



การบริหารงานการศึกษา ตามแนวปฏิรูปการศึกษา

สุทธิพงษ์ บุญผดุง



เอกสารประกอบการเรียน

รายวิชา การบริหารงานการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา

๓ ชั่วโมง

Educational Administration Aligned with Educational Reform

ผู้สอน ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ บุญผดุง

หัวข้อ 1 การปฏิรูปการศึกษาและบทบาทเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการ

แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษาของไทยเริ่มต้นขึ้นในยุครัชกาลที่ 5 อันเป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงประเทศสู่ความทันสมัย โดยมีเป้าหมายเพื่อธำรงความเป็นเอกราชและพัฒนาสังคมไทยให้ทัดเทียมนานาประเทศ การศึกษาที่เคยอยู่ในบริบทบ้าน วัด วัง และชุมชน ถูกพัฒนาให้เป็นระบบโรงเรียนที่มีหลักสูตร ครู และการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ส่งผลให้การศึกษาไทยเติบโตอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานานศตวรรษ ในปี พ.ศ. 2520 มีการปฏิรูปการศึกษาอีกครั้ง โดยมุ่งเน้นการจัดการเรียนรู้เพื่อชีวิตและสังคม ซึ่งสะท้อนถึงความต้องการในการสร้างคนที่สามารถดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ ต่อมาในปี พ.ศ. 2540 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ได้บัญญัติหลักการกระจายอำนาจทางการศึกษาสู่ท้องถิ่น และส่งผลให้มีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ขึ้นเป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารและจัดการการศึกษาไทย นับแต่นั้นมา ประเทศไทยมีการปรับปรุงและบัญญัติกฎหมายด้านการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลง ล่าสุดในรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2560 มาตรา 54 ได้กำหนดให้รัฐต้องจัดการศึกษาให้เด็กทุกคนอย่างมีคุณภาพ เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 12 ปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับ โดยไม่มีการเก็บค่าใช้จ่าย (มณฑลภัส มโนการณ, 2561)

แม้ประเทศไทยจะดำเนินการแก้ไขปัญหาคุณภาพการศึกษามาอย่างต่อเนื่องในหลายทศวรรษที่ผ่านมา แต่ผลลัพธ์ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยเฉพาะในด้านคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนที่ยังอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับมาตรฐานสากล เช่น ผลการทดสอบ PISA ซึ่งสะท้อนถึงความเหลื่อมล้ำและประสิทธิผลที่จำกัด (Policy Watch, 2566; Thai PBS, 2566) นักวิชาการและนักวิเคราะห์ส่วนใหญ่ชี้ว่าการปฏิรูปการศึกษาของไทยเน้นไปที่การปรับโครงสร้างหน่วยงานทางการศึกษาเป็นหลัก เช่น การจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารมากกว่าคุณภาพการเรียนรู้ที่แท้จริง (EEF, 2022) อีกทั้งงบประมาณรายจ่ายด้านการศึกษาส่วนใหญ่ถูกใช้ไปกับค่าตอบแทนบุคลากรมากกว่าการลงทุนเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ (Thai PBS, 2566)

การปฏิรูปการศึกษาไทยยังคงเผชิญกับข้อจำกัดหลายประการ แม้ว่าจะมีการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง แต่ผลลัพธ์ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพได้อย่างแท้จริง หนึ่งในปัจจัยสำคัญคือรูปแบบนโยบายแบบสั่งการจากส่วนกลาง (Centralized Command Policy) ซึ่งแม้จะมีประสิทธิภาพในเชิงการควบคุมและการดำเนินการที่รวดเร็ว แต่กลับไม่สามารถสร้างแรงจูงใจหรือความรู้สึกร่วมให้กับบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างเพียงพอ ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมและวิถีปฏิบัติในระดับพื้นที่ยังไม่เกิดขึ้นอย่างมีความหมาย (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2566; Policy Watch, 2568) นักวิชาการหลายท่านเสนอว่า การปฏิรูปการศึกษาควรเริ่มต้นจากฐานราก (Bottom-up) โดยเปิดโอกาสให้ครู ผู้อำนวยการสถานศึกษา และชุมชนมีบทบาทในการออกแบบและขับเคลื่อนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของตนเอง พร้อมทั้งเสริมด้วย วิสัยทัศน์จากเบื้องบน (Top-down Vision) เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงเชิงนโยบายและการสนับสนุนอย่างเป็นระบบ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564) นอกจากนี้การปรับโครงสร้างองค์กรทางการศึกษาให้มีความยืดหยุ่น และการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก เช่น พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ก็เป็นอีกหนึ่งกลไกสำคัญที่ช่วยลดข้อจำกัดเดิม และเปิดโอกาสให้เกิดการพัฒนาหลักสูตร การบริหาร และการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้มากขึ้น (Thai PBS, 2568)

แม้การปฏิรูปการศึกษาไทยจะดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงเผชิญกับข้อจำกัดจากโครงสร้างรวมศูนย์และการขาดแรงจูงใจในระดับพื้นที่ ดังนั้นการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบที่เน้นการมีส่วนร่วมจากฐานรากจึงเป็นปัจจัยสำคัญ โดยจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากเบื้องบนในรูปแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่ชัดเจนและยืดหยุ่น พร้อมทั้งการปรับโครงสร้างองค์กร กฎหมาย และการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายและยั่งยืนในระดับพื้นที่ต่อไป

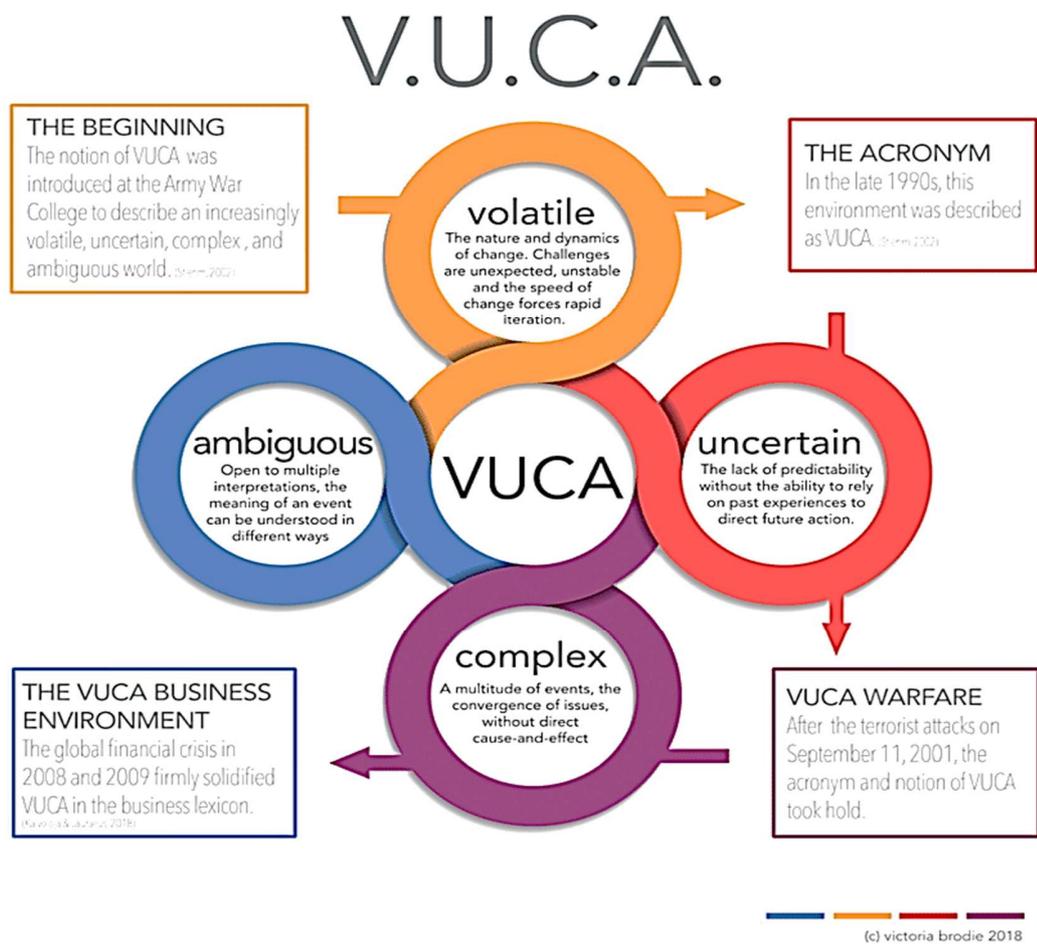
แบบทดสอบ 1

1. การปฏิรูปการศึกษาไทยในยุครัชกาลที่ 5 มีเป้าหมายหลักคืออะไร
 - ก. ส่งเสริมการเรียนรู้ระบบ
 - ข. สร้างระบบการประเมินคุณภาพแบบใหม่
 - ค. อำนวยความเป็นเอกราชและพัฒนาสังคมให้ทันสมัยนานาประเทศ
 - ง. ลดจำนวนครูในพื้นที่ชนบท
2. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีความสำคัญในด้านใด
 - ก. เป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารและจัดการการศึกษาไทย
 - ข. ระบุให้มีการสอนแบบออนไลน์
 - ค. แก้ไขระบบการสอบเข้ามหาวิทยาลัย
 - ง. กำหนดหลักสูตรวิชาซีพีใหม่ในโรงเรียน
3. เหตุผลหลักที่ผลการปฏิรูปการศึกษายังไม่เป็นไปตามเป้าหมายคืออะไร
 - ก. ขาดสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย
 - ข. งบประมาณถูกใช้ไปกับค่าตอบแทนบุคลากรมากกว่าการพัฒนาผู้เรียน
 - ค. ระบบโรงเรียนไม่ทันสมัย
 - ง. ครูขาดความรู้ในหลักสูตรใหม่
4. รูปแบบนโยบายแบบสั่งการจากส่วนกลาง (Centralized Command Policy) มีข้อจำกัดคืออะไร
 - ก. เน้นเฉพาะระดับอุดมศึกษา
 - ข. ทำให้เกิดการรวมศูนย์ในการวิจัย
 - ค. ขาดแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในพื้นที่
 - ง. ไม่สามารถควบคุมงบประมาณได้
5. แนวทางการปฏิรูปที่มีความหมายและยั่งยืนควรประกอบด้วยข้อใดต่อไปนี้
 - ก. การบริหารจากส่วนกลางที่เข้มแข็ง
 - ข. การปรับหลักสูตรโดยหน่วยงานกลางเท่านั้น
 - ค. การตัดงบประมาณส่วนท้องถิ่น
 - ง. การมีส่วนร่วมจากฐานรากและการสนับสนุนเชิงนโยบายจากเบื้องบน

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการในการนำการปฏิรูปการศึกษาในยุค VUCA

ในยุคแห่งความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ หรือที่เรียกว่า “VUCA World” ระบบการศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายรอบด้าน ทั้งจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความต้องการของสังคมที่หลากหลาย และความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน (Minciu et al., 2025; OECD, 2018) ภายใต้อุปสรรคเหล่านี้ นักวิชาการด้านการศึกษาไม่ใช่เพียงผู้วิเคราะห์สถานการณ์หรือให้คำแนะนำเชิงนโยบายเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทเชิงกลยุทธ์ในการออกแบบแนวทางการปฏิรูป กำหนดทิศทาง และเชื่อมโยงองค์ความรู้กับการปฏิบัติในระดับพื้นที่อย่างมีพลัง (Elkington & Prensky, 2014) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเข้าใจพลวัตของสังคมเครือข่ายที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว (Castells, 2004) และภาวะ “วิกฤตการณ์การเรียนรู้” ที่อาจเกิดขึ้น หากการศึกษาขาดความยืดหยุ่น และไม่สามารถปรับตัวได้ (Antonacopoulou & Sheaffer, 2014) การขับเคลื่อนระบบการศึกษาภายใต้โลก VUCA จึงต้องอาศัยการบูรณาการองค์ความรู้ข้ามศาสตร์ การพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต (OECD, 2018) นักวิชาการจึงเปรียบได้กับ “นักวางยุทธศาสตร์แห่งการเรียนรู้” ที่ต้องเข้าใจพลวัตทั้งในเชิงโครงสร้างสังคมและปัจเจกบุคคล

VUCA คือโลกที่เต็มไปด้วย ความผันผวน (Volatility), ความไม่แน่นอน (Uncertainty), ความซับซ้อน (Complexity) และ ความคลุมเครือ (Ambiguity) ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อระบบการศึกษาและการบริหารจัดการความรู้ในทุกๆระดับ (Bennett & Lemoine, 2014) ดังนั้น สิ่งที่นักวิชาการควรเข้าใจ ได้แก่ ลักษณะของโลกยุคใหม่ โดยต้องตระหนักว่าโลกเปลี่ยนแปลงเร็วและไม่สามารถพึ่งพาแนวคิดแบบเดิมได้อีกต่อไป (Johansen, 2017) ซึ่งมีผลกระทบต่อการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบหลักสูตร การเรียนรู้ และการประเมินผล ที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง (Stiehm & Townsend, 2002) ที่สำคัญสิ่งที่นักวิชาการควรดำเนินการ ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งเสริมการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและการปรับตัวของครูและผู้บริหาร (พระมหาพิเศษ สุขสมาน และคณะ, 2566) การพัฒนาทักษะการคิดเชิงระบบและการตีความข้อมูล เพื่อรับมือกับความซับซ้อนและคลุมเครือของข้อมูลในยุคดิจิทัล (Hopkin, 2018) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการบริหารจัดการ เช่น การใช้ Big Data เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มและปรับปรุงการจัดการศึกษา (Brynjolfsson & McAfee, 2014) การออกแบบหลักสูตรที่ยืดหยุ่นและตอบสนองต่ออาชีพใหม่ เพื่อเตรียมผู้เรียนให้พร้อมไปกับโลกที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ (Bessant & Tidd, 2007) สร้างนวัตกรรมทางการศึกษาทั้งในด้านการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2565)



Source: Victoria Kimball Brodie (2016)

จากภาพแสดงให้เห็นว่าจุดเริ่มต้นของแนวคิด VUCA ที่ใช้ใน Army War College เพื่ออธิบายโลกยุคใหม่หลังสงคราม โดยมีการอธิบายทั้งมิติทางทหาร และการนำ VUCA มาประยุกต์ใช้ในธุรกิจ การศึกษา และการบริหารยุคใหม่ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์นโยบายและภาวะผู้นำในบริบทไม่แน่นอน นอกจากนี้ภาพดังกล่าวยังได้อธิบายแนวคิดของคำว่า VUCA ซึ่งเป็นคำย่อจากคำดังต่อไปนี้

1. Volatile (ผันผวน) โลกที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่แน่นอน และไม่คาดคิด
2. Uncertain (ไม่แน่นอน) การขาดข้อมูลที่ชัดเจนและไม่สามารถอิงอดีตเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตได้
3. Complex (ซับซ้อน) การมีหลายปัจจัยเกี่ยวข้องกันโดยไม่มีเชื่อมโยงแบบตรงไปตรงมา
4. Ambiguous (คลุมเครือ) เหตุการณ์หรือข้อมูลที่สามารถตีความได้หลายแบบ ขาดความชัดเจน

แบบทดสอบ 2

1. แนวคิด VUCA มีต้นกำเนิดจากองค์กรใด
 - ก. Harvard Business School
 - ข. United Nations Development Program
 - ค. Army War College ของสหรัฐอเมริกา
 - ง. World Economic Forum
2. ข้อใดกล่าวถึงคำว่า “Volatile” ได้ถูกต้องที่สุด
 - ก. การขาดข้อมูลในการตัดสินใจ
 - ข. โลกที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่คาดคิด
 - ค. การมีหลายปัจจัยเกี่ยวข้องกัน
 - ง. เหตุการณ์ที่สามารถตีความได้หลายแบบ
3. ในบริบทของ VUCA ถ้าจะวิเคราะห์นโยบายแล้วควรคำนึงถึงสิ่งใด
 - ก. การใช้โครงสร้างอำนาจแบบรวมศูนย์
 - ข. การวางแผนตามแบบแผนเดิมที่เคยสำเร็จ
 - ค. การปรับตัวต่อความไม่แน่นอนและความซับซ้อน
 - ง. การหลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมจากผู้ปฏิบัติ
4. คำว่า “Ambiguous” ในบริบท VUCA หมายถึงอะไร
 - ก. การเปลี่ยนแปลงเชิงกฎหมาย
 - ข. ข้อมูลที่สามารถตีความได้หลายแบบและขาดความชัดเจน
 - ค. การตัดสินใจโดยยึดอดีตเป็นหลัก
 - ง. การประเมินผลจากตัวชี้วัดที่แน่นอน
5. ข้อใดต่อไปนี้ **ไม่ใช่** ลักษณะของโลกยุค VUCA
 - ก. การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว
 - ข. ความไม่แน่นอนในการวางแผนอนาคต
 - ค. ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่าง ๆ อย่างซับซ้อน
 - ง. การตัดสินใจที่มีความชัดเจนแน่นอนเสมอ

รายการอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2565). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2566–2580*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- พระมหาพิเศษ สุขสมาน, ว. (2566). การพัฒนาทักษะครูผู้สอนในยุคพลวัต VUCA. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ*, 30(2), 45–62.
- Antonacopoulou, E., & Sheaffer, Z. (2014). Learning in turbulent times: Re-thinking the role of organizational learning in a VUCA world. *Journal of Management Inquiry*, 23(3), 269–284.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons.
- Castells, M. (2004). *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.
- Elkington, J., & Prensky, M. (2014). *Global Higher Education in a VUCA World: Concerns and Projections*. London: Routledge.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page Publishers.
- Johansen, B. (2017). *The new leadership literacies: Thriving in a future of extreme disruption and distributed everything*. Berrett-Koehler Publishers.
- Minciu, M., Iorgulescu, M., & Popescu, D. (2025). The challenges of the VUCA world and the education system: The need for change to ensure sustainable learning process. *International Journal of Education and Development*, 43(1), 55–71.
- OECD. (2018). *The Future of Education and Skills 2030: Curriculum Analysis*. Paris: OECD Publishing.
- Stiehm, J. H., & Townsend, N. M. (2002). *The U.S. Army War College: Military education in a democracy*. Temple University Press.

หัวข้อ 1.1 การวางแผนการศึกษาเชิงพื้นที่: แนวคิดสู่การปฏิบัติ

แนวคิดพื้นฐานของการวางแผนการศึกษาเชิงพื้นที่ (Area-Based Educational Planning) เป็นการเปลี่ยนกรอบคิดจากการบริหารแบบรวมศูนย์ไปสู่การจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อบริบทเฉพาะของแต่ละพื้นที่ โดยมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

1. การกระจายอำนาจ (Decentralization)

- ย้ายอำนาจการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังระดับจังหวัด เทศบาล หรือชุมชน
- ส่งเสริมให้พื้นที่ที่มีสิทธิในการออกแบบและบริหารการศึกษาตามบริบทของตนเอง

2. การมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ (Multi-sectoral Participation)

- เปิดโอกาสให้ภาคประชาสังคม องค์กรท้องถิ่น ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน เข้ามามีบทบาท
- สร้าง “หุ้นส่วนทางการศึกษา” ที่ร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

3. การใช้ข้อมูลบริบทพื้นที่ (Contextual Intelligence)

- ใช้ข้อมูลเชิงพื้นที่ เช่น สถิติประชากร ความเหลื่อมล้ำ ทูทางสังคม และวัฒนธรรมท้องถิ่น
- เพื่อออกแบบแผนการศึกษาที่ตอบโจทย์เฉพาะของพื้นที่นั้น ๆ

4. การออกแบบเชิงระบบ (Systems Thinking)

- พัฒนา “ตัวแบบระดับพื้นที่” ที่มีคณะทำงานหรือกลไกขับเคลื่อนร่วมกัน
- ใช้ระบบข้อมูลแบบบูรณาการเพื่อชี้เป้าปัญหาและติดตามผลลัพธ์

5. เป้าหมายเพื่อความเสมอภาคและคุณภาพ (Equity & Quality)

- ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาโดยเพิ่มโอกาสเข้าถึงและพัฒนาทางเลือกการเรียนรู้
- สร้างระบบที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในพื้นที่ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างแนวทางการวางแผนเชิงพื้นที่

- ใช้จังหวัดหรือเทศบาลเป็น “หน่วยปฏิบัติการ” ในการจัดการศึกษา
- พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในพื้นที่ เช่น ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน โรงเรียนขนาดเล็ก หรือเครือข่ายครู
- สร้างกลไกติดตามและประเมินผลที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่น

บทสรุป

แหล่งการศึกษา	ประเด็นสำคัญ	ผู้เรียนสรุปในเชิงสังเคราะห์
มนต์นภัส มโนการณ์ (2560) การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานกับการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่	<ol style="list-style-type: none"> 1. การปฏิรูปการศึกษาควรใช้ “พื้นที่” เป็นหน่วยปฏิบัติการหลัก 2. เสนอ 6 แนวทางสำคัญ ได้แก่ กระจายอำนาจ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ พัฒนาระบบความรับผิดชอบ ข้อมูลสารสนเทศ พัฒนาครูและผู้บริหาร และเปิดพื้นที่ร่วมพัฒนา 3. เน้นการปรับกระบวนการทัศน์จากการเรียนเพื่อสอบ สู่การเรียนรู้เพื่อชีวิต 	
กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (2566) การจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ (Area-based Education) แก่จุดเจ็บ เย็บจุดขาด	<ol style="list-style-type: none"> 1. การศึกษาเชิงพื้นที่คือการ “ซ่อมจุดเจ็บ เย็บจุดขาด” โดยใช้โจทย์เฉพาะของพื้นที่เป็นฐาน 2. เสนอโมเดล 3 ขา ได้แก่ หน่วยงานภายนอก หน่วยงานรัฐ และกลไกประชาสังคม 3. ยกตัวอย่างจังหวัดขอนแก่นและพะเยาที่ใช้แนวคิดเมืองไม่ทิ้งเด็ก และ Learning City เพื่อแก้ปัญหาเชิงระบบ 	
วรชัย วิภูอุปโคตร (2563) การจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ต้องอาศัย “การบริหารแบบมีส่วนร่วม” ทั้งแนวระนาบ (ชุมชน) และแนวตั้ง (รัฐ) 2. องค์ประกอบสำคัญได้แก่ การมีส่วนร่วมของชุมชน การบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน การใช้ทรัพยากรในพื้นที่ และกลไกการบริหารร่วม 3. เน้นความไว้วางใจและเป้าหมายร่วมเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ 	

กิจกรรม ให้ท่านตอบคำถามต่อไปนี้

คำถาม 1 ถ้าไม่มีการวางแผนแบบเชิงพื้นที่ ผลกระทบต่อความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาจะเป็นอย่างไร

ตัวอย่างคำตอบ

หากปราศจากการวางแผนการศึกษาเชิงพื้นที่ การกระจายทรัพยากรทางการศึกษามีแนวโน้มที่จะยึดตามมาตรฐานระดับชาติที่ไม่คำนึงถึงบริบทท้องถิ่น ส่งผลให้พื้นที่ชนบทหรือพื้นที่ชายขอบได้รับการสนับสนุนไม่เพียงพอ เกิดช่องว่างในการเข้าถึงคุณภาพการศึกษา เด็กบางกลุ่มอาจต้องเดินทางไกลหรือขาดโอกาสในการเรียนรู้ที่เหมาะสม ทำให้ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาเพิ่มขึ้นอย่างเป็นระบบ

คำถาม 2 นโยบายระดับชาติควรปรับตัวอย่างไรเพื่อให้เชื่อมโยงกับศักยภาพในพื้นที่

ตัวอย่างคำตอบ

นโยบายระดับชาติเชิงการศึกษาควรเปิดช่องให้เกิด “การออกแบบร่วม” โดยใช้อำนาจแบบกระจาย (Decentralized decision-making) ผสมผสานกับการใช้ข้อมูลบริบทที่อิงจากชุมชน เช่น สถิติท้องถิ่น ความต้องการของผู้เรียน และศักยภาพของครูในพื้นที่ รวมถึงการสนับสนุนงบประมาณแบบปรับเปลี่ยนตามลักษณะพื้นที่ เพื่อให้การวางแผนตอบสนองต่อสภาพจริงและความหลากหลายทางสังคม

แบบทดสอบ 3

1. “Contextual Intelligence” มีบทบาทสำคัญอย่างไรในการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่
 - ก. ใช้ในการตั้งงบประมาณ
 - ข. ใช้วางแผนสอบกลาง
 - ค. ใช้เลือกผู้บริหารโรงเรียน
 - ง. ใช้ข้อมูลเชิงพื้นที่เพื่อออกแบบแผนเฉพาะพื้นที่
2. ข้อใดสอดคล้องกับแนวคิดการกระจายอำนาจในการศึกษา
 - ก. เพิ่มการสอบมาตรฐาน
 - ข. กระจายอำนาจให้ชุมชนออกแบบการศึกษาตามบริบท
 - ค. ใช้ระบบงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์
 - ง. กำหนดหลักสูตรกลางทั่วประเทศ
3. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ในแผนเชิงพื้นที่ควรมีลักษณะอย่างไร
 - ก. ตั้งโรงเรียนแบบรวมศูนย์
 - ข. ให้กระทรวงศึกษาประเมินผล
 - ค. กำหนดหลักสูตรเดียวทั่วประเทศ
 - ง. ตั้งคณะกรรมการพื้นที่และใช้ข้อมูลบูรณาการในการตัดสินใจ
4. การมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ส่งผลต่อการจัดการศึกษาอย่างไร
 - ก. สร้างหุ้นส่วนร่วมแก้ปัญหาการเรียนรู้ในพื้นที่
 - ข. ลดความขัดแย้งด้านบริหารระหว่างสถานศึกษาและชุมชน
 - ค. เพิ่มอำนาจรัฐในการควบคุมและจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - ง. ลดนักเรียนในโรงเรียนใหญ่ และกระจายนักเรียนไปยังสถานศึกษาอื่น ๆ ที่ขาดนักเรียน
5. จากงานวิจัย การวางแผนเชิงพื้นที่ควรยึดหลักใดเป็นสำคัญ
 - ก. พัฒนาสื่อการสอนแบบกลาง เพื่อให้ลดงบประมาณของการบริหาร
 - ข. ประเมินผลด้วยเกณฑ์ส่วนกลาง เพื่อความเสมอภาคและความยุติธรรม
 - ค. ตอบสนองความต้องการเฉพาะของพื้นที่ผ่านการบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - ง. กำหนดนโยบายระดับชาติให้ทุกพื้นที่ใช้

รายการอ้างอิง

- กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา. (2566). *การจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ (Area-based Education): แก่จุดเจ็บ เย็บจุดขาด*. กรุงเทพฯ: กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา.
- มนต์นภัส มโนการณ. (2560). การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานกับการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่. *วารสารการศึกษาเพื่อการพัฒนา*, 10(2), 45–63.
- วรชัย วิภูอุปโภคตร. (2563). การจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารบริหารการศึกษา*, 18(1), 25–40.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2565). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2566–2580*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- UNESCO. (2021). *Transforming education: Area-based planning for inclusive and equitable learning*. Paris: UNESCO Publishing.

หัวข้อ 1.2 การพัฒนานโยบายการศึกษาเชิงพื้นที่อย่างมีส่วนร่วม

นโยบายการศึกษาเชิงพื้นที่ หมายถึง แนวทางการจัดการศึกษาที่ออกแบบและดำเนินการโดยอิงจากบริบทเฉพาะของพื้นที่นั้น ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้การศึกษาเกิดความเท่าเทียม มีคุณภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในพื้นที่อย่างแท้จริง

Meehan (1985) เสนอว่านโยบายควรมีคุณลักษณะที่สามารถนำไปสู่การกระทำจริง และสามารถวิพากษ์และปรับปรุงได้จากประสบการณ์ เน้นการวิเคราะห์โครงสร้างและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ในขณะที่ Jili'ow (2017) กล่าวว่านโยบายคือแนวทางที่ประกอบด้วยกฎระเบียบ และขั้นตอน เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมาย ส่วน David (2011) เสนอว่านโยบายคือเครื่องมือในการกำหนดขอบเขตและข้อจำกัดของการดำเนินงาน

องค์ประกอบสำคัญของนโยบายการศึกษาเชิงพื้นที่

1. การกระจายอำนาจ (Decentralization)
 - ถ่ายโอนอำนาจจากส่วนกลางไปยังพื้นที่ เช่น จังหวัด อำเภอ หรือชุมชน
 - เปิดโอกาสให้หน่วยงานท้องถิ่นมีบทบาทในการกำหนดนโยบายและจัดการศึกษา
2. การมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ (Stakeholder Engagement)
 - ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง นักเรียน ภาคประชาสังคม และองค์กรท้องถิ่นร่วมกันออกแบบและขับเคลื่อนนโยบาย
 - สร้างความเป็นเจ้าของร่วมและความยั่งยืนในการดำเนินงาน
3. การใช้ข้อมูลเชิงพื้นที่ (Area-Based Data)
 - วิเคราะห์ปัญหาและศักยภาพของพื้นที่ เช่น จำนวนเด็กตกหล่นจากระบบการศึกษา หรือทุนวัฒนธรรมท้องถิ่น
 - ใช้ข้อมูลเป็นฐานในการออกแบบนโยบายที่ตรงจุด
4. เป้าหมายของนโยบายการศึกษาเชิงพื้นที่ (Goals of Area-Based Educational Policy)
 - สร้างความเสมอภาคทางการศึกษา
 - พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับชีวิตจริงของผู้เรียน
 - ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในรูปแบบที่ยืดหยุ่น
 - ใช้ทรัพยากรในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม

การมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายการศึกษาเชิงพื้นที่ ไม่ใช่แค่การรับฟังความคิดเห็น แต่เป็นการเปิดพื้นที่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีบทบาทตั้งแต่ต้นจนจบของกระบวนการนโยบาย ซึ่งระดับของการมีส่วนร่วมพอสรุปพอสังเขปได้ดังนี้

ระดับการมีส่วนร่วม	ลักษณะ	ตัวอย่าง
การรับรู้ (Informing)	แจ้งข้อมูลให้ประชาชนทราบ	เว็บไซต์นโยบาย เอกสารเผยแพร่
การปรึกษาหารือ (Consulting)	ขอความคิดเห็นจากประชาชน	แบบสอบถาม เวทีรับฟัง
การมีส่วนร่วมเชิงลึก (Involving)	เชิญร่วมวิเคราะห์และออกแบบ	เวทีกลุ่มย่อย ประชุมเชิงปฏิบัติการ
การร่วมตัดสินใจ (Collaborating)	ร่วมกำหนดนโยบายและแนวทาง	คณะกรรมการร่วม สมัชชาการศึกษา
การมีอำนาจร่วม (Empowering)	ให้สิทธิในการตัดสินใจ	การจัดตั้งสภาการศึกษาท้องถิ่น

นอกจากนี้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการสู่การปฏิบัติเป็นพหุกลไก จึงต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ดี และมีการวางแผนทั้งในด้านการบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการสร้างความตระหนักรู้แก่บุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งจะต้องมีการบูรณาการและเน้นการมีส่วนร่วมของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจะต้องมีการติดตามประเมินผลที่ดีที่เป็นระบบ เพื่อให้ได้ทราบผลการนำนโยบายสู่การปฏิบัติว่าสามารถบรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษา ซึ่ง สกวน อินทร์รักษ์ และประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2565) เสนอว่าควรนำกลไก 7 กลไก คือ 1) การบริหารจัดการ 2) การวางแผน 3) การบริหารงบประมาณ 4) บริหารงานบุคคล 5) การสร้างความตระหนักและการรับรู้ 6) บูรณาการและการมีส่วนร่วม และ 7) การติดตามและประเมินผล มาดำเนินการอย่างเป็นระบบครบถ้วน

กิจกรรม ให้ท่านตอบคำถามต่อไปนี้

คำถามที่ 1 นโยบายการศึกษาเชิงพื้นที่แตกต่างจากนโยบายทั่วไปอย่างไร

ตัวอย่างคำตอบ นโยบายการศึกษาเชิงพื้นที่เน้นการตอบสนองต่อบริบทเฉพาะของพื้นที่ เช่น ความต้องการ วัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจ โดยอาศัยข้อมูลจากพื้นที่จริงและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แตกต่างจากนโยบายทั่วไปที่มีกรอบแบบจากส่วนกลางและใช้รูปแบบเดียวกันทั่วประเทศ

คำถามที่ 2 Authentic Participation มีลักษณะสำคัญอย่างไรในกระบวนการนโยบาย

ตัวอย่างคำตอบ เป็นการมีส่วนร่วมที่แท้จริงซึ่งผู้เข้าร่วมมีโอกาสเสนอความคิดเห็น ตัดสินใจ และกำหนดทิศทางของนโยบาย ไม่ใช่แค่รับฟังเฉย ๆ โดยสร้างพื้นที่ปลอดภัยให้คนจากทุกกลุ่มได้พูด มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ และรู้สึกว่าเป็นเสียงของตนมีคุณค่า

คำถามที่ 3 ให้ยกตัวอย่าง stakeholders อย่างน้อย 3 กลุ่มในการจัดการนโยบายการศึกษาเชิงพื้นที่พร้อมบทบาทของแต่ละกลุ่ม

ตัวอย่างคำตอบ ครู-ถ่ายถอดปัญหาและความต้องการที่เกิดขึ้นจริงในโรงเรียน ผู้ปกครอง-สะท้อนบริบทชีวิตของนักเรียนและค่านิยมของครอบครัว และผู้นำชุมชน-ช่วยกำหนดทิศทางนโยบายที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมและความเป็นอยู่

คำถามที่ 4 หากพบว่าผู้ปกครองและคนในในพื้นที่ มีความกังวลเรื่องภาษาท้องถิ่นไม่ได้รับการส่งเสริมในโรงเรียน คุณจะออกแบบแนวทางเชิงนโยบายอย่างไร

ตัวอย่างคำตอบ เสนอการจัดหลักสูตรบูรณาการภาษาท้องถิ่นกับวิชาภาษาไทย โดยเชิญผู้ปกครองและผู้นำท้องถิ่นมาเป็นผู้ร่วมพัฒนาเนื้อหา เปิดเวทีปรึกษาหารือเป็นประจำ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและสร้างความภาคภูมิใจในรากวัฒนธรรมท้องถิ่น

คำถามที่ 5 ถ้าท่านต้องการจะสร้างกลไกรับฟังเสียงจากชุมชนที่มีประสิทธิภาพ ท่านมีแนวทางอย่างไรได้บ้าง

ตัวอย่างคำตอบ จัดตั้งเวทีนโยบายประจำพื้นที่แบบหมุนเวียน โดยเชิญ stakeholders ทุกกลุ่ม รวมถึงเยาวชน ร่วมเสนอปัญหาและข้อเสนอเชิงนโยบาย ใช้เครื่องมือ digital เช่น ฟอรัมสำรวจออนไลน์ ควบคู่กับการประชุม face-to-face เพื่อครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายหลากหลาย

พระบรมราโชบายด้านการศึกษา ในหลวงรัชกาลที่ 10

การศึกษาต้องมุ่งสร้างพื้นฐานให้แก่ผู้เรียน 4 ด้าน

1. มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง หมายถึง ผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจต่อบ้านเมือง ยึดมั่นในศาสนา มั่นคงในสถาบันพระมหากษัตริย์ และมีความเอื้ออาทรต่อครอบครัวและชุมชนของตน
2. มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคง – มีคุณธรรม หมายถึง ผู้เรียนรู้จักแยกแยะดีและชั่ว ปฏิเสธสิ่งที่ไม่ดี ปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงาม และช่วยกันสร้างคนดีให้แก่บ้านเมือง
3. มีงานทำ – มีอาชีพ หมายถึง การเลี้ยงดูลูกหลานในครอบครัวหรือการฝึกฝนในสถานศึกษา ต้องมุ่งให้ เด็กรักงาน สู้งาน ทำงานจนสำเร็จ การฝึกฝนอบรมทั้งในหลักสูตร และนอกหลักสูตรต้องมุ่ง

หมายให้ผู้เรียน ทำงานเป็น มุ่งงานทำในที่สุด และต้องสนับสนุนผู้สำเร็จหลักสูตรมีอาชีพ มุ่งงานทำ และสามารถเลี้ยงตัวเองและ ครอบครัวได้

4. เป็นพลเมืองที่ดี หมายถึง การเป็นพลเมืองดี เป็นหน้าที่'ของทุกคน ครอบครัว สถานศึกษา และ สถานประกอบการต้องส่งเสริมให้ทุกคนมีโอกาสทำหน้าที่พลเมืองดี และการเป็นพลเมืองดีคือ “เห็นอะไรที่จะ ทำเพื่อบ้านเมืองได้ก็ต้องทำ” เช่น งานอาสาสมัครงานบำเพ็ญประโยชน์ งานสาธารณกุศล ให้ทำด้วยความมีน้ำใจและเอื้ออาทร

การน้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของในหลวงรัชกาลที่ 10 มาปรับใช้ในการบริหารงานการศึกษา สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบและมีเป้าหมายชัดเจน โดยยึดหลัก 4 ด้าน ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง

- ส่งเสริมความเข้าใจในชาติ ศาสนา และสถาบันพระมหากษัตริย์
- บูรณาการกิจกรรมเรียนรู้ประวัติศาสตร์ชาติไทยและจิตสำนึกพลเมืองดีในหลักสูตร
- ใช้กิจกรรมจิตอาสาและบำเพ็ญประโยชน์เป็นเครื่องมือปลูกฝังความรับผิดชอบต่อสังคม

2. วางรากฐานชีวิตที่มั่นคง

- พัฒนาหลักสูตรที่เน้นคุณธรรม จริยธรรม และการรู้จักแยกแยะสิ่งดี-สิ่งชั่ว
- สร้างระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ครอบคลุมทั้งด้านจิตใจและสังคม
- ใช้กระบวนการเรียนรู้แบบ Active Learning เพื่อให้ผู้เรียนมีวิจาร์ณญาณและความคิดเชิง

จริยธรรม

3. ส่งเสริมการมีงานทำและอาชีพสุจริต

- บูรณาการทักษะชีวิตและอาชีพในหลักสูตร เช่น การเรียนรู้ผ่านโครงงานหรือการฝึกอาชีพ
- สร้างความร่วมมือกับสถานประกอบการเพื่อฝึกประสบการณ์จริง
- ส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางในการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพ

4. พัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลเมืองดี

- สร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เน้นความรับผิดชอบต่อส่วนรวม
- ใช้กิจกรรมประชาธิปไตยในโรงเรียน เช่น สภานักเรียน เพื่อฝึกการมีส่วนร่วม
- ประเมินผลผู้เรียนจากพฤติกรรมกรณีจิตสาธารณะควบคู่กับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ

กิจกรรม ให้ท่านกำหนดกิจกรรม/ชื่อกิจกรรม และรายละเอียดพอสังเขป โดยคำนึงถึงระดับชั้นของผู้เรียน และเชื่อมโยงความสอดคล้องและจุดเน้นของพระบรมราโชบายของในหลวงรัชกาลที่ 10

ตัวอย่างการกำหนดกิจกรรม

ระดับชั้น	กิจกรรมพอสังเขป	ความสอดคล้อง/จุดเน้น
ประถมศึกษา	<p>ชื่อกิจกรรม เรื่องเล่าบ้านของฉัน</p> <p>นักเรียนเขียนเรื่องเล่าหรือวาดภาพเกี่ยวกับบ้าน ชุมชน และสิ่งที่รักในท้องถิ่น จากนั้นนำเสนอในชั้นเรียน</p> <p>ขั้นตอนการจัดกิจกรรม</p> <ol style="list-style-type: none"> นำภาพ/คลิปสั้นเกี่ยวกับวิถีชีวิตท้องถิ่น เช่น งานประเพณี สถานที่สำคัญ หรือบุคคลต้นแบบของชุมชน ให้นักเรียนดู/ชม ตั้งคำถาม เช่น บ้านของนักเรียนมีอะไรที่นักเรียนรักและอยากบอกให้คนอื่นรู้บ้าง (เพื่อสร้างความภาคภูมิใจและความเชื่อมโยงกับบริบทของตัวเอง และเชื่อมโยงทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง และวัฒนธรรม) นักเรียนเขียนเรื่องเล่าเกี่ยวกับบ้าน ชุมชน สิ่งที่รัก (เช่น ตลาดเช้า วัดใกล้บ้าน คุณตาผู้เล่าเรื่องโบราณ)และวาดภาพสถานที่หรือบุคคลที่มีความสำคัญในชุมชน พร้อมบรรยายสั้น ๆ นอกจากนี้มีอะไรที่น่าจดจำเป็นพิเศษ เป็นต้น นักเรียนนำเสนอผลงานหน้าชั้นเรียนแบบเล่าเรื่องสั้น 2 นาที จากนั้นครูและเพื่อนร่วมชั้นตั้งคำถามแลกเปลี่ยนเพื่อส่งเสริมความเข้าใจ (เชื่อมโยงทักษะการสื่อสาร ความกล้าแสดงออก และการเคารพในความหลากหลาย) นักเรียนเขียนบันทึกสั้น ๆ ว่าได้เรียนรู้อะไรจากกิจกรรมนี้ เช่น “ฉันภูมิใจในชุมชนเพราะ...” ครูและนักเรียนสรุปบทเรียนร่วมกัน เช่น “เมื่อเรารู้จักและภูมิใจในบ้านของเรา เราก็เข้าใจประเทศของเรามากขึ้น” (เชื่อมโยง: การสร้างทัศนคติที่ดีต่อบ้านเมือง และพื้นฐานชีวิตที่มั่นคง) 	<p>-สร้างทัศนคติที่ดีต่อบ้านเมืองผ่าน การรู้จักภูมิลำเนา</p> <p>-ส่งเสริมคุณธรรม เช่น ความภาคภูมิใจในรากเหง้าและการเคารพผู้อื่น</p> <p>-พัฒนาทักษะการสื่อสารและการเป็นพลเมืองดี</p>

ระดับชั้น	กิจกรรมพอสังเขป	ความสอดคล้อง/จุดเน้น

แบบทดสอบ 4

1. ผู้บริหารโรงเรียนแห่งหนึ่งได้รับงบประมาณเพิ่มจากโครงการสนับสนุนการศึกษาท้องถิ่น และวางแผนจะนำไปใช้พัฒนาทักษะอาชีพให้กับนักเรียน โดยยังไม่มีการประชุมชุมชนหรือผู้ปกครองในพื้นที่ ในฐานะผู้ประเมิน ท่านจะเสนอแนวทางใดเพื่อให้การดำเนินงานมีลักษณะเป็น "Authentic Participation"
 - ก. เชิญผู้บริหารระดับจังหวัดมาร่วมประชุมเสนอแนวทาง เพื่อให้เร่งรัดการดำเนินการโครงการนี้
 - ข. จัดเวทีรับฟังความคิดเห็นออนไลน์สำหรับครูในโรงเรียน เพื่อลดเวลาและงบประมาณที่ได้รับมา
 - ค. จัดประชุมร่วมกับผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และนักเรียนเพื่อร่วมออกแบบหลักสูตรอาชีพ
 - ง. ส่งเอกสารแจ้งให้ประชาชนทราบถึงแผนการใช้งบประมาณ พร้อมชี้แจงความโปร่งใสในการบริหารงาน
2. ชุมชนแห่งหนึ่งมีปัญหาว่าผู้เรียนขาดความสนใจในการเรียนรู้ เนื่องจากเนื้อหาหลักสูตรไม่เชื่อมโยงกับวิถีชีวิตของพื้นที่ และไม่ส่งเสริมภาษาท้องถิ่น หากท่านได้รับมอบหมายให้เสนอแนวนโยบายเชิงพื้นที่ในบริบทนี้ ควรเน้นองค์ประกอบใดเป็นหลัก
 - ก. การกระจายอำนาจและใช้ข้อมูลระดับชาติเพื่อออกแบบหลักสูตร
 - ข. การมีส่วนร่วมของผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาไทยจากส่วนกลาง
 - ค. การมีส่วนร่วมของชุมชนและใช้ข้อมูลเชิงพื้นที่ในการพัฒนาเนื้อหา
 - ง. การบังคับใช้มาตรฐานหลักสูตรกลางเพื่อความเท่าเทียม
3. ในการบูรณาการพระบรมราโชบายด้าน "เป็นพลเมืองที่ดี" เข้าสู่นโยบายการศึกษาเชิงพื้นที่ ควรมีแนวปฏิบัติแบบใดจึงจะสอดคล้องกัน
 - ก. จัดกิจกรรมจิตอาสาในพื้นที่ร่วมกับองค์กรชุมชน เช่น ปลูกต้นไม้ ทำความสะอาดชุมชน
 - ข. นำนักเรียนไปศึกษาความรู้เรื่องพลเมืองดีจากคลิปวิดีโอที่หน่วยงานส่วนกลางส่งมาเพื่อให้สำนึกรักพื้นที่บ้านเกิด
 - ค. จัดสถานักเรียนจำลอง โดยเน้นให้นักเรียนได้เรียนรู้เกี่ยวกับโครงสร้างราชการ
 - ง. มอบหมายให้นักเรียนเขียนเรียงความเรื่อง "คนดีของฉัน" เพื่อค้นหาเนื้อหาที่ดีที่สุดเพื่อเผยแพร่ต่อไป

4. ในเขตพื้นที่ชนบทแห่งหนึ่ง เด็กในโรงเรียนมีปัญหาขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้ เนื่องจากหลักสูตรไม่เชื่อมโยงกับบริบทชีวิต และไม่สะท้อนคุณค่าท้องถิ่น ขณะเดียวกันกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาโดยใช้การทดสอบมาตรฐานกลางระดับชาติ หากท่านเป็นผู้กำหนดนโยบายระดับพื้นที่ จะสร้างสมดุลระหว่างการตอบสนองต่อพระบรมราโชบายเรื่อง “พัฒนาคุณภาพชีวิตที่มั่นคง” กับการตอบโจทย์ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการระดับชาติได้อย่างไร
- ก. ลดความสำคัญของการสอบกลางและมุ่งพัฒนาเฉพาะเนื้อหาท้องถิ่น
 - ข. พัฒนาโมดูลเสริมในหลักสูตรที่เน้นทักษะชีวิตและคุณธรรม ควบคู่กับการเตรียมการสอบจากส่วนกลาง
 - ค. ปรับกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับเนื้อหาสอบโดยใช้ภาษาถิ่นเป็นสื่อกลาง
 - ง. ให้ครูสอนเนื้อหามาตรฐานแบบเร่งรัดก่อนเสริมทักษะด้านอื่น
5. ในการประชุมพัฒนานโยบายการศึกษาเชิงพื้นที่ จังหวัดแห่งหนึ่งมีข้อเสนอจากกลุ่มเยาวชนให้โรงเรียนส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจากภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนกลับมองว่าเนื้อหาดังกล่าวไม่สอดคล้องกับมาตรฐานวิทยาศาสตร์สากล หากท่านเป็นผู้ประสานนโยบาย จะใช้แนวทางใดในการสร้างการยอมรับและบูรณาการข้อเสนอเยาวชนได้อย่างมีพลัง
- ก. ชี้แจงว่าการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นยังไม่มีการวิจัยรับรอง จึงต้องเลื่อนการบรรจุในหลักสูตร
 - ข. เสนอให้โรงเรียนสอนภูมิปัญญาท้องถิ่นเฉพาะในกิจกรรมเสริมหลักสูตร
 - ค. ให้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกประเมินความเหมาะสมก่อนตัดสินใจ
 - ง. จัดให้เยาวชนและผู้บริหารร่วมพัฒนาสาระของนวัตกรรมในรูปแบบโครงการวิทยาศาสตร์แบบบูรณาการ

รายการอ้างอิง

- กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา. (2566). การจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ (Area-based Education) แก่จุดเจ็บ เย็บจุดขาด. สืบค้นจาก <https://www.eef.or.th/article-area-based-education-140323/>
- มนต์นภัส มโนการณ. (2561). การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานกับการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ ศรีนครินทรวิโรฒ*, 19(1). สืบค้นจาก <https://ejournals.swu.ac.th/index.php/jedu/article/view/10367>
- วรชัย วิภูอุปโคตร. (2563). การจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการและวิจัยสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์*, 12(2), 1–12. สืบค้นจาก <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/242784>
- สงวน อินทร์รักษ์ และประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2565). การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้าน การศึกษา: การบริหารกลไกแบบบูรณาการ. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักราชเลขาธิการ. (2562). *พระบรมราโชบายด้านการศึกษาในพระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 10*. กรุงเทพฯ: สำนักราชเลขาธิการ.
- David, M. (2011). *The boundaries of education policy: Control, context, and local governance*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Jili'ow, A. I. (2017). *Policy, difference between policy and procedure, types of policy, characteristics of policy, policy analysis approaches, stages of policy cycle & policy making process*. Academia.edu. <https://www.academia.edu/35470223>
- Jili'ow, P. (2017). *Educational policy frameworks in diverse contexts*. London, UK: Routledge.
- Meehan, R. A. (1985). *Policy and practice: An analytic framework for educational decision-making*. New York, NY: Harper & Row.

หัวข้อ 1.3 การติดตามและประเมินผลเชิงพื้นที่

แนวคิดของการติดตามและประเมินผลเชิงพื้นที่

การติดตามและประเมินผลเชิงพื้นที่เป็นกระบวนการที่ใช้ข้อมูลจากพื้นที่จริงในการตรวจสอบความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของแผนงานหรือโครงการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โรงเรียน ชุมชน และภาคประชาสังคม ซึ่งจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเชิงบริบท เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และทรัพยากรในพื้นที่ เพื่อประเมินผลที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนา

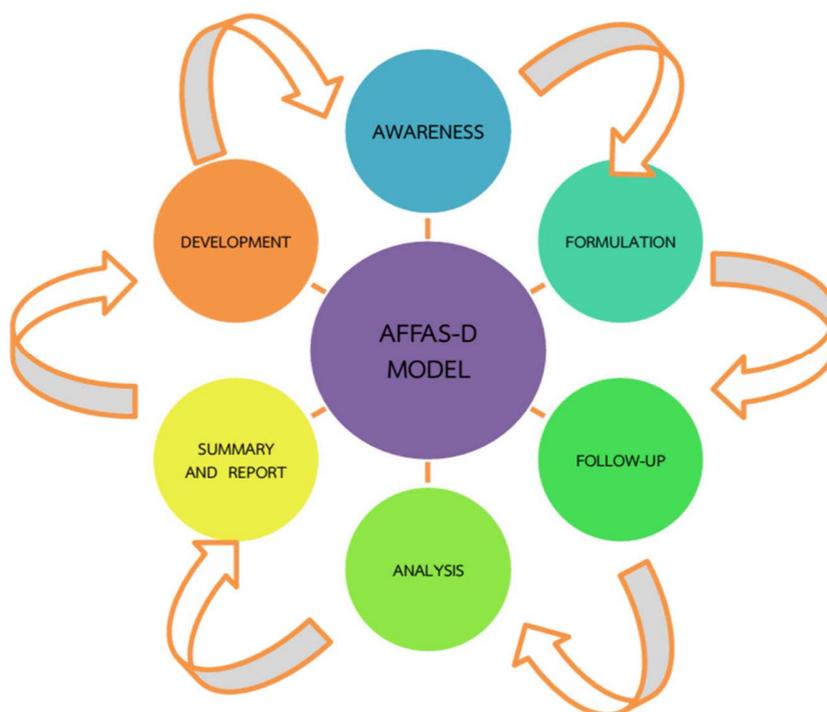
หลักการสำคัญ

1. Contextualization การประเมินต้องอิงบริบทเฉพาะของพื้นที่
2. Participation การมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ในพื้นที่
3. Transparency & Learning การเปิดเผยผลการประเมินเพื่อการเรียนรู้และปรับปรุง
4. Utilization-Focused Evaluation การประเมินเพื่อให้เกิดการนำผลไปใช้จริง

กรอบการประเมินผลที่นิยมใช้

CIPP Model มีองค์ประกอบดังนี้	ความหมาย
Context	วิเคราะห์บริบทและความจำเป็นของพื้นที่
Input	ทรัพยากรที่ใช้ เช่น งบประมาณ บุคลากร
Process	กระบวนการดำเนินงาน
Product	ผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้น

วรัญญภรณ์ ชาลีรักษ์ (2562) ได้เสนอรูปแบบ AFFAS-D ซึ่งกล่าวถึงรูปแบบการติดตามและประเมินผลแบบมีส่วนร่วมในยุคประเทศไทย 4.0 ที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ Awareness, Formulation, Follow-up, Analysis, Summary & Development ซึ่งเป็นรูปแบบที่เน้นหลักธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วมของภาคีในพื้นที่ ดังภาพต่อไปนี้



สำหรับรูปแบบการติดตามและประเมินผลแบบมีส่วนร่วม ให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลและสอดคล้องกับทิศทางการปฏิรูปการศึกษาของประเทศในยุคประเทศไทย 4.0 มี 6 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 Awareness (สร้างการรับรู้ ความเข้าใจ และความตระหนัก) ขั้นที่ 2 Formulation (กำหนดรูปแบบวิธีการติดตาม สร้างเครื่องมือการติดตามและกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการติดตาม) ขั้นที่ 3 Follow-Up (ดำเนินการติดตามและประเมินผลตามกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด) ขั้นที่ 4 Analysis (วิเคราะห์ สังเคราะห์ และประมวลผลข้อมูล) ขั้นที่ 5 Summary and Report (สรุป ประเมินผลการติดตาม และรายงานต่อผู้เกี่ยวข้อง) ขั้นที่ 6 Development (นำผลการติดตามไปพัฒนาปรับปรุงนโยบายและการปฏิบัติงานของ หน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง)

แบบทดสอบ 5

1. จังหวัดแห่งหนึ่งจัดโครงการส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียน โดยให้งบประมาณและคู่มือกิจกรรมจากส่วนกลาง แต่เมื่อดำเนินงานไป 6 เดือน พบว่าโรงเรียนยังไม่สามารถบูรณาการโครงการเข้ากับชีวิตนักเรียนในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ หากท่านได้รับมอบหมายให้ประเมินผลเชิงพื้นที่ในขั้นตอนนี้ ควรเน้นพิจารณาด้านใดตาม CIPP Model เป็นลำดับแรก
 - ก. Product – ผลกระทบของโครงการต่อความรู้เรื่องเศรษฐกิจพอเพียง
 - ข. Process – วิธีการดำเนินงานของโรงเรียนและการจัดกิจกรรม
 - ค. Context – ความจำเป็นและบริบทของโรงเรียนแต่ละแห่ง
 - ง. Input – การใช้ทรัพยากรและสื่อจากส่วนกลาง
2. ในโครงการพัฒนาทักษะดิจิทัลของนักเรียน โรงเรียนได้จัดการอบรมอย่างต่อเนื่อง และมีการติดตามผลโดยครูผู้สอนเท่านั้น อย่างไรก็ตามชุมชนในพื้นที่รายงานว่าโครงการยังไม่ตอบสนองต่อปัญหาอินเทอร์เน็ตและการเข้าถึงอุปกรณ์ของครอบครัว หากต้องการปรับแนวทางการประเมินให้เกิดการนำผลไปใช้จริงตามหลัก AFFAS-D จะต้องเสริมขั้นตอนใดมากที่สุด
 - ก. Awareness โดยสร้างความเข้าใจร่วมในหมู่ครูและนักเรียน
 - ข. Formulation โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายใหม่และสร้างเครื่องมือที่สะท้อนปัญหาในพื้นที่
 - ค. Summary & Report โดยรายงานผลต่อเขตพื้นที่เพื่อกำหนดแผนใหม่
 - ง. Analysis โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากโรงเรียนเพื่อสรุปประเด็นปัญหา
3. เขตพื้นที่การศึกษาหนึ่งดำเนินโครงการส่งเสริมคุณธรรมในโรงเรียน โดยเน้นกิจกรรมจิตอาสาในวันหยุด และมีการประเมินผลผ่านแบบสอบถามที่แจกให้เฉพาะนักเรียนและครูเท่านั้น หากต้องการปรับแนวทางการประเมินให้สะท้อน “Transparency & Learning” มากขึ้น ควรดำเนินการอย่างไร
 - ก. ปรับรูปแบบกิจกรรมให้เหมาะสมกับความสนใจนักเรียน
 - ข. เพิ่มการเผยแพร่ผลการประเมินต่อชุมชนและผู้ปกครอง
 - ค. ปรับช่วงเวลาการประเมินให้ตรงกับกิจกรรมในวันธรรมดา
 - ง. ลดจำนวนคำถามในแบบสอบถามเพื่อให้ตอบได้ง่ายขึ้น

4. ชุมชนท้องถิ่นมีการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงโดยความร่วมมือระหว่างโรงเรียน วัด และ องค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีเป้าหมายพัฒนาทักษะอาชีพให้กับนักเรียนและผู้ปกครอง หาก ต้องการประเมินผลตามหลัก “Participation” และ “Utilization-Focused Evaluation” ควร ดำเนินการในขั้นตอนใดของโมเดล AFFAS-D
 - ก. Step 1 Awareness
 - ข. Step 2 Formulation
 - ค. Step 3 Follow-up
 - ง. Step 6 Development
5. ในแผนพัฒนาการศึกษาอำเภอ มีการกำหนดเป้าหมายเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิทยาศาสตร์ใน ระดับมัธยมต้น โดยอิงเฉพาะคะแนนเฉลี่ยระดับชาติเท่านั้น ข้อใดแสดงถึงการออกแบบการประเมินที่ **ยังไม่สอดคล้อง**กับหลัก “Contextualization”
 - ก. ใช้คะแนนระดับชาติเพื่อสะท้อนภาพรวมของพื้นที่
 - ข. วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ในบริบทของโรงเรียนแต่ละแห่ง
 - ค. พิจารณาปัจจัยด้านเศรษฐกิจและครอบครัวของนักเรียนร่วมด้วย
 - ง. เชิญผู้เชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์ท้องถิ่นมาร่วมออกแบบกิจกรรมเรียนรู้

รายการอ้างอิง

- วรัญญูภรณ์ ชาลีรักษ์. (2562). *การติดตามและประเมินผลเชิงพื้นที่แบบมีส่วนร่วม: รูปแบบ AFFAS-D ในบริบทประเทศไทย 4.0*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข.
- ศูนย์วิจัยและพัฒนาการศึกษาเพื่อพื้นที่. (2564). *แนวทางการประเมินผลในบริบทพื้นที่: บทเรียนจากการดำเนินงานจริง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- Local Government and Education Partnership. (2021). *Participatory evaluation for area-based education*. Bangkok: Office of Local Participation Development.
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stufflebeam, D. L. (2003). *The CIPP model for evaluation*. In T. Kellaghan & D. L. Stufflebeam (Eds.), *International handbook of educational evaluation* (pp. 31–62). Springer.

หัวข้อ 1.4 การใช้ผลประเมินเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การใช้ผลประเมินเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นการนำผลการประเมินจากระดับต่าง ๆ เช่น ห้องเรียน สถานศึกษา หรือระดับชาติ มาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างการวัดผล การวิเคราะห์ และการวางแผนพัฒนาอย่างมีเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น ระดับชั้นเรียนจะใช้ผลประเมินเพื่อปรับการสอน เช่น การสอนซ่อมเสริม การวิเคราะห์ข้อสอบ และการปรับกิจกรรมการเรียนรู้ ระดับสถานศึกษาจะใช้ผลประเมินเพื่อวางแผนพัฒนาคุณภาพ เช่น การจัดทำแผนยกระดับผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาครู และการปรับหลักสูตร และระดับชาติจะพิจารณาผลสอบ O-NET หรือ NT ใช้เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มคุณภาพผู้เรียน และกำหนดนโยบายการศึกษา

สำหรับวิธีการนำผลประเมินไปใช้ พอสรุปได้ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูล แยกแยะจุดแข็ง จุดอ่อน และแนวโน้มจากผลการประเมิน
2. วางแผนพัฒนา จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ เช่น แผนยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
3. ปรับปรุงเรื่องที่จะพัฒนา เช่น การเรียนการสอน อาจใช้การจัดกิจกรรมเสริม การปรับเทคนิคการสอน หรือการนิเทศภายใน
4. สร้างการมีส่วนร่วม เปิดเผยผลประเมินต่อครู ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อร่วมกันวางแผนพัฒนา
5. ติดตามและประเมินผลซ้ำ ใช้ผลการประเมินรอบใหม่เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าและปรับแผนต่อเนื่อง

How to Utilize Assessment Results



ภาพ 1.4.1 แสดงวิธีการนำผลประเมินไปใช้

แนวคิดพื้นฐาน

1. การใช้ผลประเมินเพื่อการพัฒนา (Utilization-focused Evaluation) เน้นการนำผลประเมินไปใช้จริงในการปรับปรุงคุณภาพ ไม่ใช่เพียงเพื่อรายงานผล
2. การประเมินแบบเสริมพลัง (Empowerment Evaluation) ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีบทบาทในการประเมินและใช้ผลเพื่อพัฒนาองค์กร
3. การประเมินเพื่อการเรียนรู้ (Assessment for Learning) ใช้ผลประเมินเพื่อปรับการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียน

หลักการสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1. การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง

การเปิดโอกาสให้ครู ผู้บริหาร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการศึกษา เป็นหัวใจของการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) ทั้งนี้แนวทางการมีส่วนร่วม ได้แก่ การร่วมวางแผนหลักสูตรสถานศึกษา การประชุมผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษา การเชิญชุมชนร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดยใช้หลัก “ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ ร่วมรับผิดชอบ” โดยสามารถพิจารณาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอันได้แก่ ความเชื่อมั่นและการสนับสนุนจากชุมชน การจัดการศึกษาที่ตอบสนองบริบทท้องถิ่น และการพัฒนาคุณภาพอย่างยั่งยืน

2. การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

การตัดสินใจเชิงนโยบายและการบริหารควรตั้งอยู่บนฐานข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เช่น วิเคราะห์ผลการเรียนเพื่อปรับแผนการสอน ใช้ข้อมูลจากแบบประเมิน ปพ. 5 และผลสอบระดับชาติ รวมถึงการวางแผนพัฒนาหลักสูตรและนิเทศภายในโดยอิงข้อมูลจริง

3. การวิเคราะห์เชิงระบบ

การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เช่น O-NET ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อวางแผนยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ สำหรับแนวทางการวิเคราะห์สามารถดำเนินการวิเคราะห์ข้อสอบรายข้อ รายมาตรฐาน รายสาระ นำผลมาเปรียบเทียบผลระดับโรงเรียน สังกัด พื้นที่ และระดับประเทศ ทั้งนี้แนวทางสำคัญสามารถเลือกใช้กระบวนการ PDCA และ PLC ร่วมกับการวิเคราะห์ผลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน เพื่อดำเนินการวางแผนสอนเสริมก่อนสอบ ปรับกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับจุดอ่อนที่พบและรายงานผลการวิเคราะห์ใน SAR และแผนพัฒนาคุณภาพต่อไป

4. การสื่อสารผลประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดทำรายงานผลการประเมิน เช่น SAR ควรมีความชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถไปใช้ในการพัฒนาได้จริง ทั้งนี้ลักษณะของ SAR ที่มีประสิทธิภาพควรเสนอให้ครอบคลุมการสรุปผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษา วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางพัฒนา ใช้ภาษาที่กระชับ พร้อมกราฟ/ตารางประกอบ และเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาคุณภาพและแผนปฏิบัติการ โดยมีการสื่อสารผลให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและมีส่วนร่วม เช่น ในรูปแบบ Infographic หรือ Executive Summary ตามความเหมาะสมต่อไป

ขั้นตอนการนำผลประเมินไปใช้

1. การวิเคราะห์ผลการประเมิน
 - ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และความน่าเชื่อถือของข้อมูล
 - วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และแนวโน้มที่ปรากฏ
2. การสื่อสารผลการประเมิน
 - จัดทำรายงาน SAR, Executive Summary, Infographic
 - สื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง เช่น ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ชุมชน
3. การตัดสินใจและวางแผนพัฒนา
 - ใช้ผลประเมินในการปรับปรุงหลักสูตร กิจกรรมการเรียนรู้
 - วางแผนพัฒนาคุณภาพ เช่น แผนสอนเสริม, PLC, PDCA
4. การติดตามและประเมินผลซ้ำ
 - ตรวจสอบผลการดำเนินงานหลังการปรับปรุง
 - ประเมินผลซ้ำเพื่อวัดผลกระทบและความคุ้มค่า

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องการกับประเมิน

ทฤษฎี / แนวคิด	รายละเอียด
CIPP Model (Stufflebeam)	ใช้ผลประเมินใน 4 ด้าน: Context, Input, Process, Product เพื่อการตัดสินใจและพัฒนาอย่างเป็นระบบ
Utilization-Focused Evaluation (Patton)	เน้นการใช้ผลประเมินโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจริง เพื่อการตัดสินใจและพัฒนา
Goal-Free Evaluation (Scriven)	ประเมินโดยไม่ยึดเป้าหมายเดิม เพื่อค้นหาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงและนำไปใช้
Discrepancy Model (Provus)	เปรียบเทียบผลกับมาตรฐานที่กำหนด เพื่อปรับปรุงและพัฒนา
Responsive Evaluation (Stake)	เน้นการตอบสนองต่อบริบทและความต้องการของผู้ใช้ผลประเมิน

แบบทดสอบ 6

1. ในกระบวนการ "Contextualization" ของการประเมินผลเชิงพื้นที่ ข้อใดตรงกับหลักการที่ต้องพิจารณามากที่สุด
 - ก. การใช้แบบสอบถามทั่วไปเพื่อเก็บข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - ข. การกำหนดตัวชี้วัดจากนโยบายกลางที่ไม่ปรับตามพื้นที่
 - ค. การวิเคราะห์เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมเฉพาะของพื้นที่นั้น
 - ง. การจัดประชุมระดับประเทศเพื่อสร้างแนวทางร่วมในการประเมินผล
2. การประเมินผลแบบ AFFAS-D มีขั้นตอนใดที่เน้นการสะท้อนข้อมูลเพื่อการพัฒนาต่อเนื่อง
 - ก. Awareness
 - ข. Follow-up
 - ค. Formulation
 - ง. Summary & Development
3. หากองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นต้องการนำผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบายแล้ว การประเมินควรยึดหลักใดเป็นสำคัญ
 - ก. Empowerment Evaluation
 - ข. Utilization-Focused Evaluation
 - ค. Meta-Evaluation
 - ง. Goal-Free Evaluation
4. ในกรอบ CIPP Model การประเมิน "Input" มีบทบาทหลักอย่างไร
 - ก. ตรวจสอบความคุ้มค่าของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
 - ข. ตรวจสอบทรัพยากรที่สนับสนุนการดำเนินงาน
 - ค. วิเคราะห์ความจำเป็นของพื้นที่และเป้าหมาย
 - ง. สังเคราะห์ผลกระทบเชิงนโยบายจากแผนงาน
5. ข้อใดต่อไปนี้ เป็นความแตกต่างเชิงหลักการ ระหว่าง AFFAS-D กับ CIPP Model
 - ก. AFFAS-D เน้นการพัฒนาหลังการสรุปผล ส่วน CIPP เน้นความต่อเนื่องของข้อมูลบริบท
 - ข. CIPP เน้นการประเมินแบบไม่มีเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วน AFFAS-D กำหนดเป้าหมายไว้ล่วงหน้า
 - ค. AFFAS-D ไม่ใช้ข้อมูลบริบทในการประเมิน ขณะที่ CIPP เน้น Context
 - ง. ทั้งสองรูปแบบเน้นการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการประเมิน

รายการอ้างอิง

- กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา. (2566). *การจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ (Area-Based Education): แก่จุดเจ็บ เย็บจุดขาด*. กรุงเทพฯ: กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา
- ขวัญแน่น, จ. (2564). *เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้*. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร. สืบค้นจาก KPRU
- วรัญญูภรณ์ ชาลีรักษ์: (2562). การพัฒนารูปแบบการติดตามและประเมินผลแบบมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลและสอดคล้องกับทิศทางการปฏิรูปการศึกษาของประเทศในยุคประเทศไทย 4.0
- ปนัดดา หัสปราบ. (2557). *แนวทางการนำผลการทดสอบทางการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน*. สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). สืบค้นจาก NIETS
- พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และ ดรุณี ปัญจรัตน์กร. (2566). แนวทางการวัดและประเมินผลการจัดการศึกษาฐานสมรรถนะสำหรับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของประเทศไทย. *วารสารวิจัยเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้*, 6(2), 63-77. สืบค้นจาก SWU Journal
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2554). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). *แนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2559). *การพัฒนารูปแบบการนำผลการประเมินคุณภาพภายนอกไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก*. สืบค้นจาก ONESQA
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). *การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สกศ.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2566). *คู่มือการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR)*. สมศ.
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2566). *รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET)*. <https://www.niets.or.th>
- อุทุมพร, น. (2566). การนำผลการประเมินการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์. *วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี*, 1(1).

- DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., & Many, T. (2010). *Learning by doing: A handbook for professional learning communities at work* (2nd ed.). Solution Tree Press.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4th ed.). Sage Publications.
- Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus* (4th ed.). Sage Publications.
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation theory, models, and applications*. Jossey-Bass.
- Stiggins, R. J. (2017). *Assessment for learning: Building a culture of confident learners*. Pearson Education.

หัวข้อที่ 2.1 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการเลือกแนวทางสื่อสารที่เหมาะสม

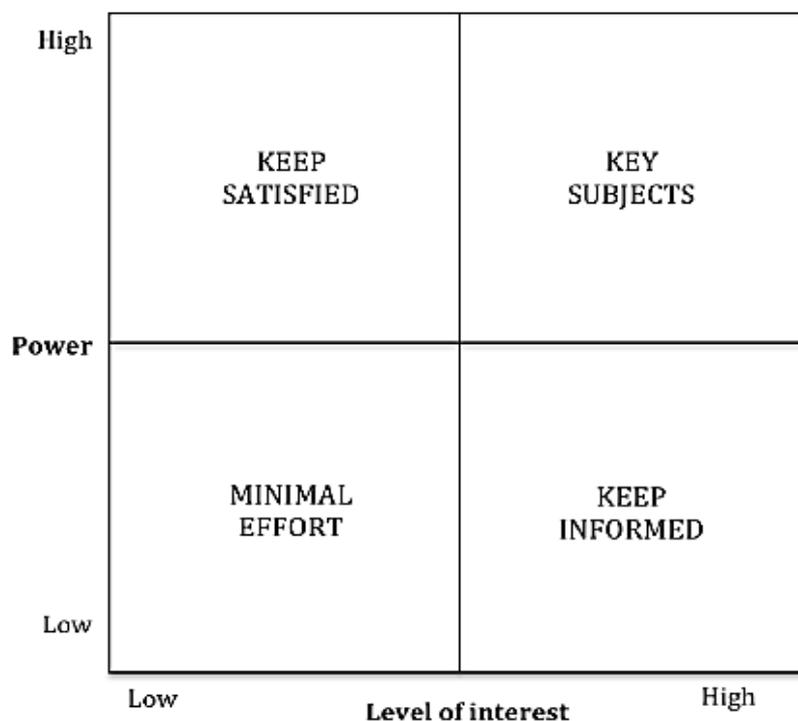
การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis) เป็นกระบวนการระบุและทำความเข้าใจบุคคลหรือกลุ่มที่มีผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากนโยบาย โครงการ หรือการดำเนินงาน ช่วยให้สามารถวางแผนการมีส่วนร่วม การสื่อสาร และการบริหารความสัมพันธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการวางแผนการปฏิรูปการศึกษาในพื้นที่หนึ่ง อาจพบว่าผู้นำชุมชนมีอิทธิพลสูง ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสื่อสารอย่างเหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดแรงต้าน เห็นได้ชัดว่าการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงช่วยให้เกิดการวางกลยุทธ์สื่อสารที่ลดแรงต้านและสร้างความร่วมมือได้ตั้งแต่ต้น สำหรับหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พอสรุปได้ดังนี้

1. การระบุ (Identification) ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบ้าง (ภายใน/ภายนอก)
2. การวิเคราะห์ (Analysis) ความสนใจ อิทธิพล จุดยืน และผลกระทบที่แต่ละกลุ่มมีต่อโครงการ
3. การจัดลำดับ (Prioritization) โดยพิจารณาแบ่งกลุ่มตามระดับอิทธิพลและผลประโยชน์
4. การวางแผนสื่อสาร (Communication Planning) เลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม

ตัวอย่างการใช้ Power-Interest Grid เพื่อวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเลือกแนวทางสื่อสารที่เหมาะสม เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้คุณจัดลำดับความสำคัญและปรับวิธีการสื่อสารให้ตรงกับอิทธิพลและความสนใจของแต่ละกลุ่ม stakeholder ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อไปนี้คือขั้นตอนและแนวทางการใช้งาน

1. ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Identify Stakeholders)
 - รวบรวมรายชื่อบุคคลหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบจากโครงการ
 - ใช้การระดมสมอง การสัมภาษณ์ หรือการวิเคราะห์เอกสารเพื่อให้ครอบคลุมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. ประเมินระดับอำนาจ (Power) และความสนใจ (Interest)
 - Power ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของโครงการ เช่น ตำแหน่งในองค์กร การควบคุมทรัพยากร หรืออำนาจในการตัดสินใจ
 - Interest: ระดับความสนใจหรือความกังวลต่อผลลัพธ์ของโครงการ เช่น ผลกระทบต่อหน้าที่งานหรือผลประโยชน์ส่วนตัว
3. จัดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลงในตาราง Grid
 - สร้างตาราง 2x2 โดยแกน X แทน Interest และแกน Y แทน Power

-แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังภาพและตารางตามลำดับต่อไปนี้



กลุ่ม	ลักษณะ	กลยุทธ์การสื่อสาร
High Power – High Interest	มีอำนาจมากและสนใจมาก	บริหารอย่างใกล้ชิด (Key subjects) สื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จัดประชุมร่วมวางแผน ส่งรายงานความคืบหน้าโดยละเอียด
High Power – Low Interest	มีอำนาจมากแต่สนใจน้อย	ทำให้พึงพอใจ (Keep Satisfied) สื่อสารเฉพาะประเด็นสำคัญ ไม่รบกวนมาก สามารถส่งสรุปผลกระทบเชิงกลยุทธ์ อัปเดตเฉพาะเรื่องสำคัญหรือ milestone สำคัญ
Low Power – High Interest	สนใจมากแต่ไม่มีอำนาจ	แจ้งข้อมูลอย่างต่อเนื่อง (Keep Informed) ให้ข้อมูลและรับฟังความคิดเห็น ใช้ช่องทางสื่อสารแบบเปิด เช่น อีเมล Forum แบบสอบถาม
Low Power – Low Interest	ไม่มีอำนาจและไม่สนใจ	ติดตามอย่างห่าง ๆ สื่อสารเฉพาะเมื่อจำเป็น (Minimal Effort) ส่งข่าวสารทั่วไปเป็นระยะ เช่น newsletter รายเดือน

แบบทดสอบ 7

1. ในการปฏิรูปหลักสูตรระดับจังหวัด พบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมีอำนาจสูงและสนใจมากที่สุด ควรใช้กลยุทธ์การสื่อสารแบบใด
 - ก. ติดตามห่าง ๆ และส่งข่าวสารทั่วไปเป็นระยะ
 - ข. สื่อสารเฉพาะประเด็นสำคัญเพื่อไม่ให้รบกวน
 - ค. แจ้งข้อมูลต่อเนื่องผ่านช่องทางเปิด
 - ง. จัดประชุมร่วมวางแผนและรายงานความคืบหน้าโดยละเอียด
2. ในพื้นที่ห่างไกล พบว่ากลุ่มครูมีความสนใจในการเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอน แต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ ควรใช้วิธีใดในการสื่อสาร
 - ก. สื่อสารเฉพาะเมื่อจำเป็น
 - ข. อธิบายผลกระทบเชิงกลยุทธ์
 - ค. สื่อสารใกล้ชิดและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
 - ง. ส่งแบบสอบถาม รับฟัง และแจ้งข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ
3. สมาชิกสภาท้องถิ่นมีอำนาจสูงแต่มีความสนใจต่ำในการร่วมมือกับโครงการปฏิรูป ควรเลือกแนวทางใด
 - ก. ทำให้พึงพอใจโดยสื่อสารเฉพาะเรื่องสำคัญ
 - ข. ให้ข้อมูลครบถ้วนทุกด้านอย่างสม่ำเสมอ
 - ค. ติดตามห่าง ๆ โดยไม่ต้องสื่อสาร
 - ง. ให้มีส่วนร่วมในการประชุมและกำหนดทิศทาง
4. กลุ่มผู้ปกครองไม่มีอำนาจและไม่สนใจในการปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนการสอน ควรดำเนินการอย่างไร
 - ก. สื่อสารแบบเปิด เช่น ฟอรัมหรืออีเมล
 - ข. อธิบายผลกระทบต่อคุณภาพนักเรียน
 - ค. ส่ง newsletter รายเดือนหรือข้อความข่าวสารทั่วไป
 - ง. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการและให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

5. นักวิชาการที่ปรึกษามีทั้งอำนาจและความสนใจสูงต่อการพัฒนาโมเดลการเรียนรู้ใหม่ ควรดำเนินกลยุทธ์ใด
- ก. สื่อสารเฉพาะเมื่อจำเป็น
 - ข. อัปเดตเฉพาะ milestone สำคัญ
 - ค. ทำให้พึงพอใจโดยให้ข้อมูลสรุป
 - ง. สื่อสารใกล้ชิดและสร้างโอกาสร่วมตัดสินใจ

รายการอ้างอิง

- Bryson, J. M. (2004). *What to Do When Stakeholders Matter*. *Public Management Review*, 6(1), 21–53.
- Cleveland State University. (n.d.). *5.2 Stakeholder analysis – Project management*. In *Project Management: Navigating the Complexity*. Retrieved from <https://pressbooks.ulib.csuohio.edu/project-management-navigating-the-complexity/chapter/5-2-stakeholder-analysis/>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- ProjectManagement.com. (2023, April 14). *Stakeholder analysis using the power interest grid*. Retrieved from <https://www.projectmanagement.com/wikis/368897/Stakeholder-Analysis--using-the-Power-Interest-Grid>
- Sarungu, C. M. (2024). *Stakeholder analysis using the enhanced salience, power-interest, and stakeholder cube diagrams*. Bina Nusantara University. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/381656052>

หัวข้อที่ 2.2 การเสนอแนวคิดการบริหารเชิงนโยบายอย่างโน้มน้าวและสร้างความเชื่อมั่น

การบริหารเชิงนโยบายถือเป็นกระบวนการที่ใช้ข้อมูลเชิงวิจัยเพื่อกำหนดแนวทางการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล โดยมีเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหาสาธารณะและส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กรภาครัฐ (Dror, 1971; Greenwood, 1995; Pfiffner, 2005) นโยบายที่ดีควรมีลักษณะของความเสถียร ความสอดคล้อง และความต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีมาตรฐาน (Pfiffner, 2005) และควรเป็นกรอบที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ (ประชุมรอดประเสริฐ, 2539, หน้า 14–15) การวิจัยเชิงนโยบายควรเริ่มต้นจากการระบุปัญหาทางสังคม แล้วแปลงเป็นโจทย์วิจัยที่สามารถนำไปสู่การกำหนดนโยบายที่เหมาะสม (อรรณพ จินะวัฒน์, 2548) โดยต้องพิจารณาทั้งความเป็นไปได้ทางการเมือง (Political Feasibility) และการวิเคราะห์เครือข่ายนโยบาย (Policy Analysis Network) เพื่อให้เกิดทางเลือกที่มีคุณภาพ (James, 1976) นอกจากนี้ การนำเสนอข้อมูลจากสื่อมวลชนและสถิติของหน่วยงานรัฐยังเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญที่ช่วยให้เกิดกระแสสังคมและการตัดสินใจเชิงนโยบายที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน (Dukeshire & Thurlow, 2002)

การเสนอแนวคิดการบริหารเชิงนโยบายอย่างโน้มน้าวและสร้างความเชื่อมั่นนั้น ต้องอาศัยการบูรณาการทั้งหลักการบริหาร ทฤษฎีการกำหนดนโยบายและแนวคิดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติที่จับต้องได้ โดยเฉพาะในบริบทของนักวิชาการด้านการศึกษา มีกรอบแนวคิดที่สามารถนำไปใช้ได้จริง ดังนี้

แนวคิดและหลักการสำคัญ

1. การบริหารเชิงนโยบาย (Policy-based Administration) เน้นการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และการวิเคราะห์เชิงระบบเพื่อกำหนดทิศทางการบริหารที่ตอบสนองต่อปัญหาเชิงสังคมและการศึกษา
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ใช้การวิเคราะห์ SWOT การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และการประเมินผล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในทิศทางขององค์กร
3. การบริหารเชิงกระบวนการ (Process Approach) พิจารณาการดำเนินงานเป็นระบบที่มี input-process-output เพื่อให้สามารถควบคุมและปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและนำไปใช้ได้จริง

ทฤษฎี	แนวคิดหลัก	การประยุกต์ใช้
Policy Implementation Theory	การนำแนวคิดนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	ใช้ในการออกแบบโครงการหรือแผนงานที่สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติหรือท้องถิ่น
Strategic Planning Theory	การวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย	ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
Public Administration Theory	การบริหารภาครัฐที่เน้นความโปร่งใสและประสิทธิภาพ	ใช้ในการออกแบบระบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นผลสัมฤทธิ์
Leadership Theory	ภาวะผู้นำที่สร้างแรงจูงใจและความไว้วางใจ	ใช้ในการสื่อสารนโยบายและสร้างความเชื่อมั่นในหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เทคนิคการเสนอแนวคิดอย่างโน้มน้าว

1. ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ และผลการวิจัยเพื่อสนับสนุนข้อเสนอ
2. สื่อสารด้วยภาษาที่ชัดเจนและมีพลัง เช่น การใช้ภาษาสร้างภาพ (visual language)
3. เชื่อมโยงกับ ค่านิยมร่วม และเป้าหมายขององค์กรหรือชุมชน
4. เสนอทางเลือกเชิงนโยบายที่มี ความเป็นไปได้ทางการเมืองและสังคม (Political Feasibility)

กิจกรรม ให้เขียนข้อเสนอเชิงนโยบายแบบโน้มน้าว ความยาวไม่เกิน 2 หน้า A4 โดยใช้ภาษาที่ชัดเจน กระชับ และโน้มน้าวใจ พร้อมแทรกอ้างอิง APA อย่างน้อย 3 แหล่ง โดยเริ่มจากการเลือกประเด็นปัญหาการศึกษาในพื้นที่ที่สนใจ เช่น การขาดแคลนครูในพื้นที่ห่างไกล การจัดการเรียนรู้ที่ไม่ตอบโจทย์ทักษะศตวรรษที่ 21 การมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารสถานศึกษา จากนั้นให้ดำเนินการดังนี้

1. เขียนความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา โดยการวิเคราะห์ปัญหา เช่น ระบุปัญหาเชิงนโยบายที่ชัดเจน อธิบายบริบทและผลกระทบของปัญหา เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ ตลอดจนเชื่อมโยงกับนโยบายระดับชาติหรือท้องถิ่น
2. เสนอแนวทางแก้ไขโดยอิงแนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่
 - 2.1 หลักการบริหารเชิงนโยบายและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เช่น Strategic Planning, Policy Implementation
 - 2.2 เสนอทางเลือกอย่างน้อย 2 แนวทาง พร้อมเสนอข้อดี และข้อจำกัด

เกณฑ์การประเมิน (Rubric)

ตัวชี้วัด	คะแนนเต็ม	เกณฑ์
การเสนอความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	10	ชัดเจน มีข้อมูลสนับสนุน
ทฤษฎี หลักการที่ใช้	10	ใช้ทฤษฎีอย่างเหมาะสม
ความสามารถในการโน้มน้าว	10	ใช้ภาษาชัดเจน มีพลัง
การจัดรูปแบบและรายการอ้างอิง	10	ถูกต้องตามหลัก APA

แบบฟอร์มข้อเสนอเชิงนโยบายแบบโน้มน้าวใจ

หัวข้อ:

ผู้จัดทำ:

วันที่จัดทำ:

1. บทนำ (Introduction)

อธิบายบริบทของปัญหาทางการศึกษา หรือโอกาสเชิงนโยบายที่ต้องการเสนอ เช่น สถานการณ์ในพื้นที่ ข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือแรงผลักดันจากนโยบายระดับชาติ/ท้องถิ่น

2. ปัญหาและความจำเป็นของนโยบาย (Problem Statement)

ระบุปัญหาเชิงระบบ พร้อมผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน สถานศึกษา หรือชุมชน

ปัญหาหลักคือ:

ผลกระทบ:

3. เป้าหมายเชิงนโยบาย (Policy Goal)

ต้องการให้เกิดผลใดจากข้อเสนอนี้ เช่น การมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น คุณภาพการบริหารดีขึ้น ฯลฯ

เป้าหมายหลัก:

เชื่อมโยงกับแผน/ยุทธศาสตร์:

4. แนวทางแก้ไข (Policy Options)

4.1 ใช้หลักการบริหารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

หลักการที่ใช้: Strategic Planning, Participative Leadership, ฯลฯ

ทฤษฎีสนับสนุน: Policy Implementation Theory, Social Capital Theory

4.2 เสนอทางเลือกอย่างน้อย 2 แนวทาง

ทางเลือก	รายละเอียด	ข้อดี	ข้อจำกัด
แนวทางที่ 1	• •	• •
แนวทางที่ 2	• •	• •

5. ข้อมูลสนับสนุนและเหตุผลเชิงทฤษฎี

อธิบายเหตุผลที่ข้อเสนอควรได้รับการพิจารณา เช่น ความสอดคล้องกับงานวิจัย ทฤษฎี แนวทางจากต่างประเทศ หรือกรณีศึกษาที่เคยประสบความสำเร็จ

6. ความเป็นไปได้และผลกระทบที่คาดหวัง

วิเคราะห์ด้านการดำเนินงาน ทรัพยากร และโอกาสในการได้รับการสนับสนุน พร้อมผลเชิงคุณภาพ/ปริมาณ

7. ข้อเสนอเชิงนโยบาย (Policy Recommendation)

สรุปข้อเสนอหลักอีกครั้งด้วยภาษาที่โน้มน้าว และสร้างภาพถึงความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกที่คาดหวัง

8. รายการอ้างอิง (References)

ใช้รูปแบบ APA 7th Edition

ตัวอย่างข้อเสนอเชิงนโยบายแบบโน้มน้าว

หัวข้อ การมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารสถานศึกษา

ผู้จัดทำ นายสุทธิพงศ์ บุญผดุง

วันที่จัดทำ 29 กรกฎาคม 2568

1. บทนำ (Introduction)

การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในชุมชนและสังคม เพื่อให้การจัดการศึกษาเกิดความเชื่อมโยงกับบริบททางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ การบริหารสถานศึกษาจึงไม่อาจดำเนินการโดยลำพัง จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในชุมชน เพื่อขับเคลื่อนให้ระบบการศึกษาเติบโตอย่างยั่งยืนและมีคุณภาพ การมีส่วนร่วมของชุมชนไม่ได้เป็นเพียงกลไกเสริมของ

การบริหารงานเท่านั้น หากแต่เป็นหัวใจสำคัญที่สะท้อนถึงความเป็นเจ้าของร่วม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสร้างพลังสังคมในการขับเคลื่อนโรงเรียนให้ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของพื้นที่

หลักการของการมีส่วนร่วมยึดโยงกับแนวคิดการกระจายอำนาจ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ที่เปิดโอกาสให้ชุมชนมีบทบาทตั้งแต่ระดับการวางแผน การตัดสินใจ จนถึงการประเมินผล ภายใต้กรอบความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนความไว้วางใจและการมีฉันทามติร่วมกัน การมีส่วนร่วมเช่นนี้ไม่เพียงแต่ช่วยเติมเต็มช่องว่างระหว่างนโยบายระดับบนกับการปฏิบัติระดับพื้นที่ แต่ยังส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของของคนในชุมชนที่มีต่อโรงเรียน เป็นรากฐานของการสร้างความผูกพัน ความภาคภูมิใจ และการสนับสนุนอย่างจริงจังในระยะยาว นอกจากนี้เหตุผลสำคัญที่ควรผลักดันการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ การเปิดพื้นที่ให้คนในชุมชนได้สะท้อนความคิด ความต้องการ เพื่อนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจของระบบการศึกษา ที่สำคัญคนในชุมชนเป็นบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์ และข้อมูลเชิงพื้นที่ที่เป็นประโยชน์ยิ่งในการกำหนดแนวทางพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น อันจะนำไปสู่ศูนย์กลางของการพัฒนาที่เชื่อมโยงชีวิตของคนในชุมชนกับทิศทางการศึกษาโดยตรง ที่สำคัญการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารสถานศึกษา ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จะนำไปสู่เครือข่ายความร่วมมือที่มั่นคงและมีพลัง ส่งเสริมคุณภาพการจัดการเรียนรู้ และสร้างบรรยากาศเชิงบวกในการพัฒนาครู นักเรียน และบุคลากรอย่างมีความหมาย นอกจากนี้การมีส่วนร่วมยังสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่ให้ความสำคัญกับสิทธิและบทบาทของประชาชนในการร่วมจัดการศึกษาของชาติ ด้วยเหตุนี้ ข้อเสนอในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อการกำหนดอนาคตทางการศึกษาได้ต่อไป

2. ปัญหาและความจำเป็นของนโยบาย (Problem Statement)

แม้แนวคิดการกระจายอำนาจทางการศึกษาและการมีส่วนร่วมของชุมชนจะได้รับการส่งเสริมมาอย่างต่อเนื่องตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 แต่ในทางปฏิบัติยังพบว่า การมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารสถานศึกษาเกิดขึ้นอย่างจำกัดและไม่ทั่วถึง โดยเฉพาะในด้านการวางแผน การตัดสินใจ และการประเมินผล นอกจากนี้ สถานศึกษาหลายแห่งยังขาดกลไกที่เปิดโอกาสให้ชุมชนมีบทบาทอย่างแท้จริง เช่น การจัดทำแผนงานโดยไม่ปรึกษาหารือกับชุมชน การขาดงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมร่วม และการขาดวัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ปกครองบางกลุ่มไม่สนใจการศึกษาของบุตรหลาน หรือมีข้อจำกัดด้านเวลาและเศรษฐกิจ ส่งผลให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาอยู่ในระดับต่ำ

ปัญหาเหล่านี้สะท้อนถึงความจำเป็นในการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและเป็นระบบ เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในบริบทของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ และสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ช่วยให้การบริหารสถานศึกษามีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ที่สำคัญยังช่วยเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจ ลดความขัดแย้ง และสร้างทุนทางสังคมที่เอื้อต่อการพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นเร่งด่วนในการกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในทุกมิติของการบริหารสถานศึกษา

3. เป้าหมายของนโยบาย

- 3.1 เพิ่มระดับการมีส่วนร่วมของชุมชนในทุกมิติของการบริหารสถานศึกษา
- 3.2 สร้างความไว้วางใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม
- 3.3 ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนและสอดคล้องกับบริบทพื้นที่

4. แนวทางแก้ไข (Policy Options)

4.1 หลักการที่ใช้ในการกำหนดแนวทาง

-Strategic Planning Theory เป็นการวางแผนร่วมกับชุมชนโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และการวิเคราะห์บริบทพื้นที่

-Policy Implementation Theory เป็นการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

-Participative Leadership เป็นการส่งเสริมภาวะผู้นำที่เปิดพื้นที่ให้ชุมชนมีบทบาทในการตัดสินใจร่วม

4.2 ทางเลือกเชิงนโยบาย พร้อมข้อดีและข้อจำกัด

ทางเลือก	รายละเอียด	ข้อดี	ข้อจำกัด
1. จัดตั้งคณะกรรมการร่วมชุมชนและสถานศึกษา	เปิดโอกาสให้ตัวแทนชุมชน เช่น ผู้ปกครอง ผู้นำท้องถิ่น ศิษย์เก่า เข้าร่วมกำหนดทิศทางและติดตามการบริหารงาน	- สร้างความโปร่งใสและความไว้วางใจ - เพิ่มคุณภาพการตัดสินใจ - สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล	- ต้องใช้เวลาในการสร้างความเข้าใจและความร่วมมือ - อาจเกิดความขัดแย้งหากไม่มีการจัดการที่ดี

ทางเลือก	รายละเอียด	ข้อดี	ข้อจำกัด
2. พัฒนาแผนยุทธศาสตร์ สถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม	ให้ชุมชนมีบทบาทตั้งแต่การ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดเป้าหมาย และติดตามผลการดำเนินงาน	- สร้างความรู้สึกเป็น เจ้าของ - เชื่อมโยงนโยบายกับ บริบทพื้นที่ - ส่งเสริมการเรียนรู้ ร่วม	- ต้องใช้ทรัพยากรใน การจัดเวทีและ กระบวนการมีส่วนร่วม - อาจมีข้อจำกัดด้าน ความพร้อมของชุมชน
3. สร้างพื้นที่สื่อสารและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน	ใช้เวทีสาธารณะ สื่อดิจิทัล และ กิจกรรมร่วมเพื่อเปิดช่องทางการ สื่อสาร	- เพิ่มความเข้าใจและ ความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน - กระตุ้นการมีส่วนร่วม อย่างต่อเนื่อง	- ต้องมีบุคลากรที่มี ทักษะด้านการสื่อสาร และเทคโนโลยี - อาจมีข้อจำกัดด้าน งบประมาณและ โครงสร้างพื้นฐาน

5. ข้อมูลสนับสนุนและเหตุผลเชิงทฤษฎี

การมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารสถานศึกษาได้รับการยอมรับว่าเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน โดยมีข้อมูลสนับสนุนจากงานวิจัยและแนวคิดทางทฤษฎีที่ชัดเจนหลายประการ เช่น งานวิจัยของ รัตนพร รัตนสุวรรณ และคณะ (2564) พบว่า การมีส่วนร่วมของชุมชนในด้านงบประมาณและวิชาการอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะในโรงเรียนที่มีการเปิดพื้นที่ให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการวางแผนและติดตามการดำเนินงาน ข้อมูลนี้สะท้อนถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการมีส่วนร่วมกับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา นอกจากนี้ ทิพย์ณรงค์ มณีวัฒน์ (2566) ยังเสนอว่า การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนช่วยเพิ่มคุณภาพการเรียนรู้ในหลายมิติ เช่น การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น การระดมทรัพยากร และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในเชิงทฤษฎีแนวคิดที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชน ได้แก่ Social Capital Theory (Putnam, 2000) ที่เสนอว่าการมีส่วนร่วมช่วยสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และความร่วมมือ ซึ่งเป็นทุนทางสังคมที่ส่งเสริมการพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน Participative Leadership (Bryk & Schneider, 2002) ที่อธิบายถึงภาวะผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมตัดสินใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความผูกพันกับสถานศึกษา Policy Implementation Theory (Fullan, 2007) ที่แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีประสิทธิภาพมากขึ้น

และ School–Community Partnership Model (Epstein, 2018) แสดงให้เห็นว่าความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ครอบครัว และชุมชนส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน จากข้อมูลและทฤษฎีข้างต้น จึงสามารถสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นกลยุทธ์ในการบริหาร และยังเป็นทรัพยากรเชิงระบบที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อบริบทพื้นที่ได้อย่างแท้จริง และส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาในระยะยาว

6. ความเป็นไปได้และผลกระทบที่คาดหวัง

- 6.1 เพิ่มความโปร่งใสและความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา
- 6.2 สร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
- 6.3 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างสอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น

7. ข้อเสนอเชิงนโยบาย (Policy Recommendation)

- 7.1 จัดตั้ง “คณะกรรมการร่วมชุมชนกับสถานศึกษา” โดยมีตัวแทนจากผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน องค์กรท้องถิ่น และศิษย์เก่า เพื่อร่วมกำหนดทิศทางและติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 7.2 พัฒนา “แผนยุทธศาสตร์สถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม” โดยให้ชุมชนมีบทบาทตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดเป้าหมาย ไปจนถึงการประเมินผล
- 7.3 สร้าง “พื้นที่สื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้” ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เช่น การจัดเวที สาธารณะ การใช้สื่อดิจิทัล และการจัดกิจกรรมร่วมกัน
- 7.4 ส่งเสริม “ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม” (Participative Leadership) โดยพัฒนาผู้บริหารให้มีทักษะในการฟังความคิดเห็น สร้างฉันทามติ และบริหารแบบเปิด
- 7.5 จัดตั้ง “กองทุนสนับสนุนการมีส่วนร่วม” เพื่อให้ชุมชนสามารถร่วมลงทุนด้านทรัพยากรและ กิจกรรมพัฒนาการศึกษา

8. รายการอ้างอิง (References)

- ประชุม รอดประเสริฐ. (2539). *การวางแผนทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธ สุนทรายุทธ. (2551). *การกระจายอำนาจทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- เพชรพิศา เชน่ลอยเลื่อน และ จรัส อติวิทยาภรณ์. (2564). การมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหาดใหญ่*, 8(1), 45–60.

- มณัญญา ปัตถาวงษ์. (2562). *การศึกษายทบาทการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี [วิทยานิพนธ์]*. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- รัตนพร รัตนสุวรรณ, นิลรัตน์ นวกิจไพฑูรย์, & สุภาพ เต็มรัตน์. (2564). แนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครศรีธรรมราช เขต 2. *วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษา*, 15(2), 1-15.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2553). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. Russell Sage Foundation.
- Epstein, J. L. (2018). *School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools* (2nd ed.). Routledge.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). Teachers College Press.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.

รายการอ้างอิง

- ประชุม รอดประเสริฐ. (2539). *การวางแผนทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรรณพ จินะวัฒน์. (2548). *การวิจัยเชิงนโยบาย: แนวคิดและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข.
- Dror, Y. (1971). *Design for policy sciences*. Elsevier.
- Dukeshire, S., & Thurlow, J. (2002). *Understanding what shapes public policy*. Rural Communities Impacting Policy Project.
- Greenwood, J. (1995). *Public administration in comparative perspective*. Marcel Dekker.
- Pfiffner, J. P. (2005). *Introduction to Public Administration*. Allyn & Bacon.
- James, W. R. (1976). *Policy analysis for administrators*. Heath & Co.

หัวข้อที่ 2.3 รูปแบบความร่วมมือและบทบาทภาคีเชิงพื้นที่

แนวคิดเรื่อง รูปแบบความร่วมมือและบทบาทภาคีเชิงพื้นที่ เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ที่เน้นการมีส่วนร่วมของหลายภาคส่วนในการแก้ไขปัญหาสาธารณสุขอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบทของการพัฒนาท้องถิ่นและการปฏิรูปการศึกษา ต่อไปนี้คือการสรุปองค์ประกอบหลักที่เกี่ยวข้อง

ความหมายและแนวคิดพื้นฐาน

ความร่วมมือเชิงพื้นที่ หมายถึง การทำงานร่วมกันของภาคีต่าง ๆ ในพื้นที่ เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และชุมชน เพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาพื้นที่อย่างมีเป้าหมายร่วม

ภาคีเชิงพื้นที่ คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่นั้น ๆ ที่มีบทบาทในการตัดสินใจ วางแผน และดำเนินการร่วมกัน โดยไม่จำกัดเฉพาะหน่วยงานรัฐ

หลักการสำคัญของความร่วมมือ

1. ฉันทามติ (Consensus-based) เป็นการตัดสินใจร่วมกันโดยเน้นความเห็นพ้อง
2. ความไว้วางใจ (Trust-building) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคงระหว่างภาคี
3. ความเท่าเทียม (Horizontal Partnership) กล่าวถึงการที่ทุกภาคีมีสถานะเป็นหุ้นส่วน ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ เน้นผ่านเวทีเจรจา การประชุม หรือกลไกที่ชัดเจน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎี	แนวคิดหลัก
Collaborative Governance (Ansell & Gash, 2008)	การบริหารจัดการที่ภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันตัดสินใจอย่างเป็นทางการเพื่อแก้ไขปัญหาสาธารณสุข
Network Governance (Jones, Hesterly, & Borgatti, 1997)	การสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่มีความสัมพันธ์แบบพึ่งพาอาศัยกัน
Himmelman's Partnership Levels (2002)	ระดับของความร่วมมือ ตั้งแต่การประสานงานไปจนถึงการร่วมตัดสินใจ
Structuration Theory (Giddens, 1984)	ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและผู้กระทำในพื้นที่
Social Capital Theory (Putnam, 1993)	ความร่วมมือที่เกิดจากความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ทางสังคมในพื้นที่

รูปแบบความร่วมมือที่พบในบริษัทไทย

การบริหารจัดการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในระดับพื้นที่ ความร่วมมือระหว่างภาคีได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การพัฒนาเชิงพื้นที่ที่มีความซับซ้อนและหลากหลายด้าน เช่น การศึกษา สาธารณสุข หรือเศรษฐกิจชุมชน ไม่สามารถพึ่งพากรัฐเพียงฝ่ายเดียวได้อีกต่อไป การมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม จึงจำเป็นต้องได้รับการออกแบบให้มีบทบาทที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกัน

ในบริษัทไทย ได้เกิดพัฒนาการของรูปแบบความร่วมมือหลากหลาย ทั้งในลักษณะทางการและไม่เป็นทางการ สะท้อนถึงพลวัตของการบริหารจัดการพื้นที่ที่เน้นความร่วมมือแบบเครือข่าย ความเป็นหุ้นส่วน และการตัดสินใจร่วมกัน โดยมีความยืดหยุ่นต่อบริบทวัฒนธรรม อำนาจการตัดสินใจ และทุนทางสังคมของแต่ละพื้นที่ ดังนั้นการทำความเข้าใจและวิเคราะห์รูปแบบความร่วมมือเหล่านี้จึงไม่เพียงแต่ช่วยในการออกแบบนโยบายและกลไกการดำเนินงานที่เหมาะสมเท่านั้น แต่ยังเป็นฐานในการพัฒนาบทบาทของภาคีเชิงพื้นที่ ทั้งนี้รูปแบบ ลักษณะเด่นและตัวอย่างการนำไปใช้มีตัวอย่างดังนี้

รูปแบบ	ลักษณะเด่น	ตัวอย่างการนำไปใช้
PPPP (People-Public-Private Partnership)	ความร่วมมือระหว่างประชาชน ภาครัฐ และภาคเอกชน	การดูแลสุขภาพระดับปฐมภูมิในพื้นที่ เช่น โครงการในกาฬสินธุ์และเลย
เครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษา	การรวมกลุ่มของสถานศึกษา หน่วยงาน ภาครัฐ และชุมชน	กลุ่มโรงเรียนในชนบทที่ร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา
ความร่วมมือแบบเครือข่าย (Network Cooperation)	การเชื่อมโยงองค์กรหรือบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน	เครือข่ายโรงเรียนสาธิตเพื่อพัฒนาการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21
ความร่วมมือแบบทางการ / กึ่งทางการ / ไม่เป็นทางการ / อิสระ	ระดับความเป็นทางการของความร่วมมือ	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถานศึกษาต่างประเทศ
ความร่วมมือเพื่อการพัฒนา (Development Cooperation)	การถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี จากไทยสู่ต่างประเทศ	โครงการของกรมความร่วมมือระหว่างประเทศ (TICA)
ความร่วมมือในระดับอาเซียน	การสร้างพันธมิตรระดับภูมิภาคเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม	กรอบความร่วมมืออาเซียน 2025 และการเชื่อมโยงระหว่างประชาชน

ปัจจัยที่ส่งเสริมความร่วมมือในพื้นที่

1. ผู้นำเข้มแข็งและมีวิสัยทัศน์ร่วม
2. ทูทางสังคมและวัฒนธรรม
3. การสื่อสารและความไว้วางใจระหว่างภาคี
4. การมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกระดับ

กิจกรรม ให้ท่านจัดทำ Mind Map หรือ Infographic เสนอรูปแบบความร่วมมือและบทบาทภาคีเชิงพื้นที่



รายการอ้างอิง

- พัชราภา ตันตราจิน. (2563). การจัดการปกครองแบบร่วมคิดร่วมทำ: ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างและนำไปปฏิบัติ. *วารสารเศรษฐศาสตร์การเมืองบูรพา*, 8(1), 139-162.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). *Collaborative Governance in Theory and Practice*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press.
- Himmelman, A. T. (2002). *Collaboration for a Change: Definitions, Decision-making models, Roles, and Collaboration Process Guide*.
- Kapucu, N., & Hu, Q. (2020). *Network Governance: Concepts, Theories, and Applications*. Routledge.
- Portes, A. (1998). *Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology*. *Annual Review of Sociology*, 24, 1–24.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.

หัวข้อที่ 2.4 Co-creation strategies และการสร้างความไว้วางใจ

ในยุคที่การพัฒนา นโยบายและการบริหารจัดการต้องเผชิญกับความซับซ้อนของบริบททางสังคม การเมือง และวัฒนธรรม การสร้างร่วมมืออย่างแท้จริงระหว่างภาครัฐ ภาคประชาชน และภาควิชาการจึงเป็นสิ่งจำเป็น แนวคิดเรื่อง Co-creation strategies จึงได้รับความสนใจในฐานะกลไกที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันออกแบบและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยมี “ความไว้วางใจ” เป็นรากฐานสำคัญของกระบวนการ ดังนั้นการศึกษาและหาแนวทางการสร้างความไว้วางใจในกระบวนการ Co-creation โดยเฉพาะในบริบทที่มีข้อจำกัดด้านโครงสร้างสังคมและความเชื่อมั่น เพื่อจัดทำแนวทางที่สามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารการศึกษาและการพัฒนา นโยบายอย่างมีส่วนร่วม

แนวคิดหลักของ Co-creation Strategies

Co-creation หมายถึงกระบวนการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันออกแบบ สร้าง และตัดสินใจในโครงการหรือแนวทางการดำเนินงาน โดยไม่ใช่แค่การรับฟัง แต่เป็นการ “ร่วมสร้าง” ตั้งแต่ต้นจนจบ โดยเน้นกระบวนการที่เปิดกว้างและไม่ตายตัว กล่าวคืออาจมีการปรับให้เหมาะกับบริบท เช่น ความพร้อมของชุมชน โครงสร้างอำนาจ หรือวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม และมักใช้ในบริบทของ การเปลี่ยนผ่านเชิงนโยบาย เช่น การพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน การออกแบบหลักสูตร หรือการบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วม

แนวคิดการสร้างความไว้วางใจ (Trust-building)

1. ความไว้วางใจเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นของการร่วมมืออย่างแท้จริง โดยเฉพาะในพื้นที่ที่เคยมีประสบการณ์เชิงลบกับโครงการจากภาครัฐหรือองค์กรภายนอก
2. การสร้างความไว้วางใจต้องอาศัยเวลา ความต่อเนื่อง และความโปร่งใส เช่น การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การเปิดพื้นที่ให้แสดงความเห็น และการตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ

อย่างไรก็ตาม ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ต้องการความร่วมมือจากทุกภาคส่วน การออกแบบกิจกรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การสร้างนวัตกรรมร่วมกัน (Co-creation) และการพัฒนาความไว้วางใจระหว่างผู้เรียน ครู และชุมชน จึงเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 แนวคิด Design Thinking และ Participatory Mapping ได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการเชื่อมโยง “ความคิดสร้างสรรค์” กับ “ความเข้าใจบริบทจริง” เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างมีส่วนร่วม โดยเฉพาะในงานด้านการพัฒนาครูและการบริหารจัดการการศึกษา

ที่เน้นพื้นที่เป็นฐานและผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Brown, 2009; IFAD, 2009; Stanford d. School, 2010) ดังนั้นถ้าได้มีการจัดทำโครงการ/กิจกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างพื้นที่การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ผ่านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) และการทำแผนที่เชิงพื้นที่โดยชุมชน (Participatory Mapping) เพื่อให้ผู้เรียนและครูได้เรียนรู้จากบริบทจริง ร่วมกันนิยามปัญหา พัฒนาแนวทางแก้ไข และสะท้อนผลลัพธ์อย่างเป็นระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลจึงจำเป็นต้องเรียนรู้แนวคิดเกี่ยวกับ Design Thinking หรือ Participatory Mapping ตามลำดับดังต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับ Design Thinking หรือ Participatory Mapping

การเปรียบเทียบ Design Thinking กับ Participatory Mapping ในบริบทการพัฒนาครูและการบริหารการศึกษา

ประเด็น	Design Thinking	Participatory Mapping
แนวคิดหลัก	ออกแบบโดยเน้นผู้ใช้ (Human-centered) เพื่อแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรม (Brown, 2009; Plattner et al., 2010)	ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและข้อมูลเชิงพื้นที่ร่วมกันเพื่อสร้างความเข้าใจบริบท (IFAD, 2009; Corbett, 2003)
วัตถุประสงค์	สร้างต้นแบบนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้หรือการแก้ปัญหาด้านการศึกษา (Stanford d. school, 2010)	ทำความเข้าใจบริบทพื้นที่และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Chambers, 2006; Cochrane & Corbett, 2020)
บทบาทของผู้มีส่วนร่วม	ผู้เรียน ครู หรือผู้บริหารเป็นนักออกแบบร่วม (Kelley & Kelley, 2013)	ชุมชน ครู หรือผู้เรียนเป็นเจ้าของข้อมูลและผู้กำหนดความหมายของพื้นที่ (Warren, 2004; IFAD, 2009)
กระบวนการหลัก	Empathize → Define → Ideate → Prototype → Test (Stanford d. school, 2010; MIT Sloan, 2022)	สร้างแผนที่ร่วม → วิเคราะห์เชิงบริบท → สื่อสารผลลัพธ์ → ใช้ในการตัดสินใจ (IFAD, 2009; Duke University, 2022)
ทักษะที่พัฒนา	การคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหาเชิงระบบ (Harvard Business School, 2022)	การสื่อสารระหว่างกลุ่ม การเรียนรู้จากบริบท การตัดสินใจร่วม (Cochrane et al., 2017)
ทฤษฎีที่สนับสนุน	Constructivism, Participatory Action Research, Abductive Reasoning (Simon, 1969; Lawson, 1980; Auernhammer & Roth, 2023)	Social Learning Theory, Critical Cartography, Participatory Rural Appraisal (Chambers, 2006; McCall & Minang, 2005)

การประยุกต์ใช้ในกิจกรรมการเรียนรู้

1. สำหรับการพัฒนาครู

1.1 Design Thinking ให้ครูร่วมกันออกแบบนวัตกรรมการสอนที่ตอบโจทย์ผู้เรียนในพื้นที่ โดยใช้กระบวนการจาก Stanford d. school (2010)

1.2 Participatory Mapping ให้ครูจัดเวทีร่วมกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อระบุพื้นที่เรียนรู้สำคัญ และปัญหาทางการศึกษาในระดับท้องถิ่น (IFAD, 2009)

2. สำหรับการบริหารการศึกษา

2.1 Design Thinking ให้ผู้บริหารระดมความคิดออกแบบระบบการประเมินที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Harvard Business School, 2022)

2.2 Participatory Mapping: ใช้ในการวางแผนจัดสรรทรัพยากร/ครูตามบริบทพื้นที่ โดยใช้ข้อมูลจากแผนที่ที่ชุมชนร่วมกันสร้าง (Cochrane & Corbett, 2014)

กิจกรรม ให้ทำนอกแบบกิจกรรม/โครงการที่ส่งเสริม Co-creation และ Trust-building

เช่น โครงการออกแบบพื้นที่เรียนรู้ร่วมกัน

- ผู้เรียนร่วมกันออกแบบ “พื้นที่เรียนรู้” เช่น มุมอ่านหนังสือ มุมสะท้อนความคิด หรือพื้นที่กิจกรรมในสถานศึกษา
- ใช้กระบวนการ Design Thinking หรือ Participatory Mapping
- ส่งเสริมการฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และการตัดสินใจร่วม
- เน้นเสนอการวางแผน การสื่อสาร และการทำงานเป็นทีมที่แสดงถึงการไว้วางใจและรับผิดชอบร่วมกัน
- ให้อิงจากบริบทจริง และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แบบทดสอบ 8

1. ในพื้นที่ที่เคยมีความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารต้องการฟื้นฟูความไว้วางใจและออกแบบกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกับภาคี โดยต้องการให้ทุกฝ่ายรู้สึกว่าคุณค่าตนมีบทบาทสำคัญ กิจกรรมต่อไปนี้มี “ศักยภาพสูงสุด” ในการฟื้นฟูความไว้วางใจและสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการร่วมออกแบบกิจกรรม
 - ก. การทำแผนที่เชิงพื้นที่โดยผู้เชี่ยวชาญ
 - ข. การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง
 - ค. การจัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแบบไม่เป็นทางการในชุมชน
 - ง. การมอบหมายหน้าที่ให้แต่ละกลุ่มโดยไม่ต้องประชุมร่วมกัน
2. ผู้บริหารมีแนวคิดจัดทำฐานข้อมูลที่ครอบคลุมความต้องการและทรัพยากรทางการศึกษาในแต่ละชุมชน เพื่อใช้ในการตัดสินใจด้านงบประมาณและการจัดสรรครู อยากทราบว่าแนวคิดต่อไปนี้จะให้การสนับสนุนมากที่สุด กับฐานข้อมูลนี้ในมิติของการเป็นเครื่องมือที่ประชาชนมีความเป็นเจ้าของ
 - ก. การให้ฝ่ายวิเคราะห์ข้อมูลจัดทำฐานข้อมูลจากข้อมูลทางสถิติของราชการ
 - ข. การให้ชุมชนมีบทบาทในการกำหนดฐานข้อมูลที่ต้องการ
 - ค. การจัดทำฐานข้อมูลแบบออนไลน์ที่เข้าถึงได้เฉพาะหน่วยงานราชการ
 - ง. การใช้ฐานข้อมูลเดิมของจังหวัดเป็นแนวทางหลักโดยไม่ต้องปรับ
3. ครูในพื้นที่ชายขอบต้องการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อวิถีชีวิตของผู้เรียน โดยใช้แนวคิด Design Thinking ร่วมกับภูมิปัญญาท้องถิ่น แต่พบว่าผู้เรียนไม่สามารถเชื่อมโยงเนื้อหากับชีวิตตนเองได้ แนวทางต่อไปนี้มี “เหมาะสมที่สุด” เพื่อช่วยครูพัฒนากิจกรรมให้เกิดความเชื่อมโยงกับบริบทของผู้เรียน
 - ก. พาผู้เรียนลงพื้นที่และเก็บข้อมูลชีวิตประจำวันเพื่อนำมาออกแบบกิจกรรมร่วมกัน
 - ข. นำรูปแบบกิจกรรมจากพื้นที่อื่นที่ประสบความสำเร็จมาปรับใช้ทันที
 - ค. เชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยมาบรรยายเรื่อง Design Thinking
 - ง. จัดอบรมให้ครูเรียนรู้การวิเคราะห์หลักสูตรตามตัวชี้วัดของกระทรวงศึกษา

4. ในพื้นที่ที่เคยมีปัญหาความไม่ไว้วางใจระหว่างชุมชนกับโรงเรียน ผู้บริหารต้องการจัดทำโครงการร่วมกับภาคีโดยใช้กระบวนการ Co-creation เพื่อวางแผนพัฒนาการเรียนรู้เชิงพื้นที่ กลยุทธ์ใดต่อไปนี้ “ส่งผลต่อการสร้างความไว้วางใจระยะยาว” มากที่สุด
- ก. การประกาศความสำเร็จของโรงเรียนผ่านสื่อมวลชน
 - ข. การจัดประชุมรับฟังความคิดเห็นภายในโรงเรียนทุกเดือน
 - ค. การเผยแพร่ผลการดำเนินงานผ่านรายงานแบบทางการที่ส่งให้ผู้ปกครอง
 - ง. การเปิดเวทีนอกโรงเรียนให้ชุมชนสะท้อนความคิดเห็นและร่วมออกแบบแผนงาน
5. ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งหนึ่งในพื้นที่ชนบทต้องการออกแบบโครงการเรียนรู้เชิงพื้นที่ร่วมกับชุมชน โดยให้ครู ผู้เรียน และผู้ปกครองมีบทบาทในการร่วมสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์บริบทท้องถิ่น ด้วยข้อจำกัดด้านงบประมาณ โครงสร้างอำนาจ และประสบการณ์เชิงลบกับนโยบายภาครัฐที่ผ่านมา ผู้บริหารจึงเลือกใช้กระบวนการแบบ Co-creation โดยเน้นการสร้างความไว้วางใจผ่านการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง การรับฟัง และการปรับกิจกรรมตามข้อเสนอแนะจากภาคี
- ในบริบทนี้ กระบวนการใดต่อไปนี้ “เหมาะสมที่สุด” เพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมร่วมและความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ก. การใช้ข้อเสนอเชิงนโยบายจากส่วนกลางเป็นแนวทางหลักในการออกแบบกิจกรรม
 - ข. การออกแบบกิจกรรมโดยครูและผู้บริหาร โดยเปิดให้ผู้ปกครองแสดงความคิดเห็นในขั้นตอนสุดท้าย
 - ค. การเริ่มต้นจากการทำเวทีวิเคราะห์บริบทร่วมกับชุมชน จากนั้นใช้ Design Thinking
 - ง. การจัดประชุมเชิงวิชาการเพื่อถ่ายทอดแนวคิดจากมหาวิทยาลัยก่อนเข้าสู่การดำเนินโครงการ

รายการอ้างอิง

- Álvarez Larrain, A., & McCall, M. K. (2019). Participatory mapping and participatory GIS for historical and archaeological landscape studies: A critical review. *Journal of Archaeological Method and Theory*, 26, 643–678.
- Auernhammer, J., & Roth, B. (2023). Abductive reasoning in design thinking: A framework for creative problem solving. *Design Studies*, 85, 101150.
<https://doi.org/10.1016/j.destud.2022.101150>
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. Harper Business.
- Chambers, R. (2006). *Participatory mapping and geographic information systems: Whose map? Who is empowered and who disempowered? Who gains and who loses?* *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 25(1), 1–11.
- Kelley, T., & Kelley, D. (2013). *Creative confidence: Unleashing the creative potential within us all*. Crown Business.
- McCall, M. K., & Minang, P. A. (2005). Assessing participatory GIS for community-based natural resource management: Claiming community forests in Cameroon. *The Geographical Journal*, 171(4), 340–356.
- Perkins, C. (2018). Community mapping. In *Oxford Bibliographies*. Oxford University Press.
- Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L. (Eds.). (2010). *Design thinking: Understand–improve–apply*. Springer.
- Stanford d. school. (2010). *Bootcamp bootleg*. Hasso Plattner Institute of Design at Stanford. <https://dschool.stanford.edu/resources>
- Taliep, N., & Ismail, G. (2023). Community mapping method. In P. Liamputtong (Ed.), *Handbook of social sciences and global public health* (pp. 823–844).

บทสรุปของรายวิชา

1. การปฏิรูปการศึกษาและบทบาทเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการ

ประเด็น	สาระสำคัญ
1. วิวัฒนาการการปฏิรูปการศึกษาไทย	เริ่มตั้งแต่รัชกาลที่ 5 สู่ระบบโรงเรียนสมัยใหม่ มีการปรับปรุงต่อเนื่องผ่านรัฐธรรมนูญ และ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ 2560
2. ความท้าทายด้านคุณภาพการเรียนรู้	ผลลัพธ์ยังไม่บรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะผล PISA ที่สะท้อนความเหลื่อมล้ำและประสิทธิภาพต่ำ
3. โครงสร้างรวมศูนย์และข้อจำกัดเชิงระบบ	นโยบายแบบสั่งการจากส่วนกลางแรงจูงใจในพื้นที่งบประมาณเน้นบุคลากรมากกว่าผู้เรียน
4. บทบาทเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการ	นักวิชาการควรผลักดันการปฏิรูปจากฐานราก (Bottom-up) โดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์จากเบื้องบน (Top-down Vision)
5. แนวทางการเปลี่ยนผ่านที่ยั่งยืน	ปรับโครงสร้างให้ยืดหยุ่น สนับสนุนพื้นที่นวัตกรรม พัฒนาครู และสร้างการมีส่วนร่วมระดับพื้นที่

ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์สำหรับนักวิชาการ

- สร้างองค์ความรู้ที่เชื่อมโยงนโยบายกับบริบทพื้นที่
- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูและชุมชนในการออกแบบการเรียนรู้
- ผลักดันการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ
- พัฒนาเครื่องมือประเมินและหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการผู้เรียน
- สนับสนุนพื้นที่นวัตกรรมและการทดลองเชิงนโยบาย

Key Takeaway: 1.1 การวางแผนการศึกษาเชิงพื้นที่: แนวคิดสู่การปฏิบัติ

ประเด็น	สาระสำคัญ (Essence)
1. การกระจายอำนาจ Decentralization	ย้ายอำนาจสู่พื้นที่ เพื่อให้สามารถออกแบบการศึกษาตามบริบทเฉพาะ
2. การมีส่วนร่วมหลายภาคส่วน Multi-sectoral Participation	สร้างหุ้นส่วนทางการศึกษาโดยเปิดพื้นที่ให้ทุกภาคส่วนร่วมพัฒนา
3. การใช้ข้อมูลบริบทพื้นที่ Contextual Intelligence	ใช้ข้อมูลท้องถิ่นในการออกแบบแผนที่ตอบโจทย์เฉพาะพื้นที่
4. การออกแบบเชิงระบบ Systems Thinking	พัฒนาตัวแบบระดับพื้นที่โดยใช้กลไกและข้อมูลแบบบูรณาการ
5. เป้าหมายเพื่อความเสมอภาคและคุณภาพ Equity & Quality	ลดความเหลื่อมล้ำและเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อผู้เรียน

ตัวอย่างแนวทางปฏิบัติ (Practical Applications)

-ใช้จังหวัด/เทศบาลเป็น “หน่วยปฏิบัติการ”

-พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในพื้นที่ เช่น ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน โรงเรียนขนาดเล็ก

-สร้างกลไกติดตามผลที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่น

Key Takeaway: 1.2 การพัฒนานโยบายการศึกษาเชิงพื้นที่อย่างมีส่วนร่วม

ความหมายและหลักการ

- นโยบายการศึกษาเชิงพื้นที่ คือ การออกแบบและดำเนินการจัดการศึกษาที่อิงบริบทเฉพาะของพื้นที่ เช่น สังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และความต้องการของประชาชนในพื้นที่นั้น
- เน้นความเท่าเทียม คุณภาพ และการตอบสนองต่อชีวิตจริงของผู้เรียน

องค์ประกอบสำคัญ

1. การกระจายอำนาจ: เปิดโอกาสให้ท้องถิ่นมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย
2. การมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ: ครู ผู้ปกครอง นักเรียน ภาคประชาสังคม ร่วมออกแบบและขับเคลื่อน
3. การใช้ข้อมูลเชิงพื้นที่: ใช้ข้อมูลจริงในการวิเคราะห์ปัญหาและออกแบบนโยบาย

4. เป้าหมายของนโยบาย

- สร้างความเสมอภาคทางการศึกษา
- พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับชีวิตจริง
- ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- ใช้ทรัพยากรในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับของการมีส่วนร่วม

ระดับ	ลักษณะ	ตัวอย่าง
การรับรู้ (Informing)	แจ้งข้อมูล	เว็บไซต์นโยบาย, เอกสารเผยแพร่
การปรึกษาหารือ (Consulting)	ขอความคิดเห็น	แบบสอบถาม, เวทีรับฟัง
การมีส่วนร่วมเชิงลึก (Involving)	ร่วมวิเคราะห์และ ออกแบบ	เวทีกลุ่มย่อย, ประชุมเชิงปฏิบัติการ
การร่วมตัดสินใจ (Collaborating)	ร่วมกำหนดนโยบาย	คณะกรรมการร่วม, สมัชชา การศึกษา
การมีอำนาจร่วม (Empowering)	มีสิทธิในการตัดสินใจ	สภาการศึกษาท้องถิ่น

กลไกขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ (ตามข้อเสนอของ สกวน และประเสริฐ อินทร์รักษ์)

1. การบริหารจัดการ
2. การวางแผน
3. การบริหารงบประมาณ
4. การบริหารงานบุคคล
5. การสร้างความตระหนักและการรับรู้
6. การบูรณาการและการมีส่วนร่วม
7. การติดตามและประเมินผล

Key Takeaway: 1.3 การติดตามและประเมินผลเชิงพื้นที่

แนวคิดหลัก

- เป็นกระบวนการใช้ข้อมูลจากพื้นที่จริงในการตรวจสอบความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของแผนงานหรือโครงการ
- เน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น อปท. โรงเรียน ชุมชน และภาคประชาสังคม
- ใช้ข้อมูลเชิงบริบท เช่น เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และทรัพยากรในพื้นที่ เพื่อให้การประเมินสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนา

หลักการสำคัญ 4 ประการ

1. Contextualization – ประเมินโดยอิงบริบทเฉพาะของพื้นที่
2. Participation – เปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ มีส่วนร่วม
3. Transparency & Learning – เปิดเผยผลเพื่อการเรียนรู้และปรับปรุง
4. Utilization-Focused Evaluation – เน้นการนำผลประเมินไปใช้จริง

กรอบการประเมินผล: CIPP Model

องค์ประกอบ	ความหมาย
Context	วิเคราะห์บริบทและความจำเป็นของพื้นที่
Input	ทรัพยากรที่ใช้ เช่น งบประมาณ บุคลากร
Process	กระบวนการดำเนินงาน
Product	ผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้น

รูปแบบการติดตามและประเมินผลแบบมีส่วนร่วม

การดำเนินงานแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอนสำคัญที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ:

ขั้นตอน	เป้าหมายหลัก	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1. Awareness	สร้างการรับรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักในเป้าหมายและความสำคัญของการติดตาม	ผู้มีส่วนร่วมเข้าใจบทบาทและเป้าหมายร่วมกัน
2. Formulation	กำหนดวิธีการ เครื่องมือ และกลุ่มเป้าหมายในการติดตาม	ได้แผนงานและเครื่องมือที่เหมาะสมกับบริบท
3. Follow-Up	ดำเนินการติดตามและประเมินผลตามแผนที่วางไว้	ได้ข้อมูลจริงจากการปฏิบัติ

4. Analysis	วิเคราะห์ สังเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลที่ได้	ได้ข้อค้นพบเชิงลึกและ แนวโน้มน
5. Summary and Report	สรุปผลการติดตามและรายงานต่อผู้เกี่ยวข้อง	เกิดการสื่อสารผลลัพธ์ อย่างโปร่งใส
6. Development	นำผลไปปรับปรุงนโยบายและการดำเนินงาน	เกิดการพัฒนาดัง ต่อเนื่องและยั่งยืน

จุดเน้นสำคัญ

- หลักธรรมาภิบาล: โปร่งใส มีส่วนร่วม รับผิดชอบ และตรวจสอบได้
- การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน: ครู ผู้บริหาร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
- การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ: ไม่ใช่แค่รายงาน แต่ต้องนำไปใช้จริง
- สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0: เน้นนวัตกรรม การมีส่วนร่วม และการพัฒนาที่ยั่งยืน

Key Takeaway: 1.4 การประเมินเพื่อพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม

แนวคิดพื้นฐาน 3 ประการ

1. Utilization-focused Evaluation
→ เน้นการใช้ผลประเมินเพื่อปรับปรุงคุณภาพ ไม่ใช่แค่รายงานผล
2. Empowerment Evaluation
→ ส่งเสริมบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินและพัฒนาองค์กร
3. Assessment for Learning
→ ใช้ผลประเมินเพื่อปรับการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียน

หลักการสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

หลักการ	จุดเน้น	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1. การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง	เปิดพื้นที่ให้ครู ผู้บริหาร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ	เกิดความเชื่อมั่น การสนับสนุน และการพัฒนาที่ยั่งยืน
2. การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ	ใช้ข้อมูลจริงจาก ปพ.5, ผลสอบ, การนิเทศ ฯลฯ	การตัดสินใจเชิงนโยบายและการบริหารมีความแม่นยำ
3. การวิเคราะห์เชิงระบบ	วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์รายข้อ รายมาตรฐาน รายงานรายสาระ โดยใช้ PDCA และ PLC	ปรับกิจกรรมการเรียนรู้ให้ตรงจุดอ่อนและยกระดับคุณภาพ
4. การสื่อสารผลประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ	รายงาน SAR ที่กระชับ เข้าใจง่าย พร้อมกราฟ/ตาราง และ Infographic	ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและนำไปใช้พัฒนาต่อได้จริง

ขั้นตอนการนำผลประเมินไปใช้

1. วิเคราะห์ผล
 - ตรวจสอบความถูกต้องและวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อน
2. สื่อสารผล
 - จัดทำ SAR, Executive Summary, Infographic
 - สื่อสารกับครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ชุมชน
3. ตัดสินใจและวางแผนพัฒนา
 - ปรับหลักสูตร กิจกรรมการเรียนรู้
 - วางแผนสอนเสริม, PLC, PDCA
4. ติดตามและประเมินผลซ้ำ
 - ตรวจสอบผลหลังปรับปรุง
 - ประเมินผลซ้ำเพื่อวัดผลกระทบและความคุ้มค่า

Key Takeaway 2.1 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

หลักการพื้นฐาน

- การระบุ (Identification): ระบุบุคคลหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบจากโครงการ
- การวิเคราะห์ (Analysis): ประเมินความสนใจ อิทธิพล จุดยืน และผลกระทบ
- การจัดลำดับ (Prioritization): แบ่งกลุ่มตามระดับอิทธิพลและผลประโยชน์
- การวางแผนสื่อสาร (Communication Planning): เลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม

การใช้ Power-Interest Grid

กลุ่ม	ลักษณะ	กลยุทธ์การสื่อสาร
High Power – High Interest	ผู้มีอิทธิพลและสนใจสูง เช่น ผู้นำชุมชน	มีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิด สื่อสารอย่างโปร่งใส
High Power – Low Interest	ผู้มีอำนาจแต่ไม่สนใจ เช่น ผู้บริหารระดับสูง	รักษาความสัมพันธ์ ให้ข้อมูลสำคัญเป็นระยะ
Low Power – High Interest	ผู้สนใจแต่มีอิทธิพลน้อย เช่น ครู นักเรียน	ให้ข้อมูล สร้างความเข้าใจและความร่วมมือ
Low Power – Low Interest	ผู้เกี่ยวข้องทางอ้อม เช่น สื่อมวลชนทั่วไป	เผื่อระวัง ให้ข้อมูลพื้นฐานเมื่อจำเป็น

ประโยชน์เชิงกลยุทธ์

- ลดแรงต้านจากกลุ่มที่มีอิทธิพล
- สร้างความร่วมมือตั้งแต่ต้นน้ำ
- ปรับวิธีสื่อสารให้ตรงกับบริบทของแต่ละกลุ่ม
- วางแผนการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ

Key Takeaway 2.2 การเสนอแนวคิดเชิงนโยบายที่โน้มน้าวใจและสร้างความเชื่อมั่น

หลักการสำคัญ

- การบริหารเชิงนโยบาย (Policy-based Administration): ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และการวิเคราะห์ระบบเพื่อกำหนดทิศทางการบริหารที่ตอบโจทย์ปัญหาสาธารณะ
- การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management): วางแผนด้วย SWOT, วิสัยทัศน์, พันธกิจ และการประเมินผล เพื่อสร้างความมั่นใจในทิศทางองค์กร
- การบริหารเชิงกระบวนการ (Process Approach): มองการดำเนินงานเป็นระบบ input–process–output เพื่อควบคุมและปรับปรุงได้ต่อเนื่อง

ทฤษฎีที่นำไปใช้ได้จริง

ทฤษฎี	แนวคิดหลัก	การประยุกต์ใช้
Policy Implementation Theory	การนำแนวคิดนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	ออกแบบโครงการให้สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ/ท้องถิ่น
Strategic Planning Theory	การวางแผนเพื่อบรรลุเป้าหมาย	กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากร
Public Administration Theory	การบริหารภาครัฐที่โปร่งใส	ออกแบบระบบบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์
Leadership Theory	ภาวะผู้นำที่สร้างแรงจูงใจ	สื่อสารนโยบายและสร้างความเชื่อมั่นใน stakeholder

เทคนิคการเสนออย่างโน้มน้าว

- ใช้ข้อมูลวิจัยและสถิติจากแหล่งที่เชื่อถือได้
- สื่อสารด้วยภาษาที่ชัดเจนและมีพลัง เช่น ภาษาสร้างภาพ
- เชื่อมโยงกับค่านิยมร่วมและเป้าหมายขององค์กร
- เสนอทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ทางการเมืองและสังคม

Key Takeaway 2.3 ความร่วมมือเชิงพื้นที่เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

แนวคิดหลัก

- ความร่วมมือเชิงพื้นที่ คือการทำงานร่วมกันของภาคีในพื้นที่ เช่น ภาครัฐ เอกชน ประชาสังคม และชุมชน เพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาพื้นที่อย่างมีเป้าหมายร่วม
- ภาคีเชิงพื้นที่ คือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีบทบาทในการตัดสินใจ วางแผน และดำเนินการร่วมกัน โดยไม่จำกัดเฉพาะหน่วยงานรัฐ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎี	แนวคิดหลัก
Collaborative Governance	การตัดสินใจร่วมกันอย่างเป็นทางการเพื่อแก้ไขปัญหาสาธารณะ
Network Governance	ความร่วมมือแบบเครือข่ายที่พึ่งพาอาศัยกัน
Himmelman's Partnership Levels	ระดับความร่วมมือจากประสานงานถึงร่วมตัดสินใจ
Structuration Theory	ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและผู้กระทำการ
Social Capital Theory	ความร่วมมือที่เกิดจากความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ทางสังคม

รูปแบบความร่วมมือในบริบทไทย

รูปแบบ	ลักษณะเด่น	ตัวอย่าง
PPPP	ประชาชน-รัฐ-เอกชน	โครงการสุขภาพในกาฬสินธุ์และเลย
เครือข่ายทางการศึกษา	รวมกลุ่มสถานศึกษาและชุมชน	กลุ่มโรงเรียนชนบท
Network Cooperation	เชื่อมโยงองค์กรที่มีเป้าหมายร่วม	เครือข่ายโรงเรียนสาธิต
ระดับความเป็นทางการ	ทางการ/กึ่งทางการ/ไม่เป็นทางการ	แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับต่างประเทศ
Development Cooperation	ถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ต่างประเทศ	โครงการ TICA
ความร่วมมืออาเซียน	พันธมิตรระดับภูมิภาค	กรอบอาเซียน 2025

Sources: Ansell & Gash (2008), Jones et al. (1997), Putnam (1993), Himmelman (2002)

ปัจจัยส่งเสริมความร่วมมือ

- ผู้นำเข้มแข็งและมีวิสัยทัศน์ร่วม
- ทูทางสังคมและวัฒนธรรมในพื้นที่
- การสื่อสารที่สร้างความไว้วางใจ
- การมีส่วนร่วมของประชาชนทุกระดับ

Takeaway 2.4 Co-creation และความไว้วางใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่

แนวคิดหลัก

- Co-creation Strategies คือกระบวนการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันออกแบบและตัดสินใจในโครงการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นจนจบ ไม่ใช่แค่การรับฟัง แต่เป็นการ “ร่วมสร้าง”
- Trust-building เป็นเงื่อนไขพื้นฐานของความร่วมมือ โดยต้องอาศัยเวลา ความต่อเนื่อง และความโปร่งใส เช่น การสื่อสารสม่ำเสมอ การเปิดพื้นที่ให้แสดงความเห็น และการตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ

เครื่องมือที่สนับสนุน Co-creation

เครื่องมือ	จุดเด่น	การประยุกต์ใช้
Design Thinking	เชื่อมโยงความคิดสร้างสรรค์กับบริบทจริง	ใช้ในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
Participatory Mapping	สร้างแผนที่ร่วมจากมุมมองของชุมชน	ใช้ในการวิเคราะห์บริบทพื้นที่เพื่อออกแบบนโยบายหรือหลักสูตร

Sources: Brown (2009), IFAD (2009), Stanford d. School (2010)

ปัจจัยสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ

- การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและโปร่งใส
- การเปิดพื้นที่ให้แสดงความเห็นอย่างเท่าเทียม
- การตอบสนองต่อข้อเสนอแนะอย่างจริงจัง
- การยอมรับประสบการณ์เชิงลบในอดีตและสร้างโอกาสใหม่ร่วมกัน

การประยุกต์ใช้ในบริบทการศึกษา

- สร้างพื้นที่เรียนรู้แบบมีส่วนร่วมระหว่างครู นักเรียน และชุมชน
- ออกแบบกิจกรรมพัฒนาครูที่เชื่อมโยงกับบริบทจริงของพื้นที่
- พัฒนานโยบายการศึกษาโดยใช้ข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2565). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2566–2580*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (EEF). (2565). *พลิกโฉมการศึกษาไทย บันไดสู่คุณภาพที่ทั่วถึงและเท่าเทียม*. สืบค้นจาก <https://research.eef.or.th/transforming-thai-education/>
- กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา. (2566). การจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ (Area-based Education) แก่จุดเจ็บ เย็บจุดขาด. สืบค้นจาก <https://www.eef.or.th/article-area-based-education-140323/>
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2566). วิเคราะห์ 5 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการศึกษาไทย. สืบค้นจาก <https://www.kriengsak.com/node/1040>
- ขวัญแน่น, จ. (2564). *เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้*. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร. สืบค้นจาก [KPRU](http://www.kpru.ac.th)
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2539). *การวางแผนทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปนัดดา หัสปราบ. (2557). *แนวทางการนำผลการทดสอบทางการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน*. สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). สืบค้นจาก [NIETS](http://www.niets.go.th)
- มนต์นภัส มโนการณ. (2561). การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานกับการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ ศรีนครินทรวิโรฒ*, 19(1). สืบค้นจาก <https://ejournals.swu.ac.th/index.php/jedu/article/view/10367>
- วรชัย วิภูอุปโคตร. (2563). การจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการและวิจัยสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์*, 12(2), 1–12. สืบค้นจาก <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/242784>
- วรัญญูภรณ์ ซาลีรักษ์. (2562). การพัฒนารูปแบบการติดตามและประเมินผลแบบมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลและสอดคล้องกับทิศทางการปฏิรูปการศึกษาของประเทศในยุคประเทศไทย 4.0
- พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และ ดรุณี ปัญจรัตน์. (2566). แนวทางการวัดและประเมินผลการจัดการศึกษาฐานสมรรถนะสำหรับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของประเทศไทย. *วารสารวิจัยเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้*, 6(2), 63-77. สืบค้นจาก [SWU Journal](http://www.swu.ac.th)

- พระมหาพิเศษ สุขสมาน, ว. (2566). การพัฒนาทักษะครูผู้สอนในยุคพลวัต VUCA. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ*, 30(2), 45–62.
- สำนักงานกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา. (2565). พลิกโฉมการศึกษาไทย บันไดสู่คุณภาพที่ทั่วถึงและเท่าเทียม. สืบค้นจาก <https://research.eef.or.th/transforming-thai-education/>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579. สืบค้นจาก https://backoffice.onec.go.th/uploaded/Outstand/BcEduPlan2017-2036_th.pdf
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2559). *การพัฒนารูปแบบการนำผลการประเมินคุณภาพภายนอกไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก*. สืบค้นจาก [ONESQA](#)
- อรณพ จินะวัฒน์. (2548). *การวิจัยเชิงนโยบาย: แนวคิดและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข.
- Thai PBS Policy Watch. (2566). *ซ้ำแหละการศึกษาไทย–การเมืองจุดปฏิรูป*. สืบค้นจาก <https://policywatch.thaipbs.or.th/article/education-21>
- Thai PBS. (2566). *การปฏิรูปการศึกษา เส้นทางยังอีกยาวไกล*. สืบค้นจาก <https://www.thaipbs.or.th/news/content/333481>
- Thai PBS Policy Watch. (2568). *จากนโยบายสู่การปฏิบัติ: อุปสรรคใหญ่ปฏิรูปการศึกษา*. สืบค้นจาก <https://policywatch.thaipbs.or.th/article/education-26>
- Álvarez Larrain, A., & McCall, M. K. (2019). Participatory mapping and participatory GIS for historical and archaeological landscape studies: A critical review. *Journal of Archaeological Method and Theory*, 26, 643–678.
- Antonacopoulou, E., & Sheaffer, Z. (2014). Learning in turbulent times: Re-thinking the role of organizational learning in a VUCA world. *Journal of Management Inquiry*, 23(3), 269–284.
- Auernhammer, J., & Roth, B. (2023). Abductive reasoning in design thinking: A framework for creative problem solving. *Design Studies*, 85, 101150. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2022.101150>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27.

- Bessant, J., & Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons.
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. Harper Business.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Castells, M. (2004). *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.
- Chambers, R. (2006). *Participatory mapping and geographic information systems: Whose map? Who is empowered and who disempowered? Who gains and who loses?* *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 25(1), 1–11.
- Dror, Y. (1971). *Design for policy sciences*. Elsevier.
- Dukeshire, S., & Thurlow, J. (2002). *Understanding what shapes public policy*. Rural Communities Impacting Policy Project.
- Elkington, J., & Prensky, M. (2014). *Global Higher Education in a VUCA World: Concerns and Projections*. London: Routledge.
- Greenwood, J. (1995). *Public administration in comparative perspective*. Marcel Dekker.
- Pfiffner, J. P. (2005). *Introduction to Public Administration*. Allyn & Bacon.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page Publishers.
- James, W. R. (1976). *Policy analysis for administrators*. Heath & Co.
- Johansen, B. (2017). *The new leadership literacies: Thriving in a future of extreme disruption and distributed everything*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kelley, T., & Kelley, D. (2013). *Creative confidence: Unleashing the creative potential within us all*. Crown Business.
- McCall, M. K., & Minang, P. A. (2005). Assessing participatory GIS for community-based natural resource management: Claiming community forests in Cameroon. *The Geographical Journal*, 171(4), 340–356.

- Minciu, M., Iorgulescu, M., & Popescu, D. (2025). The challenges of the VUCA world and the education system: The need for change to ensure sustainable learning process. *International Journal of Education and Development*, 43(1), 55–71.
- OECD. (2018). *The Future of Education and Skills 2030: Curriculum Analysis*. Paris: OECD Publishing.
- Perkins, C. (2018). Community mapping. In *Oxford Bibliographies*. Oxford University Press.
- Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L. (Eds.). (2010). *Design thinking: Understand–improve–apply*. Springer.
- Stanford d. school. (2010). *Bootcamp bootleg*. Hasso Plattner Institute of Design at Stanford. <https://dschool.stanford.edu/resources>
- Stiehm, J. H., & Townsend, N. M. (2002). *The U.S. Army War College: Military education in a democracy*. Temple University Press.
- Taliep, N., & Ismail, G. (2023). Community mapping method. In P. Liamputtong (Ed.), *Handbook of social sciences and global public health* (pp. 823–844).