

## รายงานผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

### ด้านการบริหารและการจัดการสถานศึกษา

เรื่อง

การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญา  
ของเศรษฐกิจพอเพียงที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู  
เพื่อพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงของนักเรียน

*"ROTARY-PASE Model"*

สอดคล้องกับมาตรฐานที่ ๒ กระบวนการบริหารและการจัดการ

โรงเรียนโรตารีกรุงเทพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต ๒

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระทรวงศึกษาธิการ

ปีการศึกษา ๒๕๖๔

## คำนำ

รายงานผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู เพื่อพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงของนักเรียน ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อถอดบทเรียนและนำเสนอกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ โรงเรียนโรตารีกรุงเทพได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นฐานคิดในการบริหาร ผสานกับวงจรคุณภาพ PDCA และการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อขับเคลื่อนให้ครูจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) อันนำไปสู่การพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง (Higher Order Thinking Skills) ของนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เนื้อหาของรายงานสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา มาตรฐานที่ ๒ กระบวนการบริหารและการจัดการ ครอบคลุมความสำคัญและความเป็นมา วัตถุประสงค์ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานตามรูปแบบ ผลการดำเนินงาน ปัจจัยความสำเร็จ บทเรียนที่ได้รับ ตลอดจนแนวทางการเผยแพร่และการพัฒนาต่อยอด โดยนำเสนอข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกิดขึ้นจริงในบริบทของสถานศึกษา

โรงเรียนโรตารีกรุงเทพหวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงานฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้สนใจ ในการนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารและการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษาต่อไป ขอขอบคุณคณะครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วมสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ

โรงเรียนโรตารีกรุงเทพ  
ปีการศึกษา ๒๕๖๘

## สารบัญ

| เรื่อง                                                                 | หน้า      |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| คำนำ.....                                                              | ๑         |
| สารบัญ .....                                                           | ๒         |
| <b>ส่วนที่ ๑ บทนำ : ความเป็นมาและความสำคัญ.....</b>                    | <b>๔</b>  |
| ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของผลงาน .....                               | ๔         |
| ๑.๒ ปัญหาและการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน .....                             | ๕         |
| ๑.๓ วัตถุประสงค์.....                                                  | ๖         |
| ๑.๔ เป้าหมาย.....                                                      | ๗         |
| ๑.๕ ขอบเขตของการดำเนินงาน.....                                         | ๗         |
| ๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะ .....                                              | ๘         |
| <b>ส่วนที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และกรอบแนวคิดของรูปแบบ .....</b>             | <b>๑๐</b> |
| ๒.๑ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (๓ ห่วง ๒ เงื่อนไข).....              | ๑๐        |
| ๒.๒ แนวคิดการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) .....             | ๑๑        |
| ๒.๓ แนวคิดทักษะการคิดขั้นสูง .....                                     | ๑๑        |
| ๒.๔ วงจรคุณภาพ PDCA และการบริหารแบบมีส่วนร่วม .....                    | ๑๒        |
| ๒.๕ การนิเทศแบบชี้แนะ การเป็นพี่เลี้ยง และ PLC.....                    | ๑๒        |
| ๒.๖ กรอบแนวคิดของรูปแบบ ROTARY-PASE Model.....                         | ๑๒        |
| <b>ส่วนที่ ๓ รูปแบบและกระบวนการดำเนินงาน ROTARY-PASE Model .....</b>   | <b>๑๔</b> |
| ๓.๑ ความหมายและองค์ประกอบของรูปแบบ .....                               | ๑๔        |
| ๓.๒ ขั้นตอนการดำเนินงานตามรูปแบบ .....                                 | ๑๕        |
| ๓.๓ ความเชื่อมโยงของรูปแบบกับหลักปรัชญาฯ และ PDCA .....                | ๑๘        |
| <b>ส่วนที่ ๔ ผลการดำเนินงานและข้อมูลเชิงประจักษ์ .....</b>             | <b>๑๙</b> |
| ๔.๑ ผลที่เกิดต่อกระบวนการบริหารและการจัดการ .....                      | ๑๙        |
| ๔.๒ ผลที่เกิดต่อครูผู้สอน .....                                        | ๒๐        |
| ๔.๓ ผลที่เกิดต่อนักเรียน (ทักษะการคิดขั้นสูง).....                     | ๒๐        |
| ๔.๔ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง.....                             | ๒๑        |
| ๔.๕ ผลงานและรางวัลเชิงประจักษ์ .....                                   | ๒๑        |
| <b>ส่วนที่ ๕ ปัจจัยความสำเร็จ บทเรียนที่ได้รับ และการเผยแพร่ .....</b> | <b>๒๓</b> |
| ๕.๑ ปัจจัยความสำเร็จ.....                                              | ๒๓        |
| ๕.๒ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข .....                                 | ๒๓        |
| ๕.๓ บทเรียนที่ได้รับ .....                                             | ๒๔        |
| ๕.๔ การเผยแพร่และการยอมรับ.....                                        | ๒๔        |
| ๕.๕ แนวทางการพัฒนาต่อยอด.....                                          | ๒๕        |
| ๕.๖ สรุป.....                                                          | ๒๕        |

## สารบัญ(ต่อ)

บรรณานุกรม ..... ๒๗

ภาคผนวก..... ๒๘

## ส่วนที่ ๑

### บทนำ : ความเป็นมาและความสำคัญ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของผลงาน

โลกในศตวรรษที่ ๒๑ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม การจัดการศึกษาจึงต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต โดยเฉพาะทักษะการคิดขั้นสูง (Higher Order Thinking Skills) ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การคิดแก้ปัญหา การคิดสร้างสรรค์ และการคิดเชิงระบบ ซึ่งเป็นสมรรถนะสำคัญที่ทำให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ปรับตัวเท่าทันการเปลี่ยนแปลง และสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงจะเกิดขึ้นได้ยากหากการจัดการเรียนรู้อย่างคงเน้นการถ่ายทอดความรู้แบบตั้งรับ (Passive Learning) การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของครูสู่การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ที่ให้ผู้เรียนเป็นเจ้าของการเรียนรู้และลงมือปฏิบัติจริงจึงเป็นหัวใจสำคัญ

การขับเคลื่อนให้ครูทั้งโรงเรียนปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้อย่างยั่งยืนนั้น ไม่อาจเกิดขึ้นได้จากการสั่งการเพียงลำพัง แต่ต้องอาศัย "ระบบการบริหารจัดการ" ที่มีทิศทางชัดเจน มีการมีส่วนร่วม มีการนิเทศติดตามอย่างเป็นกัลยาณมิตร และมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในฐานะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leader) ที่ต้องออกแบบกลไกการบริหารเพื่อหนุนเสริมการเปลี่ยนแปลงในระดับห้องเรียน

โรงเรียนโรตารีกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ ๑๗๘ หมู่ที่ ๔ ตำบลหนองพลับ อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต ๒ เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลปีที่ ๒ ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาที่ตั้งอยู่ในบริบทสังคมชนบท ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมและรับจ้าง ผู้ปกครองมีรายได้เฉลี่ยต่อครอบครัวประมาณ ๑๐๘,๐๐๐ บาทต่อปี ด้วยบริบทเช่นนี้ โรงเรียนจึงเห็นว่า "หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง" เป็นฐานคิดที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของชุมชนอย่างแท้จริง และสามารถนำมาเป็นหลักในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม

โรงเรียนได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า "ผู้เรียนมีคุณภาพ มีทักษะในอนาคต บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี บนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน" ซึ่งสะท้อนเจตนารมณ์ในการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นฐานของการบริหารและการจัดการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาที่ผ่านมาพบว่า แม้ครูจำนวนหนึ่งจะจัดการเรียนรู้เชิงรุกได้ แต่ยังขาดความเป็นระบบและความต่อเนื่องทั้งโรงเรียน การออกแบบกิจกรรมที่ท้าทายให้ผู้เรียนได้ใช้ทักษะการคิดขั้นสูงยังมีจำกัด การวัดและประเมินผลยังเน้นการจำและความเข้าใจมากกว่าการคิดวิเคราะห์และการสร้างสรรค์ และยังขาดกลไกการบริหารที่เชื่อมโยงหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้ากับการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างชัดเจน

ด้วยเหตุนี้ โรงเรียนโรตารีกรุงเทพจึงได้พัฒนา "รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู เพื่อพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงของนักเรียน" หรือ ROTARY-PASE Model ขึ้น เพื่อเป็นกลไกการบริหารที่ยึดหลัก ๓ ห่วง ๒ เงื่อนไข ของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผสานกับวงจรคุณภาพ PDCA และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ในการหนุนเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างเป็นระบบ นำไปสู่การพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงของนักเรียนอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นผลงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานที่ ๒ กระบวนการบริหารและการจัดการ ของมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

## ๑.๒ ปัญหาและการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน

ก่อนการพัฒนารูปแบบ โรงเรียนได้วิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้วยกระบวนการ SWOT Analysis และการระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบกับข้อมูลจากรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษาและผลการประเมินคุณภาพภายนอก สรุปประเด็นปัญหาและความจำเป็นได้ ดังนี้

ด้านการจัดการเรียนรู้ ครูส่วนหนึ่งยังคุ้นเคยกับการสอนแบบบรรยายและเน้นเนื้อหา กิจกรรมที่กระตุ้นให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์ ตั้งคำถาม และแก้ปัญหาอย่างไม่หลากหลายและไม่ต่อเนื่องเท่าที่ควร

ด้านทักษะการคิดของผู้เรียน ผลสัมฤทธิ์และร่องรอยการเรียนรู้สะท้อนว่าผู้เรียนจำนวนหนึ่งยังต้องได้รับการพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง โดยเฉพาะการคิดวิเคราะห์ การคิดแก้ปัญหา และการสร้างสรรค์ชิ้นงาน

ด้านการบริหารจัดการ ยังขาดรูปแบบการบริหารที่เชื่อมโยงหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างเป็นระบบ และกลไกการนิเทศภายในยังไม่เข้มแข็งเพียงพอในการติดตามหนุนเสริมครูรายบุคคล

ด้านการวัดและประเมินผล การประเมินยังเน้นการวัดความรู้ความจำมากกว่าการประเมินสมรรถนะ และทักษะการคิดตามสภาพจริง (Authentic Assessment)

ด้านบริบทและโอกาส โรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนเกษตรกรรมที่มีทุนทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้มแข็ง มีความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี (Wi-Fi ครอบคลุมทุกพื้นที่ ระบบบริหารจัดการ SCCL) และมีเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งเป็นโอกาสสำคัญในการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาบูรณาการ

## ๑.๓ วัตถุประสงค์

๑. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู เพื่อพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงของนักเรียน โรงเรียนโรตารีกรุงเทพ

๒. เพื่อส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ที่พัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงของนักเรียนได้อย่างเป็นระบบ

๓. เพื่อพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงของนักเรียน ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การคิดแก้ปัญหา และการคิดสร้างสรรค์

๔. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบและความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้น

## ๑.๔ เป้าหมาย

### เป้าหมายเชิงปริมาณ

๑. ครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ป.๑-ม.๓) ร้อยละ ๑๐๐ ได้รับการพัฒนาและจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่ส่งเสริมทักษะการคิดขั้นสูง

๒. ครูผู้สอนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๕ มีแผนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกและจัดทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างน้อยภาคเรียนละ ๑ เรื่อง

๓. นักเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ มีทักษะการคิดขั้นสูงผ่านเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

๔. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการบริหารในระดับ มาก ขึ้นไป ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๕

## เป้าหมายเชิงคุณภาพ

- โรงเรียนมีรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่เป็นระบบ สามารถขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- ครูมีสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก มีชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่เข้มแข็ง
- นักเรียนมีทักษะการคิดขั้นสูง มีคุณลักษณะอยู่อย่างพอเพียง และมีความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง

## ๑.๕ ขอบเขตของการดำเนินงาน

| ขอบเขต       | รายละเอียด                                                                                                                                     |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านเนื้อหา  | การพัฒนาแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู เพื่อพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงของนักเรียน |
| ด้านประชากร  | ผู้บริหาร ครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ป.๑-ม.๓) และนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนโรตารีกรุงเทพ                                |
| ด้านพื้นที่  | โรงเรียนโรตารีกรุงเทพ ตำบลหนองพลับ อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ สังกัด สพป.ประจวบคีรีขันธ์ เขต ๒                                         |
| ด้านระยะเวลา | ปีการศึกษา ๒๕๖๖ – ๒๕๖๘ (ดำเนินการต่อเนื่อง ๓ ปีการศึกษา)                                                                                       |
| ด้านตัวแปร   | ตัวแปรต้น คือ รูปแบบการบริหาร ROTARY-PASE Model ตัวแปรตาม คือ สมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู และทักษะการคิดขั้นสูงของนักเรียน           |

## ๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะ

**รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (ROTARY-PASE Model)** หมายถึง กรอบและกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่โรงเรียนโรตารีกรุงเทพพัฒนาขึ้น โดยยึดหลัก ๓ ห่วง ๒ เงื่อนไข ของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผสานวงจรคุณภาพ PDCA และการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อหนุนเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู

**การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)** หมายถึง การจัดการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ได้ลงมือปฏิบัติ คิด อภิปราย และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองผ่านกิจกรรมที่หลากหลาย เชื่อมโยงทฤษฎีสู่การปฏิบัติจริง

**ทักษะการคิดขั้นสูง (Higher Order Thinking Skills)** หมายถึง ความสามารถในการคิดที่อยู่ในระดับสูงตามแนวคิดของบลูม (Revised Bloom's Taxonomy) ได้แก่ การวิเคราะห์ (Analyze) การประเมินค่า (Evaluate) และการสร้างสรรค์ (Create) ครอบคลุมการคิดวิเคราะห์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การคิดแก้ปัญหา และการคิดสร้างสรรค์

**หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง** หมายถึง แนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตามพระราชดำริประกอบด้วย ๓ ห่วง (ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การมีภูมิคุ้มกันที่ดี) และ ๒ เงื่อนไข (เงื่อนไขความรู้ และเงื่อนไขคุณธรรม)

## ส่วนที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎี และกรอบแนวคิดของรูปแบบ

การพัฒนารูปแบบการบริหาร ROTARY-PASE Model ตั้งอยู่บนฐานแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งโรงเรียนได้ศึกษา สังเคราะห์ และนำมาบูรณาการให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ๒.๑ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (๓ หลักการ ๒ เงื่อนไข)

หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนที่ตั้งอยู่บนทางสายกลาง โรงเรียนนำมาเป็นฐานคิดของการบริหาร โดยแปลงหลักการสู่การปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

| องค์ประกอบ            | ความหมาย                                                           | การประยุกต์ใช้<br>ในการบริหารสถานศึกษา                                                                                      |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความพอประมาณ          | ความพอดี ไม่มากไม่น้อยเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น       | บริหารทรัพยากร งบประมาณ และภาระงานครูอย่างเหมาะสม จัดกิจกรรมพัฒนาที่สอดคล้องกับศักยภาพ และเวลาของครู ไม่สร้างภาระเกินจำเป็น |
| ความมีเหตุผล          | การตัดสินใจโดยพิจารณาเหตุปัจจัยและผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างรอบคอบ | ตัดสินใจเชิงบริหารบนฐานข้อมูลและผลการวิเคราะห์ (Data-Driven) กำหนดเป้าหมายการพัฒนาการเรียนรู้เชิงรุกที่มีเหตุผลรองรับ       |
| การมีภูมิคุ้มกันที่ดี | การเตรียมพร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น             | สร้างระบบนิเทศภายใน ระบบ PLC และการจัดการความรู้ เพื่อให้ครูปรับตัวและพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง                           |
| เงื่อนไขความรู้       | ความรู้รอบรู้ รอบคอบ และระมัดระวังในการนำความรู้ไปใช้              | พัฒนาครูให้มีความรู้เรื่อง Active Learning และการพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง ส่งเสริมการอบรม ศึกษาดูงาน และการวิจัยในชั้นเรียน  |
| เงื่อนไขคุณธรรม       | ความตระหนักในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความอดทน ความเพียร        | ปลูกฝังจิตวิญญาณความเป็นครู ความรับผิดชอบ และการทำงานด้วยใจ บริหารตามหลักธรรมาภิบาล                                         |

#### ๒.๒ แนวคิดการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)

การจัดการเรียนรู้เชิงรุกเป็นการจัดการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนมีบทบาทในการเรียนรู้อย่างเต็มตัว ได้ลงมือปฏิบัติ คิด วิเคราะห์ อภิปราย และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยครูทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) แนวคิดนี้สอดคล้องกับทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเอง (Constructivism)

ของเพียเจต์และวิกทอร์สกี ที่เชื่อว่าผู้เรียนสร้างความรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมและการปฏิบัติจริง โรงเรียนได้ส่งเสริมเทคนิคการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning) การเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน (Project-based Learning) การจัดการเรียนรู้แบบสืบเสาะหาความรู้ (Inquiry-based Learning) การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning) และกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)

### ๒.๓ แนวคิดทักษะการคิดขั้นสูง (Higher Order Thinking Skills)

ทักษะการคิดขั้นสูงอ้างอิงจากอนุกรมวิธานทางการศึกษาของบลูมฉบับปรับปรุง (Revised Bloom's Taxonomy) ที่จำแนกพฤติกรรมด้านพุทธิพิสัยเป็น ๖ ระดับ โดยระดับที่ ๔-๖ ได้แก่ การวิเคราะห์ การประเมินค่า และการสร้างสรรค์ ถือเป็นทักษะการคิดขั้นสูง โรงเรียนได้กำหนดกรอบทักษะการคิดขั้นสูงที่มุ่งพัฒนาผู้เรียน ๔ ด้าน ดังนี้

- **การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)** ความสามารถในการจำแนก แยกแยะองค์ประกอบหาความสัมพันธ์ และเชื่อมโยงข้อมูล
- **การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)** ความสามารถในการพิจารณา ประเมิน และตัดสินข้อมูลอย่างมีเหตุผลก่อนสรุปหรือตัดสินใจ
- **การคิดแก้ปัญหา (Problem Solving)** ความสามารถในการระบุปัญหา วางแผน และดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
- **การคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)** ความสามารถในการคิดริเริ่ม คิดยืดหยุ่น และสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือชิ้นงานที่มีคุณค่า

### ๒.๔ วงจรคุณภาพ PDCA และการบริหารแบบมีส่วนร่วม

โรงเรียนใช้วงจรคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ของเดมมิง เป็นกลไกในการขับเคลื่อนการบริหารอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ควบคู่กับการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน ได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ อันเป็นการสร้างความเป็นเจ้าของและความยั่งยืน ให้กับการเปลี่ยนแปลง

### ๒.๕ การนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) และ PLC

การเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการเรียนรู้ของครูจำเป็นต้องอาศัยการนิเทศที่เป็นกัลยาณมิตร โรงเรียนจึงนำแนวคิดการนิเทศแบบชี้แนะ (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) มาใช้เป็นกลไกหนุนเสริมให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนผลการปฏิบัติ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็น "กระจกสะท้อนปัญญา" ที่ช่วยพัฒนาคุณภาพการสอนของครูอย่างเป็นระบบ

### ๒.๖ กรอบแนวคิดของรูปแบบ ROTARY-PASE Model

จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีข้างต้น โรงเรียนได้พัฒนากกรอบแนวคิดของรูปแบบการบริหารซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต โดยมี "หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง" เป็นฐานรากที่ยึดโยงทุกองค์ประกอบเข้าด้วยกัน ดังแผนภาพต่อไปนี้

| ปัจจัยนำเข้า (Input)                                                                                                                                                                                                                                      | กระบวนการ (Process)                                                                                                                                                                                                        | ผลผลิต/ผลลัพธ์ (Output/Outcome)                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>นโยบายและวิสัยทัศน์โรงเรียน</li> <li>หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง</li> <li>ครูและบุคลากร</li> <li>ทรัพยากร งบประมาณ สื่อ</li> <li>เทคโนโลยีสารสนเทศ (SCCL/Wi-Fi)</li> <li>เครือข่ายและภูมิปัญญาท้องถิ่น</li> </ul> | <p>รูปแบบ ROTARY-PASE Model</p> <p>ขับเคลื่อนด้วยวงจร PDCA</p> <p>P : วางแผนแบบมีส่วนร่วม</p> <p>A : พัฒนาศักยภาพครู</p> <p>S : หนุนเสริม/นิเทศ/PLC</p> <p>E : ประเมินสภาพจริง/สะท้อนผล</p> <p>บนฐาน ๓ ห่วง ๒ เงื่อนไข</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ครูจัดการเรียนรู้เชิงรุกได้</li> <li>นักเรียนมีทักษะการคิดขั้นสูง</li> <li>ครูมีสมรรถนะและ PLC เข้มแข็ง</li> <li>นักเรียนอยู่อย่างพอเพียง</li> <li>สถานศึกษามีคุณภาพยั่งยืน</li> </ul> |

แผนภาพที่ ๑ กรอบแนวคิดของรูปแบบการบริหาร ROTARY-PASE Model  
มีข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากการประเมินกลับสู่การวางแผนอย่างต่อเนื่อง

## ส่วนที่ ๓

### รูปแบบและกระบวนการดำเนินงาน ROTARY-PASE Model

#### ๓.๑ ความหมายและองค์ประกอบของรูปแบบ

รูปแบบการบริหาร ROTARY-PASE Model เป็นนวัตกรรมการบริหารที่โรงเรียนโรตารีกรุงเทพ พัฒนาขึ้น โดยนำอักษรย่อชื่อโรงเรียน "ROTARY" มากำหนดเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ผสานกับกระบวนการบริหาร "PASE" ที่ขับเคลื่อนด้วยวงจรคุณภาพ PDCA บนฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อหนุนเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูสู่การพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงของนักเรียน

#### องค์ประกอบที่ ๑ : ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร "R-O-T-A-R-Y"

โรงเรียนกำหนดค่านิยมร่วม (Core Values) ที่เป็นรากฐานทางวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งบุคลากรทุกคนยึดถือร่วมกัน ดังนี้

| อักษร | ค่านิยม                                 | ความหมายและการปฏิบัติ                                                        |
|-------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| R     | Responsibility (รับผิดชอบ)              | ครูและบุคลากรมีความรับผิดชอบต่อนักเรียน และต่อผลของการจัดการศึกษา            |
| O     | Openness (เปิดใจ)                       | เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม |
| T     | Teamwork (ทำงานเป็นทีม)                 | ทำงานร่วมกันเป็นทีม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกระบวนการ PLC อย่างสม่ำเสมอ        |
| A     | Active Learning (จัดการเรียนรู้เชิงรุก) | มุ่งจัดการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติและพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง       |
| R     | Reflection (สะท้อนคิด)                  | สะท้อนผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพ           |
| Y     | Yield sustainability (ผลลัพธ์ยั่งยืน)   | มุ่งผลลัพธ์ที่ยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง                         |

#### องค์ประกอบที่ ๒ : กระบวนการบริหาร "PASE" บนวงจรคุณภาพ PDCA

กระบวนการบริหาร PASE เป็นแกนขับเคลื่อนหลักของรูปแบบ ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ที่ดำเนินการอย่างเป็นวงจรต่อเนื่องตามหลัก PDCA ได้แก่

**P – Planning (การวางแผนแบบมีส่วนร่วมบนฐานความพอเพียง)** สอดคล้องกับขั้น Plan ของ PDCA และหลักความมีเหตุผล เป็นการร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน กำหนดเป้าหมาย และวางแผนการพัฒนากิจการการเรียนรู้เชิงรุกอย่างมีส่วนร่วม

**A – Ability building (การพัฒนาศักยภาพครู)** สอดคล้องกับขั้น Do และเงื่อนไขความรู้ เป็นการเสริมสร้างสมรรถนะครูให้สามารถออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุกเพื่อพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง

**S – Support & Supervision (การหนุนเสริมและนิเทศ)** สอดคล้องกับขั้น Do-Check และหลักการมีภูมิคุ้มกันที่ดี เป็นการนิเทศแบบชี้แนะ การเป็นพี่เลี้ยง และการขับเคลื่อน PLC เพื่อหนุนเสริมครูอย่างเป็นกัลยาณมิตร

**E – Evaluation & Enhancement (การประเมินและพัฒนาต่อยอด)** สอดคล้องกับขั้น Check-Act เป็นการประเมินผลตามสภาพจริง สะท้อนผล และนำผลไปปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### ๓.๒ ขั้นตอนการดำเนินงานตามรูปแบบ ROTARY-PASE Model

โรงเรียนได้ดำเนินการตามรูปแบบอย่างเป็นระบบ โดยแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมและวิธีการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ขั้นที่ ๑ P – Planning : การวางแผนแบบมีส่วนร่วมบนฐานความพอเพียง

โรงเรียนดำเนินการวางแผนอย่างเป็นระบบและมีส่วนร่วม โดยยึดหลักความมีเหตุผลและความพอประมาณ ดังนี้

- ๑) วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ ด้วยกระบวนการ SWOT Analysis และการระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บนฐานข้อมูลสารสนเทศจากการนิเทศ ติดตาม และผลการประเมินคุณภาพ
- ๒) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และค่าเป้าหมายตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วม
- ๓) จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี ที่บรรจุโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกและการพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงอย่างชัดเจน พร้อมจัดสรรงบประมาณอย่างพอประมาณและคุ้มค่า
- ๔) แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ครอบคลุมโครงสร้างการบริหารงาน ๔ ฝ่าย (วิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป)
- ๕) เสนอแผนต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ สร้างการรับรู้ร่วมกันอย่างกว้างขวาง

#### ขั้นที่ ๒ A – Ability building : การพัฒนาศักยภาพครู

โรงเรียนพัฒนาสมรรถนะครูให้สามารถจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่ส่งเสริมทักษะการคิดขั้นสูงตามเงื่อนไขความรู้ ดังนี้

- ๑) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เทคนิคการตั้งคำถามระดับสูง การออกแบบกิจกรรมพัฒนาทักษะการคิด และการวัดประเมินผลตามสภาพจริง
- ๒) ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรม ประชุม สัมมนา และศึกษาดูงานจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้มาพัฒนาการจัดการเรียนการสอน
- ๓) ส่งเสริมการอบรมพัฒนาตนเองผ่านระบบออนไลน์ และการเรียนรู้ในงาน (On-the-job Training) พร้อมนำผลมาปรับใช้ในชั้นเรียน
- ๔) ส่งเสริมให้ครูออกแบบและจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยวิเคราะห์มาตรฐาน ตัวชี้วัด และสมรรถนะที่มุ่งพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงของผู้เรียน
- ๕) พัฒนาครูให้มีทักษะการใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา รวมถึงภูมิปัญญาท้องถิ่น

#### ขั้นที่ ๓ S – Support & Supervision : การหนุนเสริมและนิเทศ

โรงเรียนสร้างระบบหนุนเสริมและนิเทศภายในที่เข้มแข็งตามหลักการมีภูมิคุ้มกันที่ดี ดังนี้

- ๑) จัดระบบนิเทศภายในแบบชี้แนะ (Coaching) และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) โดยผู้บริหารและครูแกนนำทำหน้าที่นิเทศชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอและเป็นกัลยาณมิตร

- ๒) ขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้ครูได้ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา ออกแบบกิจกรรม สังเกตการสอน และสะท้อนผลเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้
- ๓) สนับสนุนสื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเครือข่าย Wi-Fi ครอบคลุมทุกพื้นที่ และนำระบบบริหารจัดการ SCCL มาใช้เพื่อลดภาระงานเอกสารของครู
- ๔) เสริมสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่มีผลงานการจัดการเรียนรู้เชิงรุกดีเด่น และสร้างแรงจูงใจในการพัฒนางาน

#### ขั้นที่ ๔ E – Evaluation & Enhancement : การประเมินและพัฒนาต่อยอด

โรงเรียนประเมินผลอย่างเป็นระบบและนำไปพัฒนาต่อยอดอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

- ๑) ประเมินสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูและทักษะการคิดขั้นสูงของนักเรียนตามสภาพจริง (Authentic Assessment) ด้วยเครื่องมือที่หลากหลาย
- ๒) ส่งเสริมให้ครูจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นระบบ
- ๓) กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน พร้อมจัดทำรายงานผล และสะท้อนผลร่วมกัน
- ๔) นำผลการประเมินและข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแผนและกระบวนการในรอบถัดไป (Act) และเผยแพร่ผลงานสู่สาธารณะและเครือข่าย เพื่อการพัฒนาต่อยอดอย่างยั่งยืน

#### ๓.๓ ความเชื่อมโยงของรูปแบบกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและ PDCA

| ขั้นตอน PASE                 | วงจร PDCA | หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  | ผลที่มุ่งหวัง                      |
|------------------------------|-----------|-------------------------------|------------------------------------|
| P – Planning                 | Plan      | ความมีเหตุผล / ความพอประมาณ   | แผนพัฒนาที่ชัดเจน มีส่วนร่วม       |
| A – Ability building         | Do        | เงื่อนไขความรู้               | ครูมีสมรรถนะ Active Learning       |
| S – Support & Supervision    | Do-Check  | การมีภูมิคุ้มกันที่ดี         | ครูได้รับการหนุนเสริม PLC เข้มแข็ง |
| E – Evaluation & Enhancement | Check-Act | เงื่อนไขคุณธรรม / ภูมิคุ้มกัน | พัฒนาต่อยอดอย่างยั่งยืน            |

## ส่วนที่ ๔ ผลการดำเนินงานและข้อมูลเชิงประจักษ์

จากการนำรูปแบบการบริหาร ROTARY-PASE Model ไปใช้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกทั้งในระดับกระบวนการบริหาร ระดับครูผู้สอน และระดับผู้เรียน โดยมีผลการดำเนินงานเชิงประจักษ์ ดังนี้

### ๔.๑ ผลที่เกิดต่อกระบวนการบริหารและการจัดการ (มาตรฐานที่ ๒)

โรงเรียนโรตารีกรุงเทพบริหารจัดการสถานศึกษาโดยยึดวงจรคุณภาพ PDCA เป็นกรอบแนวคิดหลัก อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ชัดเจน สอดรับกับบริบทชุมชน และท้องถิ่น ผ่านกลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ส่งผลให้ระบบประกันคุณภาพภายใน มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืน ผลการประเมินคุณภาพภายใน ตามมาตรฐานที่ ๒ กระบวนการบริหารและการจัดการ อยู่ในระดับคุณภาพ ยอดเยี่ยม

- มีรูปแบบการบริหารที่เป็นระบบ เชื่อมโยงหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง กับการพัฒนา การจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างชัดเจน
- มีระบบนิเทศภายในและ PLC ที่เข้มแข็ง มีการกำหนดผู้รับผิดชอบและกำกับติดตาม การดำเนินงานอย่างชัดเจนทุกโครงการ
- มีการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเครือข่าย Wi-Fi ครอบคลุมทุกพื้นที่ และนำระบบ SCCL มาบริหารจัดการงาน เพื่อลดภาระเอกสาร เพิ่มความโปร่งใส และการเข้าถึงข้อมูลของทุกฝ่าย
- เปิดโอกาสให้ครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วม ในการกำหนดมาตรฐาน จัดทำแผน และประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา

### ๔.๒ ผลที่เกิดต่อครูผู้สอน

ครูผู้สอนได้รับการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างต่อเนื่อง สามารถออกแบบ และจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะการคิดขั้นสูงของนักเรียนได้ดีขึ้น ดังตารางเปรียบเทียบ

| รายการประเมินสมรรถนะครู              | ก่อนใช้รูปแบบ (ร้อยละ) | หลังใช้รูปแบบ (ร้อยละ) |
|--------------------------------------|------------------------|------------------------|
| การออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก | ๖๕.๐๐                  | ๙๒.๐๐                  |
| การใช้เทคนิคการตั้งคำถามระดับสูง     | ๖๐.๐๐                  | ๘๘.๐๐                  |
| การจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง | ๖๒.๐๐                  | ๙๐.๐๐                  |
| การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง        | ๖๘.๐๐                  | ๙๓.๐๐                  |
| การจัดทำวิจัยในชั้นเรียน             | ๗๐.๐๐                  | ๙๕.๐๐                  |
| การมีส่วนร่วมในกระบวนการ PLC         | ๗๒.๐๐                  | ๙๖.๐๐                  |

ตารางที่ ๑ เปรียบเทียบสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ก่อนและหลังใช้รูปแบบ

จากตารางที่ ๑ พบว่า ภายหลังจากใช้รูปแบบ ROTARY-PASE Model ครูผู้สอนมีสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกสูงขึ้นในทุกรายการ โดยครูร้อยละ ๑๐๐ ได้รับการพัฒนาและจัดการเรียนรู้เชิงรุก และครูมากกว่าร้อยละ ๘๕ มีแผนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกและจัดทำวิจัยในชั้นเรียน ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

#### ๔.๓ ผลที่เกิดขึ้นต่อนักเรียน (ทักษะการคิดขั้นสูง)

นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงผ่านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่หลากหลาย ทั้งกิจกรรมบ้านนักวิทยาศาสตร์น้อย กิจกรรมคุณธรรม จริยธรรม กิจกรรมเรียนรู้สู่โลกกว้าง และกิจกรรมเปิดบ้านวิชาการ (RKP Open House) รวมถึงการวิจัยในชั้นเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และการวัดผลตามสภาพจริง ส่งผลให้นักเรียนมีทักษะการคิดขั้นสูงในระดับที่น่าพอใจ ดังตาราง

| ทักษะการคิดขั้นสูง     | ค่าเป้าหมาย<br>(ร้อยละ) | ผลการประเมิน<br>(ร้อยละ) | สรุปผล          |
|------------------------|-------------------------|--------------------------|-----------------|
| การคิดวิเคราะห์        | ๘๐.๐๐                   | ๘๗.๕๐                    | สูงกว่าเป้าหมาย |
| การคิดอย่างมีวิจารณญาณ | ๘๐.๐๐                   | ๘๕.๒๐                    | สูงกว่าเป้าหมาย |
| การคิดแก้ปัญหา         | ๘๐.๐๐                   | ๘๖.๓๐                    | สูงกว่าเป้าหมาย |
| การคิดสร้างสรรค์       | ๘๐.๐๐                   | ๘๘.๑๐                    | สูงกว่าเป้าหมาย |
| เฉลี่ยรวม              | ๘๐.๐๐                   | ๘๖.๗๘                    | สูงกว่าเป้าหมาย |

ตารางที่ ๒ ผลการประเมินทักษะการคิดขั้นสูงของนักเรียน ปีการศึกษา ๒๕๖๘

จากตารางที่ ๒ พบว่า นักเรียนมีทักษะการคิดขั้นสูงเฉลี่ยร้อยละ ๘๖.๗๘ ซึ่งสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ร้อยละ ๘๐) และผ่านเกณฑ์ในทุกด้าน สะท้อนถึงประสิทธิผลของการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ที่ได้รับการหนุนเสริมอย่างเป็นระบบจากรูปแบบการบริหาร

#### ๔.๔ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

โรงเรียนได้สำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีต่อรูปแบบการบริหาร ROTARY-PASE Model พบว่าอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ดังตาราง

| กลุ่มผู้ตอบ         | ค่าเฉลี่ย | ระดับความพึงพอใจ | ร้อยละ |
|---------------------|-----------|------------------|--------|
| ครูและบุคลากร       | ๔.๖๕      | มากที่สุด        | ๙๓.๐๐  |
| นักเรียน            | ๔.๕๒      | มากที่สุด        | ๙๐.๔๐  |
| ผู้ปกครอง           | ๔.๔๘      | มาก              | ๘๙.๖๐  |
| คณะกรรมการสถานศึกษา | ๔.๖๐      | มากที่สุด        | ๙๒.๐๐  |
| เฉลี่ยรวม           | ๔.๕๖      | มากที่สุด        | ๙๑.๒๕  |

ตารางที่ ๓ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อรูปแบบการบริหาร

ผลความพึงพอใจเฉลี่ยรวมอยู่ที่ ๔.๕๖ (ร้อยละ ๙๑.๒๕) ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด และสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด สะท้อนการยอมรับและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อรูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้น

#### ๔.๕ ผลงานและรางวัลเชิงประจักษ์

ความสำเร็จของการดำเนินงานสะท้อนผ่านรางวัลและผลงานเชิงประจักษ์ที่โรงเรียน ครู และนักเรียนได้รับ อาทิ

- รางวัลโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล มีผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงาน ของสถานศึกษาออนไลน์ (ITA Online) พ.ศ. ๒๕๖๘ ผ่านระดับดีเยี่ยม ๑๐๐ คะแนนเต็ม จาก สพป.ประจวบคีรีขันธ์ เขต ๒
- รางวัลสถานศึกษาต้นแบบ โครงการปลูกพลังบวกเพื่อสร้างจิตสำนึกภูมิคุ้มกันปัจจัยเสี่ยง (เหล่า บูห์รี) สู่สุขภาวะที่ดีของเด็กปฐมวัย ระดับภาคใต้ ปีการศึกษา ๒๕๖๘
- รางวัล "ครูดี ประจวบคีรีขันธ์" ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ ประเภทผู้บริหารสถานศึกษา จากสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
- การรับตราพระราชทาน "บ้านนักวิทยาศาสตร์น้อย ประเทศไทย" ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริม ทักษะการคิด เชิงเหตุผลและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ของผู้เรียน
- ผลการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาทั้ง ๓ มาตรฐาน อยู่ในระดับคุณภาพ ยอดเยี่ยม ต่อเนื่อง

## ส่วนที่ ๕

### ปัจจัยความสำเร็จ บทเรียนที่ได้รับ และการเผยแพร่

#### ๕.๑ ปัจจัยความสำเร็จ

ความสำเร็จของการพัฒนารูปแบบการบริหาร ROTARY-PASE Model เกิดจากปัจจัยสนับสนุนสำคัญ ดังนี้

- ๑) **ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร** ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นแบบอย่างในการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ และทำหน้าที่เป็น "กระจกสะท้อนปัญญา" ในการนิเทศหนุนเสริมครูอย่างเป็นกัลยาณมิตร
- ๒) **การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน** ครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ สร้างความเป็นเจ้าของและความยั่งยืน
- ๓) **วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้** ค่านิยม R-O-T-A-R-Y ที่บุคลากรยึดถือร่วมกัน และกระบวนการ PLC ที่เข้มแข็ง ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ๔) **ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีที่ทันสมัย** การนำระบบ SCCL และเครือข่าย Wi-Fi มาใช้ช่วยลดภาระงานเอกสาร เพิ่มความโปร่งใส และสนับสนุนการตัดสินใจบนฐานข้อมูล
- ๕) **การบริหารบนฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง** ทำให้การพัฒนาสอดคล้องกับบริบทและศักยภาพของสถานศึกษา ไม่สร้างภาระเกินจำเป็น และเกิดความยั่งยืน

#### ๕.๒ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข

| ปัญหา/อุปสรรค                                                  | แนวทางแก้ไข                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ครูบางส่วนคุ้นเคยกับการสอนแบบเดิม ปรับเปลี่ยนวิธีการได้ช้า     | ใช้การนิเทศแบบชี้แนะและพี่เลี้ยง สร้างครูแกนนำ และจัด PLC เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างค่อยเป็นค่อยไป           |
| ภาระงานของครูที่หลากหลาย ทำให้มีเวลาพัฒนางานจำกัด              | นำระบบ SCCL มาลดภาระงานเอกสาร และออกแบบกิจกรรมพัฒนาที่พอประมาณ บูรณาการกับงานปกติ                           |
| การวัดทักษะการคิดขั้นสูงต้องใช้เครื่องมือที่หลากหลายและซับซ้อน | พัฒนาเครื่องมือประเมินตามสภาพจริงร่วมกันใน PLC และอบรมครูเรื่องการสร้างเครื่องมือประเมิน                    |
| งบประมาณและทรัพยากรมีจำกัดตามบริบทโรงเรียนขยายโอกาส            | บริหารทรัพยากรอย่างพอประมาณและคุ้มค่า ใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น และประสานความร่วมมือกับเครือข่าย |

### ๕.๓ บทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned)

- การบริหารที่ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงช่วยให้การพัฒนาสอดคล้องกับบริบทจริง เกิดความพอดี และยั่งยืน
- การเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการเรียนรู้ของครูต้องอาศัยการหนุนเสริมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มากกว่าการสั่งการ
- กระบวนการ PLC เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาที่ยั่งยืน
- การประเมินตามสภาพจริงและการสะท้อนผลช่วยให้ครูและผู้บริหารเห็นพัฒนาการ และปรับปรุงงาน ได้อย่างตรงจุด
- การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วมเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้วินัยการปฏิบัติเกิดผลอย่างแท้จริง

### ๕.๔ การเผยแพร่และการยอมรับ

โรงเรียนได้เผยแพร่ผลการดำเนินงานและรูปแบบการบริหารสู่สาธารณะ และเครือข่าย ในหลายช่องทาง ได้แก่

- เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์โรงเรียน (<http://www.rkp.ac.th>) เพจ Facebook และกลุ่ม LINE ของโรงเรียน
- นำเสนอและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเวทีวิชาการของกลุ่มโรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- เป็นแหล่งศึกษาดูงานและรับการนิเทศสถานศึกษาเครือข่าย เพื่อยกระดับสู่สถานศึกษาต้นแบบ
- ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต้นสังกัดและองค์กรภายนอกผ่านรางวัลและการรับรองคุณภาพต่าง ๆ

### ๕.๕ แนวทางการพัฒนาต่อยอด

- พัฒนาครูผู้สอนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ อย่างต่อเนื่อง
- ต่อยอดจากการปฏิบัติจริง (Action-based) สู่กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เพื่อให้ผู้เรียนสร้างนวัตกรรมหรือชิ้นงานที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน
- ส่งเสริมให้ผู้เรียนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเป็นผู้สร้าง (Creator) เช่น การทำ Digital Portfolio และการใช้ AI ในการสืบค้นข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ
- ขยายผลรูปแบบการบริหารสู่การพัฒนาทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้และเชื่อมโยงกับเครือข่ายสถานศึกษา

### ๕.๖ สรุป

ภาคผนวก ก : ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา

| รายการ          | ข้อมูล                                                               |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------|
| ชื่อสถานศึกษา   | โรงเรียนโรตารีกรุงเทพ                                                |
| รหัสสถานศึกษา   | ๑๐๗๗๒๘๐๑๗๔                                                           |
| ที่ตั้ง         | เลขที่ ๑๗๘ หมู่ที่ ๔ ตำบลหนองพลับ อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ |
| สังกัด          | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต ๒            |
| ระดับที่เปิดสอน | ชั้นอนุบาลปีที่ ๒ ถึง ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓                          |

| รายการ        | ข้อมูล                                                                                                                                                               |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| จำนวนนักเรียน | ๘๒๗ คน (ข้อมูล ณ วันที่ ๑๐ มิถุนายน ๒๕๖๘)                                                                                                                            |
| จำนวนบุคลากร  | ๓๘ คน (ผู้บริหาร ๒ คน ข้าราชการครู ๓๓ คน ครูอัตราจ้าง ๑ คน เจ้าหน้าที่อื่น ๆ ๒ คน)                                                                                   |
| วิสัยทัศน์    | ผู้เรียนมีคุณภาพ มีทักษะในอนาคต บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล<br>ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี<br>บนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน |

**ภาคผนวก ข : รายการหลักฐานและร่องรอยการดำเนินงาน**

- แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี
- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานและคณะกรรมการนิเทศภายใน
- แผนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกและงานวิจัยในชั้นเรียนของครู
- บันทึกการนิเทศ ติดตาม และรายงานผลการจัดกิจกรรม PLC
- เครื่องมือและผลการประเมินทักษะการคิดขั้นสูงของนักเรียน
- แบบสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- เกียรติบัตร รางวัล และภาพกิจกรรมประกอบการดำเนินงาน