กลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

The Management Strategies Improving Learning Management Based on 21st Century Trend for Lower Secondary Schools under Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 3

โยธิน สิทธิประเสริฐ[1*]
ไพรภ รัตนชูวงศ์[2] ประเวศ เวชชะ[3] และ สมเกียรติ ตุ่นแก้ว[4]
Yothin Sittiprasert [1*]
Pairop Rattanachuwong [2], Prawet wetcha [3] and Somkieat tunkaew[4]

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีวัตถุประสงค์ย่อยคือ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู 2) เพื่อศึกษาสภาพการได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของครู 3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยใช้แบบสอบถาม เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนแบบสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาสำคัญ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์สังเคราะห์ หาเหตุและปัจจัยที่มีต่อสภาพการบริหาร แล้วกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 (ร่างที่ 1) ผู้วิจัยได้นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบและยืนยันกลยุทธ์ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาแล้วปรับปรุงกลยุทธ์ (ร่างที่ 2) และประเมินกลยุทธ์โดยใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ได้กลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู ภาพรวมมีระดับคุณภาพพอใช้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ กระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน มีระดับคุณภาพมาก รองลงมาที่มีระดับคุณภาพมาก ได้แก่ การพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ที่เน้นเด็กเป็นศูนย์กลาง การพัฒนาทักษะการพัฒนาหลักสูตรและการนำไปใช้ การพัฒนาทักษะการเสริมสร้างลักษณะนิสัยของผู้เรียน การพัฒนาทักษะการจัดการในชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก และที่มีระดับคุณภาพพอใช้ ได้แก่ การพัฒนาทักษะการใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะการประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง การพัฒนาทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และการพัฒนาทักษะการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

2. สภาพการได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของครู ในภาพรวมมีระดับคุณภาพน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ กระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน มีระดับคุณภาพพอใช้ รองลงมาที่มีระดับคุณภาพพอใช้

---

[1] ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
[2] อาจารย์ ดร. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
[3] อาจารย์ ดร. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
[4] อาจารย์ ดร. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
[*]Corresponding author; email: yothinsit@gmail.com

ได้แก่ การพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ที่เน้นเด็กเป็นศูนย์กลาง การพัฒนาทักษะการพัฒนาหลักสูตรและการนำไปใช้ การพัฒนาทักษะการเสริมสร้างลักษณะนิสัยของผู้เรียน การพัฒนาทักษะการจัดการในชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก และที่มีระดับคุณภาพน้อย ได้แก่ การพัฒนาทักษะการใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะการประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง การพัฒนาทักษะด้านคอมพิวเตอร์ การพัฒนาทักษะการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน และการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม

3. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษ ที่ 21 ประกอบด้วยกลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กลยุทธ์ที่ 2 เร่งเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมของครู กลยุทธ์ที่ 3 เร่งพัฒนาทักษะการบริหารจัดการในชั้นเรียน และ กลยุทธ์ที่ 4 เร่งพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน ซึ่งทั้ง 4 กลยุทธ์มี 22 แนวทางการดำเนินการ 25 ตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยผลการประเมินกลยุทธ์มีความเหมาะและเป็นไปได้มากที่สุด

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ ทักษะในศตวรรษที่ 21

Abstract

The principal objective of this study was to develop the management strategies in improving the learning management based on the 21st century trend for lower secondary schools under Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 3. There were 3 sub-objectives: 1) to examine the state of teachers' learning management; 2) to investigate supporting state for teachers in the learning management; and 3) to develop the management strategies in improving the learning management based on the 21st century trend. The rating-scale questionnaire was used to collect the data from school administrators and teachers. The data was analyzed by mean and standard deviation. Also, the interview data was analyzed by content analysis and then synthesized to identify causes and effects affecting the learning management. After, the management strategies based on the 21st century trend was formulated. Draft 1 of the strategies was validated by honorary experts by means of focus group discussion and then reanalyzed the content and finally improved the developed strategies for Draft 2. The 2nd draft was again validated for appropriateness and feasibility by honorary experts based on mean and standard deviation. The revision was made as of suggestions to formulate the final draft of management strategies in improving learning management based on the 21st century trend. The findings revealed that:

1. The state of learning management by teachers, in overall, was found at the fair level. The aspects holding the highest mean but at the high quality level were the management process of school administrators, followed by skills in developing learning management using child-centered approach, curriculum development and implementation, building student learning styles, building positive classroom atmosphere. The aspects with fair quality level were development of skills in using innovative learning and building morality and ethics, authentic assessment, computer literacy, and skills in classroom action research.

2. The state of encouragement and support for teachers in learning management, in overall, was at the low quality level. The aspects holding the highest mean but at the fair quality level were management process of school administrators, development of skills in learning management based on child-centered approach, curriculum development and implementation, building learner's learning styles, building positive classroom atmosphere, authentic assessment, computer literacy, classroom action research, and morality and ethics.

3. The developed management strategies in improving learning management based on the 21st century trend were: Strategy 1 Developing change management skills for school administrators; Strategy 2 Empowering teacher's morality and ethics; Strategy 3 Developing classroom management skills; Strategy 4 Developing classroom learning management skills. All 4

strategies comprised 22 procedural mechanisms and 25 success indicators. The evaluation results of the developed strategies indicated appropriateness and feasibility at the highest level.

Keywords: Strategic management, Learning management, 21st Century Skills

บทนำ

สถานการณ์โลกในศตวรรษที่ 21 มีความแตกต่างจากศตวรรษที่ 20 และ 19 เป็นยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning – based Society) หรือยุคปฏิรูปการเรียนรู้ ข้อมูลข่าวสารที่มากมาย กระแสโลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาล ไม่ว่าจะเป็น ด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และนโยบาย สิ่งที่จำเป็นอันดับต้น ๆ คือการปรับฐานคิดที่ยังอ่อนแอของประชากรให้เข้มแข็งโดยการเรียนรู้อย่างลึกซึ้งในความเป็นไทย และเรียนรู้ให้เท่าทันสังคมโลกอย่างระมัดระวัง ควบคู่กับการยกระดับสู่สังคมข้อมูลข่าวสาร (Information Society) เพราะมิฉะนั้นแล้วประชากรโดยเฉพาะเยาวชนของเราที่ยังอ่อนความคิดที่จะแยกแยะวิเคราะห์ข้อมูลตามความเป็นจริง ตามสภาวะที่เป็นจริงได้ก็จะเป็นฝ่ายรับข้อมูล เรียนรู้ และนำไปสู่การเลียนแบบ อย่างไร้ขอบเขต การก้าวสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องกระทำในหลายมิติ ในยุคศตวรรษที่ 21 มีการขยายตัวและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ส่งผลให้สังคมโลกต่างปรับตัวอย่างรีบเร่ง เพื่อการดำรงคงอยู่ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ (ทักษะแห่งอนาคตใหม่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21, www.qlf.or.th/home/Contents/417, 2555)

ความพยายามในการปรับตัวนั้น การศึกษาที่ควรจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุด แต่จะเห็นได้ว่าไม่มีพลัง และเหมือนกับจะสะสมปัญหาขึ้นเรื่อย ๆ คุณภาพการจัดการศึกษาไม่เป็นดังที่คาดหวัง ไม่ว่าจะเป็นการทดสอบระดับชาติ โครงการ Programmer for International Student Assessment (PISA) ซึ่งนักเรียนไทยอยู่ในกลุ่มต่ำอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา ที่สำคัญผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน Ordinary National Educational Test (O-NET) ในปีการศึกษา 2557 และ 2558 ก็มีคุณภาพผลการทดสอบอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าร้อยละ 50 เป็นจำนวนมาก (ประเวศ วะสี, 2557 : 11, สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552 : 13)

ที่กล่าวมานั้น คล้ายคลึงกับคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 (สพป.เชียงราย เขต 3) มีการปรับตัว มีการพัฒนายกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของตนเอง โดยได้ใช้กลยุทธ์ในการพัฒนา ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกันกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ สพป.เชียงราย เขต 3 แต่ผลการประเมินพบว่า ผลการสอบ Programme for International Student Assessment (PISA) และผลการทดสอบระดับชาติ (O – NET) ปีการศึกษา 2557 - 2558 อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าร้อยละ 50 นอกจากนี้ผลการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ด้านผู้เรียนคิดเป็นทำเป็น คือ ความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดเป็นระบบ และสามารถปรับตัวเข้ากับสังคม ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นของผู้เรียนในศตวรรษนี้ ก็อยู่ในระดับพอใช้และควรปรับปรุงเป็นจำนวนมากซึ่งปัญหาดังกล่าวปฏิเสธไม่ได้ว่ามาจากคุณภาพการจัดการเรียนรู้นั่นเอง

ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงได้มุ่งเน้นการพัฒนา “กลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3” ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนในพื้นที่สามารถนำไปใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนในลักษณะเชิงรุก โดยมีคำถามการวิจัยเพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ดังนี้

1. สภาพการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูเป็นอย่างไร
2. สภาพการได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของครูเป็นอย่างไร

3. กลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 ควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์

1. วัตถุประสงค์หลัก

เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

2. วัตถุประสงค์ย่อย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู

2.2 เพื่อศึกษาสภาพการได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของครู

2.3 เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งมุ่งเน้นการพัฒนา “กลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3” มีวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู ประชากรที่ให้ข้อมูลเชิงปริมาณได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัด สพป.เชียงราย เขต 3 จำนวน 51 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบ Multi - Stage Sampling ประกอบด้วย การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบ Cluster Sampling และการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบ Purposive Sampling โดยเลือกโรงเรียนซึ่งเป็นกรณีศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ อำเภอละ 1 แห่ง รวม 5 คน จาก 5 อำเภอ ใน สพป.เชียงราย เขต 3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และแบบสัมภาษณ์ (Structured Interview) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นหน้าที่ในการบริหารจัดการเป็นคำถามหลัก มีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยเสนออาจารย์ที่ปรึกษา และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความถูกต้อง หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ทุกข้อเท่ากับ 1 แล้วนำไป Try Out กับผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดเชียงรายที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 30 คน คำนวณค่า Cronbach 's Alpha Coefficient โดยใช้โปรแกรม SPSS ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.982 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ นำมาวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย ส่วนแบบสัมภาษณ์ (Interview) ได้รวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหาสำคัญ (Content Analysis) นำเสนอในรูปความเรียง

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพการได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของครู กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ครูผู้สอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัด สพป.เชียงราย เขต 3 ผู้วิจัยได้สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบ Multi - Stage Sampling ประกอบด้วย การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบ Cluster Sampling และการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบ Quota sampling (โดยใช้สูตรในการคำนวณ ความคลาดเคลื่อน 5%) จากประชากร 306 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 173 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบ Multi - Stage Sampling ประกอบด้วย การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบ Cluster Sampling และการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบ Purposive sampling โดยเลือกโรงเรียนกรณีศึกษา ได้แก่ ครูผู้สอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ อำเภอละ 1 คนจาก 5 อำเภอ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และแบบสัมภาษณ์ (Structured Interview) ซึ่งผู้วิจัยได้นำประเด็นจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมากำหนดเป็นประเด็นหลักในแบบสัมภาษณ์ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยเสนออาจารย์ปรึกษา และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

ตรวจสอบความถูกต้อง โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ได้ค่าทุกข้อเท่ากับ 1 จากนั้นนำไป Try Out กับครูโรงเรียนแม่จันวิทยาคม สังกัด สพม. 36 ที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 30 คน ด้วยการคำนวณค่า Cronbach 's Alpha Coefficient โดยใช้โปรแกรม SPSS ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.986 ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ นำมาวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย ส่วนแบบสัมภาษณ์ (Interview) ได้รวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหาสำคัญ (Content Analysis) นำเสนอในรูปความเรียง

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (In – depth Interview) ผู้บริหารโรงเรียน ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของครู และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (In – depth Interview) ครูผู้สอน เพื่อหาเหตุและปัจจัย ผ่านมุมมองตามรูปแบบของบาลานซ์สกอร์การ์ด (balanced Scorecard) วิเคราะห์สังเคราะห์ประเด็นเนื้อหาสำคัญเพื่อสนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 (ร่างที่ 1) ผู้วิจัยได้นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบและยืนยันกลยุทธ์ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาแล้วปรับปรุงกลยุทธ์ (ร่างที่ 2) และประเมินกลยุทธ์โดยใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ได้กลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 (ฉบับสมบูรณ์)

ผลการวิจัย

1. สภาพการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู

ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูมีระดับคุณภาพพอใช้ หากวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพมาก ได้แก่ ด้านกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ที่เน้นเด็กเป็นศูนย์กลาง ด้านการพัฒนาทักษะการพัฒนาหลักสูตรและการนำไปใช้มีคุณภาพมาก การพัฒนาทักษะการเสริมสร้างลักษณะนิสัยของผู้เรียนมีคุณภาพมาก การพัฒนาทักษะการจัดการในชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก ในขณะที่ด้านที่มีคุณภาพพอใช้ได้แก่ การพัฒนาทักษะการใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะการประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง การพัฒนาทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และการพัฒนาทักษะการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

2. สภาพการได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของครู

ครูได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้มีระดับคุณภาพน้อย หากวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า ด้านที่ครูผู้สอนได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนที่มีคุณภาพพอใช้ ได้แก่ ด้านกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ที่เน้นเด็กเป็นศูนย์กลาง ด้านการพัฒนาทักษะการพัฒนาหลักสูตรและการนำไปใช้ ด้านการพัฒนาทักษะการเสริมสร้างลักษณะนิสัยของผู้เรียน และด้านที่มีคุณภาพน้อยได้แก่ ด้านการพัฒนาทักษะการจัดการในชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก ด้านการพัฒนาทักษะการใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาทักษะการประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง ด้านการพัฒนาทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ด้านการพัฒนาทักษะการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน และด้านการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม

3. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษ ที่ 21 ของโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ประกอบด้วย

3.1 กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมีการวิเคราะห์องค์กร กำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนเชิงรุก สร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เน้นการมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมการทำงานแบบปรับตัว ผู้บริหารโรงเรียนสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเอง ครูและบุคลากร เปิดโอกาสให้ทุกคนมีอิสระในการคิด และบูรณาการความคิดสู่การพัฒนาโรงเรียน รวมถึงการเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก และใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการบริหารงาน ผู้บริหารโรงเรียนประพฤติตนเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมจริยธรรม และดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาโครงสร้างการบริหารงานที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และมีการบริหารงานภายหลังการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมตามบริบทและข้อจำกัดของโรงเรียน

3.2 กลยุทธ์ที่ 2 เร่งเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมของครู มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาครูด้านความรู้ในเรื่องคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูจัดบรรยากาศการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูศึกษาตัวอย่างและต้นแบบครูผู้มีคุณธรรมจริยธรรมและครูสอนดี เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน ผู้บริหารโรงเรียนและครูร่วมพัฒนาแนวทางการเทียบเคียงการปฏิบัติที่เป็นเลิศทางการสอนของครูสอนดี และผู้บริหารโรงเรียนประเมินคุณธรรมจริยธรรมของครูอย่างต่อเนื่อง มีการยกย่อง เชิดชูเกียรติครูผู้มีคุณธรรมจริยธรรมและครูสอนดี

3.3 กลยุทธ์ที่ 3 เร่งพัฒนาทักษะการบริหารจัดการในชั้นเรียน มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาครูด้านความรู้ เจตคติเชิงบวกในการจัดการชั้นเรียน และการเปิดพื้นที่การเรียนรู้ (Learning Space) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูสร้างบรรยากาศความเป็นอิสระทางการเรียนรู้ การเปิดพื้นที่การเรียนรู้ (Learning Space) การทำงานเป็นกลุ่ม ตลอดจนการเคลื่อนไหวกิจกรรมการเรียนการสอนทุกประเภท ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียน และสร้างข้อตกลงในชั้นเรียนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้เรียน ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูใช้ ICT ในกิจกรรม การจัดการเรียนรู้

3.4 กลยุทธ์ที่ 4 เร่งพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาครูด้านการใช้หลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยใช้ฐานทฤษฎีการเรียนรู้สมัยใหม่ การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง และการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา บริบท และข้อจำกัดที่มีอยู่ได้แก่ การเรียนรู้แบบเชิงรุก (Active Learning), การเรียนรู้แบบ STEM, การเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน (Project - based Learning), การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem – based Learning), การเรียนรู้โดยใช้สมองเป็นฐาน (Brain - based Learning), การเรียนรู้แบบห้องเรียนกลับทาง (Flipped Classroom), และนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ครูออกแบบ หรือเห็นว่าเหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูเปิดพื้นที่การเรียนรู้ (Learning Space) แก่ผู้เรียนให้มากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาครูให้ศึกษารูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบกลับห้องเรียน (Flipped Classroom) และเรียนรู้จากจากประสบการณ์จริง (Mastery Learning) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมครูให้วัดและประเมินผลตามสภาพจริง (Classroom Authentic Assessment) หลากหลาย และยืดหยุ่น ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูทำการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Classroom Action Research) พัฒนาคุณภาพการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แก่ผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารโรงเรียนใช้กระบวนการนิเทศ กำกับ ติดตาม แบบ Coaching และกระบวนการ AAR (After Action Review) เพื่อการทบทวน ปรับปรุง และแก้ไขวิธีการจัดกิจกรรมเรียนรู้ของครูให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้ง 4 กลยุทธ์ มี 22 แนวทางการดำเนินการ 25 ตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยมีผลการประเมินกลยุทธ์มีความเหมาะและเป็นไปได้มากที่สุด

สรุปและอภิปรายผล

จากการวิจัย ผู้วิจัยพบประเด็นที่เห็นว่าควรนำมาอภิปรายตามลำดับของประเด็นการวิจัยตามคำถามนำสำหรับการวิจัย โดยเริ่มจากสภาพการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู สภาพการได้รับการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของครู และ

ตามด้วยผลการวิจัยในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 โดยมีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาดังนี้

1. สภาพการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูเป็นอย่างไร

จากการวิจัยพบว่า ภาพรวมมีระดับคุณภาพพอใช้ ซึ่งน่าจะมาจากความแตกต่างกันของทักษะในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ขนาดของโรงเรียน และบริบทที่เป็นอยู่นั่นเอง แต่ผู้บริหารทุกคนก็มีความพยามยามที่จะพัฒนาองค์กร โดยเห็นได้จากการดำเนินการทั้ง 10 ด้าน ของการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู ซึ่งประเด็นนี้สอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 8) ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ในการปฏิบัติงาน และ สมพร สังข์ขาวสุทธิรักษ์ (2550 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 1) องค์ประกอบของผู้บริหาร 2) องค์ประกอบด้านครู 3) องค์ประกอบด้านบริบทโรงเรียน 4) องค์ประกอบด้านความร่วมมือของชุมชน 5) องค์ประกอบด้านกระบวนการบริหาร และเป็นไปตาม

2. สภาพการได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของครูเป็นอย่างไร

จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาพรวมมีระดับคุณภาพน้อย น่าจะมาจากทักษะในการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดและบริบท งบประมาณ หรือแม้กระทั้งการใช้แผนกลยุทธ์ในพัฒนาที่แตกต่างกัน แต่ทุกคนก็มีความพยายามในการบริหารจัดการในแต่ละด้านที่แตกต่างกันไปเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของครูนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุลฑรี พิกุลแกม (2551 : บทคัดย่อ) ที่สรุปไว้ว่า ผู้บริหารมีบทบาทต่อการบริหารงานวิชาการของครูผู้สอนมาก การบริหารงานวิชาการและการนิเทศการศึกษาส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน โดยเฉพาะด้านการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอนให้มีทักษะในการสอนที่มีคุณภาพ จะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน สอดรับกับ ROADMAP ของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : คำนำ) ที่ได้จัดทำจุดเน้นสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คือสร้างความพร้อมให้ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน ในการนำจุดเน้นไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้บริหารทุกคนควรตะหนักต่อหน้าที่ และบทบาทของตนเองเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของครู

3. กลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 ควรเป็นอย่างไร

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้พัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 22 แนวทางการดำเนินการ 25 ตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งทั้ง 4 กลยุทธ์นี้ เป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก (Active Strategic) ที่ต้องการจะพัฒนาบุคลากรให้เป็นครูในศตวรรษที่ 21 คือเป็นครูยุคใหม่ที่มี Mindset หรือวิธีคิด มีกระบวนทัศน์ที่ถูกต้อง เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้แบบให้รู้จริง (Mastery Learning) และเน้นการลงมือปฏิบัติ (Action Learning) มีทักษะแรงบันดาลใจ ทักษะการเรียนรู้ และคุณสมบัติความเป็นมนุษย์ในสังคมข้ามวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤตเมธ บุญนุ่น (2559 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาครูเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับครูมี 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะครูให้มีความพร้อมและเหมาะสมกับวิชาชีพครูในแต่ละกลุ่มสาระมี 7 ตัวบ่งชี้ คือ กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนครอบคลุมหลักสูตร วิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล เลือกใช้วิธีสอนที่มีประสิทธิภาพ ใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสม มีการวัดและประเมินผล สามารถให้คำแนะนำปรึกษา และมีการศึกษาวิจัย กลยุทธ์ที่ 2 สร้างความยั่งยืนขององค์การ ตัวบ่งชี้คือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ตัวบ่งชี้คือ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างเป็นสมาชิกที่ดีของสถานศึกษา และที่สำคัญนั้น กลยุทธ์นี้ยังสอดคล้องกับนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ 60 ที่ต้องการเร่งปรับปรุงโรงเรียนให้เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง มีแรงบันดาลใจและมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ชัดเจน เป็นสถานศึกษาคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ ที่สามารถจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559 : 2)

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการศึกษาถึงเรื่องการนำกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 สู่การปฏิบัติเนื่องการวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนากลยุทธ์โดยการศึกษาสภาพ การวิเคราะห์สาเหตุและปัจจัย นำข้อมูลที่ได้มาพัฒนากลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนั้นควรมีการศึกษาถึงการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการกำหนดระยะเวลาให้ชัดเจน รวมถึงการนิเทศติดตามประเมินผลการใช้กลยุทธ์ เพื่อประโยชน์ต่อการนำกลยุทธ์ไปใช้ขยายผลต่อไป

2. เนื่องการวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นเฉพาะโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ดังนั้นควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ กลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 ในระดับชั้น และในสังกัดสังกัดอื่น ๆ ต่อไป ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบอาจมีความแตกต่างกันออกไปเพื่อพัฒนากลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กฤตเมธ บุญนุ่น. (2559). **กลยุทธ์การพัฒนาครูเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. ปีที่ 9 ฉบับที่ 3. 154 – 168.

กุลฑรี พิกุลแกม. (2551). **การวิจัยการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2.** (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร. กรุงเทพมหานคร.

ประเวศ วะสี. (2557). **อภิวัฒน์การเรียนรู้สู่จุดเปลี่ยนประเทศไทย.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท มาตา จำกัด.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2546). **การบริหารงานวิชาการ.** กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

สมพร สังข์ขาวสุทธิรักษ์ (2550). **ปัจจัยที่จำแนกการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.กรุงเทพ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). **คู่มือการประเมินสมรรถนะครูสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2553.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

_____. (2559). **นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ 2560**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). **กรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 - 2561).** พิมพ์และปรับปรุงครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน. (2555). **ทักษะแห่งอนาคตใหม่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21.** สืบค้นเมื่อ 8 พฤศจิกายน 2557, จากhttp://www.qlf.or.th/Home/Contents/417.