

## พัฒนาระบบนิเทศภายในเชิงรุกเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน และการจัดการเรียนรู้ของครูด้วยกระบวนการบริหารแบบ D-ACT Model

### 1. สภาพปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาและคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยีและสังคม ส่งผลกระทบโดยตรงต่อระบบการศึกษาไทย แม้ว่าสถานศึกษาจะมีความพยายามในการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าว แต่จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา พบสภาพปัญหาสำคัญที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะ ด้านคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งพบว่านักเรียนส่วนหนึ่งประสบภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ (Learning Loss) อันเป็นผลสืบเนื่องจากสถานการณ์ความไม่ปกติในช่วงที่ผ่านมา ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาหลักและผลการทดสอบระดับชาติ ยังไม่เป็นไปตามค่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด อีกทั้งผู้เรียนยังขาดทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะทักษะการคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking) และการแก้ปัญหา ซึ่งนักเรียนส่วนใหญ่ยังคุ้นชินกับการเรียนรู้แบบท่องจำมากกว่าการลงมือปฏิบัติเพื่อสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง

เมื่อพิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาดังกล่าว พบว่ามีความเชื่อมโยงโดยตรงกับ ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอน โดยพบว่าครูส่วนใหญ่ยังคงใช้วิธีการสอนรูปแบบเดิมที่เน้นการบรรยายเนื้อหา (Passive Learning) เพื่อให้จับตามหลักสูตร มากกว่าการออกแบบกระบวนการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ การวัดและประเมินผลยังขาดความหลากหลาย ไม่สะท้อนศักยภาพที่แท้จริงของผู้เรียน อีกทั้งการนำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนยังเป็นไปในลักษณะของการนำเสนอข้อมูลมากกว่าการใช้เป็นเครื่องมือเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการสืบค้นอย่างมีวิจารณญาณ

ปัญหาในระดับห้องเรียนข้างต้น ส่วนหนึ่งสะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดใน ด้านการบริหารจัดการและระบบนิเทศภายในของสถานศึกษา ที่ยังขาดประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนคุณภาพ กล่าวคือ ระบบนิเทศภายในเดิมยังดำเนินการในลักษณะของการตรวจติดตามทางเอกสารหรือการปฏิบัติตามปฏิทินงานประจำ มากกว่าการนิเทศเชิงรุกเพื่อพัฒนาวิชาชีพ (Coaching & Mentoring) ขาดการนำกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มาใช้อย่างเข้มข้นเพื่อแก้ปัญหาหน้างานจริง ที่สำคัญที่สุดคือ การขาดการนำระบบข้อมูลสารสนเทศ (Big Data) มาใช้ในการบริหารจัดการ (Data-Driven Management) ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ ข้อมูลพฤติกรรม และข้อมูลการสอนยังแยกส่วนกัน (Silo) ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถมองเห็นปัญหาเชิงลึกและไม่สามารถเข้าไปเพื่อการแก้ไขปัญหาให้นักเรียนรายบุคคลได้อย่างทันท่วงที

จากสภาพปัญหาและความท้าทายดังกล่าว ข้าพเจ้าในฐานะรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จึงตระหนักถึงความจำเป็นอย่างยิ่งในการ ริเริ่มและพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแนวใหม่ เพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาทั้งระบบ จึงได้กำหนดประเด็นท้าทายในการพัฒนาระบบนิเทศภายในเชิงรุกโดยใช้ข้อมูลเป็น

ฐาน ผ่านโมเดลการบริหาร D-ACT Model ภายใต้วงจรคุณภาพ PDCA เพื่อมุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ เปลี่ยนห้องเรียนให้เป็นฐานการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และพัฒนาครูสู่มืออาชีพ ซึ่งจะส่งผลลัพธ์สุดท้ายไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน

## 2. วิธีการดำเนินการให้บรรลุผล

การขับเคลื่อนประเด็นท้าทาย เรื่อง การริเริ่มพัฒนาระบบนิเทศภายในเชิงรุกฯ ด้วยโมเดล D-ACT มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

### 1. ขั้นวางแผน (Plan) การริเริ่มวิเคราะห์ข้อมูลและออกแบบระบบ (Data Diagnosis & Design)

1.1 ริเริ่มสังเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ (Data Synthesis): ประชุมทีมบริหารวิชาการเพื่อนำข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) และข้อมูลระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนย้อนหลัง 3 ปีการศึกษา มาสังเคราะห์หา "จุดวิกฤต" (Pain Points) และจำแนกกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน (Tier) และกลุ่มครูผู้สอน เพื่อวางแผนการพัฒนาให้ตรงจุด

1.2 ออกแบบนวัตกรรมการนิเทศ (Design System): ริเริ่มยกร่างคู่มือและเครื่องมือการนิเทศแนวใหม่ "D-ACT Model" ที่เน้นการดูพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน (Student Engagement) แทนการดูเอกสาร และกำหนดปฏิทินการนิเทศแบบกัลยาณมิตรที่บูรณาการร่วมกับชั่วโมง PLC

1.3 สร้างความเข้าใจ (Kick-off): ประชุมครูทั้งโรงเรียนเพื่อชี้แจงเป้าหมาย (KPIs) และเปลี่ยน Mindset จากการ "ถูกจับผิด" เป็นการ "ร่วมพัฒนา" พร้อมทั้งสาธิตวิธีการใช้เครื่องมือ/Platform การนิเทศใหม่ที่สร้างขึ้น

### 2. ขั้นปฏิบัติการ (Do) : การขับเคลื่อนการนิเทศเชิงรุก (Active Supervision)

2.1 ปฏิบัติการนิเทศแบบ Coaching: ดำเนินการนิเทศชั้นเรียนตามปฏิทิน โดยข้าพเจ้าและทีมผู้นิเทศลงพื้นที่ปฏิบัติการจริง 3 ระยะ:

- Pre-Conference: ร่วมวิเคราะห์แผนการจัดการเรียนรู้กับครู โดยใช้ข้อมูลนักเรียนเป็นฐาน

- Observation: สังเกตการสอนในชั้นเรียนจริง โดยเน้นบันทึกพฤติกรรมผู้เรียนและการใช้คำถามกระตุ้นคิดของครู

- Post-Conference: สะท้อนผลทันที (Feedback) เพื่อให้ครูเห็นจุดเด่นและจุดที่ต้องปรับปรุง

2.2 ขับเคลื่อนวงจร PLC: นำปัญหาที่พบจากการสังเกตชั้นเรียน มาเปิดวงสนทนาวิชาการ (PLC) ระดับสายชั้น/กลุ่มสาระฯ เพื่อระดมสมองหาทางแก้ปัญหาภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ (Learning Loss) ของนักเรียนกลุ่มเสี่ยงเป็นรายสัปดาห์

### 3. ขั้นตรวจสอบและประเมินผล (Check) : การติดตามและสะท้อนผล (Check & Critique)

3.1 ติดตามผลลัพธ์ผู้เรียน (Monitor Outcome): ตรวจสอบพัฒนาการของผู้เรียนกลุ่มเป้าหมาย (จากการวิเคราะห์ในข้อ 1.1) ว่ามีผลการเรียนดีขึ้นหรือไม่อย่างไร โดยเทียบเคียงข้อมูลก่อนและหลังการใช้นวัตกรรม

3.2 ประเมินความพึงพอใจและถอดบทเรียน (AAR): ประเมินผลระบบการนิเทศ D-ACT Model โดยรับฟังความคิดเห็นจากครูผู้รับการนิเทศ (Reverse Feedback) และจัดกิจกรรมถอดบทเรียน (After Action Review) เพื่อสังเคราะห์วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของครูต้นแบบ

### 4. ขั้นปรับปรุงและพัฒนา (Act) : การขยายผลและสร้างที่ยั่งยืน (Transformation & Technology)

4.1 ยกย่องเชิดชูเกียรติ (Reward): คัดเลือกครูที่มีนวัตกรรมการสอนดีเด่นจากการนิเทศ มาจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Show & Share) และมอบเกียรติบัตรเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ

4.2 พัฒนาระบบดิจิทัล (Digital Transformation): นำข้อมูลผลการนิเทศและ Best Practice ทั้งหมด จัดเก็บลงใน "ระบบสารสนเทศวิชาการออนไลน์" ของโรงเรียน เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการวางแผนปีการศึกษาถัดไป

4.3 ปรับปรุงโมเดล (Improvement): นำข้อบกพร่องของโมเดล D-ACT ที่พบในปีที่ผ่านมา ปรับปรุงกระบวนการให้กระชับและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สำหรับใช้ในปีงบประมาณถัดไป

## 3. ผลลัพธ์การพัฒนาที่คาดหวัง

### 1. เชิงปริมาณ

- ด้านครูผู้สอน: ครูร้อยละ 100 ได้รับการนิเทศภายในตามรูปแบบ D-ACT Model และมีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ที่สอดคล้องกับข้อมูลปัญหาของผู้เรียนรายบุคคล

- ด้านคุณภาพผู้เรียน:

1. นักเรียนกลุ่มเสี่ยง (กลุ่มเป้าหมาย) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ได้รับการแก้ไขปัญหภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ (Learning Loss) และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น หรือผ่านเกณฑ์ตามที่สถานศึกษากำหนด

2. นักเรียนร้อยละ 85 มีทักษะการคิดวิเคราะห์และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เป็นไปตามค่าเป้าหมายของสถานศึกษา

- ด้านความพึงพอใจ: ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความพึงพอใจต่อระบบการบริหารจัดการและการนิเทศภายในรูปแบบใหม่ (D-ACT Model) ในระดับ "มาก" ขึ้นไป

## 2. แข็งคุณภาพ

2.1 เกิดนวัตกรรมกรรมการบริหาร: สถานศึกษามีรูปแบบการบริหารจัดการนิเทศภายในที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ (D-ACT Model) ซึ่งเกิดจากการ ริเริ่มและพัฒนา ขึ้นใหม่ สามารถใช้เป็นต้นแบบ (Best Practice) ในการขับเคลื่อนคุณภาพวิชาการโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน (Data-Driven)

2.2 เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้: ครูผู้สอนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการสอน จากการ "สอนตามหนังสือ" เป็นการ "สอนโดยดูข้อมูลผู้เรียน" และมีชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่เข้มแข็ง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

2.3 คุณภาพผู้เรียนยั่งยืน: ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และมีความสุขในการเรียนรู้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการดูแลเอาใจใส่อย่างทั่วถึงจากระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่บูรณาการร่วมกับงานวิชาการ



สรุปการบริหารจัดการด้วยโมเดล D-ACT Model ซึ่งเป็นวัตกรรมการบริหารที่มุ่งเน้นการพลิกโฉมบทบาทของผู้  
นิเทศ จาก "ผู้ตรวจสอบ (Inspector)" สูการเป็น "ผู้นำทางวิชาการและโค้ช (Academic Leader & Coach)" โดย  
ขับเคลื่อนผ่าน 4 กลไกสำคัญ ได้แก่:

1. **D - Data Diagnosis & Design (วินิจฉัยและออกแบบด้วยข้อมูล):** การ "ริเริ่ม" นำ Big Data ด้าน  
ผลสัมฤทธิ์และระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน มาสังเคราะห์เพื่อ "ชี้เป้า" ปัญหาที่แท้จริง ก่อนการวางแผน  
นิเทศ ทำให้การแก้ปัญหาตรงจุดและ "ตัดเสียพอดีตัว" สำหรับครูและนักเรียนแต่ละกลุ่ม
2. **A - Active Supervision (ปฏิบัติการนิเทศเชิงรุก):** การ "พัฒนา" รูปแบบการนิเทศสู่การลงมือปฏิบัติ  
จริงในชั้นเรียน เน้นการสังเกตพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน (Student Engagement) และการสะท้อน  
คิดร่วมกัน (Coaching & Mentoring) เพื่อยกระดับการจัดการเรียนรู้สู่ Active Learning อย่างแท้จริง
3. **C - Check & Critique (ตรวจสอบและสะท้อนผล):** การสร้างระบบตรวจสอบผลลัพธ์ที่เน้นพัฒนาการ  
ของผู้เรียนเป็นสำคัญ พร้อมเปิดโอกาสให้มีการประเมินย้อนกลับ (Reverse Feedback) เพื่อปรับปรุง  
ระบบให้ดียิ่งขึ้น
4. **T - Transformation & Technology (ยกระดับด้วยเทคโนโลยี):** การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการ  
จัดเก็บองค์ความรู้และขยายผลความสำเร็จ (Best Practice) เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับระบบ

ผลลัพธ์จากการขับเคลื่อนโมเดลนี้ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกใน 3 มิติ คือ **มิติด้านผู้เรียน** ที่  
ได้รับการแก้ไขปัญหาลดหย่อนทางการเรียนรู้และมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น **มิติด้านครูผู้สอน** ที่เกิดการปรับเปลี่ยน  
กระบวนการจัดการเรียนรู้สู่เชิงรุกและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน และ **มิติด้านสถานศึกษา** ที่เกิดวัฒนธรรม  
องค์กรแห่งการใช้ข้อมูล (Data-Driven Culture) และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่เข้มแข็ง

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการด้วย D-ACT Model แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการ "ริเริ่มระบบงาน  
ใหม่ที่เหนือกว่ามาตรฐานเดิม" เพื่อสร้างรากฐานทางวิชาการที่มั่นคง อันจะส่งผลให้โรงเรียนสามารถรักษา  
มาตรฐานคุณภาพและพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างยั่งยืน