

กลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*
THE STRATEGY OF LEARNING MANAGEMENT IN THE 21ST CENTURY
OF SECONDARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC
EDUCATION COMMISSION

สถิตย์ วิวาสุขุ

Sarit Wiwasukhu

อรรณพ จินะวัฒน์

Annop Jeenawathana

ศศิธร กาญจนสุวรรณ

Sasitorn Kanchanasuvanna

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Sukhothai Thammathirat Open University, Thailand

E-mail: Khunsarit@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการเรียนรู้ และ 2) พัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวิธีการวิจัยและพัฒนา กลุ่มผู้ให้ข้อมูล 1) ผู้ให้ข้อมูลประเด็นสนทนากลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่ ครูวิทยฐานะ เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน 2) ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความสอดคล้อง ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 385 คน 3) ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบร่าง กลยุทธ์ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน 4) ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้การวิจัย คือ ประเด็นสนทนากลุ่ม แบบสอบถาม แบบ สัมภาษณ์ สัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน วิเคราะห์เนื้อหา สังเคราะห์ และสรุปสาระสำคัญ ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบของการบริหารจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 5 องค์ประกอบ 19 ตัวแปร ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ด้านหลักสูตร จำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 ด้านการจัดการเรียนการสอน จำนวน 5 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 ด้านครู จำนวน 3 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 ด้านผู้บริหาร จำนวน 3 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 5

* Received 11 July 2022; Revised 26 August 2022; Accepted 29 August 2022



ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ จำนวน 4 ตัวแปร โดยองค์ประกอบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี พิจารณาค่า $X^2\text{-test} = 253.18$ $df = 130$ $P = 0.00$ $X^2/df = 1.95$ $RMSEA = 0.05$ $SRMR = 0.02$ $CFI = 0.98$ $GFI = 0.93$ $AGFI = 0.90$ $PGFI = 0.64$ และ 2) กลยุทธ์การบริหารการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 19 กลยุทธ์รอง 71 โครงการ/กิจกรรม ซึ่งมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหารการจัดการเรียนรู้, การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21, โรงเรียนมัธยมศึกษา

Abstract

The objective of this research article was to study the components and strategy of learning management in the 21st Century of secondary schools under the Office of the Basic Education Commission by research and development method. The data was collected via reviewing of documents and related literature, conducting of a focus group discussion involving 11 school administrators, 385 school administrators by questionnaires, 11 special experts by interview and 9 scholar experts by doing connoisseurship, all of whom were purposively selected. The research tools were a form containing issues for focus group discussion, questionnaires, interview and connoisseurship. Research data were mean, standard deviation, confirmatory factor analysis (CFA), analyzed with content analysis in order to synthesize to derive at conclusions. The findings showed that 1) the learning management in the 21st Century of secondary schools under the Office of the Basic Education Commission was composed of 5 components with 19 variables. The 5 components with their variables could be specified as follows: 1) the curriculum component, with 4 variables; 2) the instructional management component, with 5 variables; 3) the teacher component, with 3 variables; 4) the school administrator component, with 3 variables; and 5) the learning environment component, with 4 variables, that were well fitted with the empirical data ($X^2\text{-test} = 253.18$ $df = 130$ $P = 0.00$ $X^2/df = 1.95$ $RMSEA = 0.05$ $SRMR = 0.02$ $CFI = 0.98$ $GFI = 0.93$ $AGFI = 0.90$ $PGFI = 0.64$). 2) The Strategy of Learning Management in the 21st Century of Secondary Schools under the Office of the Basic Education Commission consist



of 5 core strategies, 19 secondary strategies, and 71 projects/activities. The Strategies' suitable and feasible were at the highest level.

Keywords: The Strategy of Learning Management, Learning Management in The 21st Century, Secondary School

บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาประชากรของประเทศให้มีคุณภาพ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในปัจจุบันจึงเป็นการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาไปสู่ระดับสากล อันจะเป็นหนทางนำไปสู่ภูมิปัญญาในการแก้ไขวิกฤติของชาติ โดยยึดเป้าหมายของการศึกษาและการพัฒนาประเทศที่เน้นการพัฒนาความเป็นมนุษย์โดยองค์รวม การจัดการศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 จะต้องเชื่อมโยงกระบวนการทางสังคม ระบบเศรษฐกิจ และต้องสอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงทุกด้านที่เป็นไปอย่างรวดเร็วต่อเนื่อง จากรายงานการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษามัธยมศึกษา ประจำปีการศึกษา 2558 (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2559) ซึ่งเป็นรายงานผลการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษามัธยมศึกษาที่มีความสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษายุคใหม่ (พ.ศ. 2553 - 2561) ใน 4 ด้าน ได้แก่ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านระบบการเรียนรู้ ด้านระบบการบริหารจัดการ และด้านคุณภาพแหล่งเรียนรู้ จากจำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีข้อมูลสมบูรณ์ครบถ้วน 2,081 โรงเรียน โดยภาพรวมมีผลการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ในระดับดีมากคิดเป็นร้อยละ 3.17 ระดับดี คิดเป็นร้อยละ 64.59 ระดับพอใช้คิดเป็นร้อยละ 32.10 และระดับปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 0.14 และจากการประเมินผลการจัดการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา พบว่า ด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน และด้านการวัดและประเมินผล เป็นด้านที่มีความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องเร่งดำเนินการศึกษา วิเคราะห์หาสาเหตุ กำหนดกลยุทธ์ กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อพัฒนาระบบการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2559) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ) ที่ชี้ให้เห็นว่าเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาไทย คือ การพัฒนาระบบการเรียนการสอนเพื่อเติมเต็มศักยภาพให้นักเรียนในศตวรรษที่ 21 ดังนั้น การพัฒนาครูให้มีคุณภาพและการสร้างความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นพื้นฐานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของชาติที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้าน (ศุภณัฐ์ ศศิวิวัฒน์, 2559)

สถานศึกษาเป็นองค์กรหลักที่ต้องให้ความสำคัญในการจัดการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ ในการดำรงชีวิตในโลกในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีคุณภาพ โดยที่ วิจารย์ พานิช



ได้กล่าวถึงทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills) ที่สำคัญทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ทักษะด้านชีวิตและอาชีพ หรือทักษะของคนในศตวรรษที่ 21 ที่ทุกคนจะต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ การเรียนรู้ 3R x 7C ซึ่ง 3R คือ Reading (อ่านออก), (W) Riting (เขียนได้), และ (A) Rithematics (คิดเลขเป็น) 7C ได้แก่ Critical Thinking and Problem Solving (ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา) Creativity and Innovation (ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม) Cross-cultural Understanding (ทักษะด้านความเข้าใจความต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์) Collaboration, Teamwork and Leadership (ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ) Communications, Information, and Media Literacy (ทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ) Computing and ICT Literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) Career and Learning Skills (ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้) ดังนั้นการบริหารการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ให้ประสบความสำเร็จ ต้องกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารการจัดการเรียนรู้ โดยร่วมกันสร้าง รูปแบบและแนวปฏิบัติในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นที่องค์ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและสมรรถนะที่เกิดกับตัวผู้เรียน โดยผสมผสาน หลักสูตรและการเรียน การสอน ระบบสนับสนุนการเรียนรู้ ครู ผู้บริหาร ทั้งนี้หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ต้องเน้น ทักษะแห่งอนาคต เน้นสร้างกระบวนทัศน์พัฒนาทักษะการเป็นพลเมืองโลก จะต้องปรับเปลี่ยน การประเมินผลต่อการเรียนรู้ให้เข้าไปอยู่ในความรับผิดชอบของครูให้มากที่สุด (วิจารณ์ พานิช, 2555); (วิจารณ์ พานิช และปิยาภรณ์ มัณฑะจิตร, 2563)

จากรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับครู พบว่า ครูส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจ ในการจัดการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการศึกษา ใช้การสอนแบบเดิมคือการบรรยาย ไม่ปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนการสอน ยังยึดครูเป็นศูนย์กลาง การประเมินผลยังใช้วิธีการแบบเดิม ๆ ซึ่งในประเด็นดังกล่าวนี้ถือเป็นความท้าทายด้านการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามที่ องค์การภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21st Century Skills) กล่าวว่า การจะเตรียมนักเรียนให้มีความพร้อมและเกิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ครูต้องมีความตื่นตัว และเตรียมการในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนมีทักษะที่สำคัญที่สุด คือ ทักษะการเรียนรู้ (Learning Skill) โดยสถานศึกษาต้องตระหนักถึงความจำเป็นที่จะให้นักเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมเรียนรู้ ใฝ่รู้ อยากเรียนรู้ สนุกกับการเรียนรู้ได้ ตลอดเวลา จากทุกสถานที่ มีทักษะชีวิตที่ดี ปรับตัวได้ทุกครั้งที่พบอุปสรรค ยืดหยุ่นตัวเองได้ ทุกรูปแบบเมื่อพบปัญหา (วิจารณ์ พานิช, 2555)

จากแนวความคิดการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ดังกล่าว สถานศึกษาจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นบทบาทและการมีส่วนร่วมของผู้เรียน โดยการ



นำเอารูปแบบวิธีการสอน เทคนิคการสอนที่หลากหลายมาบูรณาการ กำหนดแผนการจัดการเรียนรู้และกิจกรรมที่กระตุ้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในชั้นเรียน ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียน และผู้เรียนกับผู้สอน เป็นการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ผู้เรียนประยุกต์ใช้ทักษะและเชื่อมโยงองค์ความรู้นำไปปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาหรือประกอบอาชีพในอนาคต เป็นการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ซึ่งมีความแตกต่างจากการเรียนการสอนที่เน้นเนื้อหาความจำ (Passive Learning) การเรียนการสอนเชิงรุกจึงเป็นการสร้างองค์ความรู้ให้แก่ผู้เรียน เพราะผู้เรียนสามารถสร้างขึ้นได้ด้วยตนเอง เนื่องจากการเรียนรู้เชิงรุกเป็นการจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีการสร้างกิจกรรมในชั้นเรียนเพื่อให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียน ดังนั้น จึงจัดได้ว่า การเรียนการสอนเชิงรุกเป็นการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองอย่างแท้จริง (เนาวนิตย์ สงคราม, 2555) ดังนั้นการจัดการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่สำคัญในการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติโดยยึดหลักว่า ผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสมอง เน้นให้ความสำคัญทั้งความรู้และคุณธรรม ผู้สอนต้องพยายามคัดสรรกระบวนการเรียนรู้ ออกแบบการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับศักยภาพและบริบทของผู้เรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้และนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553)

วิจารณ์ พานิช และปิยาภรณ์ มัณฑะจิตร นำเสนอสาระสำคัญโดยการตีความหนังสือ A World-Class Education: Learning from International Models of Excellence and Innovation ซึ่งเขียนโดย Vivien Stewart การศึกษาคุณภาพสูงระดับโลก ของประเทศ สิงคโปร์ แคนาดา ฟินแลนด์ เชียงไฮ้(จีน) และออสเตรเลีย ที่มีบริบทแตกต่างกันและมีวิธีดำเนินการแตกต่างกันแต่มีมาตรการหรือลักษณะร่วมสำคัญของระบบการศึกษาที่เหมือน ๆ กัน 8 ประการ คือ 1) วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ 2) กำหนดมาตรฐานสูงหรือท้าทาย 3) มุ่งสร้างความเท่าเทียม 4) ครูและผู้นำการศึกษาคุณภาพสูง 5) มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันและสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทั้งในระดับนโยบายถึงปฏิบัติการ 6) แนวทางการจัดการและระบบรับผิดชอบที่สะท้อนผลลัพธ์ที่ผู้เรียน 7) นักเรียนมีแรงจูงใจต่อการเรียนสูง 8) มุ่งเรียนเป็นพลโลกและเพื่ออนาคต หลักการสำคัญนี้มีความสัมพันธ์สอดคล้องการพัฒนากลยุทธ์ทั่วไป มี 5 ขั้นตอนสำคัญ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การระบุทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การดำเนินกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ (วิจารณ์ พานิช และปิยาภรณ์ มัณฑะจิตร, 2563) แต่การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษามีความแตกต่างจากองค์กรทั่วไป โดยจะประกอบด้วย 2 ขั้นตอนสำคัญ คือ 1) ขั้นความคิดประกอบด้วย



การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การเลือกกลยุทธ์ และการทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ 2) ขั้นตอนปฏิบัติการ ประกอบด้วย การวางแผน การเลือกกลยุทธ์ และการวางแผนดำเนินการให้สำเร็จ (Fidler, B., 2002) จากหลักการสำคัญทั้งสองส่วนนี้ จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพสูง ต้องดำเนินการระบบการศึกษาให้เป็น “ระบบเรียนรู้” (Learning System) เรียนรู้และปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและเทคโนโลยี โดยมีกลไกพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยฐานะที่ผู้วิจัยดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องรับผิดชอบในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 จึงต้องการที่จะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ จะได้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพ และผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปประยุกต์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทยให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) แบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การจัดการเรียนรู้และการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 การบริหารจัดการการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 องค์ประกอบที่มีประสิทธิภาพต่อการจัดการเรียนรู้ กลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา และดำเนินการการสอบถามโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 385 คน จาก 270 โรงเรียน โดยเลือกเกณฑ์การกำหนดขนาดตัวอย่างของ Osborne, J. W. & Costello, A. B. (Osborne, J. W. & Costello, A. B., 2004) ซึ่งกำหนดให้มีตัวอย่างเป็น 15 - 20 ตัว ต่อ 1 ตัวแปรสังเกตได้ จากนั้นใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ เป็นชั้นของการสุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญ 5 คน และมีค่า IOC



ระหว่าง 0.60 - 1.00 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 วิเคราะห์โดยใช้สถิติ คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA)

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาয়กร่างกลยุทธ์ และตรวจสอบร่าง กลยุทธ์โดยการสนทนากลุ่ม ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง โดยมีคุณสมบัติเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการทางการบริหารการศึกษาจำนวน 2 คน ครูที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลการบริหารงานดีเด่น บริหารสถานศึกษาได้รับรางวัลพระราชทาน หรือได้รับรางวัลทรงคุณค่าของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBEC AWARD) หรือได้รับรางวัลระดับชาติอื่น ๆ มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์หรือได้รับรางวัลระดับชาติ จำนวน 3 คน และความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ ประเด็นสนทนากลุ่ม และการจัดประชุม สัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ วิเคราะห์โดยใช้สถิติ คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์และสรุปข้อมูล

ผลการวิจัย

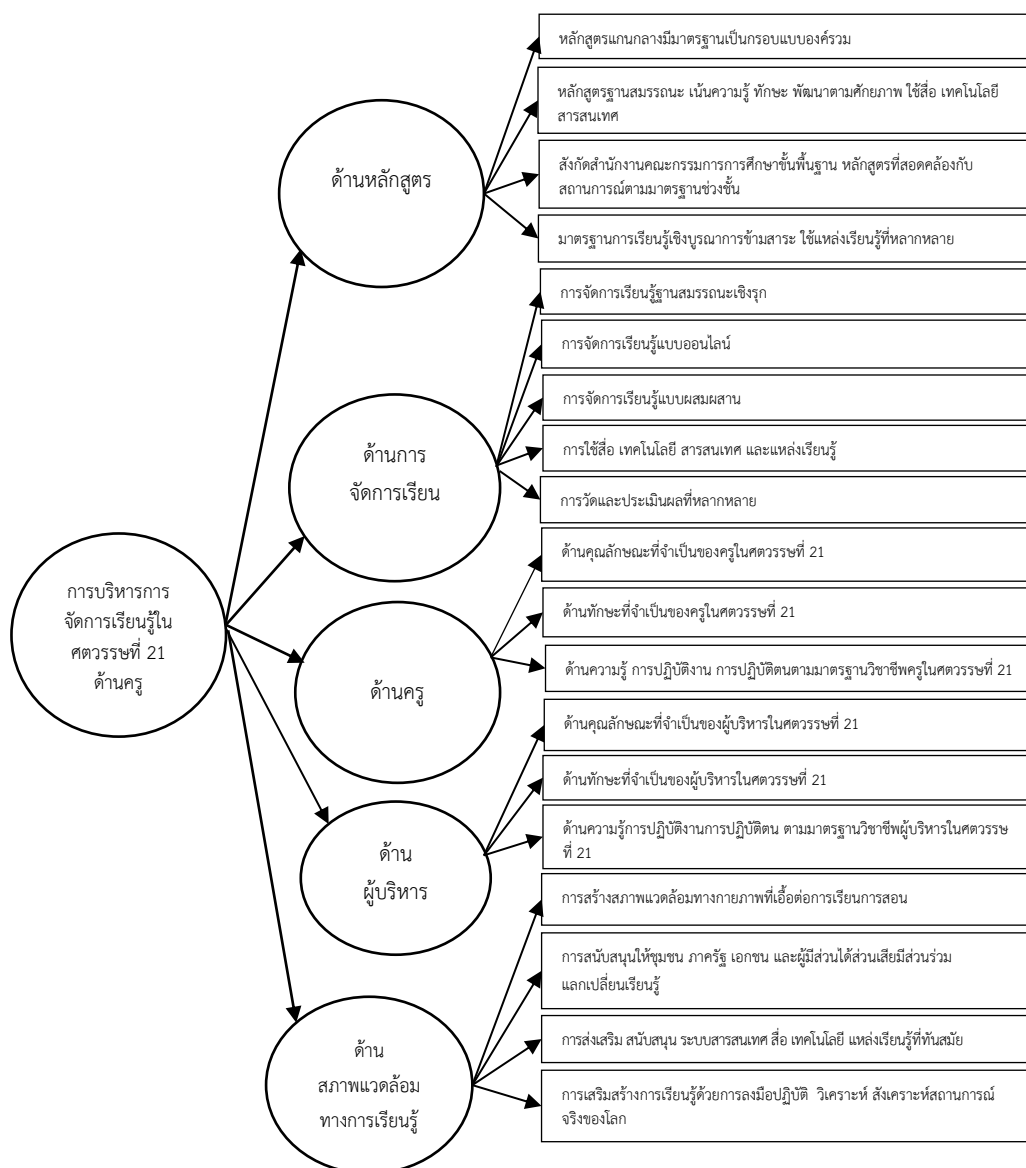
การวิจัยและพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้มีผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถกำหนดเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ด้านหลักสูตร จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) หลักสูตรแกนกลางมีมาตรฐานเป็นกรอบเป็นแบบองค์รวม 2) หลักสูตรฐานสมรรถนะ เน้นความรู้ ทักษะ พัฒนาตามศักยภาพ ใช้สื่อ เทคโนโลยี สารสนเทศ 3) มาตรฐานการเรียนรู้เชิงบูรณาการข้ามสาระ ใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย องค์ประกอบที่ 2 ด้านการจัดการเรียนการสอน จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) 2) การใช้สื่อ เทคโนโลยี สารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ และ 3) การวัดและประเมินผลที่หลากหลาย องค์ประกอบที่ 3 ด้านครู จำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของครูในศตวรรษที่ 21 และ 2) ด้านความรู้ การปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพครูในศตวรรษที่ 21 องค์ประกอบที่ 4 ด้านผู้บริหาร จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 2) ด้านทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 และ 3) ด้านความรู้การปฏิบัติงานการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 และองค์ประกอบที่ 5 ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เกื้อหนุนการเรียนการสอน ปรับกิจกรรมให้เหมาะสม 2) สนับสนุนให้ชุมชน ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมแบ่งปันสิ่ง

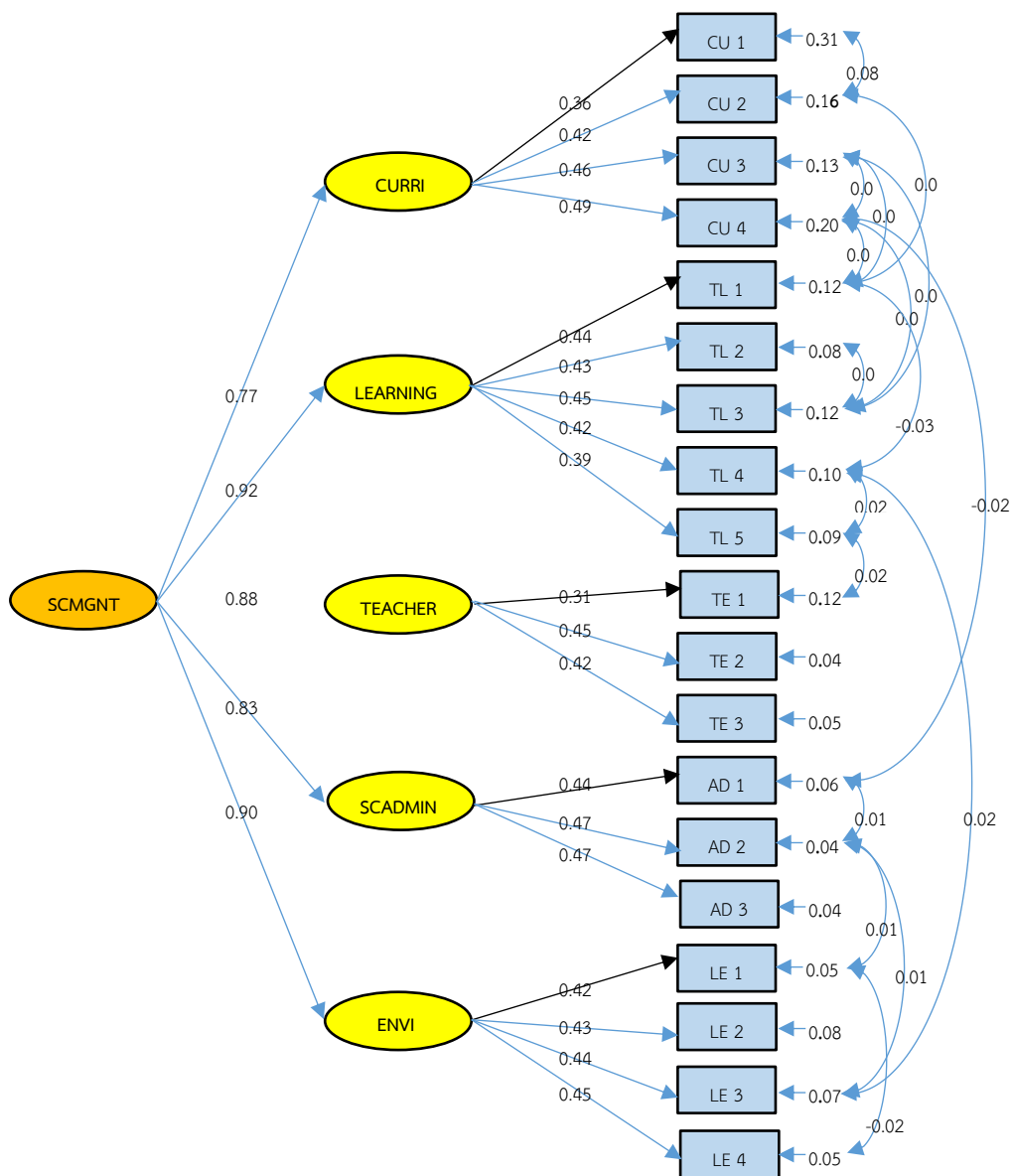


ปฏิบัติที่เป็นเลิศ บูรณาการทักษะหลากหลายสู่การปฏิบัติ 3) ผู้เรียนเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริงตามบริบท โดยเฉพาะการเรียนรู้แบบโครงงาน 4) การเข้าถึงสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี เครื่องมือแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี พิจารณาจากค่า $X^2\text{-test} = 253.18$ $df = 130$ $P = 0.00$ $X^2/df = 1.95$ $RMSEA = 0.05$ $SRMR = 0.02$ $CFI = 0.98$ $GFI = 0.93$ $AGFI = 0.90$ $PGFI = 0.64$

องค์ประกอบของการบริหารจัดการการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ประกอบขององค์ประกอบของการบริหารจัดการการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา



ภาพที่ 2 ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบกลยุทธ์การบริหาร
การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. กลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์



กลยุทธ์รอง 19 กลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนการดำเนินงานของกลยุทธ์ จำนวน 71 โครงการ/กิจกรรม

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาหลักสูตรแกนกลางมีมาตรฐานเป็นกรอบ กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ กลยุทธ์รองที่ 3 พัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ตามมาตรฐานการเรียนรู้ กลยุทธ์รองที่ 4 พัฒนามาตรฐานการเรียนรู้เชิงบูรณาการ ข้ามสาระแบบองค์รวม และโครงการ/กิจกรรม จำนวน 12 กิจกรรม

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์รอง ได้แก่ กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะเชิงรุก กลยุทธ์รองที่ 2 ส่งเสริมจัดการเรียนรู้แบบออนไลน์ กลยุทธ์รองที่ 3 ส่งเสริมจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานในยุค New Normal กลยุทธ์รองที่ 4 ส่งเสริมการใช้สื่อ เทคโนโลยี สารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ กลยุทธ์รองที่ 5 ใช้การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย และโครงการ/กิจกรรม จำนวน 15 กิจกรรม

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาครู ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่ กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นของครูในศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์รองที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่สอดคล้องและตอบสนองต่อศตวรรษที่ 21 และกลยุทธ์รองที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ การปฏิบัติงาน การปฏิบัติตนตามมาตรฐานวิชาชีพครูในศตวรรษที่ 21 และโครงการ/กิจกรรม จำนวน 17 กิจกรรม

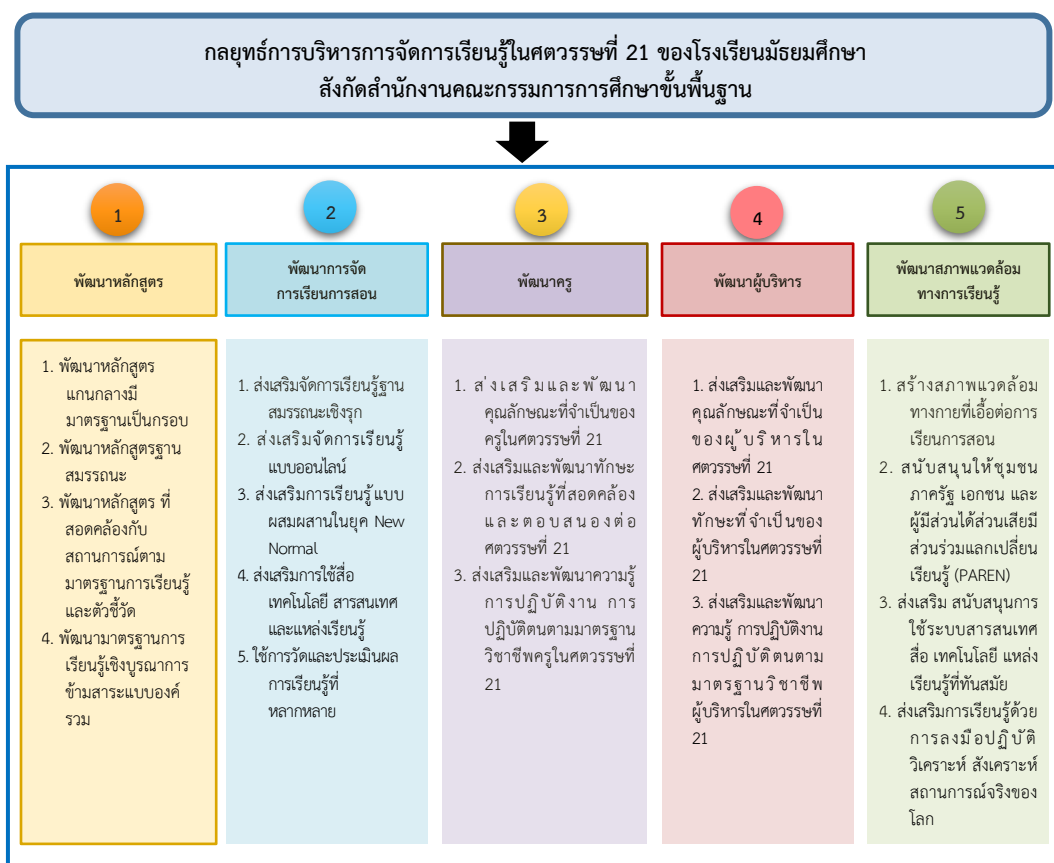
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาผู้บริหาร ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่ กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์รองที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์รองที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ การปฏิบัติงาน การปฏิบัติตนตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 และโครงการ/กิจกรรม จำนวน 15 กิจกรรม

กลยุทธ์ที่ 5 สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ กลยุทธ์รองที่ 1 สร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนการสอน กลยุทธ์รองที่ 2 สนับสนุนให้ชุมชน ภาครัฐ เอกชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (PAREN) กลยุทธ์รองที่ 3 ส่งเสริม สนับสนุน ระบบสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย กลยุทธ์รองที่ 4 เสริมสร้างการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ วิเคราะห์ สังเคราะห์ สถานการณ์จริงของโลก และโครงการ/กิจกรรม จำนวน 12 กิจกรรม

ผลการตรวจสอบกลยุทธ์โดยการสนทนากลุ่ม พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนมีความเห็นว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความความถูกต้อง ความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้



ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์โดยประชุม สัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่ากลยุทธ์การบริหารการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.89$, S.D. = 0.30)



ภาพที่ 3 กลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

อภิปรายผล

การวิจัยและพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในครั้งนี้อภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มี 5 องค์ประกอบ 19 ตัวแปร ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ด้านหลักสูตร จำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 ด้านการจัดการเรียนการสอน จำนวน 5 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 ด้านครู



จำนวน 3 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 ด้านผู้บริหาร องค์ประกอบที่ 5 ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ จำนวน 4 ตัวแปร โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และองค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารจัดการการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของกลยุทธ์ทั้ง 5 องค์ประกอบ ดังกล่าวข้างต้นเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา คุณภาพผู้เรียน และคุณภาพของโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของ พิณสุดา สิริธรรังศรี ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการศึกษาที่สำคัญประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมินผลผู้เรียน การพัฒนาครูและบุคลากร การสนับสนุนเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (พิณสุดา สิริธรรังศรี, 2556) กล่าวได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทเป็นผู้นำวิชาการและผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะการจัดการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียนทั้งในด้านความรู้สาระวิชาหลักและทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่จะช่วยผู้เรียนได้เตรียมความพร้อมในหลากหลายด้าน ดังนั้นองค์ประกอบการบริหารจัดการเรียนรู้ที่สำคัญ จึงประกอบด้วย องค์ประกอบด้านหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านครู ด้านผู้บริหาร และด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้ผู้เรียนเกิดประสิทธิภาพสูงสุดทางการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ตามโมเดลแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย หลักสูตรและการสอน การพัฒนาทางวิชาชีพครู สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ (วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอธิป จิตฤกษ์, 2554); (วิจารณ์ พานิช, 2555); (สุรศักดิ์ ปาเฮ, 2559)

2. กลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 กลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 ด้านหลักสูตร ได้แก่ 1) หลักสูตรแกนกลางมีมาตรฐานเป็นกรอบเป็นแบบองค์รวม 2) หลักสูตรฐานสมรรถนะ เน้นความรู้ ทักษะ พัฒนาตามศักยภาพ ใช้สื่อ เทคโนโลยี สารสนเทศ 3) มาตรฐานการเรียนรู้เชิงบูรณาการข้ามสาระ ใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย กลยุทธ์ที่ 2 ด้านการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ 1) การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) 2) การใช้สื่อเทคโนโลยี สารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ และ 3) การวัดและประเมินผลที่หลากหลาย กลยุทธ์ที่ 3 ด้านครู ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของครูในศตวรรษที่ 21 และ 2) ด้านความรู้ การปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพครูในศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์ที่ 4 ด้านผู้บริหาร ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 2) ด้านทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 และ 3) ด้านความรู้การปฏิบัติงานการปฏิบัติตาม ตาม



มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 และกลยุทธ์ที่ 5 ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เกื้อหนุนการเรียนรู้ การเรียนการสอน ปรับกิจกรรมให้เหมาะสม 2) สนับสนุนให้ชุมชน ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมแบ่งปันสิ่งปฏิบัติที่เป็นเลิศ บูรณาการทักษะหลากหลายสู่การปฏิบัติ 3) ผู้เรียนเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริงตามบริบท โดยเฉพาะการเรียนแบบโครงงาน 4) การเข้าถึงสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี เครื่องมือแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ดังกล่าวได้จากการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์และประยุกต์จากเครื่องมือส่งเสริมการขับเคลื่อนประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับครูและผู้บริหารสถานศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) รายงานการวิจัยแนวโน้มภาพอนาคตการศึกษาและการเรียนรู้ของไทยในปี พ.ศ. 2573 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2559) โครงการวิจัยเรื่องการกำหนดแนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2557) แนวทางการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) และบทปริทัศน์หนังสือทักษะแห่งอนาคตใหม่: การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21 (Bellance, J. A. & Brandt, R., 2010) หนังสือ A World-Class Education: Learning from International Models of Excellence and Innovation (Stewart, V., 2012) การศึกษาคุณภาพสูงระดับโลก (วิจารณ์ พานิช และปิยาภรณ์ มัณฑะจิตร, 2563) การศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีการกำหนดกลยุทธ์ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2552); (สาคร สุขศรีวงศ์, 2551) การกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ (Fidler, B., 2002) ซึ่งมีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครอบคลุมภารกิจและเป้าหมายสำคัญของการบริหารงานวิชาการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการของสถานศึกษา นอกจากนี้เป็นไปตามแนวคิดการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการศึกษาที่สำคัญประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมินผลผู้เรียน การพัฒนาครูและบุคลากร การสนับสนุนเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (พินสุดา สิริรังศรี, 2556) และการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนรู้สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน และการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก (พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และเพียว ยินดีสุข, 2557) และสอดคล้องกับองค์ประกอบการบริหารจัดการเรียนรู้ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ คน (ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง) แหล่งเรียนรู้ วัสดุเครื่องมือการเรียนรู้อุปกรณ์ หลักสูตร และการบริหารจัดการ (พัทธนนันท์ หรรษาภิรมย์โชค และคณะ, 2558)

กลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ กลยุทธ์



รอง 19 กลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนการดำเนินงานของกลยุทธ์ จำนวน 71 โครงการ/กิจกรรม ผลการตรวจสอบกลยุทธ์โดยการสนทนากลุ่ม พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนมีความเห็นว่า กลยุทธ์มีความความถูกต้อง ความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์โดยประชุม สัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของเฟรด อาร์ เดวิด (David, F. R.) ที่ระบุว่า การประเมินกลยุทธ์โรงเรียน เป็นกระบวนการวัดผลประเมินผลการปฏิบัติงานว่ากลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้เมื่อนำไปปฏิบัติจริงแล้วมีประสิทธิภาพเพียงใด ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์การบริหารการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาทั้งระบบของสถานศึกษา โดยด้านหลักสูตรมีการปรับปรุงให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และความต้องการพัฒนาคนให้มีคุณภาพในศตวรรษที่ 21 ด้านการจัดการเรียนรู้สอน ทำให้ครูได้ออกแบบหน่วยการเรียนรู้ จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก รูปแบบ เทคนิคการสอน วิธีการสอน และกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ รวมทั้งการสร้างสื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ทำให้ครูได้พัฒนาตนเอง พัฒนางานอาชีพ ตลอดจนเกิดการพัฒนาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นผู้อำนวยความสะดวกและพัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (David, F. R., 2009) ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สรรเพชญ์ โทวิชา ที่ได้พัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า มีความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (สรรเพชญ์ โทวิชา, 2560) เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ เตือนใจ ปิ่นนิกร ที่ศึกษาพบว่า ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความถูกต้อง เชื่อถือได้ ครอบคลุม กะทัดรัด ชัดเจน ปฏิบัติได้ คุ่มค่า ยืดหยุ่น ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นด้วยทุกประเด็น (เตือนใจ ปิ่นนิกร, 2557)

สรุป/ข้อเสนอแนะ

กลยุทธ์การบริหารการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านครู ด้านผู้บริหาร และด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ ดังนั้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้านกลยุทธ์พัฒนาครู ผู้บริหารควรเน้นการพัฒนาครูให้มีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement: PA) คุณภาพการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น



ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเอง และวิชาชีพ กำหนดแนวทางการพัฒนาครูและผู้บริหารให้มีความสำคัญกับการพัฒนาตามภาระหน้าที่งานในโรงเรียนให้มีคุณภาพสูงสุด และสมรรถนะครูให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน พัฒนาครูในรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือให้มีความเข้มแข็ง เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของครูในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียน และกลยุทธ์การพัฒนาสภาพแวดล้อม ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับห้องเรียนที่สามารถยืดหยุ่นได้ทั้งแบบ Online และ on site ตามแนวทางการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานที่ตามสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่เป็นปัจจัยส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ ต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก สำหรับข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการพื้นที่การเรียนรู้ (Learning Space) สำหรับการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแนวคิดนวัตกรรมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาและออกแบบพื้นที่การเรียนรู้โดยใช้มนุษย์เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้สำหรับการจัดพื้นที่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และควรศึกษามาตรการการฟื้นฟูภาวะความรู้ถดถอย (Learning Loss) ได้เกิดขึ้นกับผู้เรียนจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อแก้ไขผลกระทบต่อผู้เรียนด้านวิชาการ ด้านพัฒนาการ และด้านอารมณ์และสังคม

เอกสารอ้างอิง

- เตือนใจ ปันนิกร. (2557). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการในศตวรรษที่ 21. ใน ดุษฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- เนาวนิตย์ สงคราม. (2555). การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานด้วยการเรียนรู้เชิงรุก เพื่อการสร้างองค์ความรู้และความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์สำหรับนิสิต นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์บัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. กรุงเทพมหานคร: คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัทธนนันท์ หรรษาภิรมย์โชค และคณะ. (2558). การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสำหรับโรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ศูนย์วิจัยและพัฒนาการศึกษา ด้วยกระบวนการจัดการความรู้. วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 7(13), 129-135.
- พิณสุดา สิริธรรังศรี. (2556). รายงานการวิจัยและพัฒนา เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และพะเยาว์ ยินดีสุข. (2557). การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอธิป จิตฤกษ์. (2554). ทักษะแห่งอนาคตใหม่: การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: โอเพ่นเวิลด์ส.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2552). การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วิจารณ์ พานิช และปิยาภรณ์ มัณฑะจิตร. (2563). การศึกษาคุณภาพสูงระดับโลก. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสยามกัมมาจล.
- ศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์. (2559). รายงานชุดปฏิรูประบบบุคลากรครู: ข้อเสนอการสร้างและคัดเลือกครูสอนดีรุ่นใหม่สู่การยกระดับคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โครงการจัดตั้งสถาบันวิจัยระบบการเรียนรู้ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI).
- สรรเพชญ์ ไทวิชา. (2560). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. ใน ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2551). การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). แนวทางการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). โครงการวิจัยเรื่องกำหนดแนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- _____. (2559). รายงานการวิจัยแนวโน้มภาพอนาคตการศึกษาและการเรียนรู้ของไทยในปี พ.ศ. 2573. กรุงเทพมหานคร: 21 เซ็นจูรี.
- _____. (2559). สถิติการศึกษาของประเทศไทย ปีการศึกษา 2557 - 2558. กรุงเทพมหานคร : พรินทวาทกราฟฟิค.
- _____. (2562). การจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับครูและผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร : 21 เซ็นจูรี.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2559). รายงานการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษามัธยมศึกษา ประจำปีการศึกษา 2558. กรุงเทพมหานคร: สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2559). การพัฒนาระบบการสอนภาควันรูปภาพสำหรับนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายภาคเหนือตอนบน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี, 10(23), 9-23.



- Bellance, J. A. & Brandt, R. (2010). 21st Century Skills: Rethinking How Students Learn. Indiana: Solution Tree.
- David, F. R. (2009). Strategic Management. New York: Pearson Education.
- Fidler, B. (2002). Strategic Management for School Development: Leading your School's Improvement Strategy. New York: SAGE.
- Osborne, J. W. & Costello, A. B. (2004). Sample size and subject to item ratio in principal components analysis. Practical Assessment, Research, and Evaluation, 9(11), 1-9.
- Stewart, V. (2012). A World-Class Education: Learning from International Models of Excellence and Innovation. Virginia: ASCD.