน เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง และได้รับการรับรองตามคุณภาพทางการศึกษา เป้าประสงค์ที่ 2 ผู้เรียนได้รับการพัฒนาศักยภาพแบบองค์รวม มีทักษะชีวิต ทักษะวิชาการ และทักษะอาชีพ เต็มตามศักยภาพแห่งตน เป้าประสงค์ที่ 3 จังหวัดเชียงใหม่มีนวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ที่เหมาะสมต่อการขับเคลื่อนพื้นที่

นวัตกรรมการศึกษา เป้าประสงค์ที่ 4 หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา เป็นองค์กรสมรรถนะสูง
 เชิงนวัตกรรม มีศักยภาพ ส่งมอบบริการสาธารณะ (PSA) ที่ดีต่อชุมชนสาธารณะ และ 2.4) แผนที่เชิง
 ยุทธศาสตร์ 3) ยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย
 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ 12 ยุทธศาสตร์พัฒนา ดังนี้ ประเด็นยุทธศาสตร์ ด้านความเสมอภาคการศึกษา
 ตลอดชีวิต ได้แก่



ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ การเข้าถึงโอกาสทางการศึกษา ยุทธศาสตร์
 ที่ 2 จัดระบบคุ้มครองสิทธิขั้นพื้นฐาน การให้คำปรึกษา ช่วยเหลือและการส่งต่อผู้เรียน ยุทธศาสตร์ที่
 3 ลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน และจัดระบบนิเวศการศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ไร้ขีดจำกัด ประเด็น
 ยุทธศาสตร์ ด้านคุณภาพการศึกษาเชิงสมรรถนะ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอด
 ชีวิตที่ไร้ขีดจำกัดที่มีความสุขสำหรับบุคคลทุกช่วงวัย ยุทธศาสตร์ที่ 5 จัดพัฒนาและขยายผลการใช้
 หลักสูตรสมรรถนะเชิงอนาคต ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบประกันคุณภาพเชิงบูรณาการแบบองค์รวม
 ประเด็นยุทธศาสตร์ ด้านนวัตกรรมการศึกษา ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 7 เร่งสร้างและพัฒนานวัตกรรม
 การบริหารจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการระดับปัจเจกชน และชุมชนสาธารณะ ยุทธศาสตร์
 ที่ 8 สร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา การจัดสรร
 งบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษา รองรับการบริหารจัดการเชิงพื้นที่
 ประเด็นยุทธศาสตร์ ด้านสมรรถนะการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 9 ปรับระบบการ
 บริหารงานบุคคลเชิงสมรรถนะบนหลักการระบบบริหารงานบุคคลและระบบค่าตอบแทนเดียวกัน
 ยุทธศาสตร์ที่ 10 เปิดเวทีและสร้างกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนการบริหาร

จัดการศึกษา บนหลักการภาคีการศึกษาเชียงใหม่ ยุทธศาสตร์ที่ 11 ยกขีดสมรรถนะการบริหารจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ บนหลักการ “จังหวัดการศึกษา-สถานศึกษาจัดการตนเอง” ยุทธศาสตร์ที่ 12 สร้างระบบเฝ้าระวังการบริหารจัดการศึกษา และการสะท้อนผลการพัฒนาที่ยั่งยืน และ 4) ปัจจัยแห่งความสำเร็จและกลไกการบริหารแผน 4) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor : KSF) ประกอบด้วย (1) ระเบิดจากข้างใน “เข้าใจ-เข้าถึง-พัฒนา” (2) องค์กร (3) ภูมิสังคม (4) การมีส่วนร่วม (5) ทำงานอย่างมีความสุข (6) ภาคีเครือข่ายประชารัฐ (7) องค์กรแห่งนวัตกรรม

2. ผลการรับฟังสาธารณะ (Public Hearing) พิจารณาร่างยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยภาพรวม มีผู้เห็นด้วย ร้อยละ 98.00 และผู้ที่ไม่เห็นด้วย ร้อยละ 2.00

ตอนที่ 3 ผลการประเมินยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ของผู้ทรงคุณวุฒิ 8 คน

ภาพรวมการประเมินยุทธศาสตร์มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.79$, S.D. = 0.57) และคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ อนุมัติร่างยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 14 กันยายน 2564

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสถานการณ์ แนวโน้มและทิศทางการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า 1) ผลการวิเคราะห์แนวโน้มและผลกระทบในอนาคต ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ด้วยกระบวนการ Scenario Analysis ด้วย S-T-E-E-P Approach การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Analysis) และแนวโน้มความท้าทายในอนาคต พบว่า เชียงใหม่จะได้รับผลกระทบจากยุค VUCA World และพลวัตการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Disruption) จึงต้องปรับตัวให้เท่าทันและคงความเป็นเอกลักษณ์ความเป็น “ถิ่นไทยงาม” ตามฉลากทัศน์ อนาคตเชียงใหม่ : เมืองแห่งศิลปะ – เมืองแห่งการสัญจร – เมืองแห่งวัดวาอาราม - เมืองแห่งนวัตกรรม 2) ผลการเสวนาระดมความคิดเห็นที่สาธารณะ ผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรม ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ศึกษานิเทศน์ บุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า การจัดการศึกษาเชียงใหม่ต้องปรับตัวแบบก้าวกระโดดที่ตอบโจทย์อนาคต (CM-EDU Next Normal) โดย...“เชียงใหม่ นครแห่งนวัตกรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตเชิงอนาคต” และมีฉันทานุมัติประกาศคำแถลงเจตนารมณ์ (Mission Statement) “จังหวัดเชียงใหม่...มุ่งมั่นริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมจัดการศึกษาตลอดชีวิตอย่างมีความสุข สำหรับบุคคลทุกช่วงวัย บนหลักการ... “จังหวัดการศึกษา - สถานศึกษาจัดการ

ตนเอง” ตามเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พุทธศักราช 2562 สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ.2555-2559 กล่าวไว้ว่า มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับทุกประเภทเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ มาตรฐาน และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข ส่งเสริมและพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ รวมทั้งพัฒนาสถานศึกษาทุกระดับและประเภทให้ 99 มีคุณภาพและมาตรฐานได้รับการรับรองจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

2. ผลการสร้างยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ โดยกระบวนการวางแผนเชิงอนาคต (The Future of Strategic Planning Process) พบว่า

2.1 ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย 4 ประเด็น คือ 1) ด้านความเสมอภาคการศึกษาตลอดชีวิต 2) ด้านคุณภาพการศึกษาเชิงสมรรถนะ 3) ด้านนวัตกรรมการศึกษา และ 4) ด้านสมรรถนะการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ รวม 12 ยุทธศาสตร์ จากการสร้างยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ จากข้อมูลการวิเคราะห์แนวโน้มอนาคตและความท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์โดยกระบวนการ Scenario Analysis เป็นฐาน การวางแผนการพัฒนาโดยกระบวนการ Scenario Building เพื่อให้ได้ทิศทางการจัดวางยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ และ ใช้กระบวนการ Scenario Planning กำหนดยุทธศาสตร์ด้วยเทคนิค BSC (Balance Score Card) ได้แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Map) และยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ผ่านกระบวนการ การเสวนาระดมความคิด (Brain storming) ซึ่งเป็นการถกแถลง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ที่มีความหลากหลายของข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศ ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นข้อมูลที่ผ่านการกลั่นกรองและสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่การศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ นำมาซึ่งการได้ข้อมูลมาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ทำให้มั่นใจได้ว่ายุทธศาสตร์ในการพัฒนาสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับหลักการวางแผนเชิงอนาคต (The Future of Strategic Planning Process) ที่มุ่งเน้นการวางรากฐานที่มั่นคงในปัจจุบัน และการวางรากฐานที่มั่นคงในอนาคต โดยการวิเคราะห์แนวโน้มความท้าทายในอนาคตด้วย.. Scenario Analysis การกำหนดภาพอนาคตและเป้าหมายการพัฒนา (V-M-O) ด้วย...Scenario Building และการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาด้วย Scenario Planning ที่เน้นสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบท แนวโน้มอนาคต ตอบสนองกับความต้องการขององค์กร และได้รับฉันทานุมัติจากผู้มีส่วนได้ - ส่วนเสีย ชาญ คำภีระแปง และคณะ (2561 : หน้า 42 - 57) และบุษกร เลิศวีระศิริกุล (2556) ที่ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารห้องสมุดโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

ของนักเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์การบริหารห้องสมุดโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของนักเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 36 กลยุทธ์รอง (15 กลุ่ม) 86 วิธีการ 3 กลยุทธ์หลัก คือ 1) กลยุทธ์พลีระบบการประเมินผลเพื่อเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของนักเรียนประถมศึกษา 2) กลยุทธ์ปลูกวิถีการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของนักเรียนประถมศึกษา 3) กลยุทธ์จุดประกายการวางแผนเพื่อเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของนักเรียนประถมศึกษา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับดวงพร อุ่นจิตต์ (2557) ที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความผาสุกของนักเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนากลยุทธ์ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ (1) พัฒนาการบริหารโรงเรียนโดยการเสริมสร้างสมาธิ (2) ยกระดับการบริหารโรงเรียนด้วยการปลูกจิตสำนึกรักษ์โลก (3) สนับสนุนการบริหารโรงเรียนแนวคิดความพอเพียง (4) เพิ่มศักยภาพการบริหารโรงเรียนโดยการปลูกจิตสำนึกมรณามัยใส่ใจสุขภาพ (5) เสริมสร้างการบริหารโรงเรียนด้วยบรรยากาศความผูกพัน (6) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนด้วยการเพิ่มทักษะทางวิชาการและอาชีพ

2.2 ผลการรับฟังสาธารณะ (Public Hearing) ร่างยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร ศึกษานิเทศก์ และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 226 คน โดยการสุ่ม กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยภาพรวม มีผู้เห็นด้วยจำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 98.00 และ ผู้ที่ไม่เห็นด้วย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นด้วยกับ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ไร้ขีดจำกัดที่มีความสุขสำหรับบุคคลทุกช่วงวัย โดยใช้งานวิจัยเป็นฐาน จำนวน 226 คน คิดเป็น ร้อยละ 100.00

3. ผลการประเมินยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ภาพรวมมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ในภาพรวมระดับมากที่สุดทุกด้าน ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.79$, S.D. = 0.57) สามารถนำไปใช้ได้จริง ทั้งนี้เนื่องจากการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ แนวโน้ม ผลกระทบในอนาคต และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากทุกภาคส่วน ด้วยกระบวนการวางแผนเชิงอนาคต (The Future of Strategies Planning) สอดคล้องกับศาสตร์พระราชฯ เรื่องหลักการทรงงานในการพัฒนานั้นจำเป็นต้องทำตามลำดับขั้นตอน มองแบบองค์รวม (Holistic) และคำนึงถึงภูมิสังคม ดังพระราชดำรัส ความตอนหนึ่งว่า “...การพัฒนาจะต้องเป็นไปตาม ภูมิประเทศทางภูมิศาสตร์ และภูมิประเทศทางสังคมศาสตร์ในสังคมวิทยา คือ นิสัยใจคอของคนเราจะไปบังคับให้คน

อื่นคิดอย่างอื่นไม่ได้ เราต้องแนะนำ เราเข้าไปช่วยโดยที่จะคิดให้เขาเข้ากับเราไม่ได้ แต่ถ้าเราเข้าไปแล้ว เราเข้าไปดูว่าเขาต้องการอะไรจริง ๆ แล้วก็อธิบายให้เขาเข้าใจหลักการของการพัฒนานี้ก็จะเกิดประโยชน์อย่างยิ่ง...” และผลการศึกษาของ สุดา สุขอ่ำ (2561) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาการจัดการจัดวาง ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2560 - 2564) โดยการประเมิน 4 ด้าน ประกอบด้วยความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และประโยชน์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพรสุข และคณะ 2563) ศึกษาองค์ประกอบการสร้างยุทธศาสตร์สร้างยุทธศาสตร์และตรวจสอบความเหมาะสมของยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากระบี่ ใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี มีทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ มี 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาองค์ประกอบการสร้างยุทธศาสตร์ 2) สร้างยุทธศาสตร์ และ 3) ตรวจสอบความเหมาะสมของยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหาร รองหรือ หัวหน้าฝ่ายวิชาการและผู้แทนครูผู้อำนวยความสะดวก รองผู้อำนวยการและผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ศึกษาธิการและผู้อำนวยความสะดวกและแผนสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกระบี่ และผู้ทรงคุณวุฒิ รวม 83 คน โดยวิธีแบบเจาะจง เก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ประชุมเชิงปฏิบัติการ และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ของข้อมูล ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการ สังเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า ยุทธศาสตร์ S - CoMP มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้มีความสอดคล้องและมีความเป็นประโยชน์ทุกยุทธศาสตร์ และนัชฐภักษ์ ไกรงาม (2563 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การประเมินแผนกลยุทธ์พัฒนาการจัดการเรียนรู้ศูนย์การเรียนรู้ศาสตร์พระราชา โดย CIPP model การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินผลแผนกลยุทธ์พัฒนาการจัดการ เรียนรู้ ศูนย์ศาสตร์พระราชา โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์เชียงใหม่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนา ศูนย์การเรียนรู้ศาสตร์พระราชา กลุ่มประชากรทั้งหมด 484 คน เก็บข้อมูลปฐมภูมิด้วยแบบประเมิน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ศาสตร์ พระราชา จากการเสวนาระดมความคิดจากผู้เชี่ยวชาญ คณะกรรมการสถานศึกษา ครู บุคลากร และ ผู้เกี่ยวข้อง มีข้อเสนอในการพัฒนาฐานปฏิบัติการเรียนรู้ศาสตร์บูรณาการเรียนรู้แบบองค์รวม (Integrative Holistic learning) และต่อยอดยกระดับศูนย์การเรียนรู้ศาสตร์พระราชา 1) ยกระดับ เป็นศูนย์การเรียนรู้ชุมชน (Community Learning Center) เพื่อให้ความรู้แก่ชุมชน 2) ยกระดับเป็น ศูนย์การเรียนรู้ให้เป็นศูนย์พัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ (Human Development Center) และ 3) ยกระดับเป็นศูนย์อบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาจัดทำหลักสูตรโดยขออนุมัติจากคุรุสภา หรือ กคศ.

ข้อเสนอแนะการนำผลไปใช้

1. การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนางองค์กร โดยกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์เชิงอนาคต (The Future Strategic Planning) เป็นกระบวนการสร้างยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองภาวะการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Disruption) รองรับการสร้างความมั่นคงในปัจจุบันและวางรากฐานความยั่งยืนในอนาคตโดยมีกระบวนการจัดทำและการบริหารยุทธศาสตร์โดยสรุป

1.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

1) การคาดคะเนแนวโน้มอนาคต (Scenario Analysis) เป็นกระบวนการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงอนาคตและผลกระทบ (S-T-E-E-P Approach) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

2) การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา (Scenario Building) จากข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงองค์กรนำมาสู่การกำหนดเป้าหมายและทิศทางพัฒนางองค์กร V-M-O ประกอบด้วย วิสัยทัศน์(Vision) พันธกิจ(Mission) และเป้าประสงค์(Goals) โดยใช้เทคนิค “S-O-A-R Approach”

3) การจัดวางยุทธศาสตร์ (Scenario Planning) การจัดวางยุทธศาสตร์มีขั้นตอนสำคัญ 2 ขั้นตอนประกอบด้วยจัดทำแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Map) โดยเทคนิค BSC และการแปลงแผนที่ยุทธศาสตร์ไปจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาง (SWOT Analysis) และการจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategic Design)

4) การวิเคราะห์และอนุมัติยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนสำคัญในการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการอนุมัติยุทธศาสตร์โดยผู้มีอำนาจ

2. การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในรูปแบบปฏิบัติการ จำเป็นต้องคำนึงถึงเงื่อนไขและปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor : KSF) หรือความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์บนหลักองค์กรที่จะได้ประโยชน์สูงสุดจากแผนยุทธศาสตร์ต้อง...

- มีความพร้อมด้านการเตรียมการ @KSF
- มีความพร้อมด้านการบริหารจัดการที่ดี
- มีความพร้อมด้านสมรรถนะขององค์กรที่เข้มแข็ง (High Performance Organization) และสมรรถนะบุคลากร (High Productivity)

ดังนั้น การนำยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ไปสู่การปฏิบัติ โดยการสื่อสารสร้างความตระหนักร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ส่งผลต่อการพัฒนางนวัตกรรมการเรียนรู้สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยประเมินผลการนำยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ไปสู่การปฏิบัติ
2. ควรวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ไปปฏิบัติ

อ้างอิง

- ชาญ คำภีระแปง. (2561). รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (คุชฌ์นิพนธ์ปรัชญาคุชฌ์บัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่), 42-57.
- ดวงพร อุจน์จิตต์. (2557). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความผาสุกของนักเรียนประถมศึกษา. คณะครุศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นัชฐภัทร์ ไกรงาม. (2563). รายงานการประเมินผลแผนกลยุทธ์การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ศูนย์การเรียนรู้ศาสตร์พระราชา โดยแบบจำลอง CIPP. โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์เชียงใหม่ เชียงใหม่
- บุษกร เลิศวีระศิริกุล (2556). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารห้องสมุดโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของนักเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรคุชฌ์บัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรสุข กลับส่ง ณ พัทลุง และคณะ. (2562). ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
- สุดา สุขอ่ำ. (2561). รูปแบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มีความสุขในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.(2546). หลักการและแนวทางการจัดการศึกษาให้แก่เด็กด้อยโอกาสในเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สติ๊กเกอร์สกรีน.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555 - 2559. (ม.ป.ท., ม.ป.ป), 15.
- Namprom, Thum. (2564). VUCA World... ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ. สืบค้น 27 สิงหาคม 2564 จาก <http://www.education.pkur.ac.th>.

ผนวก ง

คณะวิจัยรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

ที่ ศธ ๐๒๖๘/ ๖ ๒๖๗๑



สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่
ตำบลแม่สา อำเภอแม่ริม ชม ๕๐๑๘๐

๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๔

เรื่อง แต่งตั้งคณะวิจัยการจัดทำรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์เชียงใหม่

สิ่งที่ส่งมาด้วย ประกาศแต่งตั้งคณะวิจัยการจัดทำรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

ด้วยคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ได้ทำแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ.๒๕๖๕-๒๕๖๙) ด้วยกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เชิงอนาคต (The Strategic of Strategic Planning) โดยใช้การวิจัยเป็นฐานการจัดวางยุทธศาสตร์

ในการนี้พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านและบุคลากรในสังกัดหน่วยงานของท่าน เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และผลงานด้านการวิจัยเชิงนวัตกรรมเป็นที่ประจักษ์ จึงขอเชิญเป็นคณะวิจัยจัดทำรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ รายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและขอความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

นางยุพิน บัวคอม
ศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่

กลุ่มนโยบายและแผน

โทรศัพท์ ๐-๕๓๒๑-๘๕๕๙ ต่อ ๑๘

โทรสาร ๐-๕๓๒๑-๘๕๕๙ ต่อ ๐,๑๑



ประกาศคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่
เรื่อง แต่งตั้งคณะวิจัยการจัดทำรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

ด้วยคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ โดยคณะอนุกรรมการยุทธศาสตร์และแผนงานดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ.๒๕๖๕-๒๕๖๙) โดยใช้แผนเป็นกลไกขับเคลื่อนบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์จึงแต่งตั้งคณะวิจัยรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย

คณะที่ปรึกษา

๑. ศ.ดร.อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ประธาน ที่ปรึกษา
๒. รศ.ดร.สมศักดิ์ ภูวิภาดารธรรม	ประธานที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการ กระทรวงศึกษาธิการ	ที่ปรึกษา
๓. อ.ดร.ภรณ์ฐกานต์วดี คำภีระแปง	อาจารย์มหาวิทยาลัยนเรศวร	ที่ปรึกษา
๔. นายบุญรักษ์ ยอดเพชร	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านหลักสูตร สพฐ. และรองประธานมูลนิธิคุณพุ่ม	ที่ปรึกษา
๕. นางยุพิน บัวคอม	ศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่	ที่ปรึกษา

คณะวิจัย

๑. นายชาญ คำภีระแปง	ผู้ทรงคุณวุฒิ	หัวหน้า คณะวิจัย
๒. นายคงกระพัน เวฬุสาโรจน์	รองศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่	รองหัวหน้า คณะวิจัย
๓. นายนิษฐภัทร์ ไกรงาม	ผู้อำนวยการโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ เชียงใหม่	รองหัวหน้า คณะวิจัย
๔. นายนพพร เดชชิต	รองผู้อำนวยการ สพป.เชียงใหม่ เขต ๖	คณะวิจัย
๕. นางสาวชिरาพร สุวรรณศรี	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สพป.เชียงใหม่ เขต ๕	คณะวิจัย

/๖. นางสาวนิจिता....

๒


๖. นางสาวนิจชิตา โชติวิศิษฐ์กุล	ศึกษานิเทศก์ ศรจ.เชียงใหม่	คณะวิจัย
๗. นายวรชัย ภิรมย์	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดคูเม็ง สพป.เชียงใหม่ เขต ๔	คณะวิจัย
๘. นางสาวธารทิพย์ วงษ์บรรณะ	ผู้อำนวยการโรงเรียนเชียงดาววิทยาคม	คณะวิจัย
๙. นายปฏิภาณ โรจน์รุ่ง	ศึกษานิเทศก์ สพม.เชียงใหม่	คณะวิจัย
๑๐. นางสาวกิตติยารัตน์ สรรพจารย์	รองผู้อำนวยการโรงเรียนเชียงดาว วิทยาคม	คณะวิจัย
๑๑. นายปรีดา พรหมดี	ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่	คณะวิจัย
๑๒. นางสาวพัฒนาพร พวงสายใจ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่	คณะวิจัย
๑๓. นายชลอ เมืองทอง	รองผู้อำนวยการโรงเรียนศึกษา สงเคราะห์เชียงดาว	คณะวิจัยและ เลขานุการ
๑๔. นายสิริพิชญะ สง่าเข็ม	ครูผู้สอน โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ เชียงดาว	คณะวิจัยและ ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๕. นางสาวฐิติมา แขกระโทก	ครูผู้สอน โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ เชียงดาว	คณะวิจัยและ ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๖. นางสาวณัฐนันท์พิณดี เทศาศศารา	ครูผู้สอน โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ เชียงดาว	คณะวิจัยและ ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๗. นางสาวธัญชัญพร เจริญวิวัฒน์	ครูผู้สอน โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ เชียงดาว	คณะวิจัยและ ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๘. นางสาวรัชฎา สมควร	ครูผู้สอน โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ เชียงดาว	คณะวิจัยและ ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๙. นางสาววิไลพร วันเพ็ญ	ครูผู้สอน โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ เชียงดาว	คณะวิจัยและ ผู้ช่วยเลขานุการ
๒๐. นางสาวพิทยารัตน์ วันมทาศัย	ครูผู้สอน โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ เชียงดาว	คณะวิจัยและ ผู้ช่วยเลขานุการ
๒๑. นางสาวชนัดดา เมืองมา	ครูผู้สอน โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ เชียงดาว	คณะวิจัยและ ผู้ช่วยเลขานุการ

/ให้คณะวิจัย....

ให้คณะวิจัย มีบทบาทหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- ๑.) ศึกษาวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในอนาคต
 - ๒.) ดำเนินการวิจัยทำรูปแบบการวางแผนการพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่
 - ๓.) เป็นวิทยากรขยายผลรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่
ในหน่วยงานและสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมจังหวัดเชียงใหม่
 - ๔.) อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
- ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๒๗ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๔



(นางยุพิน บัวคอม)

กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่



คู่มือรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาระดับจังหวัดเชียงใหม่

โดย คณะอนุกรรมการยุทธศาสตร์และแผนงาน

สำนักงานคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่ กระทรวงศึกษาธิการ