

# แนวทางการบริหารสถานศึกษา เพื่อขับเคลื่อนหลักสูตรฐานสมรรถนะของโรงเรียนมัธยมศึกษา นำร่อง ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดจันทบุรี

GUIDELINES FOR SCHOOL MANAGEMENT

TO DRIVE THE COMPETENCY – BASED CURRICULUM IN PILOT SECONDARY SCHOOLS  
IN THE EDUCATIONAL INNOVATION AREA OF CHANTHABURI PROVINCE

ปรียาพร ศุภภูธร<sup>1\*</sup> ทิวัตต์ มณีโชติ<sup>1</sup>

Preeyaporn Supapootorn<sup>1\*</sup> Tiwat Maneechote<sup>1</sup>

<sup>1</sup> คณะครุศาสตร์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ประเทศไทย

<sup>1</sup> School of Education, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

\* Corresponding author e-mail: Kruniz1@laemsing.ac.th

Received: 18/01/2026 | Revised: 12/02/2026 | Accepted: 01/03/2026

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิเคราะห์ลำดับความ  
ต้องการจำเป็น และ 2) เสนอแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนหลักสูตรฐานสมรรถนะของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา นำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดจันทบุรี ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน  
แบ่งเป็น ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือครู 285 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือคือ  
แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนี PNI<sub>modified</sub> ระยะที่ 2 การ  
วิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน เลือกแบบเจาะจง คืออาจารย์มหาวิทยาลัย  
ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหาร และครู เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์  
เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า: 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนหลักสูตรฐาน  
สมรรถนะอยู่ในระดับมาก ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และลำดับความต้องการจำเป็นที่  
มีค่าดัชนีสูงสุด 2 ลำดับแรก คือ ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง รองลงมาคือ ด้านการ  
พัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ 2) แนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนหลักสูตรฐาน

สมรรถนะประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการจัดชั้นเรียนและสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ : ออกแบบห้องเรียนยืดหยุ่นรองรับ Active Learning และเทคโนโลยีทันสมัย (2) ด้านการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา : ใช้กลไก PLC และพัฒนาครูผ่านปัญหาจริง (Pain point) (3) ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง : สร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์และจัดทำ MOU กับชุมชน (4) ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา : พัฒนาระบบประเมินตามสภาพจริงอิงฐานสมรรถนะโดยใช้ข้อสอบ PISA Style และ (5) ด้านการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษา : ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและฐานข้อมูลสารสนเทศ Real – Time สร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์บริบทพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดจันทบุรี

**คำสำคัญ:** การบริหารสถานศึกษา หลักฐานสมรรถนะ พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

### Abstract

The objectives of this mixed-methods research were: 1) to study the current and desirable states and analyze the priority of needs; and 2) to propose school management guidelines for driving the competency-based curriculum in pilot secondary schools within the Chanthaburi Educational Innovation Area, The study was conducted in two phases. Phase 1 involved quantitative research with a sample of 285 teachers selected through stratified random sampling. The research instrument was a questionnaire, and data were analyzed using mean, standard deviation, and the PNI modified index, Phase 2 consisted of qualitative research with 5 key informants selected through purposive sampling, including university professors, educational supervisors, school administrators, and teachers. Data were collected via in-depth interviews and analyzed using content analysis. The research findings revealed that: 1) the current state of school management for driving the competency-based curriculum was at a high level, while the desirable state was at the highest level. The top two priority needs with the highest indices were partnership networking with stakeholders, followed by the development of educational management innovation 2) The school management guidelines for driving the competency-based curriculum comprised five aspects: (1) Classroom and Learning Environment Management: designing flexible classrooms to support Active Learning and modern technology; (2) Personnel Development: utilizing Professional Learning Community (PLC) mechanisms and developing teachers through actual pain points; (3) Partnership Networking: fostering strategic collaborations and establishing MOUs with the community; (4) Internal Quality Assurance: developing authentic, competency-based assessment systems using PISA Style tests; and (5) Educational Management Innovation: utilizing digital technology and real-time information databases to create innovations that respond to the specific context of the Chanthaburi Educational Innovation Area.

**Keywords:** School Management, Competency-Based Curriculum, Education Innovation Zone

## บทนำ

การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างยั่งยืน ทว่าในปัจจุบันคุณภาพการศึกษาไทยกำลังเผชิญกับ "ภาวะวิกฤตเชิงซ้อน" ที่สะท้อนผ่านผลการประเมินระดับชาติ (O-NET) ปีการศึกษา 2567 ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ในทุกกลุ่มสาระหลัก สอดคล้องกับผลการประเมิน PISA 2022 ที่ทักษะของเยาวชนไทยยังคงตามหลังค่าเฉลี่ย OECD อย่างมีนัยสำคัญ สถานการณ์นี้ยิ่งทวีความรุนแรงขึ้นจาก ภาวะการสูญเสียการเรียนรู้ (Learning Loss) อันเป็นผลกระทบตกค้างจาก COVID-19 ซึ่งบั่นทอนทั้งสมรรถนะทางวิชาการและทักษะการคิดขั้นสูงของผู้เรียนในระยะยาว (UNICEF, 2021; World Bank, 2022)

ท่ามกลางวิกฤตดังกล่าว "หลักสูตรฐานสมรรถนะ" จึงถูกกำหนดเป็นทางรอดหลักในการปฏิรูป โดยเปลี่ยนผ่านจากการเน้นเนื้อหา (Content-based) ไปสู่การสร้างความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์จริง อย่างไรก็ตาม หัวใจสำคัญที่จะทำให้หลักสูตรใหม่ขับเคลื่อนได้จริงไม่ใช่เพียงการปรับการสอนของครู แต่คือ "ประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษา" เนื่องจากผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตรต้องอาศัยความพร้อมของระบบบริหารจัดการในหลายมิติ ทั้งด้านทรัพยากรและโครงสร้างที่เอื้ออำนวย (Gervais, 2016) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง "ภาวะผู้นำทางวิชาการ" ของผู้บริหารที่ต้องทำหน้าที่เป็นเข็มทิศและสนับสนุนการพัฒนาครูอย่างตรงจุด (Dadheech, 2018) หากขาดการบริหารจัดการที่มีวิสัยทัศน์ นวัตกรรมทางการศึกษาย่อมไม่สามารถส่งผลถึงตัวผู้เรียนได้อย่างยั่งยืน

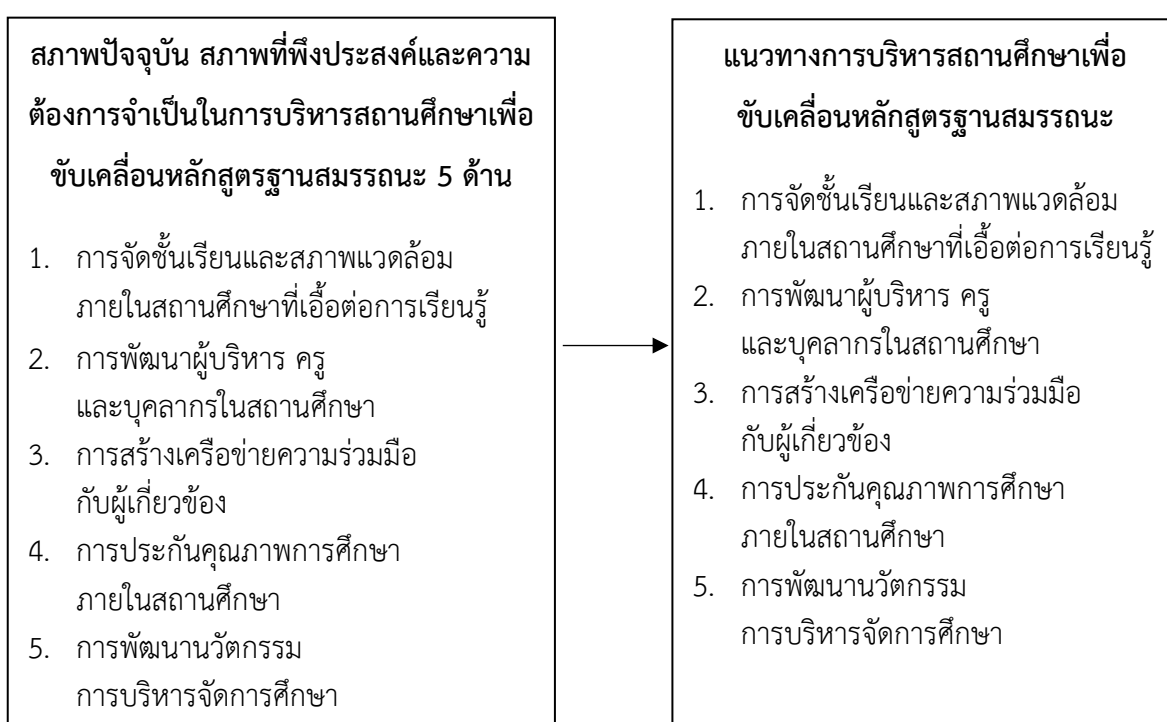
สำหรับการขับเคลื่อนในระดับพื้นที่ จังหวัดจันทบุรีได้รับการประกาศเป็น พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา (Education Sandbox) เพื่อเป็นห้องปฏิบัติการทางนโยบายที่ให้อิสระในการทดลองข้อจำกัดเดิม สู่การสร้างเด็กยุคใหม่ที่มีสมรรถนะตามเป้าหมาย "CHAN NEW GEN" ทว่าข้อมูลเชิงประจักษ์กลับพบความย้อนแย้งว่า โรงเรียนนำร่องส่วนใหญ่ยังคง "ติดหล่มปัญหาการบริหารจัดการที่ซับซ้อนทับซ้อน" และความล้มเหลวในการเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือจากภายนอก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566) ปัญหานี้สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมที่พบว่า การพัฒนาสมรรถนะซึ่งเป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลักตามทฤษฎี Iceberg Model (McClelland, 1973) ยังคงเผชิญช่องว่างสำคัญ ทั้งเรื่องการขาดความเข้าใจของครูในการออกแบบกิจกรรมเชิงสมรรถนะ และการขาดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Shahid et al., 2022) ตลอดจนระบบการวัดผลที่ยังไม่สะท้อนสมรรถนะตามสภาพจริง ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการศึกษา "แนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนหลักสูตรฐานสมรรถนะของโรงเรียนมัธยมศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดจันทบุรี"

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนหลักสูตรฐานสมรรถนะของโรงเรียนมัธยมศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดจันทบุรี
2. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนหลักสูตรฐานสมรรถนะของโรงเรียนมัธยมศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดจันทบุรี

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนหลักสูตรฐานสมรรถนะของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดจันทบุรี ผู้วิจัยได้นำแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนหลักสูตรฐานสมรรถนะ ตามคู่มือการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาฐานสมรรถนะ ของคณะกรรมการด้านวิชาการในคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา (2566) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การจัดชั้นเรียนและสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 2) การพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา 3) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง 4) การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาและ 5) การพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษา มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพ



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนหลักสูตรฐานสมรรถนะของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดจันทบุรี เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ศึกษาโดยการสอบถามและส่วนที่ 2 เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ศึกษาโดยการสัมภาษณ์ เพื่อให้การวิจัยเป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผนและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิจัยตามหัวข้อแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

## ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา นำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดจันทบุรี ปีการศึกษา 2568 จำนวน 23 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 1,097 คน สำหรับกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยกำหนดขนาดตามตารางของ Krejcie & Morgan (1970) โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 285 คน ซึ่งใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนจำนวนครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา นำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดจันทบุรี และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับฉลากในชั้นตอนสุดท้ายเพื่อให้ได้จำนวนตามที่กำหนด

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา 5 ด้าน โดยมีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ สำหรับการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ซึ่งได้ค่าระหว่าง 0.67 – 1.00 และจากการทดลองใช้ (Try out) กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 30 คน พบว่ามีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ 0.97

1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการประสานงานกับผู้บริหารสถานศึกษาผ่านหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะครุศาสตร์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ การเก็บข้อมูลใช้ระบบออนไลน์ผ่าน Google Form โดยการส่งลิงก์และ QR-Code ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Network) รวมถึงการเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองในบางส่วนเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ สำหรับระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นโดยใช้ดัชนี PNI<sub>modified</sub> ซึ่งปรับปรุงโดยนางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2550) เพื่อเปรียบเทียบช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

## ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

2.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ประกอบด้วย อาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีผลงานด้านการบริหารหรือหลักสูตรฐานสมรรถนะ 2 คน, ศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบงานพื้นที่นวัตกรรม 1 คน, ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน และครูในโรงเรียนนำร่องที่ประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนหลักสูตร 1 คน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารและผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น 2 ลำดับแรกในแต่ละด้านที่ได้จากระยะที่ 1 โดยผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงและความสอดคล้องจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ก่อนนำไปใช้จริง

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ และใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยนัดหมายเพื่อสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า หรือผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น Zoom หรือ Google Meet จากนั้นรวบรวมข้อมูลทั้งหมดเพื่อสรุปและสังเคราะห์เป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทพื้นที่นวัตกรรม

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะถูกนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์และวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์แบบอุปมาน (Inductive Method) โดยทำการจัดกลุ่มประเด็น (Categorization) และเรียบเรียงเป็นข้อความสรุปเพื่อหาแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพใน 5 ด้านหลัก

### สรุปผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนหลักสตรฐานสมรรถนะของโรงเรียนมัธยมศึกษาในร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดจันทบุรี ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

#### 1. ผลการศึกษาระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และผลการวิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>)

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนหลักสตรฐานสมรรถนะในภาพรวมและรายด้าน พบว่าสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.01$ ) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.90$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดทั้งในสภาพปัจจุบันและพึงประสงค์คือ ด้านการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง

จากการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ เพื่อกำหนดลำดับความสำคัญในการพัฒนา พบว่าประเด็นที่มีความจำเป็นเร่งด่วนที่สุดคือ ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ รองลงมาคือด้านการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษา รายละเอียดปรากฏดังตาราง 1

**ตาราง 1** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนหลักสตรฐานสมรรถนะของโรงเรียนมัธยมศึกษาในร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดจันทบุรี ในภาพรวม

การบริหารสถานศึกษา เพื่อขับเคลื่อน หลักสตรฐานสมรรถนะ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ ความ ต้องการ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ด้านการจัดชั้นเรียนและสภาพแวดล้อม ภายในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.06	0.52	มาก	4.88	0.18	มากที่สุด	0.20	4
2. ด้านการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา	4.12	0.62	มาก	4.94	0.12	มากที่สุด	0.20	4
3. ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง	3.85	0.74	มาก	4.86	0.21	มากที่สุด	0.26	1
4. ด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	4.02	0.76	มาก	4.91	0.16	มากที่สุด	0.21	3

การบริหารสถานศึกษา เพื่อขับเคลื่อน หลักสูตรฐานสมรรถนะ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ ความ ต้องการ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
5. ด้านการพัฒนาวัฒนธรรมการบริหารจัดการศึกษา	4.00	0.79	มาก	4.91	0.16	มากที่สุด	0.23	2
รวม	4.01	0.65	มาก	4.90	0.14	มากที่สุด		

จากตาราง 1 แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามีความพร้อมและมีการปฏิบัติงานในระดับที่มาก แต่ยังคงมีความต้องการที่จะพัฒนาให้ไปสู่ระดับมากที่สุดในทุกมิติ โดยเฉพาะด้านการสร้างเครือข่ายที่มีคะแนนเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำกว่าด้านอื่น เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified Priority Need Index) ( PNI<sub>Modified</sub> ) ในการพัฒนาโดยเรียงลำดับจากสูงไปต่ำ คือ 1) ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.26) 2) ด้านการพัฒนาวัฒนธรรมการบริหารจัดการศึกษา (PNI<sub>Modified</sub> = 0.23) 3) ด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (PNI<sub>Modified</sub> = 0.21) 4) ด้านการจัดชั้นเรียนและสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.20) และด้านการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา (PNI<sub>Modified</sub> = 0.20)

## 2. แนวทางในการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนหลักสูตรฐานสมรรถนะ

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะที่ 2 โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 ท่าน ซึ่งเลือกแบบเจาะจงจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับ เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นโดยอิงจากผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> สูงสุด จากการวิจัยในระยะที่ 1 ข้อมูลที่รวบรวมได้ทั้งหมดถูกนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์และวิเคราะห์เนื้อหาด้วยวิธีอุปมานเพื่อจัดกลุ่มประเด็นและเรียบเรียงข้อมูล กระบวนการนี้มุ่งเน้นการสังเคราะห์แนวทางการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดจันทบุรี ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกนำไปสู่ข้อสรุปของแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนหลักสูตรฐานสมรรถนะของโรงเรียนมัธยมศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดจันทบุรี ดังนี้

2.1 สร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) โดยใช้ชุมชนเป็น "พื้นที่ปล่อยของ" ในการทดลองแก้ปัญหาสถานการณ์จริง และจัดพื้นที่ปฏิบัติการภายในเพื่อต่อยอดเชิงธุรกิจ/อาชีพที่เชื่อมโยงกับบริบทท้องถิ่น

2.2 พัฒนาระบบสารสนเทศแบบ Real-time ที่สอดคล้องกับกรอบหลักสูตร จันทน์นิเวศ, นำ AI มาช่วยลดภาระงานบริหาร (เช่น จัดตารางสอน) และใช้ระบบติดตามงาน (Tracking) เพื่อสร้างความโปร่งใสและความรับผิดชอบ

2.3 พัฒนาครูอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยใช้กลไก PLC ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ, เน้นการสอนเชิงรุก (Active Learning) เช่น Gamification และใช้ Pain Point ที่สะท้อนจากผู้เรียนมาเป็นฐานในการพัฒนาตนเอง PA

2.4 ผู้บริหารเป็น "เข็มทิศ" ที่ใช้ Active Management โดยการนิเทศเชิงรุกอย่างสม่ำเสมอ, สร้างและสื่อสาร School Concept ที่ชัดเจน และพัฒนาตนเองด้วยการทำ R&D เพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารที่แก้ Pain Point จริง

2.5 สร้างความเข้าใจร่วมกับชุมชน และจัดทำ MOU เพื่อใช้ชุมชนเป็นแหล่งทรัพยากร (ปราชญ์ชาวบ้าน) และเป็น "พื้นที่ประเมินสมรรถนะ" ของนักเรียนอย่างเป็นทางการและเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

2.6 แสวงหาเครือข่ายเชิงกลยุทธ์ โดย "วิ่งเข้าหา" องค์กรภายนอก (เช่น ศูนย์วิจัย/มหาวิทยาลัย) และจัดทำ MOU ภายใต้ธีม (Theme) ระดับโลก (SDG/BCG) เพื่อยกระดับคุณภาพการสอนและสร้าง Impact

2.7 ปรับระบบ IQA และ SAR ให้สอดคล้องกับกรอบ QM1-QM4 ของพื้นที่นวัตกรรม และใช้ AAR (After Action Review) เป็นกลไกหลักในการติดตามผลและวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ (Input-Process-Output)

2.8 ใช้การประเมินแบบผสมผสาน โดยเน้นการใช้ ข้อสอบ PISA Style เพื่อวัดสมรรถนะหลักเชิงสถานการณ์ (Assessment of Learning) และใช้การประเมินสมรรถนะย่อยเพื่อการพัฒนา (Formative) โดยไม่เก็บคะแนน

2.9 สร้างนวัตกรรมการบริหารฐาน Pain Point โดยสนับสนุนให้ทุกฝ่ายบริหารทำ R&D เพื่อแก้ปัญหาซ้ำซากในฝ่ายงานของตนเอง และใช้ AAR เป็นกลไกถอดบทเรียนเพื่อวางแผนต่อยอดและสร้าง Impact

2.10 พัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนฐานปัญหา (Paint point Driven) ที่เน้นการบูรณาการสมรรถนะหลายด้าน (เช่น C-H-A-N) โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติและต่อยอดสู่ Entrepreneurship เพื่อสร้างรายได้จริงให้กับผู้เรียน

## อภิปรายผล

จากการวิจัยแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนหลักสูตรฐานสมรรถนะของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดจันทบุรี สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

### 1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนหลักสูตรฐานสมรรถนะ

จากผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันในการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนหลักสูตรฐานสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนนำร่องเหล่านี้ได้รับการคัดเลือกและเตรียมความพร้อมก่อนเข้าร่วมโครงการพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Gervais (2016) ที่ระบุว่า การนำหลักสูตรฐานสมรรถนะไปใช้ต้องมีประสิทธิภาพต้องอาศัยความพร้อมของสถานศึกษาในหลายมิติ ทั้งด้านบุคลากร ทรัพยากร และระบบการบริหารจัดการ

ด้านการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งสะท้อนว่าสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเป็นอันดับแรก สอดคล้องกับทฤษฎี Iceberg Model ของ McClelland ที่เน้นว่าสมรรถนะของบุคลากรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลักในการสร้างผลลัพธ์การทำงานที่ดี (กระทรวงศึกษาธิการ, 2565) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Voronov & Vorobyev (2023) ที่พบว่าการพัฒนาสมรรถนะครูอย่างเป็นระบบเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนหลักสูตรฐานสมรรถนะในระดับสถานศึกษา

อย่างไรก็ตาม ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเป็นเพราะการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับต้องอาศัยเวลาและทรัพยากรในการสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรี ทองคำสุก และอัญชลี ธรรมวิธิกุล (2565) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษายังไม่สามารถสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Shahid et al. (2022) ที่เน้นว่าการพัฒนาสมรรถนะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย

ผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในทุกด้าน ซึ่งบ่งชี้ว่าสถานศึกษายังมีพื้นที่ในการพัฒนาอีกมาก โดยเฉพาะในประเด็นการวัดและประเมินผลที่สอดคล้องกับหลักสูตรฐานสมรรถนะ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการ (2565) ที่เน้นว่าการวัดประเมินผลฐานสมรรถนะต้องเน้นการประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment) ที่สะท้อนความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และเจตคติในสถานการณ์จริง

ผลการวิจัยพบว่า ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด แสดงให้เห็นว่าเป็นประเด็นที่ต้องได้รับการพัฒนาเป็นลำดับแรก ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ UNESCO (2019) ที่ระบุว่ากระบวนการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู ผู้ปกครอง สถานประกอบการ ได้มีส่วนในการให้ข้อมูล กำหนดทิศทาง และตรวจสอบคุณภาพ ซึ่งจะช่วยให้หลักสูตรมีความสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของท้องถิ่นมากขึ้น

ด้านการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษา มีค่าความต้องการจำเป็นเป็นลำดับที่สอง สะท้อนว่าสถานศึกษาต้องการพัฒนานวัตกรรมในการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kang (2024) ที่พบว่า การสนับสนุนระบบการเรียนการสอนสำหรับการออกแบบหลักสูตรฐานสมรรถนะต้องอาศัยนวัตกรรมทางเทคโนโลยีและการบริหารจัดการที่ทันสมัย และสอดคล้องกับแนวคิดของ Byers et al. (2018) ที่เน้นว่าสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน

ด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีค่าความต้องการจำเป็นเป็นลำดับสาม ซึ่งสะท้อนว่าสถานศึกษาต้องการปรับระบบประกันคุณภาพให้สอดคล้องกับหลักสูตรฐานสมรรถนะ สอดคล้องกับแนวคิดของ Van Melle et al. (2019) ที่เสนอกรอบองค์ประกอบหลักสำหรับการประเมินการนำหลักสูตรฐานสมรรถนะไปใช้ โดยเน้นว่าการประเมินต้องสอดคล้องกับธรรมชาติของหลักสูตรและมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ส่วนด้านการจัดชั้นเรียนและสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้และด้านการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา มีค่าความต้องการจำเป็นเท่ากัน บ่งชี้ว่าทั้งสองด้านมีระดับการดำเนินการในปัจจุบันที่ค่อนข้างดี เมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดในการพัฒนาบุคลากรและปรับปรุงสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Alt et al. (2023) ที่พบว่า การเรียนรู้ฐานสมรรถนะและการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาทักษะของผู้เรียน

## 2. แนวทางในการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนหลักสูตรฐานสมรรถนะ

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนหลักสูตรฐานสมรรถนะที่สำคัญหลายประการ โดยสามารถอภิปรายผลตามกรอบแนวคิดการวิจัย 5 ด้าน ดังนี้

## ด้านการจัดชั้นเรียนและสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้

พบว่าแนวทางการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) โดยใช้ชุมชนเป็นพื้นที่ทดลองแก้ปัญหาสถานการณ์จริง และพัฒนาระบบสารสนเทศแบบ Real-time สอดคล้องกับแนวคิดห้องเรียนยืดหยุ่น (Flexible Classroom) ของ Barrett et al. (2017) ที่เน้นการออกแบบพื้นที่ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามกิจกรรมการเรียนรู้ และสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้แบบเชื่อมโยง (Connectivism) ของ Siemens และ Downes ที่เน้นการเรียนรู้ผ่านเครือข่ายและการเชื่อมโยงข้อมูลในยุคดิจิทัล Mahat et al. (2018) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Otieno (2020) ที่เน้นการบูรณาการความรู้ด้านดิจิทัลในหลักสูตรฐานสมรรถนะเพื่อเตรียมผู้เรียนสำหรับยุคดิจิทัล

ด้านการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา พบว่าแนวทางการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องโดยใช้กลไก PLC และการใช้ Pain Point เป็นฐานในการพัฒนา สอดคล้องกับแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) ที่เน้นการรวมกลุ่มครูเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง Somprach et al. (2019) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Krishnasamy et al. (2022) ที่พบว่าการพัฒนาอัตลักษณ์วิชาชีพของครูในหลักสูตรฐานสมรรถนะต้องอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์และการสะท้อนคิดอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ แนวทางการให้ผู้บริหารเป็น “เข้มทิศ” ที่ใช้ Active Management ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Dadheech (2018) ที่เน้นว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์ และสนับสนุนทรัพยากรสำหรับการพัฒนาครู

## ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง

พบว่าแนวทางการสร้างความเข้าใจร่วมกับชุมชน การจัดทำ MOU และการแสวงหาเครือข่ายเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับแนวคิดการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Shahid et al. (2022) ที่เน้นว่าการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนและสอดคล้องกับงานวิจัยของ Iwu et al. (2021) ที่พบว่าการศึกษาผู้ประกอบการและหลักสูตรที่เชื่อมโยงสถานประกอบการจริงส่งผลต่อความตั้งใจในการเป็นผู้ประกอบการของนักศึกษา นอกจากนี้ การจัดทำ MOU ภายใต้ธีมระดับโลก (SDG / BCG) ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Kim (2021) ที่เน้นการปฏิรูปหลักสูตรฐานสมรรถนะเพื่อสร้างพลเมืองโลก

## ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

พบว่าแนวทางการปรับระบบ IQA และ SAR ให้สอดคล้องกับกรอบ QM1 – QM4 ของพื้นที่นวัตกรรม การใช้ AAR เป็นกลไกหลักในการติดตามผล และการใช้การประเมินแบบผสมผสานโดยเน้นข้อสอบ PISA Style สอดคล้องกับกรอบองค์ประกอบหลักของ Van Melle et al. (2019) สำหรับการประเมินการนำหลักสูตรฐานสมรรถนะไปใช้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bea & Jin (2024) ที่พบว่าการนำการประเมินเชิงกระบวนการมาใช้เป็นแนวทางสำคัญในการประเมินหลักสูตรฐานสมรรถนะ โดยเน้นการประเมินเพื่อพัฒนา (Formative Assessment) มากกว่าการประเมินเพื่อตัดสิน (Summative Assessment)

## ด้านการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษา

พบว่าแนวทางการสร้างนวัตกรรมการบริหารฐาน Pain Point และการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนที่เน้นการบูรณาการสมรรถนะหลายด้าน (C-H-A-N) สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนานวัตกรรมของ Hu et

al. (2016) ที่พัฒนารูปแบบหลักสูตรนวัตกรรมฐานสมรรถนะและพบว่าส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนและสอดคล้องกับงานวิจัยของ Carracedo et al. (2018) ที่เสนอแผนที่สมรรถนะ (Competency Maps) เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพในการบูรณาการสมรรถนะวิชาชีพข้ามหลักสูตร นอกจากนี้การเน้นการต่อยอดสู่ Entrepreneurship เพื่อสร้างรายได้จริงให้กับผู้เรียนยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Suthammanon et al. (2024) ที่เน้นการออกแบบเส้นทางอาชีพเชิงกลยุทธ์ผ่านแนวทางฐานสมรรถนะ

โดยสรุปแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนหลักสูตรฐานสมรรถนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ สะท้อนให้เห็นถึงความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในระดับสากล โดยเน้นการบูรณาการระหว่างการพัฒนาบุคลากร การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การพัฒนาวัฒนธรรมและการประกันคุณภาพอย่างเป็นระบบภายใต้บริบทของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดจันทบุรีที่มีเป้าหมายในการพัฒนาเยาวชนให้มีความฉลาดรู้สู่เด็กเจนท์ยุคใหม่ (CHAN NEW GEN)

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ระดับนโยบาย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา): ควรเร่งส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Networking) และการจัดทำบันทึกข้อตกลง (MOU) กับองค์กรภายนอกและประชาชนชาวบ้าน เพื่อเปลี่ยนบทบาทชุมชนให้เป็น "พื้นที่ทดลองและประเมินสมรรถนะ" (Testing Ground) ของนักเรียนในสถานการณ์จริง ซึ่งเป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด
2. ระดับการบริหาร (ผู้บริหารสถานศึกษา): ควรขับเคลื่อนสถานศึกษาด้วยการวิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารที่ฐานจากปัญหาจริง (Pain Point) ของแต่ละฝ่ายงาน และใช้ระบบสารสนเทศแบบ Real-time Tracking ที่สอดคล้องกับกรอบหลักสูตร "จันทน์นิเวศ" เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ
3. ระดับปฏิบัติการ (ครูและบุคลากร): ควรพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลเชิงลึก โดยใช้ข้อสอบเชิงสถานการณ์สไตล์ PISA (PISA Style Assessment) เพื่อวัดสมรรถนะหลัก และใช้การประเมินเพื่อพัฒนา (Formative Assessment) ในสมรรถนะย่อย ควบคู่ไปกับการใช้นวัตกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นทักษะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) เพื่อให้ผู้เรียนสร้างรายได้จากทักษะอาชีพได้จริง
4. กลไกการพัฒนาต่อเนื่อง: ควรใช้กระบวนการถอดบทเรียน (AAR) และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นเครื่องมือหลักในการติดตามผลและวางแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ (Input-Process-Output) เพื่อให้เกิดการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะที่ยั่งยืนสอดคล้องกับบริบทพื้นที่นวัตกรรม

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีแนวทางการทดลองเพื่อทดสอบประสิทธิผลของแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนหลักสูตรฐานสมรรถนะที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้
2. ควรมีการวิจัยเชิงเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนหลักสูตรฐานสมรรถนะระหว่างโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา กับโรงเรียนทั่วไป เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำหลักสูตรไปใช้
3. ควรมีการวิจัยติดตามผลระยะยาวเกี่ยวกับผลกระทบของการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนหลักสูตรฐานสมรรถนะต่อคุณภาพผู้เรียนและความพร้อมในการเข้าสู่ตลาดแรงงาน

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2565). *กรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2564*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- คณะอนุกรรมการด้านวิชาการในคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา. (2566). *คู่มือการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาฐานสมรรถนะ*. มูลนิธิสยามกัมมาจล.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยและการประเมินผลการเรียนรู้ตามแนวทฤษฎี*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรี ทองคำสุก และอัญชลี ธรรมวิธิกุล. (2565). การบริหารสถานศึกษาในยุควิถีใหม่เพื่อขับเคลื่อนหลักสูตรสถานศึกษาฐานสมรรถนะ. *วารสารวิชาการศึกษา*, 3(2), 45-58.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). *รายงานสรุปผลการนำร่องใช้หลักสูตรสถานศึกษาฐานสมรรถนะในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- Barrett, P., Davies, F., Zhang, Y., & Barrett, L. (2015). The impact of classroom design on pupils' learning: Final results of a holistic, multi-level analysis. *Building and Environment*, 89, 118-133. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2015.02.013>
- Bea, S., & Jin, G. (2024). Process-based assessment as a key approach to competency-based curriculum in higher education. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 49(2), 156-172.
- Byers, T., Mahat, M., Liu, K., Knock, A., & Imms, W. (2018). *A systematic review of the effects of learning environments on student learning outcomes*. University of Melbourne.
- Carracedo, J. P., Alvarez, J. L., Noain, M. T. P., & Ramos, A. S. (2018). Competency maps: An effective model to integrate professional competencies across the curriculum. *Journal of Computer Assisted Learning*, 34(5), 572-585.
- Dadheech, A. (2018). Academic leadership in school management: A visionary approach. *Journal of Educational Management*, 12(4), 210-225.
- Gervais, J. (2016). The operational definition of competency-based education. *The Journal of Competency-Based Education*, 1(2), 98-106. <https://doi.org/10.1002/cbe2.1011>
- Hu, W. C., Chang, S. C., & Tseng, C. H. (2016). Competency-based innovative curriculum model and its impact on student development. *International Journal of Information and Education Technology*, 6(8), 612-617.
- Iwu, C. G., Gwija, S. A., Benedict, H. O., & Tengeh, R. K. (2021). Entrepreneurship education, curriculum and lecturer-competency as antecedents of student entrepreneurial intention. *The International Journal of Management Education*, 19(1), Article 100431. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.03.007>

- Kang, Y. (2024). Supporting instructional systems for competency-based curriculum design: Focusing on the relationship between competencies and learning objectives. *Journal of Curriculum and Evaluation*, 27(1), 45-68.
- Kim, S. (2021). Competency-based curriculum reform for global citizenship education. *Journal of Global Education and Research*, 5(1), 12-28.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.  
<https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Krishnasamy, M. N., Matore, M. E. E. M., & Khairani, A. Z. (2022). The development of teacher professional identity in competency-based curriculum: A systematic review. *Educational Research Review*, 36, Article 100450.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Otieno, A. C. (2020). Digital literacy integration in competency-based curriculum: Preparing learners for the digital age. *Global Journal of Social Sciences*, 19, 1-12.
- Shahid, K., Usman, A., Afzal, M., & Gilani, S. A. (2022). Knowledge, attitude and practice towards competency-based education and assessment among nursing faculty in Pakistan. *BMC Nursing*, 21(1), Article 311.
- Somprach, K., Tang, K. W., & Popunsak, P. (2019). Professional Learning Community (PLC) as a tool for teacher professional development in Thailand. *International Journal of Higher Education*, 8(5), 18-29.
- Suthammanon, S., Pholkerd, P., & Kittisupamongkol, P. (2024). Strategic career pathway design through competency-based approach. *Journal of Vocational Education*, 15(1), 34-48.
- UNESCO-IBE. (2019). *Competency-based curriculum*. UNESCO International Bureau of Education.
- Van Melle, E., Hall, A. K., Karwowska, A., Caverzagie, K., Reiter, H., Snell, L., Sucharew, H., Thoma, B., & lobst, W. (2019). A core components framework for evaluating implementation of competency-based medical education. *Academic Medicine*, 94(7), 1002-1009. <https://doi.org/10.1097/acm.0000000000002743>
- Voronov, A. A., & Vorobyev, S. D. (2023). Development of a competency-based curriculum by the example of Russia. *Education and Information Technologies*, 28, 1295-1309.
- World Bank, UNESCO, & UNICEF. (2021). *The state of the global education crisis: A path to recovery*. Authors.