



รายงาน รูปแบบ/วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

เรื่อง

การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ
โดยใช้กระบวนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

“3R2K2P Model”



3R

ร่วมคิด
ร่วมทำ
ร่วมรับผิดชอบ



2K

ความรู้
คุณธรรม



2P

การมีส่วนร่วม
สู่ความสำเร็จ



SUCCESS

พัฒนาอย่างยั่งยืน
สู่เป้าหมายร่วมกัน

จัดทำโดย

นายสนิก มิตพันธ์

รองผู้อำนวยการโรงเรียนโรตารีกรุงเทพ

นางสาวปุลนทรีก์ ปานหอม

ผู้อำนวยการสถานศึกษา

โรงเรียนโรตารีกรุงเทพ
ROTARY BANGKOK SCHOOL

โรงเรียนโรตารีกรุงเทพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

รูปแบบ/วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

(Best Practice)

เรื่อง

การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ

โดยใช้กระบวนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

“3R2K2P Model”

จัดทำโดย

นายสนธิ มิตรพันธ์

รองผู้อำนวยการโรงเรียนโรตารีกรุงเทพ

ผู้อำนวยการสถานศึกษา

นางสาวปทุมทรี ปานหอม

โรงเรียนโรตารีกรุงเทพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

คำนำ

การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาที่จะต้องร่วมมือร่วมใจกันดำเนินการพัฒนางานทุกด้าน โดยสถานศึกษาในฐานะหน่วยงานหลักของการจัดการศึกษา ต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรอย่างมีส่วนร่วม เพราะการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ เป็นกระบวนการที่ต้องเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างความสามัคคี เกิดสังคมแห่งการทำงานร่วมกัน ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา และเป็นงานสำคัญในการแก้ปัญหา ตลอดจนพัฒนาสถานศึกษาให้ตรงตามความต้องการ ทันทั่วถึง และเหมาะสม อันจะส่งผลให้คุณภาพเกิดขึ้นกับนักเรียนในที่สุด

โรงเรียนโรตารีกรุงเทพ จึงได้ดำเนินการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ โดยใช้ "กระบวนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 3R2K2P" ขึ้น เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสภาพบริบทของสถานศึกษา อันจะนำไปสู่การยกระดับการจัดการศึกษา การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการให้มีคุณภาพตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่างแท้จริง และเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมมือกันขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

โรงเรียนโรตารีกรุงเทพ

สารบัญ

คำนำ.....	3
สารบัญ.....	4
1. ชื่อผลงาน ความเป็นมา และความสำคัญของผลงาน.....	6
1.1 ชื่อผลงาน.....	6
1.2 ความเป็นมาและความสำคัญ.....	6
2. สภาพปัญหาและความจำเป็น.....	7
2.1 สภาพปัญหา.....	7
2.2 ความจำเป็น.....	7
3. แนวคิด ทฤษฎี และหลักการที่เกี่ยวข้อง.....	7
3.1 ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management).....	7
3.2 วงจรคุณภาพ Deming Cycle (PDCA).....	8
3.3 กรอบแนวคิด SWOT Analysis, C-PEST และ McKinsey 7S Framework.....	8
3.4 แนวคิดสมรรถนะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC).....	8
4. แนวคิดของ 3R2K2P Model.....	8
5. วัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงาน.....	8
5.1 วัตถุประสงค์.....	8
5.2 เป้าหมาย.....	9
6. กระบวนการดำเนินการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (3R2K2P Model).....	10
7. การวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา (SWOT / C-PEST / 7S).....	11
7.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (C-PEST).....	12
7.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (McKinsey 7S).....	13
8. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision).....	14
9. การกำหนดพันธกิจ (Mission).....	14
10. การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal).....	14
11. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy).....	15
ตารางเชื่อมโยง Vision → Mission → Goal → Strategy.....	15
12. การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน.....	16
12.1 ระดับภายในสถานศึกษา.....	16
12.2 ระดับคณะกรรมการสถานศึกษา.....	16
12.3 ระดับชุมชนและภาคีเครือข่าย.....	16
13. รายละเอียดองค์ประกอบของ 3R2K2P Model.....	17
14. แผนภาพโมเดล และ Flow Chart การดำเนินงาน.....	20

แผนภูมิการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง.....	20
15. บทบาทของผู้เกี่ยวข้อง	21
16. ผลสำเร็จของการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	22
16.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลการทดสอบระดับชาติ	22
ผลการประเมินความสามารถด้านการอ่าน (RT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1	22
ผลการประเมินความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ (NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3	22
ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	22
ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3	23
16.2 ผลการประเมินโครงการที่สนับสนุน 3R2K2P Model.....	23
16.3 ผลลัพธ์ที่คาดหวังตามองค์ประกอบของโมเดล	23
17. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Success Factors)	24
18. บทเรียนที่ได้รับ (Lesson Learned).....	24
19. นวัตกรรมและจุดเด่นของ 3R2K2P Model.....	25
20. การขยายผล	25
21. ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) และค่าเป้าหมาย	26
22. ข้อเสนอแนะ.....	27
22.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้	27
22.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยและพัฒนาต่อยอด.....	27
ภาคผนวก	ผลิตผล! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
ภาคผนวก ก ตัวอย่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน.....	ผลิตผล! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
ภาคผนวก ข แบบประเมินการมีส่วนร่วม (ตัวอย่าง)	28
ภาคผนวก ค ตารางเชื่อมโยงนวัตกรรมกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	29
ภาคผนวก ง ภาพกิจกรรมการดำเนินงานตามกระบวนการมีส่วนร่วม	29

1. ชื่อผลงาน ความเป็นมา และความสำคัญของผลงาน

1.1 ชื่อผลงาน

รูปแบบ/วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ โดยใช้กระบวนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม “3R2K2P Model” ของโรงเรียนโรตารีกรุงเทพ

1.2 ความเป็นมาและความสำคัญ

โรงเรียนโรตารีกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 178 หมู่ที่ 4 ตำบลหนองพลับ อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2512 ด้วยเงินพระราชทานจากสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี (สมเด็จย่า) ผ่านสโมสรโรตารีกรุงเทพ ปัจจุบันเปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีนักเรียนรวม 773 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2567) ครูและบุคลากรทางการศึกษา 36 คน มีเขตพื้นที่บริการ 3 หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่ 4, 7 และ 10

ชุมชนโดยรอบมีลักษณะเป็นสังคมกึ่งชนบทประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม รับจ้าง และแรงงานในโรงงานอุตสาหกรรมสับปะรดกระป๋องในพื้นที่จากผลการวิเคราะห์บริบทตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2568–2572 ของโรงเรียน

พบว่าแม่สถานศึกษาจะมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนครบทั้ง 4 ฝ่าย และมีวิสัยทัศน์

พันธกิจครอบคลุมทุกด้าน แต่ยังมีจุดที่ควรพัฒนา ได้แก่

กลยุทธ์และวิสัยทัศน์เดิมยังไม่ได้รับการทบทวนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคมและนโยบายการศึกษา ขาดกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายอย่างเป็นระบบในขั้นตอนการกำหนดทิศทางองค์กร และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในบางกลุ่มสาระ โดยเฉพาะคณิตศาสตร์และภาษาอังกฤษ ยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่และระดับประเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเห็นความจำเป็นในการพัฒนา “นวัตกรรมการบริหาร”

ที่จะช่วยขับเคลื่อนกระบวนการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์

และพันธกิจของโรงเรียนให้เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

และสามารถนำไปสู่การยกระดับคุณภาพผู้เรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงได้พัฒนา “3R2K2P Model” ขึ้น

เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม

โดยบูรณาการองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ ผลสัมฤทธิ์ ความรู้ ความเอื้ออาทร

การมีส่วนร่วม และการเรียนรู้ทางวิชาชีพเข้าไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบ

2. สภาพปัญหาและความจำเป็น

2.1 สภาพปัญหา

- การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ในอดีตดำเนินการโดยฝ่ายบริหารเป็นหลัก ขาดกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชนอย่างเป็นระบบ ทำให้การขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติขาดความเป็นเจ้าของร่วม (Ownership)
- ผลการทดสอบระดับชาติ (NT ชั้น ป.3 และ O-NET ชั้น ป.6 และ ม.3) ในกลุ่มสาระคณิตศาสตร์และภาษาอังกฤษ ยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับประเทศ สะท้อนความจำเป็นในการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้
- บุคลากรบางส่วนขาดความชำนาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ขณะที่ผู้ปกครองส่วนหนึ่งมีค่านิยมส่งบุตรหลานไปเรียนโรงเรียนในเขตเมือง ซึ่งเป็นแรงกดดันต่อความยั่งยืนของสถานศึกษา
- การประสานความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย เช่น สโมสรโรตารี วัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชนในพื้นที่ ยังไม่เป็นระบบและต่อเนื่อง

2.2 ความจำเป็น

จากสภาพปัญหาข้างต้น

โรงเรียนจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการกำหนดทิศทางองค์กร เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน (Sense of Ownership) เสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ และมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ยั่งยืนของผู้เรียน ครู โรงเรียน และชุมชนไปพร้อมกัน อันเป็นที่มาของการพัฒนา 3R2K2P Model ในครั้งนี้

3. แนวคิด ทฤษฎี และหลักการที่เกี่ยวข้อง

3.1 ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)

แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมเชื่อว่าการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจ วางแผน และดำเนินงาน จะช่วยเพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจ สร้างความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) และนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายร่วมอย่างยั่งยืน โรงเรียนโรตารีกรุงเทพจึงนำหลักการนี้มาเป็นแกนหลักของกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ผ่านโมเดล 3R2K2P

3.2 วงจรคุณภาพ Deming Cycle (PDCA)

วงจร PDCA ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Act) ถูกนำมาใช้เป็นกลไกขับเคลื่อน 3R2K2P Model ให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการวิเคราะห์บริบทและวางแผนร่วมกัน (Plan) การดำเนินงานตามองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน (Do) การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล (Check) และการนำผลมาปรับปรุงพัฒนาในรอบถัดไป (Act)

3.3 กรอบแนวคิด SWOT Analysis, C-PEST และ McKinsey 7S Framework

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วย C-PEST (Customer Behaviors, Political-Legal, Economic, Social-Cultural, Technological) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วย McKinsey 7S (Structure, Strategy, Systems, Style, Staff, Skills, Shared Values) ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการทบทวนจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษา ก่อนนำผลการวิเคราะห์มาสังเคราะห์เป็นทิศทางองค์กร (Vision–Mission–Goal–Strategy) ในกระบวนการมีส่วนร่วมของ 3R2K2P Model

3.4 แนวคิดสมรรถนะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

โมเดลนี้ยังบูรณาการแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 (3Rs 8Cs) และแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เข้าไว้ในองค์ประกอบด้าน Knowledge และ Professional Learning เพื่อพัฒนาครูให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในชั้นเรียนควบคู่กับการพัฒนาผู้เรียน

4. แนวคิดของ 3R2K2P Model

3R2K2P Model

เป็นนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาที่โรงเรียนโรตารีกรุงเทพพัฒนาขึ้นเพื่อบูรณาการการบริหารเชิงระบบ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และการพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ภายใต้ปรัชญาการบริหารที่ว่า

“บริหารด้วยนวัตกรรม พัฒนาคุณภาพ สร้างผู้เรียนแห่งอนาคต”

โมเดลประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ 3R (Relationship, Responsibility, Result) 2K (Knowledge, Kindness) และ 2P (Participation, Professional Learning)

ดังรายละเอียดในหัวข้อที่ 13

5. วัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงาน

5.1 วัตถุประสงค์

- เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียนโรตารีกรุงเทพ โดยใช้ 3R2K2P Model
- เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์บริบทและกำหนดทิศทางองค์กรร่วมกัน
- เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน พัฒนาสมรรถนะครู และเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสถานศึกษา

- เพื่อเป็นแนวทาง (Best Practice)
สำหรับสถานศึกษาอื่นในการนำรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปประยุกต์ใช้

5.2 เป้าหมาย

- เป้าหมายเชิงปริมาณ: ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง (ครู 100%, คณะกรรมการสถานศึกษา 100%, ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80) เข้าร่วมกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ผ่านเวทีประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- เป้าหมายเชิงคุณภาพ: โรงเรียนมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบททันต่อการเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณภาพครู และความพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชนอย่างต่อเนื่อง

6. กระบวนการดำเนินงานการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (3R2K2P Model)

กระบวนการดำเนินงานของ 3R2K2P Model ดำเนินการเป็นวงจรต่อเนื่อง 7 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นที่ 1 Relationship — สร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ขั้นที่ 2 Responsibility — บริหารด้วยความรับผิดชอบตามหลักธรรมาภิบาล
- ขั้นที่ 3 Knowledge — จัดการองค์ความรู้และสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ
- ขั้นที่ 4 Participation — เปิดเวทีให้ทุกภาคส่วนร่วมกำหนดทิศทางองค์กร
- ขั้นที่ 5 Professional Learning — พัฒนาวิชาชีพครูผ่านกระบวนการ PLC
- ขั้นที่ 6 Kindness — เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- ขั้นที่ 7 Result — สรุปและประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน ครู โรงเรียน และชุมชน



ผลจากขั้น Result จะถูกนำกลับไปทบทวนในรอบการดำเนินงานถัดไปตามหลักวงจรคุณภาพ PDCA เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (รายละเอียด Flow Chart ปรากฏในหัวข้อที่ 14)

7. การวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา (SWOT / C-PEST / 7S)

โรงเรียนโรตารีกรุงเทพดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยกรอบ C-PEST และสภาพแวดล้อมภายในด้วยกรอบ McKinsey 7S ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของครู คณะกรรมการสถานศึกษา และตัวแทนผู้ปกครอง โดยมีผลการวิเคราะห์ดังนี้

7.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (C-PEST)

ด้าน	โอกาส	อุปสรรค
พฤติกรรมของลูกค้า (Customer)	ผู้ปกครองเชื่อมั่นและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน เป็นโรงเรียนขยายโอกาสใกล้บ้าน ประหยัดค่าใช้จ่าย นักเรียนมีวินัยและเห็นคุณค่าการเรียนรู้	ผู้ปกครองบางส่วนนิยมส่งบุตรหลานไปเรียนในตัวเมือง พื้นฐานความรู้ของนักเรียนที่รับเข้าไม่เท่ากัน ผู้ปกครองย้ายถิ่นฐานบ่อย
การเมืองและกฎหมาย (Political-Legal)	พ.ร.บ. การศึกษาฯ เอื้อต่อการบริหารจัดการนโยบายเรียนฟรี 15 ปี โรงเรียนผ่านการรับรองมาตรฐาน สมศ.	การเปลี่ยนแปลงนโยบายตามรัฐบาล ขาดการเชื่อมโยงข้อมูลภาครัฐแบบ Big Data
เศรษฐกิจ (Economic)	ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐและหน่วยงานภายนอก เช่น สกศ./ทุนปัจจัยพื้นฐาน	ผู้ปกครองว่างงานหรือมีรายได้ไม่แน่นอน
สังคมและวัฒนธรรม (Social-Cultural)	วัฒนธรรมรักษ์ท้องถิ่น ศิษย์เก่าผูกพันกับโรงเรียน มีภูมิปัญญาท้องถิ่น	ประชากรวัยเรียนลดลง อัตราเรียนต่อสายสามัญลดลง นักเรียนมีปัญหาครอบครัว
เทคโนโลยี (Technological)	นักเรียนมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีและเรียนรู้ด้วยตนเองได้ ผู้ปกครองสนับสนุน	การใช้เทคโนโลยีในทางที่ไม่เกิดประโยชน์ พฤติกรรมเลียนแบบที่ไม่พึงประสงค์

7.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (McKinsey 7S)

ด้าน (7S)	จุดแข็ง	จุดอ่อน
Structure โครงสร้าง	มีโครงสร้างบริหาร 4 ฝ่ายชัดเจน มีคำสั่งปฏิบัติงานและบทบาทหน้าที่ชัดเจน มีการติดตามประเมินผล	บุคลากรมีความเห็นไม่ตรงกันบ้าง ภาระงานร่วมกับชุมชนบ่อยทำให้ประสิทธิภาพการสอนลดลง การแบ่งภาระงานไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน
Strategy กลยุทธ์	วิสัยทัศน์ พันธกิจครอบคลุมทุกด้าน มีโครงการ/กิจกรรมหลากหลายตอบสนองกลยุทธ์ มีแผนพัฒนาเป็นระบบ	กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ยังไม่ปรับตามยุคสมัย ขาดการทบทวนเป้าหมายและผลลัพธ์อย่างสม่ำเสมอ
Systems ระบบงาน	มีขั้นตอนการทำงานชัดเจน กระจายอำนาจอย่างเป็นระบบ โปร่งใสตรวจสอบได้	การเปลี่ยนแปลงนโยบายต้นสังกัดทำให้ต้องปรับระบบงานบ่อย
Style รูปแบบการบริหาร	บริหารเข้มแข็ง มีแบบแผน ใช้หลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารมีความสามารถ นิเทศติดตามต่อเนื่อง	การนิเทศติดตามจากหัวหน้ากลุ่มยังไม่ทั่วถึง
Staff บุคลากร	บุคลากรเพียงพอ สอนตรงวุฒิ/เอก มีการประเมินพัฒนาตนเองต่อเนื่อง	ขาดบุคลากรฝ่ายสนับสนุนด้านบริการ
Skills ทักษะ	บุคลากรมีความรู้ความสามารถและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่	บุคลากรบางส่วนขาดความชำนาญด้าน ICT และการพัฒนานวัตกรรม
Shared Values ค่านิยมร่วม	วัฒนธรรมเคารพผู้อาวุโส แต่งกายเรียบร้อย มีขวัญกำลังใจดูแลกันในหน่วยงาน	ยังขาดการกำหนดค่านิยมองค์กรที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ผลการวิเคราะห์บริบททั้งภายนอกและภายในข้างต้นถูกนำเข้าสู่เวทีประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมตามกระบวนการ 3R2K2P เพื่อสังเคราะห์เป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษาในหัวข้อถัดไป

8. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมตามองค์ประกอบ Relationship–Responsibility–Participation ของ 3R2K2P Model โรงเรียนโรดาร์กรุงเทพได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ดังนี้

**“ผู้เรียนมีคุณภาพ มีทักษะในอนาคต บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี บนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน”**

9. การกำหนดพันธกิจ (Mission)

- พันธกิจที่ 1 ส่งเสริมความปลอดภัยในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบทุกมิติ
- พันธกิจที่ 2 ส่งเสริมพัฒนาการเด็กปฐมวัย ยกย่องผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน มีสมรรถนะและทักษะในอนาคต
- พันธกิจที่ 3 ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- พันธกิจที่ 4 ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาอย่างทั่วถึงตามบริบทของสถานศึกษา
- พันธกิจที่ 5 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม และทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล
- พันธกิจที่ 6 จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- พันธกิจที่ 7 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

10. การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal)

- เป้าประสงค์ที่ 1 สถานศึกษามีระบบความปลอดภัยทุกมิติ
- เป้าประสงค์ที่ 2 เด็กปฐมวัยมีพัฒนาการสมวัย ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ มีสมรรถนะและทักษะตามหลักสูตรและทักษะในอนาคต
- เป้าประสงค์ที่ 3 ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- เป้าประสงค์ที่ 4 ผู้เรียนได้รับโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาอย่างทั่วถึง
- เป้าประสงค์ที่ 5 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีมาตรฐานวิชาชีพ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล
- เป้าประสงค์ที่ 6 สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

- เป้าประสงค์ที่ 7 สถานศึกษามีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล พร้อมประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน

ค่านิยมองค์กร: “ผู้เรียน เป็นคนเก่ง คนดี มีคุณธรรม”

อัตลักษณ์: ระดับปฐมวัย “ยิ้มใส ไหว้สวย” / ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน “ผู้เรียนเป็นคนดี มีคุณภาพ”

เอกลักษณ์: “โรงเรียนสมเด็จพระเจ้า พัฒนาความรู้ คู่คุณธรรม นำวิชาการ”

11. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy)

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ข้างต้น โรงเรียนได้สังเคราะห์เป็นกลยุทธ์หลัก 3 ด้าน ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ดังนี้

- กลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและทักษะในอนาคต
- กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษาสู่ครูมืออาชีพ
- กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลสู่สถานศึกษาที่มีคุณภาพ

ตารางเชื่อมโยง Vision → Mission → Goal → Strategy

Vision (วิสัยทัศน์)	Mission (พันธกิจ)	Goal (เป้าประสงค์)	Strategy (กลยุทธ์)
ผู้เรียนมีคุณภาพ มีทักษะในอนาคต บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี บนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน	1.ส่งเสริมความปลอดภัยในสถานศึกษาทุกมิติ 2. ส่งเสริมพัฒนาการเด็กปฐมวัยและยกระดับผลสัมฤทธิ์ 3. ปลูกฝังความรักในสถาบันชาติ ศาสน์ กษัตริย์ 4. ส่งเสริมโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา 5. พัฒนาครูสู่มาตรฐานวิชาชีพ 6. จัดการศึกษาที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง 7. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล	1.สถานศึกษามีระบบความปลอดภัยทุกมิติ 2. เด็กปฐมวัยพัฒนาการสมวัย ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐาน 3. ผู้เรียนรักสถาบันชาติ ยึดมั่นประชาธิปไตย 4. ผู้เรียนได้รับโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา 5. ครูมีมาตรฐานวิชาชีพ คุณธรรม ทักษะดิจิทัล 6. สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 7. สถานศึกษาบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล	1.มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและทักษะในอนาคต 2. ส่งเสริมและพัฒนาครู บุคลากรสู่ครูมืออาชีพ 3. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลสู่สถานศึกษาที่มีคุณภาพ

12. การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

โรงเรียนโรตารีกรุงเทพออกแบบกระบวนการมีส่วนร่วมไว้ 3 ระดับ ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ดังนี้

12.1 ระดับภายในสถานศึกษา

- ผู้บริหารสถานศึกษา — กำหนดกรอบนโยบายและอำนาจการกระบวนการมีส่วนร่วม
- ครูและบุคลากรทางการศึกษา — ร่วมวิเคราะห์บริบท เสนอความคิดเห็น และนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในชั้นเรียน
- นักเรียน — สะท้อนความต้องการและความคาดหวังผ่านสภานักเรียนและกิจกรรมรับฟังเสียงผู้เรียน

12.2 ระดับคณะกรรมการสถานศึกษา

- คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน — ให้ความเห็นชอบและกำกับทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

12.3 ระดับชุมชนและภาคีเครือข่าย

- ผู้ปกครองและตัวแทนชุมชน — ร่วมเวทีประชาคมแสดงความคิดเห็นต่อทิศทางโรงเรียน
- สโมสรโรตารีกรุงเทพ — ผู้ร่วมก่อตั้งและสนับสนุนทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง
- วัดหนองยายอ่วม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และโรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่ — ร่วมสนับสนุนกิจกรรมและทรัพยากรตามบริบทชุมชน

การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนดังกล่าวสอดคล้องกับองค์ประกอบ Relationship และ Participation ของ 3R2K2P Model และเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ

และเป้าประสงค์ของโรงเรียนได้รับการยอมรับและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

13. รายละเอียดองค์ประกอบของ 3R2K2P Model

3R2K2P Model ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน แบ่งเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ 3R (Relationship, Responsibility, Result) 2K (Knowledge, Kindness) และ 2P (Participation, Professional Learning) มีรายละเอียดดังนี้

R1	Relationship (สร้างความสัมพันธ์และเครือข่าย)
	มุ่งสร้างและกระชับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อให้ทุกภาคส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียน โดยครอบคลุมเครือข่ายดังนี้ ● โรงเรียน ● ผู้ปกครอง ● ชุมชน ● วัด ● องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ● สโมสรโรตารี ● ภาคเอกชน

R2	Responsibility (การบริหารด้วยความรับผิดชอบ)
	ยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นแกนหลักของการบริหารจัดการ ประกอบด้วย ● ธรรมาภิบาล ● ความโปร่งใส ● ตรวจสอบได้ ● รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ● การบริหารแบบมีส่วนร่วม

R3	Result (มุ่งผลสัมฤทธิ์)
	เน้นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมในทุกมิติของการจัดการศึกษา ● ผู้เรียนมีคุณภาพ ● ครูมีสมรรถนะ ● โรงเรียนมีคุณภาพ ● ชุมชนเกิดความเชื่อมั่น

K1	Knowledge (การพัฒนางานองค์ความรู้)
	ส่งเสริมการจัดการความรู้และสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ● Active Learning ● PLC (ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ) ● STEM Education ● Coding ● AI และเทคโนโลยีดิจิทัล ● Digital Literacy ● หลักสูตรท้องถิ่น (Local Curriculum)

K2	Kindness (การสร้างคนดี)
	มุ่งพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์และภูมิคุ้มกันทางสังคมให้แก่ผู้เรียนผ่านการปลูกฝัง ● คุณธรรม ● จริยธรรม ● วินัย ● จิตอาสา ● ความพอเพียง ● ทักษะทางสังคม (Soft Skills)

P1	Participation (การมีส่วนร่วม)
	เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มร่วมกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนสถานศึกษาประกอบด้วย ● ครู ● นักเรียน ● ผู้ปกครอง ● คณะกรรมการสถานศึกษา ● ชุมชน ● ภาครัฐเครือข่าย

P2	Professional Learning (การพัฒนาวิชาชีพ)
	ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการ ● PLC (Professional Learning Community) ● Coaching ● Mentoring ● Lesson Study ● วิจัยในชั้นเรียน ● Best Practice ● นวัตกรรมการเรียนรู้

14. แผนภาพโมเดล และ Flow Chart การดำเนินงาน

แผนภาพต่อไปนี้แสดงกระบวนการดำเนินงานของ 3R2K2P Model ในลักษณะวงจรต่อเนื่อง เริ่มจากการสร้างความสัมพันธ์ ไปจนถึงผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น และวนกลับเข้าสู่วงจรใหม่ตามหลักการ PDCA



15. บทบาทของผู้เกี่ยวข้อง

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทในกระบวนการ 3R2K2P
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	กำหนดนโยบาย อำนาจการ และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ผลักดันการมีส่วนร่วมทุกระดับ
รองผู้อำนวยการโรงเรียน	ขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ ประสานงานฝ่ายบริหารทั้ง 4 ฝ่าย นิเทศติดตามผล
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ให้ความเห็นชอบทิศทางการองค์กร กำกับดูแล และเป็นสื่อกลางเชื่อมโยงชุมชน
ครูและบุคลากรทางการศึกษา	ร่วมวิเคราะห์บริบท ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ และนำกลยุทธ์สู่ห้องเรียน
นักเรียน	สะท้อนความต้องการ มีส่วนร่วมผ่านสภานักเรียนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
ผู้ปกครองและชุมชน	ร่วมเวทีประชาคม สนับสนุนทรัพยากรและการจัดกิจกรรมของโรงเรียน
สโมสรโรตารีกรุงเทพและภาคีเครือข่าย	สนับสนุนทุนการศึกษา ทรัพยากร และความร่วมมือเชิงพื้นที่อย่างต่อเนื่อง

16. ผลสำเร็จของการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

16.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลการทดสอบระดับชาติ

ภายหลังการนำ 3R2K2P Model มาใช้ขับเคลื่อนการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

โรงเรียนมีข้อมูลผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ปีการศึกษา 2566

ซึ่งเป็นฐานข้อมูลตั้งต้นสำหรับการติดตามพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

ผลการประเมินความสามารถด้านการอ่าน (RT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1

สมรรถนะ	คะแนนร้อยละ
สมรรถนะการอ่านออกเสียง	90.10
สมรรถนะการอ่านรู้เรื่อง	77.68
ค่าเฉลี่ยรวม 2 สมรรถนะ	83.89

ผลการประเมินความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ (NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3

ความสามารถ	ระดับโรงเรียน	ระดับเขตพื้นที่	ระดับประเทศ
ด้านคณิตศาสตร์	52.09	58.25	52.97
ด้านภาษาไทย	56.09	64.58	62.58
เฉลี่ยทั้ง 2 ด้าน	54.09	61.42	57.78

ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

กลุ่มสาระ	ระดับโรงเรียน	ระดับจังหวัด	สังกัด สพฐ.	ระดับประเทศ
ภาษาไทย	66.45	47.92	44.30	45.32
คณิตศาสตร์	28.01	32.36	28.70	29.96
วิทยาศาสตร์	43.54	43.50	39.69	40.75
ภาษาอังกฤษ	26.98	38.67	33.65	37.32
เฉลี่ย	41.25	40.61	36.59	38.34

ผลการทดสอบชี้ให้เห็นว่าคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับจังหวัด ระดับสังกัด

และระดับประเทศในภาพรวม โดยเฉพาะกลุ่มสาระภาษาไทยที่สูงกว่าระดับประเทศถึง 21.13 คะแนน

สะท้อนผลจากการดำเนินงานตามองค์ประกอบ Knowledge และ Result ของโมเดล

ขณะที่กลุ่มสาระคณิตศาสตร์และภาษาอังกฤษยังเป็นประเด็นที่ต้องพัฒนาต่อเนื่องในรอบถัดไป

ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

กลุ่มสาระ	ระดับโรงเรียน	ระดับจังหวัด	สังกัด สพฐ.	ระดับประเทศ
ภาษาไทย	48.79	53.96	51.62	50.73
คณิตศาสตร์	18.28	25.98	25.62	25.38
วิทยาศาสตร์	25.59	30.52	30.08	29.93
ภาษาอังกฤษ	29.28	32.49	31.42	31.76
เฉลี่ย	30.49	35.74	34.69	34.45

16.2 ผลการประเมินโครงการที่สนับสนุน 3R2K2P Model

จากผลการรายงาน SAR ของสถานศึกษา

โครงการ/กิจกรรมที่เชื่อมโยงกับองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมและการพัฒนาบุคลากรได้ผลการประเมินในระดับยอดเยี่ยม อาทิ โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพบุคลากร (ร้อยละ 95.38) กิจกรรมพัฒนาบุคลากร (ร้อยละ 92.75) และกิจกรรมเนื่องในโอกาสวันสำคัญที่ส่งเสริมความสัมพันธ์กับชุมชน (ร้อยละ 94.20)

ซึ่งสะท้อนผลสัมฤทธิ์ขององค์ประกอบ Relationship, Professional Learning และ Kindness ของโมเดลได้อย่างชัดเจน

16.3 ผลลัพธ์ที่คาดหวังตามองค์ประกอบของโมเดล

กลุ่มเป้าหมาย	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ผู้เรียน	มีความรู้ มีทักษะชีวิต ใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม มีคุณธรรมและจิตอาสา
ครู	เป็นครูมืออาชีพ สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ ใช้กระบวนการ PLC และเทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้
โรงเรียน	เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีเครือข่ายเข้มแข็ง บริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล
ชุมชน	มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สนับสนุนทรัพยากร และเกิดความเชื่อมั่นต่อโรงเรียนอย่างยั่งยืน

17. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Success Factors)

- ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง
- โครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนทั้ง 4 ฝ่าย เอื้อต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
- ความสัมพันธ์อันดีและยาวนานกับสโมสรโรตารีกรุงเทพ วัต และชุมชนโดยรอบ ซึ่งเป็นทุนทางสังคมสำคัญของโรงเรียน
- ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่น พร้อมพัฒนาตนเองผ่านกระบวนการ PLC และการนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่อง
- การใช้ข้อมูลสารสนเทศ (ผลการทดสอบระดับชาติ ผล SAR ผลวิเคราะห์ SWOT/C-PEST/7S) เป็นฐานในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

18. บทเรียนที่ได้รับ (Lesson Learned)

- การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนตั้งแต่ขั้นตอนการวิเคราะห์บริบท ช่วยให้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของพื้นที่มากกว่าการกำหนดจากฝ่ายบริหารเพียงลำพัง
- การทบทวนกลยุทธ์และเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ (อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง) เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทและนโยบายการศึกษา
- การพัฒนาสมรรถนะครูด้านเทคโนโลยีดิจิทัลควรดำเนินการควบคู่กับการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการวัดผล เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนพัฒนาไปพร้อมกันในทุกกลุ่มสาระ
- ความสำเร็จของโมเดลขึ้นอยู่กับความต่อเนื่องของวงจร PDCA มากกว่าการดำเนินการเพียงครั้งเดียว จึงต้องมีกลไกติดตามประเมินผลที่ชัดเจนทุกภาคเรียน

19. นวัตกรรมและจุดเด่นของ 3R2K2P Model

- เป็นรูปแบบการบริหารที่บูรณาการการมีส่วนร่วม (Participatory Management) เข้ากับกระบวนการกำหนดทิศทางองค์กรอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวิเคราะห์บริบทจนถึงการประเมินผลสัมฤทธิ์
- ยึดหลักธรรมาภิบาลและมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่วัดผลได้จริงในทุกองค์ประกอบ
- พัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม ทั้งด้านความรู้ คุณธรรม และทักษะแห่งอนาคต
- ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูผ่าน PLC และการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- เชื่อมโยงทุนทางสังคมของพื้นที่ โดยเฉพาะความสัมพันธ์กับสโมสรโรตารีซึ่งเป็นอัตลักษณ์เฉพาะของโรงเรียน เข้ากับกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้อย่างกลมกลืน
- สามารถปรับใช้ได้ยืดหยุ่นตามบริบทของสถานศึกษาอื่น เนื่องจากออกแบบเป็นกรอบแนวคิด (Framework) ไม่ผูกติดกับกิจกรรมเฉพาะเจาะจง

20. การขยายผล

โรงเรียนโรตารีกรุงเทพมีแนวทางการขยายผล 3R2K2P Model ดังนี้

- เผยแพร่รูปแบบการบริหารผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Symposium) ระดับเครือข่ายโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2
- จัดทำเอกสาร คู่มือ และสื่อวีดิทัศน์แนะนำโมเดล เพื่อให้สถานศึกษาอื่นนำไปประยุกต์ใช้ตามบริบทของตนเอง
- ขยายเครือข่ายความร่วมมือกับสโมสรโรตารีในพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อสนับสนุนสถานศึกษาอื่นที่มีบริบทใกล้เคียงกัน
- ต่อยอดสู่งานวิจัยเชิงพัฒนา (Research and Development) เพื่อยกระดับ 3R2K2P Model ให้เป็นนวัตกรรมการบริหารที่มีความสมบูรณ์ทางวิชาการมากยิ่งขึ้น

21. ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) และค่าเป้าหมาย

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ พร้อมค่าเป้าหมายรายปี (หน่วย: ร้อยละ)
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568–2572

ตัวชี้วัด	68	69	70	71	72
1. เด็กปฐมวัยมีพัฒนาการสมวัยรอบด้าน	90	91	92	93	94
2. ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	65	67	69	71	73
3. ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ระดับดีขึ้น	80	82	84	86	88
4. ผู้เรียนมีสมรรถนะและทักษะศตวรรษที่ 21	80	81	82	83	84
5. ผู้เรียนพิการ/ด้อยโอกาสได้รับการศึกษาเหมาะสม	50	55	60	65	70
6. ครูได้รับการพัฒนาสื่อนวัตกรรม/เทคโนโลยี	80	82	84	86	88
7. สถานศึกษามีระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัล	80	82	84	86	88
8. สถานศึกษาผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA Online	100	100	100	100	100
9. ผู้ปกครอง/ชุมชนมีความพึงพอใจในการพัฒนาสถานศึกษา	80	82	84	86	88
10. ผู้เรียน ครู บุคลากรได้รับการดูแลด้านความปลอดภัย	80	82	84	86	88

22. ข้อเสนอแนะ

22.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

- สถานศึกษาที่นำ 3R2K2P Model ไปประยุกต์ใช้ ควรเริ่มต้นจากการวิเคราะห์บริบทของตนเองด้วย SWOT/C-PEST/7S ก่อนกำหนดองค์ประกอบและกิจกรรมให้เหมาะสมกับบริบทเฉพาะของพื้นที่
- ควรมีการสื่อสารทิศทางการองค์กร (วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์) ให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และเข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึงก่อนเริ่มดำเนินการ
- ควรกำหนดปฏิทินการติดตามประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อให้วงจร PDCA ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและเกิดการพัฒนาย่างยั่งยืน

22.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยและพัฒนาต่อยอด

- ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงประเมินผล (Evaluation Research) เพื่อวัดประสิทธิผลของ 3R2K2P Model ต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระยะยาว
- ควรพัฒนาเครื่องมือประเมินความพึงพอใจและระดับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนให้เป็นมาตรฐานที่สามารถวัดผลเชิงปริมาณได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ภาคผนวก ข แบบประเมินการมีส่วนร่วม (ตัวอย่าง)

แบบประเมินระดับการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ใช้มาตราประมาณค่า 5 ระดับ (5 = มากที่สุด, 1 = น้อยที่สุด) ประกอบด้วยประเด็นประเมิน ดังนี้

- ท่านได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นต่อทิศทางของสถานศึกษา
- สถานศึกษาเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใส
- ท่านมีความพึงพอใจต่อกระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ
- ท่านเห็นว่ากลยุทธ์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน
- ท่านพร้อมให้ความร่วมมือ/สนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาในระยะต่อไป

ภาคผนวก ค ตารางเชื่อมโยงนวัตกรรมกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบ 3R2K2P	มาตรฐานการศึกษาที่เชื่อมโยง
Relationship / Participation	มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ (ข้อ 2.1 การมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจน / ข้อ 2.6 ระบบบริหารคุณภาพที่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม)
Responsibility	มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ (การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล)
Knowledge / Professional Learning	มาตรฐานที่ 2 ข้อ 2.4 พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ / มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
Kindness	มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน (คุณลักษณะอันพึงประสงค์)
Result	มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน (ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ)

ภาคผนวก ง ภาพกิจกรรมการดำเนินงานตามกระบวนการมีส่วนร่วม

(สามารถแนบภาพกิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการ เวทีประชาคม กิจกรรมความร่วมมือกับสโมสรโรตารี
และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่เกี่ยวข้อง เพิ่มเติมในส่วนนี้ตามความเหมาะสมของสถานศึกษา)