

ศาสตร์และศิลป์แห่งการบริหารสถานศึกษายุคใหม่: การบูรณาการเครือข่าย
คุณภาพ และจิตวิญญาณผู้นำสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน

The Art and Science of Modern Educational Administration: Integrating Quality
Networks and Leadership Spirit for Sustainable Success

สุกัญญา แก้วบุปผา

Sukanda Kaeobuppha

โรงเรียนอนุบาลยโสธร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1

Anuban Yasothon School, Yasothon Primary Educational Service Area Office 1, Thailand

Corresponding author: Email: sippanon5499@gmail.com

(Received: June 10, 2026; Revised: June 21, 2026; Accepted: June 24, 2026)

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาบริบท แนวโน้ม และความท้าทายของการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 (2) วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดด้านศาสตร์แห่งการบริหาร ศิลป์แห่งภาวะผู้นำ การบริหารเครือข่ายทางการศึกษา ระบบคุณภาพ และจิตวิญญาณผู้นำที่สำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา ยุคใหม่ และ (3) เสนอแนวทางการบูรณาการเครือข่ายทาง การศึกษา ระบบคุณภาพ และจิตวิญญาณผู้นำ เพื่อขับเคลื่อน สถานศึกษาสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ผลการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จำเป็นต้องก้าวข้ามการบริหารแบบเดิม สู่การเป็นผู้นำที่สามารถเชื่อมโยง “เครือข่าย-คุณภาพ-คุณค่า” เข้าด้วยกันอย่างสมดุล โดยอาศัยศาสตร์ แห่งการบริหาร ศิลป์แห่งภาวะผู้นำ และจิตวิญญาณแห่งความรับผิดชอบต่อผู้เรียนและสังคม การบูรณาการดังกล่าวช่วยเสริมสร้างคุณภาพผู้เรียน พัฒนาศักยภาพ ครู สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และส่งเสริมความร่วมมือจากทุกภาคส่วน อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนา คุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

บทความนี้เสนอข้อเสนอเชิงนโยบายให้หน่วยงานต้นสังกัดส่งเสริมการพัฒนาผู้บริหารด้านภาวะผู้นำเชิงคุณค่า การ บริหารเครือข่าย และการขับเคลื่อนระบบคุณภาพแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างสถานศึกษา ที่เข้มแข็ง ยืดหยุ่น และพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงในอนาคต

คำสำคัญ: การบริหารสถานศึกษา; เครือข่ายทางการศึกษา; การประกันคุณภาพ; จิตวิญญาณผู้นำ; ความยั่งยืน

Abstract

This academic article aims to (1) examine the context, trends, and challenges of modern educational institution administration in response to the rapid changes of global society in the twenty-first century; (2) analyze and synthesize key concepts related to the science of administration, the art of leadership, educational networking, quality management systems, and spiritual leadership that are essential for contemporary school administration; and (3) propose an integrated approach that combines educational networks, quality systems, and spiritual leadership to drive schools toward sustainable success and continuous educational improvement.

The synthesis revealed that modern school administrators need to move beyond traditional administrative approaches and become leaders capable of integrating “networks–quality–values” in a balanced manner. Such leadership requires the application of administrative knowledge, leadership skills, and a strong sense of responsibility toward learners and society. The integration of these dimensions contributes to enhancing student quality, developing teacher capacity, fostering a learning-oriented organizational culture, and strengthening collaboration among stakeholders. These outcomes serve as a foundation for sustainable educational development and continuous quality improvement.

This article further proposes policy recommendations for educational authorities to promote the development of administrators in value-based leadership, educational networking, and participatory quality management. Such efforts will help establish resilient, adaptive, and high-performing educational institutions that are well prepared to respond effectively to future changes and challenges.

Keywords: Educational Administration; Educational Networks; Quality Assurance; Spiritual Leadership; Sustainability

1. บทนำ

จากบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกและการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่ง การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และวิกฤตระดับโลก ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อระบบการศึกษาและการพัฒนาผู้เรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) สถานศึกษาจึงมิได้มีหน้าที่เพียงถ่ายทอดความรู้ แต่ต้องพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต การทำงาน และการอยู่ร่วมกันในสังคมที่หลากหลายและไม่แน่นอน ภายใต้บริบทดังกล่าว การบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับจากการบริหารเชิงอำนาจและโครงสร้าง ไปสู่การบริหารเชิงระบบที่เน้นความยืดหยุ่น การมีส่วนร่วม และการสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืน (ธีระ รุญเจริญ, 2560)

ความท้าทายต่อผู้บริหารสถานศึกษากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งด้านการขับเคลื่อนนโยบาย การบริหารทรัพยากร การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และการสร้างพลังการทำงานร่วมกันของครูและบุคลากร ผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องก้าวข้ามบทบาทผู้สั่งการ สู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้สร้างแรงบันดาลใจ และ ผู้เชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายร่วม (ณรงค์ วิชัยรัตน์, 2562; ศุภโชค สาระบุตร, 2563)

ดังนั้น การบริหารสถานศึกษายุคใหม่จึงต้องอาศัยการบูรณาการ “ศาสตร์ ศิลป์ และจิตวิญญาณผู้นำ” อย่างสมดุล โดยศาสตร์เป็นฐานความรู้และระบบการบริหาร ศิลป์เป็นความสามารถในการบริหารคนและความสัมพันธ์ ส่วนจิตวิญญาณผู้นำเป็นพลังแห่งคุณธรรม ความรับผิดชอบ และการมุ่งประโยชน์ส่วนรวม การผสานทั้งสามมิตินี้จะช่วยให้สถานศึกษาไม่เพียงก้าวสู่ความมีประสิทธิภาพ แต่ยังสร้างคุณค่า ความหมาย และความยั่งยืนในการพัฒนาคนและองค์กรในระยะยาว (ไกรยราช บุริสาร, 2568)

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การบริหารสถานศึกษายุคใหม่จำเป็นต้องตั้งอยู่บนฐานแนวคิดและทฤษฎีที่หลากหลายและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เพื่อรองรับความซับซ้อนของบริบททางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 บทความนี้นำเสนอกรอบแนวคิดหลักที่เป็นฐานสำคัญในการวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับศาสตร์แห่งการบริหารสถานศึกษายุคใหม่

ศาสตร์แห่งการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ หมายถึง องค์ความรู้ หลักการ และเครื่องมือทาง การบริหารที่ช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีความเป็นระบบ มีทิศทางที่ชัดเจน และสามารถพัฒนาคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง ภายใต้บริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน โดยขอนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1) แนวคิดการบริหารเชิงระบบ (Systems Thinking) แนวคิดการบริหารเชิงระบบ มองสถานศึกษาเป็นระบบเปิด (Open System) ที่องค์ประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์และพึ่งพาซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อส่วนอื่นของระบบ (Senge, 2006) ผู้บริหารที่ใช้แนวคิดเชิงระบบ จะสามารถมองเห็นภาพรวม เข้าใจความเชื่อมโยงของปัญหา และวางแผนพัฒนาได้อย่างรอบด้าน

ในบริบทการศึกษา แนวคิดนี้ช่วยให้ผู้บริหารเชื่อมโยงนโยบาย โครงสร้าง กระบวนการเรียนรู้ บุคลากร และผลลัพธ์ผู้เรียนให้สอดคล้องเป็นหนึ่งเดียว ก่อให้เกิดการดำเนินงานที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2) แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์และคุณภาพ (PDCA, TQM, QA)

(1) การบริหารเชิงกลยุทธ์และคุณภาพเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษา สู่เป้าหมาย โดยอาศัยวงจรคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act) เพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง (Deming, 1986)

(2) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) และการประกันคุณภาพการศึกษา (QA) ยังช่วยสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่เน้นการมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบร่วม และการมุ่งพัฒนาผลลัพธ์ผู้เรียน เป็นสำคัญ (Hoy & Miskel, 2013) ทำให้การบริหารสถานศึกษาเป็นมากกว่าการปฏิบัติตามเกณฑ์ แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องของทั้งองค์กร

(3) การบริหารโดยใช้ข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-Based Management) ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล ข้อเท็จจริง และผลการวิจัย (Robinson, 2011) อันนำไปสู่ การวางแผน การกำหนดนโยบาย และการพัฒนาสถานศึกษาอย่างแม่นยำ โปร่งใส และมีประสิทธิผล

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับศิลป์แห่งการบริหารและภาวะผู้นำ ศิลป์แห่งการบริหารสะท้อนความสามารถของผู้บริหารในการทำงานกับมนุษย์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรการศึกษา แม้จะมีระบบและเครื่องมือที่ดีเพียงใดหากขาดศิลป์ในการนำคน ย่อมไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ สามารถแยกประเด็นได้ดังต่อไปนี้

1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) เน้นความสามารถของผู้นำในการคิดนอกกรอบ เปิดรับความหลากหลาย และสร้างนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหา ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การทดลอง และการพัฒนาความคิดใหม่ ๆ ภายในองค์กร (Puccio et al., 2011) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสถานศึกษาในยุคที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

2) ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มุ่งสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นศักยภาพ และพัฒนาผู้ตามให้เติบโตอย่างเต็มความสามารถ ผู้นำลักษณะนี้ช่วยให้บุคลากรมองเห็นคุณค่าและความหมายของการทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายส่วนรวม อันส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาและคุณภาพผู้เรียน (Bass & Riggio, 2006)

3) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและรับใช้ (Ethical & Servant Leadership) ให้ความสำคัญกับคุณธรรม ความยุติธรรม และการรับผิดชอบต่อผู้อื่น ผู้นำไม่ได้มุ่งใช้อำนาจเพื่อควบคุม แต่ทำหน้าที่สนับสนุนและพัฒนาผู้ตามให้เติบโตอย่างเต็มศักยภาพ (Greenleaf, 1977) ในบริบทการศึกษา ภาวะผู้นำลักษณะนี้ ช่วยสร้างความไว้วางใจ ความผูกพัน และวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในคุณค่าและจริยธรรม



4) การบริหารเครือข่ายทางการศึกษา เป็นแนวคิดที่ตอบสนองต่อความซับซ้อนของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุคปัจจุบัน โดยมองว่าสถานศึกษาไม่สามารถพัฒนาได้อย่างโดดเดี่ยว หากแต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากภาคีเครือข่ายที่หลากหลาย

5) การบริหารเครือข่ายความร่วมมือ (Networking & Partnership) ทางการศึกษาเป็น การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชน เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และประสบการณ์ (Wenger, 1998) การทำงานแบบเครือข่ายช่วยเพิ่มพลังในการพัฒนาและลดข้อจำกัดด้านทรัพยากรของแต่ละองค์กร

6) PLC และการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์กร แนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสะท้อนผลการปฏิบัติ และการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง (Hord, 2004) เมื่อขยายสู่ระดับเครือข่ายระหว่างสถานศึกษา จะช่วยยกระดับคุณภาพ การจัดการเรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบการศึกษาโดยรวม

7) บทบาทผู้บริหารในฐานะ “ผู้เชื่อมโยงพลัง” ภายใต้การบริหารเครือข่าย ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในฐานะ “ผู้เชื่อมโยงพลัง” (network orchestrator) ทำหน้าที่ประสาน ความร่วมมือ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม และเอื้ออำนวยให้ภาคีเครือข่ายสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Fullan, 2014) บทบาทดังกล่าวต้องอาศัยทั้งศาสตร์แห่งการบริหาร ศิลป์แห่งการนำคน และจิตวิญญาณผู้นำ เพื่อสร้างพลังร่วมที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนของสถานศึกษา

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับจิตวิญญาณผู้นำกับการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ การบริหารสถานศึกษา ยุคใหม่ได้มุ่งเน้นเพียงประสิทธิภาพเชิงระบบหรือผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเท่านั้น หากแต่ให้ความสำคัญกับ มิติด้านคุณค่า ความหมาย และคุณธรรมของการเป็นผู้นำ ซึ่งสะท้อนผ่านแนวคิด “จิตวิญญาณผู้นำ” (Spiritual Leadership) อันเป็นฐานรากสำคัญของการสร้างความยั่งยืนในองค์กรการศึกษา จิตวิญญาณผู้นำช่วยหล่อหลอมพฤติกรรม ทศนคติ และการตัดสินใจของผู้บริหารให้สอดคล้องกับประโยชน์ส่วนรวม และ เอื้อต่อการพัฒนาคนและองค์กรอย่างรอบด้าน ขอนำเสนอประเด็นสำคัญ ดังนี้

1) ความหมายและองค์ประกอบของจิตวิญญาณผู้นำ จิตวิญญาณผู้นำ หมายถึง พลังภายในและคุณค่าทางจริยธรรมที่ขับเคลื่อนผู้นำให้มุ่งสร้างความดีงาม ความหมาย และความรับผิดชอบต่อผู้อื่นและสังคม มากกว่าการยึดติดกับอำนาจหรือผลประโยชน์ส่วนตน (Fry, 2003) ในบริบทการศึกษา จิตวิญญาณผู้นำสะท้อนการบริหารที่มุ่งพัฒนาคนและสังคม ควบคู่กับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

2) องค์ประกอบสำคัญของจิตวิญญาณผู้นำ องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์ที่มีคุณค่าต่อส่วนรวม (2) ความรัก ความเมตตา และการเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน (3) ความซื่อสัตย์และความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการกระทำ และ (4) ความมุ่งมั่นในการสร้างประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม (Fry & Nisiewicz, 2013) ซึ่งเป็นพลังสำคัญในการนำพาสถานศึกษาสู่ความสำเร็จที่มีทั้งคุณภาพและคุณค่า

3) คุณธรรม จริยธรรม และการเป็นแบบอย่าง คุณธรรมและจริยธรรมเป็นหัวใจของ จิตวิญญาณผู้นำ โดยผู้บริหารต้องยึดมั่นในความถูกต้อง ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และความโปร่งใส ในการบริหารงาน (Northouse, 2022) พร้อมเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครูและบุคลากร เพราะการเรียนรู้ ในองค์กรเกิดจากการปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่างมากมาย กับการสั่งสอน เมื่อผู้นำแสดงถึงความเสียสละ ความรับผิดชอบ และความมุ่งมั่นต่อคุณภาพการศึกษา ย่อมสร้างความศรัทธา ความไว้วางใจ และพลัง ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กร

4) การสร้างความศรัทธา ความไว้วางใจ และพลังใจในองค์กร ความศรัทธาและความไว้วางใจเป็นทุนทางสังคมสำคัญขององค์กรการศึกษา ซึ่งเกิดจากภาวะผู้นำที่ยึดมั่นในคุณธรรม ความเป็นธรรม และการเคารพในคุณค่าของบุคลากร ผู้นำที่รับฟัง เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่

ปลอดภัยทางจิตใจและเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ขณะเดียวกันจิตวิญญาณผู้นำยังช่วยสร้างพลังใจและความหมายในการทำงาน ส่งเสริมแรงจูงใจ ความผูกพัน และความมุ่งมั่นต่อองค์กรอย่างยั่งยืน (Fry, 2003)

5) จิตวิญญาณผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ จิตวิญญาณผู้นำเป็นรากฐานสำคัญของการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำที่เปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยอมรับ ความแตกต่าง และใช้ความ ผิดพลาดเป็นโอกาสในการพัฒนา จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้เชิงลึกและการเติบโตร่วมกัน (Senge, 2006) วัฒนธรรมแห่งความ ไว้วางใจ ความร่วมมือ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนี้สอดคล้องกับแนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ซึ่งมุ่งพัฒนา คุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนผ่านพลังของ การเรียนรู้ร่วมกัน (Hord, 2004)

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบูรณาการเครือข่าย คุณภาพ และจิตวิญญาณผู้นำ การบริหารสถานศึกษาโลกยุค ใหม่ ความสำเร็จของสถานศึกษาไม่ได้เกิดจากการบริหารเพียงมิติใดมิติหนึ่ง หากเกิดจากการผสมผสานพลังของ เครือข่ายความ ร่วมมือ ระบบคุณภาพ และจิตวิญญาณผู้นำ เพื่อสร้างคุณค่า ขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลง และนำองค์กรสู่ความยั่งยืน สามารถใช้มีกระบวนการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ ดังนี้

1) การบูรณาการเชิงระบบ การบริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องยึดแนวคิดการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) โดยมองสถานศึกษาเป็นระบบที่ทุกองค์ประกอบเชื่อมโยงและส่งผลต่อกัน (Senge, 2006) การบูรณาการเชิงระบบ ช่วยให้การดำเนินงานด้านนโยบาย บุคลากร กระบวนการ และผลลัพธ์ ทางการศึกษาสอดคล้องประสานกัน พร้อมเชื่อมโยงเครือข่าย ระบบคุณภาพ และภาวะผู้นำไปสู่เป้าหมายร่วม อย่างมีทิศทาง (Hoy & Miskel, 2013)

2) ใช้กลไกการเชื่อมโยง “เครือข่าย – ระบบคุณภาพ – ภาวะผู้นำ” หัวใจสำคัญของ การบริหาร สถานศึกษายุคใหม่ คือ การผสมผสานพลังของเครือข่ายทางการศึกษา ระบบคุณภาพ และภาวะผู้นำ เข้าด้วยกัน เครือข่ายช่วย เสริมทรัพยากรและองค์ความรู้ ระบบคุณภาพช่วยกำกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่วนภาวะผู้นำทำหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความศรัทธา และความไว้วางใจในองค์กร (Wenger, 1998; Deming, 1986; Fry, 2003) เมื่อทั้งสามส่วนทำงานประสานกัน การพัฒนาคุณภาพจะกลายเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของทุกภาคส่วน

ในมิติของภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและเชิงเปลี่ยนแปลง ทำหน้าที่เป็นพลังขับเคลื่อนที่เชื่อมโยงทั้งเครือข่ายและระบบคุณภาพเข้าด้วยกัน ผ่านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความศรัทธา และความไว้วางใจใน องค์กร (Fry, 2003; Bass & Riggio, 2006) เมื่อทั้งสามองค์ประกอบทำงานประสานกัน จะช่วยให้การพัฒนาคุณภาพ สถานศึกษาไม่เป็นเพียงภาระด้านเอกสารหรือการประเมิน แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3) การแสดงบทบาทของผู้บริหารในฐานะ “ผู้ออกแบบระบบ” (System Designer) ผู้บริหาร สถานศึกษายุคใหม่ มิใช่เพียงผู้สั่งการ แต่เป็น “ผู้ออกแบบระบบ” ที่สร้างโครงสร้าง กระบวนการ และกลไกการทำงานที่เอื้อ ต่อการมีส่วนร่วม การเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Senge, 2006) โดยใช้ศาสตร์ แห่งการบริหารในการวางระบบ ศิลป์แห่งภาวะผู้นำในการสร้างความร่วมมือ และจิตวิญญาณผู้นำ ในการหล่อหลอมคุณค่า เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ ความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Fullan, 2014)

3. ผลลัพธ์เชิงคุณค่าและความสำเร็จที่ยั่งยืนของสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่บูรณาการเครือข่าย ระบบคุณภาพ และจิตวิญญาณผู้นำ มุ่งสร้าง “ผลลัพธ์เชิง คุณค่า” (Value-Based Outcomes) ที่สะท้อนการพัฒนาผู้เรียน บุคลากร ชุมชน และองค์กรอย่างสมดุลและยั่งยืน มากกว่า การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เชิงตัวเลขเพียงอย่างเดียว ผลลัพธ์เชิงคุณค่าดังกล่าวปรากฏให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในระดับผู้เรียน ครู และบุคลากร ชุมชนและเครือข่าย ตลอดจนความยั่งยืนขององค์กรทางการศึกษา ซึ่งสามารถพิจารณาได้ในประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้



1) **ผลต่อคุณภาพผู้เรียน** การบริหารที่ผสมผสานระบบคุณภาพและจิตวิญญาณผู้นำช่วยพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะในศตวรรษที่ 21 และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เช่น ความรับผิดชอบ ความมีวินัย จิตสาธารณะ และคุณธรรม โดยอาศัยบรรยากาศการเรียนรู้ที่ตั้งอยู่บนความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน (UNESCO, 2017; Fullan, 2014)

2) **ผลต่อครูและบุคลากร** การบริหารที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การเรียนรู้ร่วมกัน และชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ช่วยพัฒนาศักยภาพครูอย่างต่อเนื่อง สร้างความผูกพัน แรงจูงใจ และวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้และความพึงพอใจในการทำงานของครู (Fry, 2003; Hord, 2004; Wenger, 1998)

3) **ผลต่อชุมชนและเครือข่าย** การบริหารที่เน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วมของชุมชน ช่วยเสริมสร้างความร่วมมือ การใช้ทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการศึกษา ทำให้เกิดความไว้วางใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม ส่งผลให้สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และการพัฒนาชุมชน อย่างยั่งยืน (Hoy & Miskel, 2013; Wenger, 1998)

4) **ความยั่งยืนเชิงคุณค่า ไม่ใช่เพียงเชิงผลสัมฤทธิ์** ความสำเร็จของสถานศึกษาไม่ควรวัดจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพียงอย่างเดียว แต่ควรพิจารณาจากการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ความสัมพันธ์ และวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ การบริหารที่มีจิตวิญญาณผู้นำเป็นฐานจะช่วยให้การพัฒนาคุณภาพ เป็นกระบวนการต่อเนื่อง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างความยั่งยืนในระยะยาวได้อย่างแท้จริง (Senge, 2006; Fullan, 2014)

4. การอภิปรายผล

การอภิปรายผลในบทความนี้มุ่งวิเคราะห์สาระสำคัญจากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ โดยพิจารณาความสอดคล้องกับทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคุณค่า ความแตกต่างจากการบริหารแบบดั้งเดิม และข้อจำกัดในการนำไปใช้

1) **ความสอดคล้องกับทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง** ผลการสังเคราะห์สอดคล้องกับแนวคิดการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ของ Senge (2006) ที่มองสถานศึกษาเป็นระบบแห่งการเรียนรู้ ที่ทุกองค์ประกอบเชื่อมโยงกัน รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารคุณภาพของ Deming (1986) และ Hoy และ Miskel (2013) ที่เน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ตลอดจนแนวคิดภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงและจิตวิญญาณผู้นำของ Fry (2003) และ Bass และ Riggio (2006) ที่มุ่งขับเคลื่อนองค์กรด้วยคุณค่าและแรงบันดาลใจ

2) **จุดเด่นและคุณค่าของการบูรณาการแนวคิด** จุดเด่นสำคัญคือการเชื่อมโยง “ระบบและโครงสร้าง” กับ “มนุษย์และคุณค่า” อย่างสมดุล ทำให้การบริหารมุ่งทั้งผลลัพธ์ คุณภาพคน และวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยระบบคุณภาพจะมีพลังมากขึ้นเมื่อขับเคลื่อนด้วยภาวะผู้นำที่มีจิตวิญญาณและ ความร่วมมือจากเครือข่ายทางการศึกษา (Fullan, 2014)

3) **ความแตกต่างจากรูปแบบการบริหารแบบดั้งเดิม** การบริหารเชิงบูรณาการแตกต่างจาก การบริหารแบบสั่งการและควบคุม โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม การเรียนรู้ร่วมกัน และการสร้างความหมายในการทำงาน มองคุณภาพการศึกษาอย่างรอบด้าน ครอบคลุมทั้งผู้เรียน ครู ชุมชน และคุณค่า ทางจริยธรรมขององค์กร (Senge, 2006; Hord, 2004)

4) **ข้อจำกัดและเงื่อนไขของการนำไปใช้** ความสำเร็จของแนวคิดนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อม ของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงบริบทของสถานศึกษา ทั้งด้านทรัพยากร นโยบาย และวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ การพัฒนาจิตวิญญาณผู้นำเป็นกระบวนการระยะยาวที่ต้องอาศัยการเรียนรู้และการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง (Fry & Nisiewicz, 2013)

5. ข้อเสนอแนะ

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และการอภิปรายผลเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ สามารถเสนอแนวทางเชิงนโยบาย เชิงปฏิบัติ และเชิงวิจัย ดังนี้

5.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดนโยบายการบริหารสถานศึกษาเชิงบูรณาการ ส่งเสริม การทำงานเป็นเครือข่ายระหว่างสถานศึกษา ชุมชน และภาคีที่เกี่ยวข้อง พร้อมสนับสนุนระบบคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง โดยลดการประเมินที่เน้นเอกสารและเพิ่มการประเมินเพื่อการพัฒนา รวมทั้งส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจิตวิญญาณผู้นำให้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

2) การพัฒนาผู้บริหารควรมุ่งเสริมภาวะผู้นำแบบองค์รวม ครอบคลุมศาสตร์การบริหาร ศิลปการนำคน และจิตวิญญาณผู้นำ โดยเน้นการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง การสะท้อนคิด และการพัฒนาคุณธรรมควบคู่กับทักษะการบริหาร เพื่อสร้างผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน

5.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำหน้าที่เป็นผู้ออกแบบระบบและผู้ประสานความร่วมมือของทุกภาคส่วน สร้างวิสัยทัศน์ร่วม และเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน ดำเนินงาน และประเมินผล พร้อมเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร แห่งการเรียนรู้

2) ครูและเครือข่ายทางการศึกษาควรมีบทบาทเชิงรุกในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผ่านชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การแลกเปลี่ยนนวัตกรรม และการทำงานร่วมกับชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานท้องถิ่น เพื่อเชื่อมโยงการเรียนรู้กับบริบทจริงของผู้เรียน

5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

ควรศึกษาการนำรูปแบบการบริหารที่บูรณาการเครือข่าย ระบบคุณภาพ และจิตวิญญาณผู้นำไปใช้ในสถานศึกษาที่มีบริบทแตกต่างกัน พร้อมทั้งวิจัยผลลัพธ์ด้านความผูกพันของครู วัฒนธรรมองค์กร และคุณลักษณะผู้เรียน ควบคู่กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน นอกจากนี้ ควรมีการพัฒนาและทดสอบโมเดล การบริหารเชิงบูรณาการทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อขยายองค์ความรู้ด้านการบริหารสถานศึกษา ยุคใหม่ให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น

6. บทสรุป

การบริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องก้าวข้ามการบริหารแบบดั้งเดิม ที่เน้นโครงสร้างและผลสัมฤทธิ์เชิงตัวเลข ไปสู่การบริหารเชิงบูรณาการที่ให้ความสำคัญกับระบบ คุณค่า และมนุษย์ โดยบทความนี้เสนอแนวคิดการบูรณาการเครือข่ายทางการศึกษา ระบบคุณภาพ และจิตวิญญาณผู้นำเพื่อเป็นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ผลการสังเคราะห์พบว่า ศาสตร์แห่งการบริหารช่วยกำหนดทิศทางและระบบการทำงานที่ชัดเจน ขณะที่ศิลป์แห่งการบริหารและภาวะผู้นำช่วยสร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจ และแรงบันดาลใจ ในการทำงานร่วมกัน ส่วนจิตวิญญาณผู้นำเป็นรากฐานด้านคุณค่า คุณธรรม และความหมายของการบริหาร ซึ่งทั้งสามองค์ประกอบมีความเชื่อมโยงและเกื้อหนุนกันอย่างเป็นระบบ

การบูรณาการเครือข่าย ระบบคุณภาพ และจิตวิญญาณผู้นำ ก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงคุณค่าต่อผู้เรียน ครู บุคลากร ชุมชน และวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันเป็นพื้นฐานสำคัญของความยั่งยืนทางการศึกษา ดังนั้น ความสำเร็จของ



สถานศึกษาจึงควรพิจารณาทั้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความสามารถในการพัฒนาคน คุณค่า และความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

โดยสรุป ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ควรทำหน้าที่เป็นผู้ออกแบบระบบ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ ผู้ยึดมั่นในคุณค่า การประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวอย่างเหมาะสมตามบริบทและความพร้อมของสถานศึกษา จะเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนและมีความหมายต่อสังคมในระยะยาว

7. เอกสารอ้างอิง

- ไกรยราช บุริสาร. (2568). การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรทางการศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารวิทยาลัย บัณฑิตเอเชีย*, 15(4), 1-18.
- ณรงค์ วิชัยรัตน์. (2562). ภาวะผู้นำทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 10(2), 1-14.
- ธีระ รุญเจริญ. (2560). *ภาวะผู้นำและการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fry, L. W., & Nisiewicz, M. (2013). *Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership*. Stanford University Press.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- rd, S. M. (2004). *Professional learning communities: An overview*. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2011). *Creative leadership: Skills that drive change*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Robinson, V. M. J. (2011). *Student-centered leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). New York, NY: Doubleday.
- UNESCO. (2017). *Education for sustainable development goals: Learning objectives*. Paris: U NESCO.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.