

โครงการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้มีและเลื่อนวิทยฐานะ  
ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ (ระยะที่ 67)  
**ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความสำเร็จ**  
วันศุกร์ที่ 15 มิถุนายน 2561 เวลา 9.30-12.00 น.  
ณ ห้อง 201 อาคาร ดร.ศิโรจน์ ผลพันธิน



รองศาสตราจารย์ ดร.สุขุม เฉลยทรัพย์

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิประจำสภามหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์แห่งชาติ  
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย  
ประธานที่ปรึกษาเลขาธิการ สกสศ.  
อุปนายกสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในสภาการศึกษา  
ประธานที่ปรึกษานักงาน ก.ค.ศ.  
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กศจ.นครสวรรค์  
ประธานที่ปรึกษาอธิการบดี มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

**ความท้าทายของการบริหารสถานศึกษาสู่ความสำเร็จ ณ วันนี้**

**ปัจจัยของสังคมโลก**

สังคมสูงวัย / สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society / Senior Society)	ความหลากหลายในที่ทำงาน (Diversity)	เศรษฐกิจดิจิทัล / เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Digital Economy / Creative Economy)	อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things – IoTs)
สถานที่ทำงานดิจิทัล (Digital Workplace / Digital Organization)	ชีวิตงานกับชีวิตส่วนตัว คือ เรื่องเดียวกัน (Weisure = Work + Leisure)	เครือข่ายสังคมออนไลน์ / ความเชื่อมโยงกันทั่วโลก (Social Network / Global Connectivity)	ความรับผิดชอบต่อสังคม ขององค์กร (Social Responsibility)

**ปัจจัยภายในประเทศ**

ความไม่แน่นอน ของนโยบาย (Policy Uncertainty)	กฎ ระเบียบ & กฎหมาย (Law & Regulations)	แหล่งทุน/งบประมาณ (Source of Funding / Budget)
--	--	---

ที่มา : [http://www.tma.or.th/2016/news\\_detail.php?id=202](http://www.tma.or.th/2016/news_detail.php?id=202)  
<https://www.bot.or.th/Thai/RecruitmentInternshipScholarship/Documents/handouts.pdf>

**ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความสำเร็จจาก “เทศ” สู่ “ไทย”**

1) ภาวะผู้นำ	2) ความเป็นอิสระ ในการบริหาร	3) ความร่วมมือ ของบุคลากร	4) การกระจายอำนาจ
5) แรงจูงใจ	6) วิสัยทัศน์	7) การบริหารบุคลากร	8) การบริหารทรัพยากร
9) การมีส่วนร่วม ของบุคลากร	10) เครือข่ายภายนอก	11) การจัดการปัญหา	12) การพัฒนา อย่างต่อเนื่อง
13) การปฏิบัติงานอย่าง เหมาะสม	14) ความเป็นสถาบัน	15) การเปลี่ยนแปลง องค์กร	

## ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความสำเร็จในหลากหลายมิติ

ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา	สาขาล	ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (1-อนุบาล / 2-สพฐ. / 3-อาชีวฯ / 4-กศน.)
ความสำเร็จ		
ตัวชี้วัดความสำเร็จ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสำเร็จของนักเรียน (Student Achievement) นักเรียนมีแรงจูงใจในการเรียนรู้และสามารถนำความสำเร็จมาสู่ตนเอง และโรงเรียน</li> <li>2. การประเมินระเบียบวินัยและพฤติกรรมการอยู่ร่วมกัน (Discipline Referrals) โรงเรียนมีระเบียบวินัยที่เหมาะสมทำให้ทั้งครูและนักเรียนมีความสุข ครูได้รับความเคารพ และโรงเรียนเป็นสถานที่ปลอดภัย</li> <li>3. อัตราการเข้าชั้นเรียน (Attendance Rates) การเข้าชั้นเรียนของนักเรียนเพื่อเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ เพราะก่อให้เกิดการเรียนการสอนและเป็นตัวกำหนดงบประมาณ</li> <li>4. อัตราการเรียนจบ (Graduation Rates) การลาออกกลางคันของนักเรียนที่ลดลง ส่งผลดีต่อโรงเรียน ชุมชน และนายจ้าง เพราะนักเรียนจะมีโอกาสเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นพัฒนาทักษะจำเป็นเพื่อการทำงาน และแก้ปัญหาให้กับชุมชนลดลง</li> </ol>	<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลการประเมินระดับชาติในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการทดสอบระดับชาติมีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น (2)</li> <li>2. ค่าคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติ (O-net/V-net/N-net) เพิ่มขึ้น (2, 3, 4)</li> <li>3. นักเรียน นักศึกษาได้รับการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด (1, 2, 3, 4)</li> <li>4. อันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศด้านการศึกษาของ IMD ดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา (1, 2, 3, 4)</li> <li>5. ผู้เรียนได้รับการส่งเสริมและพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรมทุกคน (1, 2, 3, 4)</li> <li>6. สถานศึกษาขั้นพื้นฐานผ่านการประเมินตนเองระดับดีขึ้นไป/ดีเยี่ยม (2, 3, 4)</li> <li>7. สถานศึกษาระดับอาชีวศึกษานำร่องมีการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกพร้อมกันด้วยระบบออนไลน์ (3)</li> </ol> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 2 ผลิต พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บรรจุเข้ารับราชการครูตรงตามสาขาวิชาและภูมิลำเนาของอัตราเกษียณ (1, 2, 3, 4)</li> <li>2. ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่เข้ารับการพัฒนาให้เป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ ผู้กระตุ้นแรงจูงใจ ผู้สร้างแรงบันดาลใจ ผู้ให้คำปรึกษาและชี้แนะผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (1, 2, 3, 4)</li> <li>3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานวิชาชีพ (1, 2, 3, 4)</li> <li>4. ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความพึงพอใจต่อระบบสวัสดิการและการบริหารงานบุคคล (1, 2, 3, 4)</li> </ol> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 3 ผลิตและพัฒนากำลังคน รวมทั้งงานวิจัยที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความพึงพอใจของนายจ้างผู้ประกอบการที่มีต่อผู้สำเร็จการศึกษาระดับอาชีวศึกษา และระดับอุดมศึกษา (3)</li> <li>2. สัดส่วนผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายประเภทอาชีวศึกษาต่อสามัญศึกษา (45:55) (2, 3)</li> <li>3. จำนวนผู้เรียนที่เข้าร่วมการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน (สหกิจศึกษา) (3)</li> <li>4. จำนวนผู้เรียนมีความสามารถพิเศษได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ (1, 2, 3, 4)</li> <li>5. ร้อยละของผู้เรียนสายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีในสถาบันอุดมศึกษา ระดับอนุปริญญาถึงปริญญาตรี (2, 3)</li> <li>6. ร้อยละเฉลี่ยของผู้เรียนในระบบทวิภาคีที่เพิ่มขึ้น (2, 3)</li> <li>7. ร้อยละของผลงานวิจัย นวัตกรรม งานสร้างสรรค์ สิ่งประดิษฐ์ ได้รับการเผยแพร่ตีพิมพ์ (1, 2, 3, 4)</li> <li>8. ร้อยละขององค์ความรู้และสิ่งประดิษฐ์ที่นำไปใช้หรือแก้ไขปัญหาชุมชนท้องถิ่นและส่งเสริมสุขภาพของประชาชน (2, 3, 4)</li> <li>9. จำนวนเครือข่ายการผลิตและพัฒนากำลังคนกับองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ (1, 2, 3, 4)</li> </ol>

## ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความสำเร็จในหลากหลายมิติ (ต่อ)

ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา ความสำเร็จ	สากล	ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (1-อนุบาล / 2-สพฐ. / 3-อาชีวะ / 4-กศน.)
<b>ตัวชี้วัดความสำเร็จ</b>	<b>5. ความพึงพอใจของครู (Teacher Satisfaction)</b> การลาออกจากโรงเรียนของครูลดลงส่งผลดีต่อนักเรียนในด้านการเรียนรู้และความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน รวมถึงการสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนและนักเรียน	<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 4 ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยของคนไทยอายุ 15 – 59 ปี <b>(1, 2, 3, 4)</b></li> <li>2. ร้อยละของนักเรียนต่อประชากรวัยเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายอายุ 15-17 ปี <b>(2, 3, 4)</b></li> <li>3. ร้อยละของกำลังแรงงานที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นขึ้นไป <b>(1, 2, 3)</b></li> <li>4. ร้อยละของผู้เรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการอุดหนุนและการช่วยเหลือค่าใช้จ่ายในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสมกับสภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน <b>(1, 2, 3)</b></li> <li>5. อัตราการเข้าเรียนก่อนประถมศึกษาต่อประชากรกลุ่มอายุ 3-5 ปี <b>(1)</b></li> <li>6. จำนวนประชาชนที่เข้าถึงหลักสูตร แหล่งเรียนรู้ที่จัดการศึกษาในรูปแบบ/สื่อ/Life Long Learning <b>(1, 2, 3, 4)</b></li> </ol> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ค่าคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรวมของสถานศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอน โดยใช้ DLIT (การพัฒนาคุณภาพศึกษาทางไกลผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ) และ DLTV (การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม) เพิ่มขึ้น <b>(1, 2, 3, 4)</b></li> <li>2. ร้อยละของสถานศึกษาที่ได้รับบริการอินเทอร์เน็ตความเร็วไม่ต่ำกว่า 30 Mbps <b>(1, 2, 3, 4)</b></li> <li>3. จำนวนระบบฐานข้อมูลกลางด้านการศึกษาของประเทศที่ทันสมัยเป็นปัจจุบัน <b>(1, 2, 3, 4)</b></li> </ol> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ร้อยละของคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน <b>(1, 2, 3, 4)</b></li> <li>2. ค่าคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติ (O-net/V-net/N-net) ในพื้นที่จังหวัด ชายแดนภาคใต้เพิ่มขึ้น <b>(2, 3, 4)</b></li> <li>3. ร้อยละของผู้เรียน เยาวชน และประชาชนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพหรือทักษะด้านอาชีพ สามารถมีงานทำหรือนำไปประกอบอาชีพในท้องถิ่นได้ <b>(1, 2, 3, 4)</b></li> <li>4. สัดส่วนผู้เรียนในสถานศึกษาทุกระดับของรัฐต่อเอกชน <b>(1, 2, 3, 4)</b></li> <li>5. จำนวนภาคีเครือข่ายที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดพัฒนาและส่งเสริมการศึกษา <b>(1, 2, 3, 4)</b></li> <li>6. จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นเครือข่ายได้รับการบริหารจัดการเพื่อเข้าสู่โครงการโรงเรียนดี ใกล้บ้าน <b>(2)</b></li> </ol>

## กรณีศึกษา : คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล



ที่มา: <https://www.forbes.com/sites/nickmorrison/2013/12/30/the-eight-characteristics-of-effective-school-leaders/#175b390c9762>

## กรณีศึกษา : ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา

**ฟินแลนด์**

**VS**

**ไทย**

การเรียนการสอน : เน้นการคิดวิเคราะห์ และการลงมือปฏิบัติ

เริ่มเข้าเรียน: อายุ 7 ปี

การเรียน : เรียนไม่เกินวันละ 5 ชั่วโมง เน้นวิชา ทัศนศิลป์ งานฝีมือ ดนตรี ภาษาและวรรณกรรม

จำนวนนักเรียน: 12-20 คนต่อห้อง

ตัวชี้วัด: ไม่มีเกรดเฉลี่ย ใช้พัฒนาการของเด็ก และการจบหลักสูตรเป็นตัวชี้วัด

การสอบ : ไม่ใช่ข้อสอบกลางในการวัดระดับ

จำนวนครู: เพียงพอ ดูแลเด็กได้ทั่วถึง ไม่ต้องทำหลายหน้าที่

การเรียนการสอน : เน้นการท่องจำ เรียนจากทฤษฎีเป็นหลัก

เริ่มเข้าเรียน: อายุ 3-4 ปี

การเรียน : เรียนวันละ 7-8 ชั่วโมง เน้นวิชาวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์

จำนวนนักเรียน: มากกว่า 20 คนต่อห้อง

ตัวชี้วัด: เกรดเฉลี่ย

การสอบ: ใช้ข้อสอบกลางในการวัดผลนักเรียน

จำนวนครู: น้อย ดูแลเด็กไม่ทั่วถึง ต้องทำงานหลายหน้าที่