



สารบัญ

	หน้า
การพัฒนาบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์เพื่อเสริมสร้างทักษะการอ่านจับใจความสำคัญวิชาภาษาไทย สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ณัททัย ลัสมาน, พัฒนา ศิริกุลพิพัฒน์, รุ่งทิพย์ แซ่แต้	1
Advanced Leadership in Healthcare Transformation: An Overview of Key Theories Thidaratana Lertwittayakul	8
ความฉลาดรู้ทางการเงินของครู ทศวรรต มณีแก้ว	15
ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (กรณีศึกษา) พีรวัส ศรีนิรันดร์, วชิรา ศรีนิรันดร์, นัทธมน เลิศอุดมโชค	22
แนวทางการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนน้ำพองศึกษา มนตรี ศรีอุทธา	33
แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ศรินภา บัวพัฒน์	39
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล กฤติโชติ โอษฐ์วิเศษ	52
แนวทางการพัฒนาการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา วงศ์ตะวัน พูลเทกอง	67
แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก ธภัทร วิกุลชัยวัฒนา	81



การพัฒนาบทเรียนอีเลิร์นนิ่งเพื่อเสริมสร้างทักษะการอ่านจับใจความสำคัญวิชาภาษาไทย
สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2

The Development of an e-learning lessons to enhance reading comprehension skills
in Thai language for Mathayom 2 students

ณัทธัย ลัทสมาน¹, พัฒนา ศิริกุลพิพัฒน์², รุ่งทิพย์ แซ่แต้³

Nahathai Latsaman¹, Pattana Sirikunpipat², Rungthip Saetae³

¹⁻³มหาวิทยาลัยทักษิณ จังหวัดสงขลา

¹⁻³Thaksin University, Thailand

Corresponding author. Email: aa0945936240@gmail.com

(Received: September 5, 2025; Revised: September 15, 2025; Accepted: September 20, 2025)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาบทเรียนอีเลิร์นนิ่งเพื่อเสริมสร้างทักษะการอ่านจับใจความสำคัญรายวิชาภาษาไทยสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ (1) เพื่อหาประสิทธิภาพของบทเรียนตามเกณฑ์ 80/80 (2) เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนก่อนและหลังการใช้บทเรียน และ (3) เพื่อศึกษาความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการจัดการเรียนการสอนโดยใช้บทเรียนที่พัฒนาขึ้น กลุ่มตัวอย่างคือ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 จำนวน 70 คน ซึ่งได้จากการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือวิจัยประกอบด้วย (1) บทเรียนอีเลิร์นนิ่งเพื่อเสริมสร้างทักษะการอ่านจับใจความสำคัญ (2) แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และ (3) แบบสอบถามความพึงพอใจ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยพบว่า (1) บทเรียนอีเลิร์นนิ่งที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพ 84.56/87.78 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 80/80 ที่กำหนด (2) คะแนนการอ่านจับใจความสำคัญหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (3) ความพึงพอใจของนักเรียนต่อบทเรียนอีเลิร์นนิ่งโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.13, S.D. = 0.95) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ : บทเรียนอีเลิร์นนิ่ง; การอ่านจับใจความสำคัญ; ประสิทธิภาพ; ความพึงพอใจ

Abstract

This study aimed to develop an e-learning lesson to enhance reading comprehension skills in the Thai language for Mathayom 2 students. The objectives were: (1) to determine the efficiency of the lesson based on the 80/80 criterion, (2) to compare students' achievement before and after using the lesson, and (3) to examine students' satisfaction with the teaching and learning process. The sample comprised 70 Mathayom 2 students selected through purposive sampling. The research instruments were: (1) the e-learning lesson for enhancing reading comprehension skills, (2) an achievement test, and (3) a satisfaction questionnaire. Data were analyzed using mean, percentage, standard deviation, and t-test. The results showed that: (1) the developed e-learning lesson achieved an efficiency of 84.56/87.78, exceeding the specified 80/80 criterion; (2) students' posttest reading comprehension scores were significantly higher

than their pretest scores at the .05 level; and (3) students' overall satisfaction with the e-learning lesson was at a high level ($\bar{X}$ = 4.13, S.D. = 0.95), with all individual aspects also rated at a high level.

Keywords: e-learning lesson; reading comprehension; efficiency; satisfaction

1. บทนำ

การอ่านยังมีความสำคัญต่อชีวิตการเรียนรู้ การอ่านเป็นหัวใจของการจัดกิจกรรมในการเรียนและมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ หากเริ่มต้นที่ติดรากฐานการอ่านของเด็กก็จะดี เพราะการอ่านเป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียนหากมีทักษะในการอ่านอย่างดีแล้ว การเรียนวิชาใด ๆ ก็จะบังเกิดผลดีด้วย ดังนั้นผู้สอนจึงต้องปูพื้นฐานการอ่านที่ถูกต้องเป็นกระบวนการให้แก่ นักเรียน ดังที่ ฉวีวรรณ คูหาภินันท์ (2552) ได้กล่าวว่า “การอ่านเป็นหัวใจสำคัญในการเรียนรู้ และสามารถทำให้เล่าเรียนได้ เก่งจนประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี” ทักษะการอ่านเป็นทักษะที่มีความสำคัญมากที่สุด สำหรับผู้เรียนทั้งนี้เพราะโอกาสใช้ ทักษะการฟัง การพูด และการเขียนน้อยกว่าการอ่าน ทักษะการอ่านเป็นทักษะที่จำเป็นในการศึกษาหาความรู้ เช่น การอ่าน ตำราเรียน บทความทางวิชาการ เป็นต้น วัตถุประสงค์ในการอ่านที่กล่าวถึงนี้จะเกิดขึ้นได้ต้องมีทักษะในการอ่าน ถ้านักเรียนไม่สามารถจับใจความสำคัญและเข้าใจความหมายของเรื่องที่อ่านได้ นักเรียนจะไม่สามารถนำความรู้ที่ได้จากการอ่านไปใช้ให้เกิด ประโยชน์ได้เลย บทเรียนอิเล็กทรอนิกส์จะทำให้ผู้เรียนเกิดการรับรู้ที่ผ่อนคลายและเต็มที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพทางทักษะการอ่าน จับใจความสำคัญเพิ่มมากขึ้นและมีความสำคัญเนื่องจากเป็นบทเรียนสำหรับการเรียนรู้ผ่านตัวกลางเป็นสื่อเทคโนโลยีหรือ ออนไลน์ที่ช่วยลดข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่เรียน ผู้สอนสามารถนำเสนอเนื้อหาการเรียนรู้อย่างหลากหลายรูปแบบและทาง ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามแบบที่ต้องการ การเรียนรู้ผ่านบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์มีความแตกต่างจากการเรียนในห้องเรียน อย่างชัดเจน ที่จากเดิมต้องเรียนในช่วงเวลาตามตารางเรียนและบางครั้งเกิดการรบกวนจากสภาพแวดล้อมทำให้เกิดการเรียนรู้ ไม่ครบถ้วน การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์จึงเข้ามาช่วยลบลบข้อเสียในส่วนนี้เพื่อให้นักเรียนมีพัฒนาการทางการอ่านจับใจความ และส่งเสริม ให้นักเรียนได้รู้จักค้นคว้าจากการอ่าน ดัง ประพนธ์ สุรัสวดี (2559) ได้กล่าวว่า “การอ่านเป็นการพัฒนาศักยภาพ การเรียนรู้ได้วิธีหนึ่งในยุคข่าวสารส่งผ่านถึงกันได้อย่างรวดเร็ว การศึกษาสามารถ ก้าวล่วงไปสู่อาณาจักรอันกว้างไกลได้อย่าง ไม่มีที่สิ้นสุด แต่ในทางกลับกัน ประสิทธิภาพการอ่านลดลง อาจเป็นไปได้ว่ามีวิธีการเรียนรู้ใหม่ๆเกิดขึ้นอย่างหลากหลายให้เรา เลือก การอ่าน ที่ต้องใช้เวลามากเพาะทางความคิดและจินตนาการ คือ แนวคิดการเรียนรู้ที่เกิดจากการที่ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วย ตนเอง ไม่ใช่แค่การรับความรู้จากในห้องเรียนหรือหนังสือเพียงอย่างเดียว แนวคิดนี้เรียกว่าแนวคิดคอนสตรัคติวิสต์ ดัง ญัฐวิวัฒน์ อนันตะสุข (2563) ได้กล่าวไว้ว่า แนวคิดคอนสตรัคติวิสต์ ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่ง ซึ่งมีแนวคิดหลักว่า บุคคลเรียนรู้โดยวิธีการที่ ต่างๆกัน โดยอาศัยประสบการณ์เดิมโครงสร้างทางปัญญาที่มีอยู่ความสนใจและแรงจูงใจภายในเป็นพื้นฐาน โดยมีแรงจูงใจจาก ความขัดแย้งทาง ปัญญาทำให้เกิดการไตร่ตรอง นำไปสู่การสร้างโครงสร้างใหม่ทางปัญญา ที่ได้รับการตรวจสอบทั้งโดยตนเอง และผู้อื่น โดยการใช้แพลตฟอร์ม google classroom เพราะ google classroom ได้รับการออกแบบมาเพื่อช่วยให้ผู้สอน สามารถสร้างและเก็บงานได้โดยไม่ต้อง สิ้นเปลืองกระดาษ มีคุณลักษณะที่ช่วยประหยัดเวลา สะดวกรวดเร็ว ทำให้ผู้เรียนเกิด การเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ดัง ทรงยุทธ ต้นวัน (2564) กล่าวว่า Google Classroom คือ แพลตฟอร์มที่เปิดให้บริการสำหรับ ทุกคนที่ใช้ Google Apps for Education ซึ่งเป็นชุดเครื่องมือ เพื่อประสิทธิภาพการทำงานที่ให้บริการฟรีประกอบด้วย Gmail, เอกสาร และไดรฟ์ และมีการพัฒนาบทเรียนออนไลน์เพื่อส่งเสริมแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเตรียมตัว ผู้เรียน 2) กิจกรรมการเรียนรู้ 3) ปฏิสัมพันธ์ของผู้เรียน 4) การติดตามผลการเรียนรู้ ขั้นตอนกิจกรรม การจัดการ เรียนรู้ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ปฐมนิเทศ/แนะนำวิธีเรียน 2) เข้าสู่บทเรียน 3) ศึกษาเนื้อหาบทเรียน 4) กิจกรรมการเรียนรู้ 5) ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ 6) การวัดและประเมินผล ดัง นภาพร บุญศรี (2565) ได้กล่าวมาข้างต้น



นอกจากนี้ Abeer Hameed Albashtawi (2020) ได้กล่าวไว้ว่า google classroom เป็นแพลตฟอร์มออนไลน์ที่สร้างสรรค์ในการจัดการเรียนการสอนเป็นบทเรียนออนไลน์ในแง่ของหลากหลายด้านตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น ดัง พิพัฒน์ศักดิ์ ไชยวงศ์ (2562) กล่าวไว้ว่า บทเรียนอีเลิร์นนิ่งที่ได้รับการพัฒนาทำให้ผู้เรียนเข้าใจเนื้อหาได้เป็นอย่างดี ช่วยเปลี่ยนบรรยากาศในการเรียนที่ซ้ำซากจำเจของผู้เรียนบางคนให้สนุกสนานกับการเรียนมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงสนใจพัฒนา การพัฒนาบทเรียนอีเลิร์นนิ่งเพื่อเสริมสร้างทักษะการอ่านจับใจความสำคัญวิชาภาษาไทยสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 จะช่วยทำให้นักเรียนอ่านได้ถูกต้องตามหลักการอ่านจับใจความ เพื่อที่นักเรียนจะได้ใช้เป็นพื้นฐานในการอ่านและการศึกษาในระดับสูงขึ้น

2. รูปแบบของการวิจัย

วิเคราะห์หลักการสร้างบทเรียนอีเลิร์นนิ่งเพื่อฝึกทักษะการอ่านจับใจความสำคัญวิชาภาษาไทย ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ซึ่งเป็นการเรียนโดยใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมาประยุกต์ใช้ร่วมกับบทเรียนที่สร้างขึ้น โดยนำระบบการจัดการเรียนรู้ (LMS) Google classroom มาใช้กับเนื้อหาการสอน ซึ่งออกแบบเป็นสื่อประสมประกอบไปด้วย ข้อความ วิดีโอ ภาพกราฟิก โดยมีแบบทดสอบก่อนและหลังการเรียนประกอบอยู่ในบทเรียนด้วย เป็นการกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ จากการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของการพัฒนาบทเรียนอีเลิร์นนิ่ง เพื่อฝึกทักษะการอ่านจับใจความสำคัญวิชาภาษาไทย ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ผู้วิจัยได้ออกแบบบทเรียน โดยมีขั้นตอน กำหนดวัตถุประสงค์ของรูปแบบบทเรียนอีเลิร์นนิ่งเพื่อฝึกทักษะการอ่านจับใจความสำคัญวิชาภาษาไทย ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ออกแบบเนื้อหา โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยองค์ประกอบของบทเรียนอีเลิร์นนิ่งเพื่อฝึกทักษะการอ่านจับใจความสำคัญวิชาภาษาไทย ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ประกอบไปด้วย คำชี้แจงสำหรับครู, คำชี้แจงสำหรับนักเรียน, จุดประสงค์การเรียนรู้, กิจกรรม, แบบทดสอบก่อนเรียน, ใบความรู้, แบบฝึกทักษะ, แบบทดสอบหลังเรียน เขียนผังงาน Flowchart ขั้นตอนการทำงานของบทเรียนอีเลิร์นนิ่งเพื่อฝึกทักษะการอ่านจับใจความสำคัญวิชาภาษาไทย ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ผู้วิจัยได้พัฒนาบทเรียนอีเลิร์นนิ่งเพื่อฝึกทักษะการอ่านจับใจความสำคัญวิชาภาษาไทย ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โดยมีขั้นตอนดังนี้ ดำเนินการสร้างบทเรียนอีเลิร์นนิ่งเพื่อฝึกทักษะการอ่านจับใจความสำคัญวิชาภาษาไทย ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 จำนวน 6 เรื่อง ตรวจสอบบทเรียนอีเลิร์นนิ่งเพื่อฝึกทักษะการอ่านจับใจความสำคัญวิชาภาษาไทย ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้อง และเหมาะสมของบทเรียน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้มีประสบการณ์ในการออกแบบหลักสูตรและการสอน จำนวน 3 ท่าน และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข โดยใช้แบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 8 ด้าน คือ 1) ส่วนนำของบทเรียน 2) เนื้อหาของบทเรียน 3) ด้านการออกแบบสื่อวัตกรรมการเรียนอีเลิร์นนิ่ง 4) ตัวอักษร สี และกราฟิก 5) ด้านการจัดระเบียบสื่อวัตกรรมการเรียนอีเลิร์นนิ่ง 6) ด้านเนื้อหา 7) ด้านการนำเสนอของสื่อวัตกรรมการเรียนอีเลิร์นนิ่ง 8) ด้านการใช้งานสื่อวัตกรรมการเรียนอีเลิร์นนิ่ง ลักษณะของแบบประเมิน เป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบลิเคิร์ท (Likert scale) นำบทเรียน บทเรียนอีเลิร์นนิ่งเพื่อฝึกทักษะการอ่านจับใจความสำคัญวิชาภาษาไทยของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ที่ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ไปทดลองกับนักเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โรงเรียนสตูลวิทยา ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2567 ซึ่งในการทดลองใช้ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การทดสอบแบบเดี่ยว แบบกลุ่มและแบบภาคสนามนำบทเรียน

อีเลิร์นนิ่งเพื่อฝึกทักษะการอ่านจับใจความสำคัญวิชาภาษาไทยของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ที่ผ่านการประเมินคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญและการทดสอบหาประสิทธิภาพตามเกณฑ์ตามเกณฑ์ 80/80 แล้ว ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2/5 โรงเรียนสตูลวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล เขต 16 ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 1 ห้องเรียน ซึ่งมีนักเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 40 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และศึกษาความพึงพอใจของผู้เรียนที่มีต่อบทเรียนอีเลิร์นนิ่งเพื่อฝึกทักษะการอ่านจับใจความสำคัญวิชา

ภาษาไทย ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยได้นำผลการทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก่อนและหลังการเรียน ด้วยบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์เพื่อฝึกทักษะการอ่านจับใจความสำคัญของวิชาภาษาไทย ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 และผลของการสอบถามความพึงพอใจจากแบบสอบถามความพึงพอใจ มาประเมินผลและวิเคราะห์ค่าทางสถิติ

3. ผลการวิจัย

3.1 ผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก่อนและหลังการใช้บทเรียนอิเล็กทรอนิกส์เรื่องการอ่านจับใจความสำคัญ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2/5

ตารางที่ 1 ผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก่อนและหลังใช้บทเรียนอิเล็กทรอนิกส์เรื่องการอ่านจับใจความสำคัญสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2/5

การทดสอบ	n	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig
ก่อนเรียน	40	10.70	3.20	24.86**	0.05
หลังเรียน	40	27.43	1.99		

**p < 0.05

จากตารางที่ 1 จะเห็นว่านักเรียนที่ได้รับการเรียนโดยใช้บทเรียนอิเล็กทรอนิกส์เรื่องการอ่านจับใจความสำคัญ คะแนนเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก่อนเรียน เท่ากับ 10.70 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 3.20 ส่วนคะแนนเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังเรียน เท่ากับ 27.43 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.99 เมื่อนำผลมาเปรียบเทียบกันโดยใช้การทดสอบที แบบไม่อิสระต่อกัน (t-test Dependent) พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังเรียนสูงกว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าสมมติฐานของการวิจัยได้รับการยอมรับ

3.2 ผลการศึกษาความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์เรื่องการอ่านจับใจความสำคัญสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2/5

ตารางที่ 2 ผลการศึกษาความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์เรื่องการอ่านจับใจความสำคัญสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ (n = 40)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับคุณภาพ
1. ด้านเนื้อหา	4.18	0.85	พึงพอใจมาก
2. ด้านการนำเสนอและมัลติมีเดีย	4.29	0.75	พึงพอใจมาก
3. ด้านการใช้งานบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์	4.37	1.23	พึงพอใจมาก
รวม	4.13	0.95	พึงพอใจมาก

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้เข้าเรียนบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์เรื่องการอ่านจับใจความสำคัญ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.13, S.D. = 0.95) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านเนื้อหา ($\bar{X}$ = 4.18, S.D. = 0.85) ด้านการนำเสนอและมัลติมีเดีย ($\bar{X}$ = 4.29, S.D. = 0.75) ด้านการใช้งานบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์ ($\bar{X}$ = 4.37, S.D. = 1.23)

4. อภิปรายผล

4.1 ประสิทธิภาพบทเรียนอีเลิร์นนิ่งเรื่องการอ่านจับใจความสำคัญสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2
ผลการวิจัยพบว่า บทเรียนอีเลิร์นนิ่งเรื่องการอ่านจับใจความสำคัญสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ที่พัฒนาขึ้น มีค่าประสิทธิภาพ 84.56/87.78 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 80/80 ที่กำหนดทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาบทเรียนอีเลิร์นนิ่ง เรื่อง การอ่านจับใจความสำคัญ ผู้วิจัยสร้างขึ้นบนแพลตฟอร์ม google classroom มีจุดเด่นคือบทเรียนมีความยืดหยุ่น เข้าถึงง่าย เน้นให้ผู้เรียนมีบทบาทในการสร้างความรู้ด้วยตนเอง ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบนี้ได้อย่างชัดเจน เช่น การให้ผู้เรียนตอบคำถาม ผูกฝนแบบฝึกหัด และมีพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนความรู้ ผู้เรียนใช้ประสบการณ์เดิมหรือความรู้พื้นฐานในการทำความเข้าใจเรื่องใหม่ซึ่งรูปแบบของบทเรียนอีเลิร์นนิ่งบนแพลตฟอร์ม Google classroom มีการจัดลำดับเนื้อหาอย่างเป็นระบบ พร้อมตัวอย่าง บทสรุป และแบบทดสอบ ช่วยกระตุ้นการเชื่อมโยงความรู้เดิมกับความรู้ใหม่ส่งผลให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการอ่าน รวมถึงการใช้สื่อได้เป็นอย่างดี เช่น การใช้คลิปวิดีโอ อินโฟกราฟิก และการให้ผู้เรียนสรุปด้วยความเข้าใจของตนเอง ด้วยเหตุนี้ การใช้แพลตฟอร์ม Google classroom ในการพัฒนาบทเรียนอีเลิร์นนิ่งจึงมีส่วนสำคัญในการพัฒนาทักษะการอ่านจับใจความสำคัญของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าที่กำหนดไว้ตามเกณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อนุรักษ นวลศรี (2565) ได้ศึกษาการพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนกลุ่มสาระภาษาไทย เรื่อง การอ่านจับใจความสำคัญร่วมกับทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์ ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ที่มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 80/80 2) เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระหว่างก่อนและ หลังเรียน 3) เพื่อศึกษาความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ด้วยบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3/3 ปีการศึกษา 2564 ภาคเรียนที่ 2 โรงเรียน มัธยมศึกษาเทศบาลเมืองสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย 1 ห้องเรียน จำนวน 41 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย

4.2 จากการศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก่อนและหลังการเรียนบทเรียนอีเลิร์นนิ่งเรื่องการอ่านจับใจความสำคัญ
ผลการวิจัยพบว่า หลังจากที่ได้เรียนด้วยบทเรียนอีเลิร์นนิ่งเรื่องการอ่านจับใจความสำคัญสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 มีความรู้หลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้เป็นผลมาจากเนื้อหาของบทเรียนอีเลิร์นนิ่งที่พัฒนาขึ้น มีการวิเคราะห์เนื้อหา วัตถุประสงค์ ตรวจสอบความเหมาะสม ความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC) วัดผลตามขั้นตอนการวิจัย ผ่านการหาประสิทธิภาพมาแล้วจึงทำให้ผู้เรียนมีความรู้หลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กรพัฒน์ โรจน์ธานันต์ (2567) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาความสามารถการอ่านจับใจความโดยใช้เทคนิคพาโนรามาสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ผลการวิจัยพบว่า 1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน วิชาภาษาไทยหลังเรียนโดยใช้เทคนิคพาโนรามาสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) นักเรียนมี ความสามารถในการอ่านจับใจความภาษาไทยหลังเรียนโดยใช้เทคนิคพาโนรามา สูงกว่าเกณฑ์ร้อยละ 75 อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05 3) นักเรียนมีระดับความพึงพอใจต่อการจัดการเรียนรู้การอ่านจับใจความภาษาไทยโดยใช้เทคนิคพาโนรามา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($X = 2.70$, $S.D. = 0.45$) ผลการศึกษาที่ได้สามารถนำไปเป็นแนวทางสำหรับการจัดการเรียนรู้ พัฒนาทักษะการอ่านให้กับนักเรียนในยุคศตวรรษที่ 21 ที่ควรได้รับการจัดการเรียนรู้แบบ Active learning เพราะเทคนิค พาโนรามาจะช่วยให้นักเรียนได้คิดวิเคราะห์ เรียบเรียงสาระสำคัญของเรื่องด้วยตนเอง เสนอความคิดเห็น พิจารณาข้อมูลต่าง ๆ ร่วมกับเพื่อนในชั้นเรียน โดยมีครูคอยให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำ ซึ่งขั้นตอนที่ควรกำกับดูแลเป็นพิเศษ คือ ขั้นการจำ (memorize) เนื่องจากนักเรียนบางคนยังไม่สามารถเรียบเรียงใจความสำคัญด้วยตนเองได้

4.3 ความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อบทเรียนอีเลิร์นนิ่งเรื่องการอ่านจับใจความสำคัญสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2
ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้เข้าเรียนบทเรียนอีเลิร์นนิ่งเรื่องการอ่านจับใจความสำคัญสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$, $S.D. = 0.95$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจาก บทเรียนอีเลิร์นนิ่งดังกล่าวได้รับการออกแบบให้มีความน่าสนใจ

เนื้อหาที่มีความเหมาะสมกับระดับความสามารถของผู้เรียน โดยใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ คือ โทรศัพท์มือถือของผู้เรียนเองจึงส่งผลให้เกิดความเข้าใจและมีความพึงพอใจต่อการเรียนรู้ นอกจากนี้การมีปฏิสัมพันธ์ภายในบทเรียน เช่น แบบฝึกทักษะการให้คำแนะนำต่อผู้เรียนอย่างชัดเจน และการประเมินผลอย่างรวดเร็วที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณพร จิตรสังวรณ (2563) ที่ได้ศึกษาการสร้างและพัฒนาแบบฝึกทักษะการอ่านจับใจความสำคัญ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย สำหรับนักศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ผลการศึกษาพบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจของนักศึกษา ที่มีต่อการใช้แบบฝึกทักษะการอ่านจับใจความสำคัญ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย สำหรับนักศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น พบว่า นักศึกษามีความพึงพอใจที่ต่อบนแบบฝึกทักษะการอ่านจับใจความสำคัญ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย สำหรับนักศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น

5. สรุป

ในการศึกษาวิจัยการพัฒนาบทเรียนอีเลิร์นนิ่งเพื่อเสริมสร้างทักษะการอ่านจับใจความสำคัญรายวิชาภาษาไทย สำหรับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 สรุปได้ดังนี้

1. ครูผู้สอนต้องมีความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้โดยใช้บทเรียนอีเลิร์นนิ่งร่วมกับการใช้ Google classroom อย่างถ่องแท้ เพื่อนำมาพัฒนาความสามารถด้านการอ่านจับใจความของนักเรียนให้ เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง
2. ครูผู้สอนควรจัดเตรียมบทเรียนอีเลิร์นนิ่ง สถานที่ สภาพลแวดล้อม ที่เอื้อต่อการจัดการ เรียนรู้ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้และสามารถอำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียนในขณะที่ทำกิจกรรมได้

6. เอกสารอ้างอิง

- กรพัฒน์ โรจน์ธนาวัฒน์ และ พงมาลย์ สกลเกียรติ. (2566). การพัฒนาความสามารถการอ่านจับใจความโดยใช้เทคนิคพาโนรามา สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6. วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร, 43(2); 53-65.
- ฉวีวรรณ คูหาภินันท์. (2542). การอ่านและการส่งเสริมการอ่าน. กรุงเทพมหานคร: ศิลปบรรณาการ.
- ชัยยงค์ พรหมวงศ์. (2545). กระบวนการสันนิเวทยาการและระบบสื่อการสอน. เอกสารการสอนชุดวิชาเทคโนโลยีและสื่อการสอน เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1 – 5. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณัฐวิวัฒน์ อนันตะสุข. (2563). การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนโดยใช้บริบทเป็นฐานร่วมกับระบบสารสนเทศ ภูมิศาสตร์ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สำหรับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย. พิษณุโลก มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ทรงยุทธ ตันวัน, รัชดาพร บุญกอง. (2564). การพัฒนาการเรียนการสอนโดยใช้ Google Classroom ในสถานการณ์โควิด-19 สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตสกลนคร. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ, 21(2); 1-9.
- นภาพร บุญศรี (2565). การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนออนไลน์โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือร่วมกับวิธีการสอนตามรูปแบบ ARCS เพื่อส่งเสริมแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สำหรับนักศึกษาระดับอุดมศึกษา. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประนอม สุรัสวดี. (2559). กิจกรรมและสื่อการสอนภาษาอังกฤษ ระดับประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- พิพัฒนศักดิ์ ไชยวงษ์. (2562). การพัฒนาบทเรียนอีเลิร์นนิง (e-Learning) รายวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสาร สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนยางตลาดวิทยาคาร. **วารสารเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**, 2(4); 120-131.
- วรรณพร จิตรสังวรณ์. (2563). การหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความพึงพอใจของผู้เรียนที่มีต่อบทเรียนออนไลน์ เรื่อง หลักสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับนักศึกษาปริญญาตรี คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี. **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี**, 14(2), เดือนกรกฎาคม – ธันวาคม; 128-140.
- อนุรักษ์ นวลศรี และคณะ (2565). การพัฒนาทักษะการอ่านจับใจความสำคัญของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โดยใช้ บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนร่วมกับทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์. **Journal of Modern Learning Development**, 7(5); 285 - 300.
- Albashtawi, Abeer Hameed, & Bataineh, Khaleel Bader Al. (2020). The effectiveness of Google Classroom among EFL Students in Jordan: An innovative teaching and learning online platform. **International Journal of Emerging Technologies in Learning**, 15(11); 78-88.



Advanced Leadership in Healthcare Transformation: An Overview of Key Theories

Thidaratana Lertwittayakul

Lecturer in Ph.D. Leadership Innovation / Pediatric and Adolescent Nursing Department, Ph.D. in Curriculum & Instruction

Faculty of Nursing, College of Asian Scholars, Thailand

Corresponding author. Email: thidaratana@cas.ac.th

(Received: September 1, 2025; Revised: September 10, 2025; Accepted: September 13, 2025)

Abstract

The constant evolution of the contemporary healthcare system makes effective leadership an increasingly vital attribute for nursing and public health professionals. This academic article aims to provide an overview of advanced leadership theories that can be applied to guide healthcare organizations and personnel in navigating these challenges. It synthesizes and analyzes seven key theories: Transformational Leadership, Servant Leadership, Situational Leadership, Transactional Leadership, Trait Theory, Behavioral Theory, and Adaptive Leadership Theory, with a specific focus on their application within the nursing and healthcare context. The analysis indicates that developing a modern healthcare leader requires a comprehensive approach that integrates diverse concepts from multiple theories. This blended approach fosters a flexible, well-rounded leadership style that is prepared to lead sustainable change.

Keywords: Leadership; Transformation; Nursing; Healthcare System; Advanced Leadership

1. Introduction

Healthcare systems worldwide face unprecedented challenges due to technological advancement, changing patient demographics, workforce shortages, and rising expectations for quality care (Cummings et al., 2021; Xu, Kunaviktikul, Akkadechanunt, & Nantsupawat, 2022). Within this context, leadership is no longer a static role but a dynamic process requiring adaptability, innovation, and the ability to inspire others (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009). In nursing and healthcare, leaders must be equipped with advanced leadership skills that transcend traditional management, focusing on transformation, sustainability, and holistic outcomes (Boamah & Tremblay, 2019).

This article provides an overview of seven key leadership theories and their relevance to healthcare transformation. Aree (2024) and Suhaidar & Chawalit (2025) have focused on policies and research in the Thai context, emphasizing the development of transformational and adaptive leadership to cope with the changes in the Thai healthcare system.



2. Theoretical Perspectives on Advanced Leadership

2.1 Transformational Leadership

Transformational leadership emphasizes inspiring and motivating followers to achieve higher levels of performance and commitment (Bass & Riggio, 2006). Its four components idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration are central to improving job satisfaction and patient outcomes in nursing (Wong & Laschinger, 2020). Transformational leadership is correlated with nurse empowerment and the quality of nursing services in Thai hospitals, according to research published in the Royal Thai Army Nursing Journal (2015) and the Thai Journal of Nursing (2017).

Transformational leadership emphasizes inspiring and motivating followers to achieve higher levels of performance and commitment. Its four core components are:

- **Idealized Influence:** Leaders act as role models, demonstrating integrity and gaining trust.
- **Inspirational Motivation:** Leaders articulate a clear vision and inspire enthusiasm.
- **Intellectual Stimulation:** Leaders encourage creativity and innovation.
- **Individualized Consideration:** Leaders provide support and mentorship tailored to individuals.

In nursing, transformational leadership fosters team cohesion, enhances job satisfaction, and improves patient care outcomes.

2.2 Servant Leadership

Servant leadership prioritizes the needs of others before self-interest, focusing on empathy, listening, stewardship, and commitment to people's growth (Greenleaf, 1977). In healthcare, servant leaders foster supportive environments, enhance trust, staff morale, and patient-centered care (Acton & Glasgow, 2015). Research in Thailand indicates that servant leadership promotes staff well-being and patient care quality in the Thai context (Aree, 2024).

Servant leadership prioritizes the needs of others before self-interest. Key elements include:

- **Empathy:** Understanding the experiences and emotions of staff and patients.
- **Listening:** Valuing input from others and promoting open communication.
- **Healing:** Supporting emotional well-being and resilience.
- **Stewardship:** Holding responsibility for the growth and well-being of the community.
- **Commitment to People's Growth:** Encouraging professional and personal development.

In healthcare, servant leaders build trust and nurture supportive environments that enhance staff morale and patient-centered care.

2.3 Situational Leadership

Situational leadership proposes that effective leadership depends on adapting style to the readiness and competence of followers (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2012). In nursing, this flexibility is crucial for managing both novice and experienced staff across diverse clinical settings (Nelson-Brantley &

Ford, 2017). Thai studies also support adapting leadership styles and decentralizing authority to better suit the staff and work environment (Mahidol, 2021).

Situational leadership posits that leadership effectiveness depends on adapting style to the readiness and competence of followers. Its four leadership styles are:

- **Telling/Directing:** High task focus, low relationship focus, appropriate for inexperienced staff.
- **Selling/Coaching:** High task and relationship focus, used to guide developing staff.
- **Participating/Supporting:** High relationship, low task focus, appropriate for competent but unconfident staff.
- **Delegating:** Low task and relationship focus, suitable for highly competent and motivated staff.

In nursing practice, situational leadership ensures flexibility in supervising novice and experienced nurses in diverse clinical settings.

2.4 Transactional Leadership

Transactional leadership is based on structured tasks, rewards, and penalties (Northouse, 2021). It includes contingent reward, active management by exception, and passive management by exception. In healthcare, transactional leadership ensures compliance with safety standards, efficiency, and accountability (Xu et al., 2022).

Transactional leadership is based on structured tasks, rewards, and penalties. Its components include:

- **Contingent Reward:** Offering recognition and incentives for meeting goals.
- **Management by Exception (Active):** Monitoring performance and correcting deviations.
- **Management by Exception (Passive):** Intervening only when problems become severe.

In healthcare, transactional leadership is useful in ensuring compliance with protocols, safety standards, and efficient task completion.

2.5 Trait Theory

Trait theory suggests that inherent qualities such as integrity, confidence, and determination contribute to effective leadership (Northouse, 2021). Research shows that these traits enhance trust and credibility, which are critical in high-pressure healthcare environments (Brackett, Rivers, & Salovey, 2010). Thai academic research also points to personal factors, such as emotional intelligence (EQ), as influential on leadership behavior and team management ability (Sukhothai Thammathirat Open University, 2008).

Trait theory suggests that certain inherent qualities contribute to leadership effectiveness. Key traits often identified include:

- **Integrity:** Adherence to ethical principles.
- **Confidence:** Self-assurance in decision-making.
- **Intelligence:** Cognitive ability to analyze complex problems.
- **Sociability:** Strong interpersonal and communication skills.
- **Determination:** Persistence in overcoming obstacles.



In nursing, these traits help leaders build credibility and trust within their teams.

2.6 Behavioral Theory

Behavioral leadership theory emphasizes observable actions, particularly task-oriented and relationship-oriented behaviors (Northouse, 2021). Leaders who balance these behaviors are more successful in achieving organizational goals while maintaining staff well-being (Jennings & Greenberg, 2009; Skaalvik & Skaalvik, 2011). A study from Sukhothai Thammathirat Open University (2008) found that factors like emotional intelligence (EQ) and the organizational environment influence leadership behavior and change within Thai healthcare facilities.

Behavioral theory emphasizes observable actions rather than inherent traits. It identifies two main dimensions:

- **Task-Oriented Behaviors:** Structuring roles, setting goals, and ensuring efficiency.
- **Relationship-Oriented Behaviors:** Fostering trust, showing consideration, and supporting staff.

Healthcare leaders who balance both behaviors are more effective in achieving organizational goals while maintaining staff satisfaction.

2.7 Adaptive Leadership Theory

Adaptive leadership focuses on helping organizations and individuals respond to changing environments and complex challenges (Heifetz et al., 2009). In healthcare, this approach equips leaders to navigate uncertainty such as technological change and public health crises (Cummings et al., 2021; Klusmann, Kunter, Trautwein, Lüdtke, & Baumert, 2016). A study from Thai research on indicators of adaptive leadership suggests that preparedness in adaptive skills is crucial for managing public health crises in Thailand (Suhaidar & Chawalit, 2025).

Adaptive leadership focuses on helping organizations and individuals respond to changing environments and complex challenges. Its elements include:

- **Diagnosing the System:** Understanding challenges and root causes.
- **Mobilizing the Workforce:** Encouraging collaboration and innovation.
- **Regulating Distress:** Maintaining balance between change and stability.
- **Encouraging Learning:** Promoting continuous learning and experimentation.
- **Protecting Leadership Voices:** Empowering diverse perspectives to contribute to problem-solving.

In healthcare, adaptive leadership enables organizations to navigate uncertainty, such as rapid technological changes or public health crises.

3. Comparative Summary of Leadership Theories and Healthcare Applications

A comparison of these leadership theories indicates that no single approach is sufficient for addressing the complexities of modern healthcare (Northouse, 2021). Transformational and servant

leadership inspire long-term motivation, and situational and transactional leadership ensure flexibility and compliance, while trait and behavioral theories provide insights into leader qualities and actions. Adaptive leadership is especially valuable in volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) contexts such as the COVID-19 pandemic (Heifetz et al., 2009).

Table 1: Comparative Summary of Leadership Theories and Healthcare Applications

Leadership Theory	Core Elements	Healthcare Application Example
Transformational Leadership	Vision, motivation, intellectual stimulation, support	Inspiring nurses to adopt new EHR systems
Servant Leadership	Empathy, stewardship, growth of others	Supporting staff well-being through flexible shifts
Situational Leadership	Flexibility, context-driven style	Adjusting approach during health crises
Transactional Leadership	Rewards, punishments, monitoring	Incentives for infection control compliance
Trait Theory	Inherent qualities (confidence, resilience, integrity)	Calm leadership during emergencies
Behavioral Theory	Task- and relationship-oriented actions	Balancing staff support with structured care protocols
Adaptive Leadership	Change management, resilience, innovation	Leading during COVID-19 challenges

4. Discussion

The synthesis of these leadership theories illustrates that no single approach is sufficient to address the complexities of modern healthcare. For example, transformational and servant leadership promote long-term motivation and morale, while transactional and situational leadership ensure short-term compliance and adaptability. Trait and behavioral theories provide insights into the characteristics and actions of effective leaders, while adaptive leadership equips organizations to thrive in volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) environments. Together, these theories create a multifaceted framework for effective nursing and healthcare leadership.

5. Implications for Nursing and Healthcare Leadership

Developing leaders in healthcare requires integrated training that incorporates elements of multiple theories. Leadership development should focus not only on technical competencies but also on soft skills such as emotional intelligence, resilience, and adaptability (Brackett et al., 2010; Jennings & Greenberg, 2009). Healthcare organizations should foster professional development environments where



diverse leadership styles coexist, complementing each other (Boamah & Tremblay, 2019; Cummings et al., 2021). A blended leadership model equips leaders to manage crises, support staff well-being, and drive innovation in patient care. Evidence-based studies in the Thai context show that developing integrated leadership programs enhances the competency of head nurses and the performance of nursing staff (HEJ, 2024; Assumption University Journal, 2021)

6. Conclusion

Effective leadership in healthcare is multi-dimensional and dynamic. The integration of transformational, servant, situational, transactional, trait, behavioral, and adaptive leadership theories offers a comprehensive framework for developing leaders who can navigate the complexities of contemporary healthcare. By embracing a blended leadership approach, nursing and healthcare professionals are better positioned to foster sustainable change, improve patient outcomes, and ensure organizational resilience.

7. References

- Acton, C., & Glasgow, P. (2015). Teacher well-being and leadership in healthcare settings. **Journal of Nursing Management**, 23(6); 789–798.
- Aree, C. (2024). Strategies for developing nursing leadership in the 21st century. **Thai Nursing Journal**.
- Assumption University Journal. (2021). The relationship between transformational leadership and self-regulation among nursing students in Thailand. **Assumption University Journal**.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Boamah, S. A., & Tremblay, P. (2019). Effective leadership in healthcare: Integrating transformational leadership into practice. **Journal of Nursing Management**, 27(2); 300–309. <https://doi.org/10.1111/jonm.12722>
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2010). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. **Social and Personality Psychology Compass**, 4(1); 88–103. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2009.00277>.
- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., & Micaroni, S. (2021). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. **International Journal of Nursing Studies**, 115, 103842. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103842>
- Faculty of Public Health, Mahidol University. (2021). **Leadership of professional nurses in university-affiliated hospitals**. Faculty of Public Health, Mahidol University.
- Greenleaf, R. K. (1977). **Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness**. New York: Paulist Press.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, R. (2009). **The practice of adaptive leadership**. Harvard Business Review Press.



- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). **Management of organizational behavior: Leading human resources**. Pearson Education.
- Jennings, P. A., & Greenberg, M. T. (2009). The prosocial classroom: Teacher social and emotional competence in relation to student and classroom outcomes. **Review of Educational Research**, 79(1), 491–525. <https://doi.org/10.3102/0034654308325693>
- Klusmann, U., Kunter, M., Trautwein, U., Lüdtke, O., & Baumert, J. (2016). Engagement and emotional exhaustion in teachers: Does the school context make a difference?. **Journal of Educational Psychology**, 98(1), 116–129. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.98.1.116>.
- Nelson-Brantley, H., & Ford, D. J. (2017). Leading change: A concept analysis of change leadership. **Nursing Forum**, 52(4), 336–345. <https://doi.org/10.1111/nuf.12224>.
- Northouse, P. G. (2021). **Leadership: Theory and practice (9th ed.)**. Sage Publications.
- Panyapiwat Institute of Management. (2020). **Leadership towards creative behavior among Gen Y nurses**. Panyapiwat Institute of Management.
- Royal Thai Army Nursing Journal. (2015). Inspirational transformational leadership of head nurses on the perceived empowerment of professional nurses. **Royal Thai Army Nursing Journal**.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. **Teaching and Teacher Education**, 27(6), 1029–1038. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.04.001>.
- Sukhothai Thammathirat Open University. (2008). Factors influencing transformational leadership behavior of nursing administrators (Master's thesis).
- Suhaidar, W., & Koetthip, C. (2025). Components and indicators of transformational leadership in a disruptive era for nursing students. **Southern College of Nursing and Public Health Academic Journal**.
- Thai Nursing Journal. (2017). Transformational leadership of head nurses and policy recommendations for nursing service quality. **Thai Nursing Journal**.
- University of the Thai Chamber of Commerce / HEJ. (2024). **The effect of head nurse competency development on nurses' performance ability (Quasi-experimental study)**. University of the Thai Chamber of Commerce / HEJ.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2020). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. **Journal of Advanced Nursing**, 76(6), 1493–1505. <https://doi.org/10.1111/jan.14335>.
- Xu, J., Kunaviktikul, W., Akkadechanunt, T., & Nantsupawat, A. (2022). Influence of nurse managers' leadership styles on nursing outcomes: A cross-sectional study. **Journal of Nursing Scholarship**, 54(1), 102–110. <https://doi.org/10.1111/jnu.12730>.



ความฉลาดรู้ทางการเงินของครู Financial literacy of teachers

ทศวรรต มณีแก้ว

Todsawat Maneekaew

โรงเรียนบ้านห้วยเตือเหนือ

Ban Huai Duea Nuea School, Thailand

Corresponding author. Email: todsawat@gmail.com

(Received: September 1, 2025; Revised: September 10, 2025; Accepted: September 13, 2025)

บทคัดย่อ

ความฉลาดรู้ทางการเงินในงานวิจัยนี้พิจารณาจาก 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความรู้ทางการเงินพื้นฐาน ทักษะการบริหารจัดการทางการเงิน เจตคติและค่านิยมทางการเงิน พฤติกรรมทางการเงิน และการตัดสินใจทางการเงิน การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจะใช้ดัชนีลำดับความจำเป็น (PNI Modified) เพื่อกำหนดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ต้องเร่งพัฒนา ผลการวิจัยที่คาดว่าจะได้รับคือ ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เป็นพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาบุคลากรครูในระดับเขตพื้นที่อย่างตรงจุด และได้แนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนซึ่งบูรณาการองค์ประกอบของการพัฒนาครู (TPD) ที่สำคัญ 5 ด้านเข้าด้วยกัน การพัฒนาดังกล่าวจะช่วยเสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและยกระดับคุณภาพชีวิตของครู เพื่อให้ครูสามารถเป็นแบบอย่างด้านการจัดการทางการเงินที่ดีแก่ผู้เรียนและชุมชนได้อย่างแท้จริง

คำสำคัญ : ความฉลาดรู้ทางการเงิน

Abstract

This Financial Literacy is examined across five core components: Financial Knowledge, Financial Management Skills, Financial Attitudes & Values, Financial Behavior, and Financial Decision-Making. The Priority Needs Index (PNI Modified) will be used to prioritize necessary development areas. The anticipated outcomes include empirical data for strategic personnel development planning at the district level, leading to clear development guidelines integrating five key components of Teacher Professional Development (TPD). This development is crucial for enhancing teachers' economic stability and quality of life, enabling them to serve as authentic role models for students and the community regarding sound financial management.

Keywords : Financial Literacy

1. บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลให้ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินกลายเป็นทักษะที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน **ความฉลาดรู้ทางการเงิน (Financial Literacy)** จึงถูกยอมรับว่าเป็น "ทักษะแห่งศตวรรษ" ที่มีความสำคัญเทียบเท่ากับการรู้หนังสือ

และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD, 2022) นิยามความฉลาดรู้ทางการเงินว่าคือ ความสามารถในการเข้าใจแนวคิดพื้นฐานทางการเงิน การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และการกำหนดพฤติกรรมทางการเงินที่รับผิดชอบ งานวิจัยหลายชิ้นชี้ว่า ระดับความฉลาดรู้ทางการเงินของบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตทางเศรษฐกิจในระยะยาว ทั้งในด้านการออม การลงทุน การบริหารหนี้ และการวางแผนเกษียณ

ในบริบทของวิชาชีพครู ความฉลาดรู้ทางการเงินมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากครูต้องปฏิบัติบทบาทสองด้าน คือ การเป็นผู้บริหารจัดการการเงินของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ และการเป็นต้นแบบในการถ่ายทอดความรู้ เจตคติ และพฤติกรรมทางการเงินแก่ผู้เรียนในระยะยาว องค์ประกอบหลักของความฉลาดรู้ทางการเงินที่สำคัญ ได้แก่ ความรู้ทางการเงิน ทักษะและพฤติกรรมทางการเงิน และเจตคติทางการเงิน อย่างไรก็ตาม แม้ครูจะเป็นผู้มีการศึกษาสูงและเป็นผู้กำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ แต่กลับประสบปัญหาทางการเงินเรื้อรัง รายงานของธนาคารแห่งประเทศไทย (2566) พบว่า ครูไทยมากกว่า 80% มีภาระหนี้สิน โดยส่วนใหญ่เกิดจากการกู้ยืมกับสหกรณ์ออมทรัพย์ครู ซึ่งเป็นผลมาจากการขาดวินัยในการใช้จ่ายและไม่มีแผนทางการเงินที่ชัดเจน งานวิจัยยังพบว่า ครูส่วนใหญ่ยังไม่เคยได้รับการอบรมด้านการเงิน และไม่มั่นใจในการจัดการการเงินของตนเอง ดังนั้นการพัฒนาความฉลาดรู้ทางการเงินในกลุ่มครูจึงจำเป็นต้องออกแบบให้ครอบคลุมถึงการเสริมสร้างทักษะปฏิบัติ เจตคติที่ถูกต้อง และกระบวนการสะท้อนคิดเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างลึกซึ้ง

ภาครัฐตระหนักถึงปัญหานี้และได้กำหนดนโยบายเชิงรุก เช่น โครงการ "สถานี่แก้หนี้ครู" และ "มหกรรมการเงินเพื่อครูไทย" เพื่อให้คำปรึกษา ปรับโครงสร้างหนี้ และฝึกอบรมทักษะทางการเงินอย่างครบวงจร นอกจากนี้ยังมีการเสนอให้บรรจุความฉลาดรู้ทางการเงินเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรอบรมครูตามมาตรฐานของ OECD เพื่อสร้างวัฒนธรรมทางการเงินที่ยั่งยืน

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดรู้ทางการเงิน

2.1 ความหมายของความฉลาดรู้ทางการเงิน

องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) นิยาม Financial Literacy ว่าเป็น การผสมผสานระหว่างความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) เจตคติ (Attitudes) และพฤติกรรม (Behaviours) ที่จำเป็นต่อการตัดสินใจทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุถึงความเป็นอยู่ที่ดีทางการเงิน

OECD (2022) ยังเน้นว่า Financial Literacy หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจแนวคิดพื้นฐานทางการเงิน การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และการกำหนดพฤติกรรมทางการเงินที่รับผิดชอบ

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา (2562) นิยาม Financial Literacy ว่าเป็นความสามารถของบุคคลในการใช้ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติทางการเงินอย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อจัดการทรัพยากรทางการเงินที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในด้านการใช้จ่าย การออม การลงทุน และการวางแผนทางการเงินในอนาคต

ธนาคารแห่งประเทศไทย (2565) นิยาม Financial Literacy ว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และทักษะทางการเงิน เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจและการดำเนินชีวิตทางการเงินที่เหมาะสม โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความมั่นคงและยั่งยืนทางเศรษฐกิจในระยะยาว

Remund (2010) ชี้ว่า Financial Literacy เป็นการวัดระดับความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานทางการเงิน และความสามารถในการใช้ข้อมูลนั้นในการบริหารจัดการทางการเงินส่วนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงินในระยะสั้นและระยะยาว



2.2 องค์ประกอบของความฉลาดรู้ทางการเงิน

การสังเคราะห์กรอบแนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดรู้ทางการเงินจากทฤษฎีและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ (เช่น OECD, Remund, Lusardi and Mitchell, วศมน ใจชื่น) และได้กำหนดให้ความฉลาดรู้ทางการเงินของครูประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. **ความรู้ทางการเงิน (Financial Knowledge)** ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานทางการเงิน เช่น รายรับ-รายจ่าย การออม ดอกเบี้ย เงินเพื่อ การวางแผนเกษียณ ภาษี และประกันภัย
2. **ทักษะการบริหารจัดการทางการเงิน (Financial Management Skills)** ความสามารถในการจัดทำงบประมาณรายเดือน วางแผนรายจ่าย สร้างเป้าหมายทางการเงิน และควบคุมการใช้จ่าย
3. **เจตคติและค่านิยมทางการเงิน (Financial Attitudes and Values)** ความเชื่อและทัศนคติเกี่ยวกับความสำคัญของการวางแผนทางการเงิน ความมั่งคั่ง ความรับผิดชอบ และวินัยในตนเอง
4. **พฤติกรรมทางการเงิน (Financial Behavior)** การกระทำที่แสดงออกในการใช้จ่าย การออม การลงทุน การก่อหนี้ และการจัดการทางการเงินในชีวิตจริง
5. **การตัดสินใจทางการเงิน (Financial Decision-Making)** ความสามารถในการเปรียบเทียบข้อมูล วิเคราะห์ความเสี่ยง และตัดสินใจเลือกแนวทางที่เหมาะสมทางการเงินในแต่ละสถานการณ์

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความฉลาดรู้ทางการเงินของครู

- 3.1 **ปัจจัยด้านบุคคล** เช่น อายุ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทางการเงิน และรายได้ ครูที่มีการศึกษาสูงสามารถเข้าใจข้อมูลทางการเงินที่ซับซ้อนได้ดีกว่า ขณะที่ประสบการณ์ช่วยพัฒนาความรู้เชิงปฏิบัติ
- 3.2 **ปัจจัยด้านวิชาชีพ** การพัฒนาวิชาชีพครู (TPD) ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการเงิน เช่น หลักสูตรอบรมการจัดการงบประมาณ หรือโครงการ "สถานีแก้หนี้ครู" การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดมีผลอย่างมากต่อการเพิ่มความฉลาดรู้ทางการเงินและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
- 3.3 **ปัจจัยด้านเทคโนโลยี** การเข้าถึงแพลตฟอร์มดิจิทัลทางการเงิน (FinTech) และแอปพลิเคชันจัดการการเงิน ช่วยให้ครูบริหารการเงินได้สะดวกและโปร่งใสมากขึ้น แต่ครูที่ขาดทักษะดิจิทัลอาจเผชิญกับอุปสรรคจากความซับซ้อนของเครื่องมือเหล่านี้
- 3.4 **ปัจจัยทางสังคมและครอบครัว** ครอบครัวเป็น "โรงเรียนทางการเงินแห่งแรก" โดยทัศนคติและพฤติกรรมทางการเงินของพ่อแม่มีผลต่อบุตรหลาน นอกจากนี้ แรงกดดันทางสังคม เช่น ภาระการค้ำประกันหนี้ อาจเป็นปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้ครูเกิดปัญหาทางการเงิน

4. กรอบแนวทางการพัฒนาครู

การสังเคราะห์วรรณกรรมและทฤษฎีได้ระบุองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับแนวทางการพัฒนาครู (Teacher Professional Development: TPD) เพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางการเงิน โดยใช้เกณฑ์ความถี่ในการปรากฏในงานวิจัย ซึ่งพบว่า องค์ประกอบที่มีความสำคัญและถูกใช้ในการวิจัยนี้มี 5 ด้านหลัก ได้แก่

1. **ความรู้และทักษะวิชาชีพ (Professional Knowledge and Skills)** เน้นการพัฒนาความรู้เชิงลึกทั้งด้านเนื้อหาวิชาและการจัดการทางการเงินส่วนบุคคลที่สามารถนำไปใช้ได้จริง
2. **เจตคติและค่านิยมวิชาชีพ (Professional Attitudes and Values)** เป็นองค์ประกอบที่กำหนดคุณภาพของการปฏิบัติหน้าที่ของครูและการเป็นแบบอย่างทางการเงินที่ดีแก่ผู้เรียน

3. ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities: PLC) เป็นกลไกสำคัญในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ และแก้ไขปัญหาการจัดการทางการเงินในบริบทจริงของโรงเรียน
4. การประเมินผลและสะท้อนกลับ (Evaluation and Reflective Feedback) เป็นเครื่องมือสำคัญในการตรวจสอบความก้าวหน้า และช่วยให้ครูตระหนักถึงจุดที่ต้องปรับปรุงในด้านความรู้ ทักษะและพฤติกรรมทางการเงิน
5. การสนับสนุนเชิงนโยบายและทรัพยากร (Policy and Resource Support) เป็นเงื่อนไขที่สำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาครูอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในพื้นที่ชนบทที่มีข้อจำกัด

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

วศมน ใจชื่น และพงษ์สิทธิ์ เพชรผล (2566) พบว่า ครูมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา เจตคติทางการเงินสูงสุด รองลงมาคือ พฤติกรรมทางการเงิน และความรู้ทางการเงินต่ำสุด ซึ่งสะท้อนว่าครูตระหนักถึงความสำคัญของการมีวินัยมากกว่าความรู้เชิงทฤษฎี

ธิตี ธาราสุข (2566) ได้พัฒนารูปแบบการเสริมสร้าง FL สำหรับครูที่เน้นการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ การเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสร้างประสบการณ์ตรง การฝึกปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างทักษะ และการนำเสนอผลลัพธ์ นอกจากนี้ งานวิจัยของ วศมน ใจชื่น (2565) ยังเสนอแนวทางที่ใช้ ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) และการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาเจตคติและพฤติกรรมทางการเงินของครู

ธนาคารแห่งประเทศไทย (2565) ได้ให้คำนิยามความฉลาดรู้ทางการเงินว่าเป็น “กระบวนการที่บุคคลพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และทักษะทางการเงิน เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจและการดำเนินชีวิตทางการเงินที่เหมาะสม” โดยเน้นว่าความฉลาดรู้ทางการเงินไม่ใช่เพียงแค่การมีข้อมูลทางการเงิน แต่ต้องสามารถประยุกต์ใช้ข้อมูลเหล่านั้นในการวางแผนการจัดการหนี้สิน การออม และการลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความมั่นคงและยั่งยืนทางเศรษฐกิจในระยะยาว นอกจากนี้ ธนาคารแห่งประเทศไทยยังได้ระบุว่าความฉลาดรู้ทางการเงินควรพัฒนาในทุกกลุ่มประชากร โดยเฉพาะกลุ่มวิชาชีพครูที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างรากฐานความรู้ให้แก่เยาวชน ครูจึงต้องมีความเข้าใจเรื่องนี้อย่างลึกซึ้ง เพื่อเป็นต้นแบบ และสามารถถ่ายทอดทักษะทางการเงินแก่ผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีส่วนช่วยลดปัญหาทางการเงินส่วนบุคคล เช่น ภาระหนี้สินเกินตัว ซึ่งพบได้บ่อยในกลุ่มบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวม ธนาคารแห่งประเทศไทยจึงมองว่าความฉลาดรู้ทางการเงินเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างเสถียรภาพทางการเงินของประเทศ เพราะเมื่อบุคคลสามารถบริหารจัดการการเงินของตนเองได้ดี ย่อมช่วยลดปัญหานี้ครัวเรือน และเพิ่มศักยภาพการใช้จ่ายและการออมในระบบเศรษฐกิจโดยรวม

สุทธิ สิปิกา (2566) พัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการที่บูรณาการความฉลาดรู้ทางการเงินเข้าสู่หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อยกระดับทักษะการตัดสินใจทางการเงินของนักเรียน และ สุธน วงศ์แดง (2568) เสนอให้พัฒนาความฉลาดรู้ทางการเงินตั้งแต่ระดับการผลิตครู

5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

Jamil and Deeba (2025) ศึกษาในกลุ่มนักศึกษาครู พบว่า ความฉลาดรู้ทางการเงินมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความอยู่ดีมีสุขทางการเงิน (Financial Well-being) โดยเฉพาะในมิติของ พฤติกรรมทางการเงิน ($r=.610$) และทัศนคติทางการเงิน ($r=.512$)

Bustos and Marapao (2025) ศึกษาครูในฟิลิปปินส์ พบว่า ครูมีความฉลาดรู้ทางการเงินในระดับสูง โดยมีเจตคติทางการเงินที่ดี แต่ยังคงพบปัญหาเรื่องการจัดการหนี้และการใช้จ่ายเกินตัว (พฤติกรรมทางการเงิน)



Compen, De Witte, and Schelfhout (2019) และ Louis, Siswandari, and Noviani (2024) สังเคราะห์ว่า TPD ด้าน FL ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ การเน้นเนื้อหา การเรียนรู้เชิงรุก ความสอดคล้องกับนโยบาย ระยะเวลาที่ต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมแบบกลุ่ม และความเป็นเจ้าของในการเรียนรู้ของครู โดยเน้นการใช้ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาอย่างยั่งยืน

Zulaihati, Susanti and Widyastuti (2020) ในกรุงจาการ์ตาพบว่า ความฉลาดรู้ทางการเงินมีผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมทางการเงิน 4 ด้าน คือ พฤติกรรมการออม พฤติกรรมการใช้จ่าย การวางแผนทางการเงินระยะสั้น และการวางแผนทางการเงินระยะยาว ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ครูที่มีความรู้ทางการเงินสูงมีแนวโน้มที่จะมีวินัยในการออมและวางแผนการเงินได้ดีกว่า

Barrot et al. (2024) ระบุว่า ครูที่มีความฉลาดรู้ทางการเงินในระดับสูงมักจะจัดการการเงินส่วนบุคคลได้ดี มีความมั่นคงในชีวิต และมีความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอนด้านการเงินในชั้นเรียน

Cangir et al. (2024) พบว่า เพศ สถานภาพสมรส อายุ และอายุงาน มีความสัมพันธ์กับระดับความฉลาดรู้ทางการเงินของครูอย่างมีนัยสำคัญ โดยครูเพศชายมีคะแนนสูงกว่าครูเพศหญิง ครูที่แต่งงานแล้วมีความฉลาดรู้ทางการเงินสูงกว่าครูโสด และครูที่มีอายุและอายุงานมากกว่ามีระดับความฉลาดรู้ทางการเงินสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ครูที่สอนในระดับมัธยมศึกษามีความฉลาดรู้ทางการเงินสูงกว่าครูในระดับอนุบาลและประถมศึกษา

องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD, 2022) นิยาม Financial Literacy ว่าเป็น การผสมผสานระหว่างความรู้ ทักษะ เจตคติ และพฤติกรรม ที่จำเป็นต่อการตัดสินใจทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุถึงความเป็นอยู่ที่ดีทางการเงิน

Lusardi and Mitchell (2020) เน้นย้ำว่า Financial Literacy คือความสามารถในการใช้ความรู้และทักษะทางการเงินในการบริหารจัดการทรัพยากรของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ และชี้ว่า บุคคลที่มี Financial Literacy สูง มักมีการวางแผนเกษียณและจัดการหนี้สินได้ดีกว่า นอกจากนี้ยังพบว่า โปรแกรมการศึกษาทางการเงินสามารถเพิ่มระดับความรู้ทางการเงินและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางการเงินในเชิงบวกได้จริง

Barrot et al. (2024) ระบุว่า ครูที่มีความฉลาดรู้ทางการเงินในระดับสูงมักจะจัดการการเงินส่วนบุคคลได้ดี มีความมั่นคงในชีวิต และมีความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอนด้านการเงินในชั้นเรียน

Zulaihati, Susanti and Widyastuti (2020) ชี้ให้เห็นว่า ความฉลาดรู้ทางการเงินมีผลบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมทางการเงิน ของครู 4 ด้าน ได้แก่

1. พฤติกรรมการออม (Saving Behaviour)
2. พฤติกรรมการใช้จ่าย (Shopping Behaviour)
3. การวางแผนทางการเงินระยะสั้น (Short-term Planning)
4. การวางแผนทางการเงินระยะยาว (Long-term Planning)

ผลการวิเคราะห์ยังชี้ว่า ครูที่มีความรู้ทางการเงินสูงมีแนวโน้มที่จะมีวินัยในการออมและการวางแผนทางการเงินมากกว่า และมีการเปรียบเทียบราคาก่อนซื้อสินค้า มีพฤติกรรมการใช้จ่ายอย่างมีเหตุผล

Lusardi and Mitchell (2014; 2020) พบว่า บุคคลที่มีความฉลาดรู้ทางการเงินสูงมักจะมีพฤติกรรมทางการเงินที่ดี เช่น การออมเงินอย่างสม่ำเสมอ การจัดการหนี้สินอย่างมีวินัย และการวางแผนการเงินระยะยาวอย่างเป็นระบบ และชี้ว่า โปรแกรมการศึกษาทางการเงินสามารถเพิ่มระดับความรู้ทางการเงินและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางการเงินในเชิงบวกได้จริง เช่น การลดภาระหนี้ การเพิ่มอัตราการออม และการตัดสินใจลงทุนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. สรุป

การพัฒนาครูที่เน้นการบูรณาการทั้งความฉลาดรู้ทางการเงินและทักษะวิชาชีพ เจตคติและค่านิยมวิชาชีพ ชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การประเมินผลและสะท้อนกลับ และการสนับสนุนเชิงนโยบายและทรัพยากร การเชื่อมโยง ความรู้ ทักษะ เจตคติ และพฤติกรรมทางการเงินเข้ากับกลไกการพัฒนาครูที่จะช่วยให้ครูสามารถจัดการชีวิตทางการเงินได้อย่างมั่นคง และทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนการศึกษาทางการเงินในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความท้าทายที่ครูไทยเผชิญอยู่ (ปัญหาหนี้สิน) และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (UN SDGs) ในด้านคุณภาพการศึกษา (SDG 4) และการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ทั่วถึง (SDG 8) เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและยกระดับคุณภาพวิชาชีพครูในระยะยาว

7. อภิปรายผล

ครูไทยส่วนใหญ่มีปัญหาหนี้สินเรื้อรังจากการขาดวินัยในการใช้จ่าย (พฤติกรรม) แม้จะมีรายได้มั่นคง (ปัจจัยด้านบุคคล) การศึกษาในครั้งนี้อาจช่วยให้ความฉลาดรู้ทางการเงินมี 5 องค์ประกอบที่ครอบคลุมถึง เจตคติ พฤติกรรม และการตัดสินใจทางการเงิน จึงเป็นการเน้นย้ำว่า แนวทางการพัฒนาต้องมุ่งไปที่การเสริมสร้าง วินัยทางการเงินและความเชื่อมั่นในการวางแผน ซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างยั่งยืน การบูรณาการแนวทางการพัฒนาครู (TPD) เชิงระบบ

1. **ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)** เป็นกลไกที่สำคัญที่สุดในการสนับสนุนการเรียนรู้ของครูในบริบทจริง การใช้ PLC ในการพัฒนาความฉลาดรู้ทางการเงินจะช่วยให้ครูได้แลกเปลี่ยนกรณีศึกษาทางการเงิน (เช่น การบริหารหนี้สิน) และร่วมกันพัฒนาชุดการเรียนรู้ด้านการเงินที่สามารถนำไปใช้กับนักเรียนได้จริง Compén et al. (2019) ย้ำว่าการบูรณาการแนวทางการพัฒนาครูที่มีประสิทธิภาพต้องมีการมีส่วนร่วมร่วมกัน (Collective Participation) ผ่าน PLC

2. **การประเมินผลและสะท้อนกลับ** การประเมินผลควรเป็นแบบ "ประเมินเพื่อพัฒนา" (Formative Evaluation) และควรให้ข้อมูลสะท้อนกลับเฉพาะบุคคล (Individualized Feedback) เพื่อให้ครูสามารถปรับปรุงพฤติกรรมทางการเงินของตนเอง (เช่น การวางแผนงบประมาณ การลดหนี้สิน) อย่างต่อเนื่องและตรงจุด

3. **การสนับสนุนเชิงนโยบายและทรัพยากร** แม้ครูจะมีความมุ่งมั่น แต่หากขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดและผู้บริหารสถานศึกษา การพัฒนาจะไม่ยั่งยืน นโยบายที่ชัดเจน (เช่น การบรรจุหลักสูตรอบรมด้านการเงิน) และการจัดสรรทรัพยากร (เช่น งบประมาณสำหรับการอบรมเชิงปฏิบัติการ) เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ครูในพื้นที่จำกัดสามารถเข้าถึงโอกาสในการพัฒนาความฉลาดรู้ทางการเงินได้อย่างทั่วถึง

8. เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา บุญส่ง และคณะ. (2563). ภาวะหนี้สินของข้าราชการครูในจังหวัดเพชรบุรี. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี*, 10(1); 31–37.
- ฉัตรสุตา เทพวิมลเพชรกุล, และสุชาดา นันทะไชย. (2567). วินัยทางการเงิน...เส้นทางเดินของครู สู่การไร้หนี้สิน: กรณีศึกษาข้าราชการครู โรงเรียนบ้านหมอมพัฒนาคุณ. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 13(4); 40–52.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2565). *สรุปผลการสำรวจทักษะทางการเงิน (Financial Literacy)*. กรุงเทพฯ: ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- จิตติ ธาราสุข, มนัสวาทน์ โกวิทยา, และสุวิธิดา จรุงเกียรติกุล. (2565). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ทักษะด้านการเงินที่ส่งผลต่อการเป็นหนี้ของครู. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 8(12); 339–353.
- ภัทรชัย อ่อนน้อม, และพัชราภรณ์ ทัพมาลี. (2568). ความฉลาดรู้ทางการเงินของครูรุ่นใหม่. *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 53(2); JESCU5302003.



- วศมน ใจชื่น, และพงษ์ลิขิต เพชรผล. (2566). ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม 6 ตามแนวคิดความฉลาดรู้ทางการเงิน. **วารสารเศรษฐศาสตร์ปริทรรศน์**, 10(2); 259–268.
- สุทธิ สี่พิกา. (2566). นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดความฉลาดรู้การเงิน. **วารสารวิจัยและพัฒนาศึกษา**, 15(1); 44–59.
- สุธน วงศ์แดง. (2568). ความฉลาดรู้ทางการเงินของนักศึกษาครู: กลยุทธ์และแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมสู่วิชาชีพในยุคดิจิทัล. **วารสาร มจร พุทธโสธรปริทรรศน์**, 5(1); 104–114.
- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2562). **พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ร่วมสมัยชุดความฉลาดรู้ (literacy)**. กรุงเทพฯ: สำนักงานราชบัณฑิตยสภา.
- Atkinson, A., & Messy, F. (2012). **Measuring financial literacy: Results of the OECD/International Network on Financial Education (INFE) pilot study**. OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions, No. 15. OECD Publishing.
- Compen, B., De Witte, K., & Schelfhout, W. (2019). **The role of teacher professional development in financial literacy education: A systematic literature review**. *Educational Research Review*, 26, 16–31.
- Darling-Hammond, L. (2023). Teacher learning that supports student learning. **Review of Educational Research**, 93(5); 691–729.
- Huston, S. J. (2010). Measuring financial literacy. **Journal of Consumer Affairs**, 44(2), 296–316.
- Kaufman, R. (1977). Needs assessments: Internal and external. **Journal of Instructional Development**, 1(2); 5–8.
- Louis, S., Siswandari, S., & Noviani, L. (2024). Essential components of teacher professional development for financial literacy: A literature review. **Journal of Education and Learning (EduLearn)**, 18(2); 570–578.
- Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2020). **Assessing the impact of financial education programs: A quantitative model**. *Economics of Education Review*, 78, Article 102014.
- OECD. (2020). **OECD/INFE 2020 international survey of adult financial literacy**. OECD Publishing.
- Remund, D. L. (2010). Financial literacy explicated: The case for a clearer definition in an increasingly complex economy. **Journal of Consumer Affairs**, 44(2); 276–295.

ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (กรณีศึกษา) Teacher Leadership in Active Learning through Professional Learning Communities: A Case Study

พิรวัส ศิรินันท์¹, วชิรา ศิรินันท์², นัทธมน เลิศอุดมโชค³

Phirawas Sirinanth¹, Wachira Sirinanth², Natthamol Lerth-Udomchok³

¹โรงเรียนบ้านม่วงโป้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

²โรงเรียนบ้านสาวะถี(สาวัดธีราชูร์รังสฤษฎ์) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

³โรงเรียนบ้านทุ่ม(ทุ่มประชานุเคราะห์) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

¹Muangpo Primary School, KhonKaen Primary Educational Service Area 1, Thailand

²Bansawatee School, KhonKaen Primary Educational Service Area 1, Thailand

³Banthom (Thumprachanukroh) School, KhonKaen Primary Educational Service Area 1, Thailand

Corresponding author. Email: Phirawas.m@hotmail.com

(Received: September 1, 2025; Revised: September 10, 2025; Accepted: September 13, 2025)

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้นำเสนอกรณีศึกษาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านทุ่ม (ทุ่มประชานุเคราะห์) โดยใช้กรณีศึกษาเอกสาร การลงพื้นที่จริง(Field Study) สัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์นายสันติ มุ่งหมาย(ผู้อำนวยการโรงเรียน) นางสาวศิริรัตน์ ชนะกาศรี(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา) แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ร่วมกับหลักการหรือแนวคิดทางทฤษฎี ว่าภาวะผู้นำของครูมีคุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงออกอย่างไรทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบดังนี้ 1) การมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การมีความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้ของครูที่เน้นให้ผู้เรียนปฏิบัติจริงผ่านสถานการณ์ปัญหาปลายเปิด 2) การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง ครูมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนา การริเริ่มนวัตกรรม กระตุ้นการเรียนรู้และความร่วมมือ รับผิดชอบงานร่วมกับผู้อื่น 3) การพัฒนาเพื่อครูและวิชาชีพ ครูแสดงพฤติกรรมความมุ่งมั่นในการพัฒนานตนเอง เพื่อนครูและวิชาชีพ 4) การมีความรู้ความเข้าใจหลักสูตร ครูแสดงพฤติกรรมการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร สามารถวิเคราะห์ หลักสูตรและประเมินผลหลักสูตร ผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก GPAS 5 Steps (Gathering, Processing, Applying, Self-Regulating) ที่พัฒนาโดยสถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ (พว.) ร่วมกับการจัดการเรียนรู้แบบเปิด (Open Approach) โดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นกลไกในการขับเคลื่อนและสร้างภาวะผู้นำครู

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำครู; การจัดการเรียนรู้เชิงรุก; ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Abstract

This study aims to examine teacher leadership in active learning management through Professional Learning Communities (PLC) as a driving mechanism, using Ban Thum School (Thum Prachanukroh) as a case study. The research employed document analysis, field study, and in-depth interviews with key school administrators including the principal, vice-principal, and head of academic affairs, followed by empirical



data analysis integrated with theoretical frameworks. The study explores how teacher leadership characteristics and behaviors are demonstrated both inside and outside the classroom, revealing four key components: 1) Competency in active learning management that emphasizes hands-on student practices through open-ended problem situations, 2) Transformational teacher leadership characterized by developmental vision, innovation initiation, learning stimulation, collaboration promotion, and shared responsibility, 3) Continuous professional development focusing on self-improvement, peer development, and professional growth, and 4) Curriculum knowledge and understanding including curriculum analysis and evaluation capabilities. The development of teacher leadership is implemented through the GPAS 5 Steps process (Gathering, Processing, Applying, Self-Regulating) developed by the Institute for the Promotion of Teaching Science and Technology, combined with Open Approach learning management, utilizing Professional Learning Communities (PLC) as a crucial mechanism for creating and developing teacher leadership, which results in effective learning management and sustainable educational quality improvement.

Keywords: Teacher Leadership; Active Learning; Professional Learning Communities

1. บทนำ

การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นระเบียบวิธีในสังคมศาสตร์ที่ผู้วิจัยสร้าง “ปฏิสัมพันธ์กับหลักฐานที่ไม่ใช่บุคคล” ผ่านเอกสารและสื่อรูปแบบต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์-สังเคราะห์ข้อมูลทฤษฎีในเชิงบรรยาย เพื่อตอบคำถามว่า “สถานการณ์ตอนนี้เป็นอย่างไร” (Scott, 1990) ลักษณะงานจึงใกล้เคียงวิจัยห้องสมุด (Library Research) ที่เน้นการอ่านอย่างมีวิจารณญาณ การคัดเลือกหลักฐานอย่างเป็นระบบ และการเชื่อมโยงองค์ความรู้เดิม ความรู้ใหม่ให้เกิดข้อสรุปที่ตรวจสอบย้อนกลับได้ (Scott, 2006) คุณภาพของงานตั้งอยู่บนความตรงของเนื้อหา (validity) โดยยึดเกณฑ์ 4 ประการของ Scott ได้แก่ ความถูกต้อง (authenticity) ความน่าเชื่อถือ (credibility) ความเป็นตัวแทน (representativeness) และความหมาย (meaning) เพื่อลดอคติและเพิ่มน้ำหนักเชิงพยานหลักฐาน (Scott, 1990) ดังนั้นงานที่ดีจึงต้องมีลักษณะคือสืบค้นกว้าง ข้มงวดในการคัดเลือก เชื่อมโยงเป็นกันอย่างเป็นระบบ นำข้อมูลเป็นตัวตั้งก่อนตีความ เพื่อคงความร่วมมือและความเที่ยงตรงของภาพรวม (Scott, 2006) แนวคิดที่ยึดหลักฐานหลายมิติ นี้สอดคล้องกับกรอบของกรณีศึกษา ซึ่งแม้ว่าจะแตกต่างจากระเบียบวิธี แต่เป็นการร่วมอุดมการณ์ในการทำความเข้าใจกับสถานการณ์หนึ่งอย่างลึกซึ้งในบริบทจริง โดยใช้ข้อมูลหลักฐานในหลากหลายรูปแบบเพื่อศึกษากลไกภายในของสิ่งที่ศึกษา (Jaeger, 1997) กรณีศึกษามุ่งเก็บวิเคราะห์และตีความข้อมูลหลักฐานในบริบทจริง ซึ่งได้กำหนดขอบเขตกรณีให้ชัดเพื่อศึกษาระบบความสัมพันธ์ภายในได้อย่างเป็นระบบ (Jaeger, 1997; McMillan, 2000)

ภาวะผู้นำครู หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำในการทำงานทั้งในและนอกห้องเรียน ชักนำเพื่อนครูให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจทำกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอน โดยมุ่งเน้นที่ความสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เรียน (สันติ มุ่งหมาย, 2564) ซึ่งมีองค์ประกอบของคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ 1) การมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก 2) การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การพัฒนาเพื่อครูและวิชาชีพ 4) การมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553; ศรีอุษา กมลธรรมรักษ์, 2557; สันติ มุ่งหมาย, 2564) ภาวะผู้นำครูเมื่อนำมาเชื่อมกับคุณภาพการสอน ในบทบาทของพี่เลี้ยงอย่างเป็นกัลยาณมิตร บนเส้นทางความก้าวหน้า และผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนเมื่อทำงานบนฐานข้อมูลจริง (วิโรจน์

สารัตถะ, 2557) และยังมีผลสัมฤทธิ์ที่ดีเมื่อมีความร่วมมือปฏิบัติจริงในห้องเรียน (สันติ มุ่งหมาย, 2564) การนำเอาภาวะผู้นำมาปรับใช้ให้ปรากฏใช้กรอบของการเรียนรู้เชิงรุก ที่เน้นลงมือทำ สื่อสาร และการใช้ความคิดขั้นสูงในกิจกรรมที่มีความหมาย (พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และ พยารั อินตีสุข, 2561) ซึ่งส่งเสริมการประมวลผลเชิงลึกและสมรรถนะที่ใช้ได้จริง (อรไท แสงลุน, 2564) บทบาทครูจึงเปลี่ยนเป็นผู้ออกแบบ ผู้อำนวยการและผู้อำนวยการสนับสนุนเสริมพลังคิด (ณัชนัน แก้วชัยเจริญกิจ, 2550; ปรียานุช พรหมภาสิต, 2559) กรอบ GPAS 5 Steps (Gathering, Processing, Applying, Self-Regulating) เพื่อออกแบบติดตาม และปรับกลยุทธ์ได้ตรงจุด (สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ, 2560) การจัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้แบบ Open Approach โดยใช้โจทย์หรือสถานการณ์ปลายเปิด การเรียนรู้ด้วยตนเอง การอภิปรายชั้นเรียน และการสรุปเชื่อมโยงแนวคิดเพื่อสร้างความรู้ร่วมและการคิดระดับสูง (ไมตรี อินทร์ประสิทธิ์, 2547; Inprasitha, 2011) และวัฏจักร Lesson Study วางแผน จัดกระบวนการเรียนรู้ สังเกตชั้นเรียน สะท้อนผล เพื่อยกระดับบทเรียนบนข้อมูลหลักฐานจริง (Yoshida, 2004; ฐาปนา จ้อยเจริญ, 2563) เมื่อขับเคลื่อนด้วยชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่กำหนดทิศทางร่วม การปฏิบัติร่วมทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีร่วมกันองค์กร (DuFour & Eaker, 1998)

โรงเรียนบ้านห่ม(ห่มประชาชนเคราะห์) จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักสูตรแกนกลาง พ.ศ. 2551 (ปรับปรุง พ.ศ. 2563) ตั้งอยู่ในตำบลบ้านห่ม อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น 40000 มีผู้เรียนในระดับชั้นปฐมวัยถึงประถมศึกษาจำนวน 742 คน (โดยข้อมูลล่าสุดระบุจำนวนผู้เรียนทั้งโรงเรียน 670 คน ณ 10 พ.ย. 2567), มี 18 ห้องเรียน, จำนวนครูผู้สอน 34 คน และผู้อำนวยการปัจจุบันคือ นายสันติ มุ่งหมาย โรงเรียนมีปรัชญาคือ คุณธรรมนำความรู้ มีวิสัยทัศน์คือองค์กรวัฒนธรรมคุณภาพ ผู้เรียนและครูเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เชิดชูคุณธรรม น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีอัตลักษณ์ คือ รับผิดชอบหน้าที่ มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ และเอกลักษณ์คือ โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมคุณภาพชุมชนโดยรอบของโรงเรียนเป็นชนบททั้งเมือง มีจำนวนประชากรประมาณ 14,000 คน ประกอบอาชีพหลักเกษตรกรและรับจ้างทั่วไป ในการวิเคราะห์องค์กรในส่วนที่เป็นโอกาสของสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนให้ความสำคัญและสนับสนุนในการศึกษา องค์กรท้องถิ่นสนับสนุนดี และผู้เรียนมีความสามารถพิเศษที่หลากหลาย (ศิลปะ ทุนยนต์ นักบินน้อย การงานอาชีพ กีฬา) ข้อจำกัดคือผู้ปกครองส่วนใหญ่มีรายได้น้อย หลายครอบครัวผู้ปกครองต้องทำงานต่างจังหวัด เด็กนักเรียนอยู่กับผู้สูงอายุ ขาดสื่อการเรียนรู้ อุปกรณ์เทคโนโลยี และโอกาสในการเรียนรู้นอกโรงเรียน

จากที่กล่าวมาผู้เขียนเลือกนำเสนอบทความวิชาการนี้ในรูปแบบของกรณีศึกษาจากการพัฒนาคุณภาพภาวะผู้นำครูผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านห่ม(ห่มประชาชนเคราะห์) ซึ่งบริหารจัดการภายใต้กรอบการบริหารจัดการนี้เอื้อให้ครูเกิดภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การใช้กรณีศึกษาจากการศึกษาเอกสาร การลงพื้นที่และการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งผู้บริหาร รองผู้อำนวยการ และหัวหน้างานวิชาการ ผู้เขียนสามารถเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำครูกับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ผ่านการออกแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่นำเอา GPAS 5 Steps และ Open Approach มาบูรณาการร่วมกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

2. แนวคิดที่เกี่ยวกับการวิจัยเอกสาร (Documentary Study) และการศึกษกรณีศึกษา (A Case Study)

การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ที่ได้รับความนิยมอย่างมาก โดยผู้วิจัยจะเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับแหล่งข้อมูลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเอกสาร ทฤษฎี หลักแนวคิด รวมถึงสื่อในรูปแบบต่างๆ เช่น ภาพยนตร์ วิดีทัศน์ ภาพวาด สมุดบันทึก ทั้งสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ การวิจัยประเภทนี้เป็นวิธีการเชิงบรรยายที่มุ่งอธิบายสภาพจริงในปัจจุบันให้ชัดเจน เพื่อตอบคำถาม "สถานการณ์ตอนนี้เป็นอย่างไร" ในทางปฏิบัติ การวิจัยเอกสารนับเป็น "วิจัยห้องสมุด" เนื่องจากอาศัยการอ่าน วิเคราะห์ และสังเคราะห์จากแหล่งข้อมูลที่รวบรวมไว้แล้ว โดยไม่ต้องลงพื้นที่เก็บข้อมูลใหม่ และใช้ข้อมูลทุติยภูมิจากสื่อหลายรูปแบบเป็นหลัก คุณภาพ



ของการวิจัยเอกสารอยู่ที่ความตรงของเนื้อหา (validity) ซึ่งต้องคัดเลือกเอกสารอย่างมีเกณฑ์ตาม Scott (1990) ทั้ง 4 ประการ ได้แก่ ความถูกต้องของเนื้อหา (authenticity) คือการตรวจสอบที่มา ผู้เขียน และความสอดคล้องตามเวลา ความน่าเชื่อถือ (credibility) คือการเลือกข้อมูลที่ไม่ผิดพลาดหรือบิดเบือน ความเป็นตัวแทน (representativeness) คือความเป็นแบบฉบับของเอกสารประเภทเดียวกันและความเป็นตัวแทนของข้อมูลต่อประชากร และความหมาย (meaning) คือเอกสารต้องชัดเจน เข้าใจง่าย และตีความได้ทั้งในระดับข้อเท็จจริงและความหมายที่ซ่อนอยู่ ดังนั้น การวิจัยเอกสารที่มีคุณภาพจึงต้องสืบค้นอย่างกว้างขวาง คัดเลือกอย่างเข้มงวด ใช้หลักฐานเป็นตัวตั้ง ลดอคติ และสรุปภาพรวมของข้อเท็จจริงปัจจุบันจากหลักฐานที่ตรวจสอบได้ (Scott, 1990; Scott, 2006)

การศึกษาแบบกรณีศึกษา (Case Study) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งทำความเข้าใจกรณีใดกรณีหนึ่งอย่างลึกซึ้งและรอบด้าน มากกว่าการอธิบายภาพรวมเชิงสถิติ โดยศึกษาปรากฏการณ์หนึ่งที่ผู้วิจัยคัดเลือกมาขยายความให้ชัดเจนผ่านการเก็บ วิเคราะห์ และตีความหลักฐานในหลายมิติ โดยไม่จำกัดจำนวนสถานที่ ผู้มีส่วนร่วม หรือเอกสาร Stake (1988) มองกรณีศึกษาเป็นทั้งกระบวนการเรียนรู้เกี่ยวกับกรณีและผลลัพธ์ของการเรียนรู้ นั่น ขณะที่กรณี (case) คือหน่วยที่ต้องการศึกษาซึ่งต้องมีขอบเขตพอให้ทำความเข้าใจได้อย่างเป็นระบบ ลักษณะเด่นของกรณีศึกษาคือการสำรวจสิ่งที่มีความเป็นนามธรรมสูง เช่น ความคิด ทศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรม ด้วยการบรรยายเชิงหลักฐานอย่างละเอียด (thick description) ที่เชื่อมโยงทฤษฎีมารองรับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจเชิงลึกของผู้วิจัยต่อกรณี ผู้วิจัยจึงคัดเลือกกรณีแบบมุ่งหมาย โดยไม่ยึดกรอบประชากรกลุ่มตัวอย่าง และยอมรับความเป็นพลวัตเนื่องจากการศึกษามักเผยให้เห็นประเด็นใหม่เป็นลูกโซ่ระหว่างการศึกษ หน่วยศึกษาแบ่งได้สองประเภท คือ กรณีเดี่ยว (single case) ที่อาจเป็นบุคคล องค์กร หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ต้องการเจาะลึกเพื่ออธิบายปัญหา ความสำเร็จ หรือบริบทเฉพาะ และกรณีพหุ (multiple cases) เพื่อเทียบเคียงรูปแบบ สังเคราะห์ข้อสรุป หรือพัฒนาทฤษฎีในประเด็นเดียวกัน (ยาใจ พงษ์บริบูรณ์, 2010)

3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครู

ภาวะผู้นำครู คือ คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำในการทำงานทั้งในและนอกห้องเรียน ชักนำเพื่อนครูให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจทำกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน โดยมุ่งเน้นที่ความสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เรียน เมื่อสังเคราะห์องค์ความรู้ ซึ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำครูประกอบด้วยดังนี้ (ไชยา ภาวะบุตร, 2560; ประภาดา คนคลอง, 2560; วิโรจน์ สารรัตน์, 2557; ศรีอุษา กมลธรรมรักษ์, 2557; สันติ มุ่งหมาย, 2564)

1) การมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การมีความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้ของครูที่เน้นให้ผู้เรียนปฏิบัติจริงผ่านสถานการณ์ปัญหาปลายเปิด น่าสนใจ มีเงื่อนไขไปสู่การคิดที่หลากหลาย ผู้เรียนได้คิดวางแผน แก้ปัญหา อภิปรายสรุป สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง

2) การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง ครูมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนา การริเริ่มนวัตกรรม กระตุ้นการเรียนรู้และความร่วมมือ รับผิดชอบงานร่วมกับผู้อื่น และได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

3) การพัฒนาเพื่อครูและวิชาชีพ ครูแสดงพฤติกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู ตระหนักและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพครู และเพื่อนร่วมอาชีพ

4) การมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตร ครูแสดงพฤติกรรมการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร สามารถวิเคราะห์ หลักสูตรและประเมินผลหลักสูตร รวมทั้งการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของหลักสูตร

ด้วยองค์ประกอบดังกล่าว การเปิดพื้นที่ให้ครูมีส่วนร่วมขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติจริง ทำให้ภาวะผู้นำครูมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน รวมถึงการยกระดับสมรรถนะการสอนผ่านบทบาทผู้ชี้แนะในการจัดการเรียนรู้และกัลยาณมิตรทางวิชาการ การยกย่องเชิดชูเกียรติและสร้างหนทางสู่ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ตลอดจนการทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ทั้งในระดับห้องเรียนและระดับเขตพื้นที่ อันเชื่อมโยงโดยตรงกับคุณภาพการจัดการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (ไชยา ภาวะบุตร, 2560; วิโรจน์ สารรัตน์, 2557; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) อีกทั้งครูทุกคนควรมีภาวะผู้นำ เนื่องจากครูเป็นกุญแจสำคัญที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันจะสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ได้เป็นอย่างดี การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ความร่วมมือด้วยการปฏิบัติจริงในห้องเรียน จะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครูเพื่อพัฒนาผู้เรียนได้ดียิ่งขึ้น (สันติ มุ่งหมาย, 2564)

การมีภาวะผู้นำครูของครูในโรงเรียนบ้านห่ม(ห่มประชาชนเคราะห์)ด้านคุณภาพเชิงวิชาชีพที่ยึดโยงกับวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียน ซึ่งครูเป็นผู้ขับเคลื่อนไปสู่คุณภาพของผู้เรียนผ่านการทำงานร่วมกัน และหลักฐานเชิงประจักษ์ โดยมีองค์ประกอบสัมพันธ์กันใน 5 มิติ ได้แก่ (1) มิติด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล แสดงถึงวุฒิภาวะ ความเหมาะสมกับความเป็นครู และการเป็นแบบอย่าง (2) มิติด้านการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมใน PLC (3) มิติด้านภาวะผู้นำ การสอน ออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (4) มิติด้านหลักฐานและคุณภาพ การวิจัยในชั้นเรียน นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมิน และบทบาทในคณะกรรมการประกันคุณภาพภายใน และ (5) มิติด้านการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อเปิดโอกาสการเรียนรู้หลากหลาย กล่าวสรุปได้ว่าพฤติกรรมที่บ่งชี้ถึงการมีภาวะผู้นำของครูโรงเรียนบ้านห่ม(ห่มประชาชนเคราะห์) คือ การออกแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุก การมีวินัยเชิงบวก การมีวิสัยทัศน์และความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู อีกทั้งครูยังมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรในรายวิชาที่ตนเองนั้นรับผิดชอบ

4. แนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก

กระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก เป็นกรอบแนวคิดและแนวปฏิบัติการสอน ที่วางผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการสร้างองค์ความรู้ โดยกำหนดให้การลงมือทำ ควบคู่กับการสื่อสารและการคิดขั้นสูง ให้เกิดขึ้นจริงในห้องเรียนผ่านกิจกรรมที่หลากหลายและมีความหมายต่อผู้เรียน โดยผู้เรียนได้รับโอกาสให้ฟัง พูด อ่าน เขียน แสดงความคิดเห็นในขณะปฏิบัติกิจกรรม ผู้เรียนได้ฝึกทักษะการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินค่า (พิมพ์นธ์ เดชะคุปต์ และพะเยาว์ ยินดีสุข, 2561) โดยการเรียนรู้เชิงรุกเป็นการจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง มีพื้นที่แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่นผ่านการพูด การอ่าน การเขียน และการอภิปราย เพื่อสะท้อนความคิด ตรวจสอบ และต่อยอดความเข้าใจของตนเอง ตลอดจนสร้างองค์ความรู้ใหม่จากการเชื่อมโยงความรู้เดิมกับสถานการณ์ปัญหาจริง และความสนใจในชีวิตจริงของผู้เรียนแต่ละคน (อรไท แสงลุน, 2564)

บทบาทผู้สอนในกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกคือการออกแบบประสบการณ์ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เชื่อมผลลัพธ์กับการใช้จริงในชีวิต กำกับชั้นเรียนให้เกิดการมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง ควบคู่กัน ผู้สอนทำหน้าที่หลายบทบาท ได้แก่ ผู้เขียนบทและผู้ออกแบบกิจกรรม ผู้แนะนำ (coach) และผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) พร้อมขับเคลื่อนกิจกรรมแบบพลวัตที่ทำหายและหลากหลายวิธี จึงต้องวางแผนผลลัพธ์ เนื้อหา กิจกรรม และเวลาอย่างชัดเจน จัดสภาพแวดล้อมให้เกิดความร่วมมือทางวิชาการ เปิดใจยอมรับความแตกต่างด้านความสามารถและความคิดของผู้เรียน และสื่อสารความคาดหวังให้โปร่งใส (ณชนัน แก้วชัยเจริญกิจ, 2550; ปรียานุช พรหมภาสิต, 2559)

บทบาทของผู้เรียน ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุกนั้น ผู้เรียนจะต้องถูกเปลี่ยนบทบาทจากผู้รับความรู้ (receiver) ไปสู่การเป็นผู้มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ (co-creators) โดยจะต้องสามารถแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง รู้จักคิด วิเคราะห์ การให้เหตุผล การกล้าแสดงออก และมีความคิดสร้างสรรค์ (อรไท แสงลุน, 2564)



สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ (2560) ได้นำกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะกระบวนการคิดขั้นพื้นฐานและการคิดขั้นสูงเชิงระบบแบบ GPAS ที่มีขั้นตอนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ชัดเจนให้เป็นกิจกรรมในลักษณะ Active Learning ผสมผสานกับแนวทางการออกแบบการเรียนรู้แบบ Backward Design ให้สอดคล้องสัมพันธ์กันสู่เป้าหมายของการเรียนรู้ พัฒนาผู้เรียนให้คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น มีทักษะการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะทักษะด้านการเรียนรู้ และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills) ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อครูในการจัดการเรียนรู้ไปสู่ประเทศไทย 4.0 โดยแบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้

- 1) ระดับการรวบรวมข้อมูล (Gathering : G) กำหนดขอบเขตและเป้าหมาย (Focusing) ให้ชัดเพื่อคัดเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้อง จากนั้นสังเกตอย่างเป็นกลางด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 เพื่อได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้งปริมาณและคุณภาพ
- 2) ระดับการจัดกระทำข้อมูล (Processing : P) แยกแยะตามมิติหรือเกณฑ์ (Discriminating) เปรียบเทียบเหมือน-ต่าง (Comparing) จัดกลุ่มอย่างมีเกณฑ์ (Classifying) และเรียงลำดับเหตุการณ์หรือขั้นตอน (Sequencing) แล้วเชื่อมโยงความสัมพันธ์ให้เกิดความหมาย (Connecting) อธิบายเหตุผลรองรับข้อสรุป (Reasoning) วิพากษ์ สมมติฐานเพื่อเปิดมุมมองใหม่ (Criticizing) และตรวจสอบความถูกต้องด้วยหลักฐาน การตรวจสอบ (Verifying)
- 3) ระดับการประยุกต์ใช้ (Applying : A) นำความเข้าใจไปสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือปรับปรุงวิธีเก่า (Creative) วิเคราะห์โครงสร้างและกลไก (Analysis) ผสานองค์ความรู้สร้างแบบจำลอง แนวคิดใหม่ (Synthesis) ตัดสินใจบนเกณฑ์ที่ชัดและประเมินความเสี่ยง ผลกระทบ (Decision Making) ถ่ายโอนความรู้สู่บริบทใหม่ (Transferring)
- 4) ระดับการกำกับตนเอง (Self-Regulating : S) ใช้ภาวะรู้คิดกำกับตนเองในการวางแผน ติดตาม ประเมิน และปรับกลยุทธ์การเรียนรู้ (Meta-cognition) ตั้งค่านิยมการคิดคำนึงประโยชน์ตน กลุ่ม สังคม ประเทศ โลกและมิติคุณธรรม (Thinking Value) และหล่อหลอมนิสัยใฝ่คิดที่ยึดหลักฐาน ไม่ด่วนสรุป เปิดใจต่อข้อมูลใหม่ (Thinking Disposition)

การจัดการเรียนรู้แบบเปิดหรือ Open Approach เป็นกระบวนการคิดที่เน้นกระบวนการแก้ปัญหา มากกว่าผลลัพธ์หรือคำตอบเพียงอย่างเดียว แต่เป็นกระบวนการที่ให้ผู้เรียนได้เผชิญกับปัญหาและคิดวิเคราะห์แก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยการนำเสนอปัญหาปลายเปิดกับผู้เรียนด้วยการตั้งโจทย์สร้างสถานการณ์ขึ้นมาให้ผู้เรียนแก้ปัญหา ให้เวลาผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์เอง ซึ่งเป็นวิธีการจัดการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนได้ฝึกคิด (ไมตรี อินทร์ประสิทธิ์, 2547) โดยการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิด Active Learning หรือการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยใช้วิธีการแบบเปิด (Open Approach) ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นที่ 1 นำเสนอปัญหาปลายเปิด (Posing open-ended problem) ครูเสนอ ปัญหาปลายเปิดในชั้นเรียน
- ขั้นที่ 2 เรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน (Students' Self Learning) ในวิธีการแบบเปิด จะต้องให้ความสำคัญกับแนวคิดของผู้เรียนรายบุคคล
- ขั้นที่ 3 อภิปรายและเปรียบเทียบร่วมกันทั้งชั้นเรียน (Whole Class Discussion and Comparison) การเขียนแสดงแนวทางการแก้ปัญหาของแต่ละบุคคลและกลุ่ม

ขั้นที่ 4 สรุปเชื่อมโยงแนวคิดของผู้เรียน (Summing-up by Connecting Students' Emergent Ideas) ผู้เรียนหรือครูเขียนแสดงการทำงานของแต่ละบุคคล หรือกลุ่ม รวมถึงข้อเสนอทั้งหมดของผู้เรียนบนกระดาน (Inprasitha, M., 2011)

โรงเรียนบ้านท่ม(ท่มประชาคุณ) พัฒนาการสอนโดยให้ครูได้ออกแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยใช้ GPAS 5 Steps เป็นหลักเพื่อวิเคราะห์มาตรฐานและข้อมูลผู้เรียน กำหนดโจทย์การเรียนรู้เชิงรุก จากนั้นออกแบบแผน ให้นักเรียนได้ฝึกทักษะกระบวนการคิดขั้นสูง เพื่อนำไปใช้ในชั้นเรียนผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้แบบเปิด (Open Approach) ที่เปิดโอกาสให้นักเรียนได้ร่วมกันแก้ปัญหาหรือสถานการณ์ที่กำหนดแบบปลายเปิด ขณะที่ครูร่วมสังเกตชั้นเรียน ผลลัพธ์ที่ได้คือผู้เรียนสามารถพัฒนาความคิดวิเคราะห์ วิจัยอนุมาน ถ้อยถาม ถ้อยอธิบาย แก้ไขปัญหาเป็น สามารถสรุปขั้นตอนการทำงานได้

เห็นประโยชน์และสามารถนำไปใช้ในชีวิตจริง รวมถึงสร้างชิ้นงานตามความสนใจ ส่วนครูเกิดทักษะออกแบบบทเรียนที่ดีขึ้น เกิดวัฒนธรรมสะท้อนจากหลักฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ และทำงานร่วมกันเป็นทีม

5. แนวคิดที่เกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community)

DuFour & Eaker (1998), DuFour, DuFour, & Eaker (2008) ชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพเป็นระบบที่สร้างความร่วมมือระหว่างครูและผู้บริหารเพื่อขับเคลื่อนโรงเรียนด้วยทิศทางร่วม การปฏิบัติร่วม และผลลัพธ์ร่วมกัน โดยเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมร่วมที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ทำให้เกิดความรับผิดชอบร่วมต่อการยกระดับผลการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมมีลักษณะพึ่งพาอาศัย มุ่งเรียนรู้ร่วมกันผ่านการสืบเสาะหาความรู้ต่อแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ และสภาพจริงปัจจุบัน เพื่อให้เห็นทางเลือกใหม่และมาตรฐานการสอนที่กระจ่างชัด กล่าวได้ว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) เป็นเครื่องมือที่ใช้การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ครูผู้สอนและผู้บริหารร่วมกันตั้งคำถาม ท้าทายปฏิบัติการ และใช้หลักฐานเชิงประจักษ์เพื่อติดตามและยกระดับผลลัพธ์ของผู้เรียน โดยยึดความเชื่อว่าการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเริ่มจากการเรียนรู้ที่แฝงอยู่ในระบบการทำงานของครู (DuFour, 2007) ชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพจึงเป็นกลไกขับเคลื่อนคุณภาพโรงเรียนที่ทำให้การเรียนรู้ของครู ซึ่งเป็นแรงผลักดันของการเรียนรู้ของผู้เรียน ผ่านวงจรการสอบถาม สืบค้น ปฏิบัติการ และสะท้อนผลอย่างต่อเนื่องบนฐานของข้อมูล (Hord, 1997) จากการสังเคราะห์งานวิจัยทำให้เห็นว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สร้างผลลัพธ์ชัดเจนในสองด้าน ได้แก่

- 1) ด้านครู ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพช่วยลดความโดดเดี่ยวทางวิชาชีพ เสริมพันธกิจและความมุ่งมั่นร่วมกัน ต่อเป้าหมายของโรงเรียน เพิ่มพูนความรู้ด้านเนื้อหาและวิธีสอน เข้าใจผู้เรียนได้ดีขึ้น เข้าถึงสารสนเทศวิชาชีพได้กว้างและเร็ว เกิดแรงบันดาลใจและความเป็นเจ้าของการเปลี่ยนแปลง และเร่งการปรับการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับลักษณะของผู้เรียน
- 2) ด้านผู้เรียน ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพช่วยลดอัตราการซ้ำชั้น ลดการขาดเรียน เพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ พร้อมทั้งลดช่องว่างของผลสัมฤทธิ์ระหว่างกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน (Hord, 1997)

ในบริบทโรงเรียนบ้านห่ม (ห่มประชานุเคราะห์) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นกระบวนการทำงานร่วมของครูอย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน ผ่านการแลกเปลี่ยนเชิงหลักฐาน ออกแบบ ทดลอง ทบทวนการสอน และให้ข้อมูลย้อนกลับร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ โรงเรียนกำหนดให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการ PLC สัปดาห์ละ 2 ชั่วโมง โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อน ซึ่งโรงเรียนบ้านห่ม(ห่มประชานุเคราะห์) ได้รับคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนต้นแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่ส่งเสริมภาวะผู้นำครูให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัดสินใจบนข้อมูล ทำงานเป็นทีม และเป็นแบบอย่างเชิงวิชาชีพ โดยมีหลักฐานจากครู 34 คนที่ได้รับเกียรติบัตรการนำนวัตกรรมผู้เรียนเสนอผลงาน ในเชิงการสอน

6. ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

จากการศึกษาเอกสาร การลงพื้นที่ และการสัมภาษณ์เชิงลึกโรงเรียนบ้านห่ม(ห่มประชานุเคราะห์) ชี้ให้เห็นว่าการส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำครูตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำครู ผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้ สามารถสรุปได้ดังนี้

การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำครูผ่านการออกแบบและดำเนินการสอนที่เน้นการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งครูจะต้องมีบทบาทในการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่ท้าทายและมีความหมาย ซึ่งสามารถพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาของผู้เรียน การออกแบบกิจกรรมที่เน้นการลงมือทำจริงและการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ช่วยให้ครูสะท้อนผลลัพธ์การเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องและมีการปรับปรุงวิธีการสอนที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยโรงเรียนบ้านห่ม(ห่มประชานุเคราะห์)

ได้การบูรณาการโดยใช้กรอบการจัดการเรียนรู้ตามกระบวนการ GPAS 5 Steps ร่วมกับการจัดการเรียนรู้แบบเปิด (Open Approach) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงและการแก้ปัญหาของผู้เรียน ซึ่งกระบวนการนี้ช่วยผลักดันให้ครูใช้วิธีการที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียนในการตั้งคำถาม วิเคราะห์ข้อมูล สร้างความคิดใหม่ และสังเคราะห์องค์ความรู้จากประสบการณ์จริง โดยที่กรอบ GPAS 5 Steps ช่วยให้ผู้ครูสามารถวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่ชัดเจนและเชื่อมโยงเนื้อหาเกี่ยวกับทักษะการคิดเชิงระบบ ในขณะที่การจัดการเรียนรู้แบบเปิดกระตุ้นให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาที่ประยุกต์ใช้ได้ในชีวิตจริง การบูรณาการทั้งสองกรอบดังกล่าวจึงเป็นตัวขับเคลื่อนให้ครูเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้นำในการออกแบบกิจกรรมที่ทำนายและสร้างความหมายต่อผู้เรียน ส่งผลให้ครูพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการสอน ความสามารถในการริเริ่มนวัตกรรม และการทำงานร่วมกันในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

โรงเรียนบ้านห่ม(ห่มประชานุเคราะห์) ได้นำเอาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมภาวะผู้นำครู เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ครูเกิดภาวะผู้นำตามองค์ประกอบในด้าน**การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาเพื่อครูและวิชาชีพ** ซึ่งสามารถส่งเสริมได้ในหลายมิติ เช่น ผ่านกระบวนการทำงานร่วมกันในทีม การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในด้านการเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ครูได้รับการพัฒนาให้สามารถริเริ่มนวัตกรรมปรับปรุงวิธีการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนผ่านการสนับสนุนจากเพื่อนครูและผู้บริหาร ในด้านการพัฒนาครูและวิชาชีพ PLC ช่วยให้ครูมีโอกาสนำวิธีการสอนและการจัดการเรียนรู้โดยใช้ข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ในการปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนในด้านการมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตร ครูสามารถเข้าถึงสารสนเทศวิชาชีพได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวางผ่านการศึกษาวิจัยปฏิบัติการร่วมกันและการสะท้อนผลการจัดการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลให้ครูมีทักษะในการวิเคราะห์และปรับปรุงการใช้หลักสูตรให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่ต้องการ นอกจากนี้การบูรณาการทั้งสามด้านดังกล่าวเป็นการส่งเสริมภาวะผู้นำครู โดยทำให้ครูมีความรับผิดชอบร่วมต่อการพัฒนาผู้เรียนและสามารถขับเคลื่อนการเรียนการสอนเพื่อให้โรงเรียนบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ การศึกษาเอกสาร การลงพื้นที่จริง และการสัมภาษณ์เชิงลึกของกรณีศึกษาโรงเรียนบ้านห่ม(ห่มประชานุเคราะห์) ผู้เขียนทำการสังเคราะห์ วิเคราะห์ถึงการส่งเสริมภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกผ่านชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำครูได้ทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ดังนี้

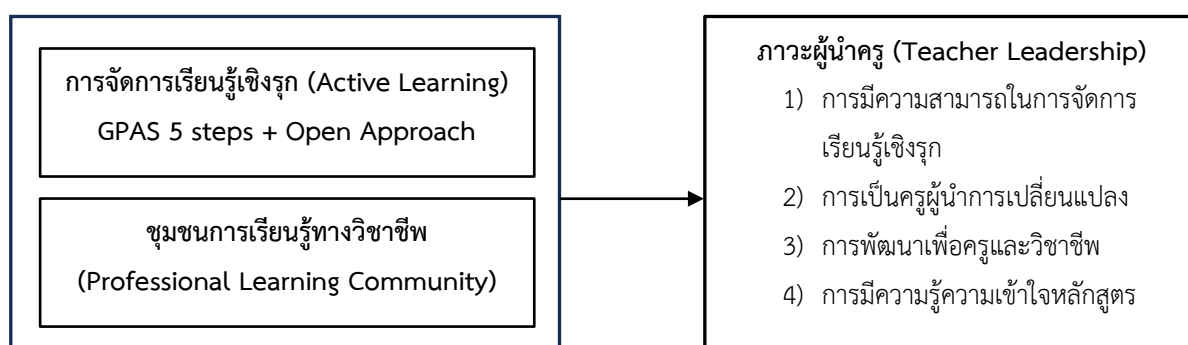
1) **การมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)** ครูที่มีภาวะผู้นำต้องมีความสามารถในการออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก ซึ่งเน้นให้ผู้เรียนได้คิด วางแผน แก้ปัญหา และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ผ่านสถานการณ์ปัญหาปลายเปิดที่ครูออกแบบ ใน PLC ครูจะได้รับการสนับสนุนให้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวทางการออกแบบการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลให้ครูมีทักษะในการกระตุ้นการคิดอย่างลึกซึ้งและการพัฒนาผู้เรียนให้สามารถนำความรู้ไปใช้จริงในชีวิตได้

2) **การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง** ครูที่มีภาวะผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนา การริเริ่มนวัตกรรม และกระตุ้นการเรียนรู้และความร่วมมือในวงกว้าง การทำงานร่วมกันใน PLC ทำให้ครูมีโอกาสนำวิธีการสอนใหม่ ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นและชักนำเพื่อนครูให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานร่วมกัน ซึ่งส่งผลให้ครูได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำในวิชาชีพ การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนจึงเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

3) **การพัฒนาเพื่อครูและวิชาชีพ** ภาวะผู้นำครูยังรวมถึงการพัฒนาตนเองและเพื่อนครูในด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ครูในโรงเรียนบ้านห่มแสดงพฤติกรรมที่มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ เช่น การเข้าร่วมกิจกรรม PLC และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสาขาวิชาของตน การเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพจะส่งผลให้ครูตระหนักถึงบทบาทของตนเองและพัฒนาการสอนให้ดียิ่งขึ้น

4) การมีความรู้ความเข้าใจหลักสูตร ครูที่มีภาวะผู้นำจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรและสามารถนำหลักสูตรมาประยุกต์ใช้ในการสอนให้สอดคล้องกับผู้เรียน PLC สนับสนุนการวิเคราะห์และทบทวนหลักสูตรร่วมกัน ซึ่งจะทำให้ครูมีการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและศักยภาพของผู้เรียน

ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในกรณีศึกษาของโรงเรียนบ้านห่ม (ห่มประชานุเคราะห์) ส่งผลกระทบอย่างในสามด้านดังนี้ โดย 1) ด้านครู การบูรณาการ PLC กับการจัดการเรียนรู้เชิงรุกช่วยพัฒนาทักษะการออกแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวทางการออกแบบการเรียนรู้ในกลุ่ม ทำให้ครูพัฒนาทักษะการกระตุ้นการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาของผู้เรียน ตลอดจนส่งเสริมการริเริ่มนวัตกรรมและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในวิชาชีพ 2) ด้านผู้เรียน การจัดการเรียนรู้เชิงรุกส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาที่สามารถประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง ผ่านการมีส่วนร่วมในการตั้งคำถาม วิเคราะห์ข้อมูล และสังเคราะห์ความรู้จากประสบการณ์จริง ส่งผลให้นักเรียนมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง ลดอัตราการซ้ำชั้นและการขาดเรียน และเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3) ด้านสถานศึกษา การบูรณาการดังกล่าวช่วยส่งเสริมให้โรงเรียนพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างยั่งยืนผ่านการสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีความร่วมมือสูง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด ซึ่งส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันทั้งในระดับครูและนักเรียน นำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนและการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

7. เอกสารอ้างอิง

- จิรวดี ทวีโชติ. (2561). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการจัดการเรียนรู้ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 22. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2560). ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพและแนวทางการนำมาใช้ในสถานศึกษา. วารสารมหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช; 34-41.
- ไชยยศ เรืองสุวรรณ. (2553). เทคโนโลยีการศึกษา: ทฤษฎีและการวิจัย. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรินต์ติ้งเฮาส์.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2560). ภาวะผู้นำทางวิชาการ ฉบับปรับปรุง 2560. สกลนคร: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ฐานา จ้อยเจริญ. (2563). การพัฒนารูปแบบการนิเทศตามแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกับการพัฒนา
บทเรียนร่วมกันเพื่อส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้ร่วมกันเชิงรุกของนักศึกษาครูวิทยาศาสตร์ของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.



- ประภาดา คนคล่อง. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำครูเพื่อการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 : กรณีโรงเรียนอนุบาลคำชะอี. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ปรียานุช พรหมภาสิต. (2559). คู่มือการจัดการเรียนรู้ “Active learning (AL) for HuSo at KPRU”. กำแพงเพชร: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ปรณัฐ กิจรุ่งเรือง, และอรพิน ศิริสัมพันธ์. (2561). ชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ. นนทบุรี: M & N Design Printing.
- พิมพ์พันธ์ เตชะคุปต์, และเพียว ยินดีสุข. (2561). การเรียนรู้เชิงรุกแบบรวมพลังกับ PLC เพื่อการพัฒนา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไมตรี อินทร์ประสิทธิ์. (2547). การสอนโดยใช้วิธีการแบบเปิดในชั้นเรียนคณิตศาสตร์ของญี่ปุ่น. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ยาใจ พงษ์บริบูรณ์. (2010). การศึกษาแบบกรณีศึกษา : Case Study. *Journal of Education Khon Kaen University*, 33(4); 42-50.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2557). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนันทศาสตร์ร่วมสมัยปัจจุบัน. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- ศรีอุษา กมลธรรมรักษ์. (2557). การพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนประถมศึกษา โดยใช้ภาวะผู้นำครู: กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านดงชมพู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สันติ มุ่งหมาย. (2564). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) โดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) โรงเรียนบ้านห่ม (ห่มประชาชนเคราะห์) [รายงานทางวิชาการ]. โรงเรียนบ้านห่ม (ห่มประชาชนเคราะห์), สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). แนวทางการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. กรุงเทพฯ: พรักหวาน กราฟฟิก.
- สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ (พว.). (2560). ศาสตร์และศิลป์ของการสอน. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- อรไท แสงลุน. (2564). การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูโดยใช้การศึกษาชั้นเรียนผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน, มหาวิทยาลัยนเรศวร. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional Learning Community at work: Best practices for enhancing student achievement*. Bloomington, IN: Solution Education Service.
- DuFour, R., DuFour, R., & Eaker, R. (2008). *Revisiting Professional Learning Communities at Work*. Bloomington: Solution Tree.
- Fernandez, C., & Yoshida M. (2004). *Lesson Study: A Japanese Approach to Improving Mathematics Teaching and Learning*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hord, S. M. (1997). *Professional Learning Communities: Communities of Continuous inquiry and Improvement*. Austin: Southwest Educational Development Laboratory.
- Inprasit, M. (2009). *Education: Mathematics teacher to excellence (5th ed.)*. Bangkok: Chulalongkorn University Book Center.



- Inprasitha, M. (2011). **One Feature of Adaptive Lesson Study in Thailand: Designing a Learning Unit.** Journal of Science and Mathematics Education in Southeast Asia, 34, 47-66.
- Stigler, J.W., & Hiebert, J. (1990). **The teaching gap: Best ideas from the world's teaching for improving education in the classroom.** New York: Free.
- Scott, J. (1990). **A matter of record: Documentary sources in social research.** Polity press: Cambridge.
- Scott, J. (2006). **Documentary research.** London: Sage.



แนวทางการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนน้ำพองศึกษา
Guidelines for developing a student care system : A case study
of Nam Phong Suksa School

มนตรี ศรีอุทธา

Montree Sriuttha

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

The Secondary Educational Service Area Office KhonKaen, Thailand

Corresponding author. Email: montree@gmail.com

(Received: September 1, 2025; Revised: September 10, 2025; Accepted: September 13, 2025)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแนวทางการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยใช้กรณีศึกษาโรงเรียนน้ำพองศึกษา จังหวัดขอนแก่น ซึ่งได้จัดทำโครงการ “สถานศึกษาสีขาว ปลอดภัย ปราศจากยาเสพติดและอบายมุข” ตามกลยุทธ์ NPS Model (Network–Prevent–Support) และใช้กระบวนการบริหารคุณภาพ PDCA (Plan–Do–Check–Act) ในการดำเนินงาน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและชุมชนอย่างเป็นระบบ สามารถป้องกันและคัดกรองนักเรียนกลุ่มเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการพัฒนาผู้เรียนผ่านกิจกรรมสร้างสรรค์ที่ตอบสนองความต้องการของนักเรียน ส่งผลให้นักเรียนปลอดภัยจากสารเสพติด ลดอัตราการออกกลางคัน และเพิ่มความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง และชุมชน ผลการวิจัยสะท้อนว่าระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีประสิทธิภาพควรอาศัยการบริหารแบบมีส่วนร่วม เครือข่ายความร่วมมือ และกิจกรรมสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน

คำสำคัญ : ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน; NPS Model; PDCA; โรงเรียนน้ำพองศึกษา

Abstract

The purpose of this research was to Guidelines for developing a student care system: A case study of Nam Phong Suksa School, Khon Kaen Province. The school implemented the “White Classroom Project” under the NPS Model (Network–Prevent–Support) and applied the PDCA (Plan–Do–Check–Act) quality management process. The findings revealed that the school established collaborative networks with government and community organizations, effectively prevented and screened at-risk students, and supported student development through creative activities that addressed their needs. As a result, students remained free from drugs, dropout rates decreased, and cooperation among teachers, parents, and communities increased. This study highlights that an effective student care and support system should be based on participatory management, strong collaborative networks, and sustainable creative activities.

Keywords : Student Care and Support System; NPS Model; PDCA; Namphong School

1. บทนำ

การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน ทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะชีวิต เพื่อให้นักเรียนสามารถเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาในหลายพื้นที่ยังเผชิญกับปัญหาพฤติกรรมเสี่ยงของผู้เรียน เช่น การใช้สารเสพติด การออกกลางคัน และการขาดแรงจูงใจในการเรียน ทำให้ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนกลายเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างภูมิคุ้มกัน ป้องกัน แก้ไขปัญหา และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565)

โรงเรียนน้ำพองศึกษา จังหวัดขอนแก่น ได้ดำเนินโครงการสถานศึกษาสีขาว ปลอดภัย เสพติดและอบายมุข โดยใช้ NPS Model ซึ่งประกอบด้วย (1) Network: การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (2) Prevent: การป้องกันและคัดกรองผู้เรียนกลุ่มเสี่ยง และ (3) Support: การสนับสนุนและพัฒนาผู้เรียนผ่านกิจกรรมสร้างสรรค์ โดยบูรณาการกับการบริหารจัดการคุณภาพตามวงจร PDCA ถือเป็นแนวทางการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีประสิทธิภาพและสามารถเป็นต้นแบบให้แก่สถานศึกษาอื่น

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนน้ำพองศึกษา
- 2.2 เพื่อวิเคราะห์ผลลัพธ์และปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 2.3 เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

3. ขอบเขตการวิจัย

- 3.1 ระยะเวลา ข้อมูลการดำเนินงานปีการศึกษา 2566 – 2567
- 3.2 ขอบเขตเนื้อหา การออกแบบระบบ นโยบาย เครือข่าย การป้องกัน การคัดกรอง การสนับสนุน กิจกรรม และผลลัพธ์เชิงสำคัญตามเอกสาร
- 3.3 แหล่งข้อมูล รายงานโครงการ สรุปผลการดำเนินงาน บันทึกการประชุม แบบฟอร์มคัดกรอง และเอกสารเผยแพร่ของโรงเรียน

4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 4.1 เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติและต้นแบบให้สถานศึกษาอื่นที่ต้องการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 4.2 เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนนโยบายของเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 4.3 เพื่อชี้ประเด็นการพัฒนาระบบข้อมูลติดตามผลและการเสริมศักยภาพบุคลากร

5. แนวคิดเกี่ยวกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นกระบวนการที่สถานศึกษาจัดขึ้นเพื่อส่งเสริม พัฒนา ป้องกัน และแก้ไขปัญหาของผู้เรียน โดยครูที่ปรึกษาและบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน ได้แก่ การรู้จักนักเรียนรายบุคคล การคัดกรอง การส่งเสริมและพัฒนา การป้องกันและแก้ไขปัญหา และการส่งต่อ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2564)



ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (Student Care & Support System) หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการที่สถานศึกษาจัดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีขั้นตอนการรู้จักนักเรียนรายบุคคล การคัดกรอง การส่งเสริมและพัฒนา การป้องกันและแก้ไขปัญหา และการส่งต่อไปยังผู้เชี่ยวชาญเมื่อจำเป็น โดยมีครูที่ปรึกษาเป็นบุคลากรหลักและมีการประสานความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

NPS Model (Network-Prevent-Support) กรอบการดำเนินงานที่เน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Network) ระบบการป้องกันและคัดกรอง (Prevent) และการสนับสนุนต่อเนื่อง (Support) เพื่อให้การดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีความครอบคลุมและยั่งยืน

PDCA (Plan-Do-Check-Act) วงจรคุณภาพที่ใช้ในการวางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

6. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

6.1 ทฤษฎีระบบ (System Theory) มององค์กรหรือสถานศึกษาเป็นระบบที่มีองค์ประกอบและความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การดูแลช่วยเหลือนักเรียนต้องอาศัยการเชื่อมโยงของทุกฝ่ายเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Von Bertalanffy, 1968)

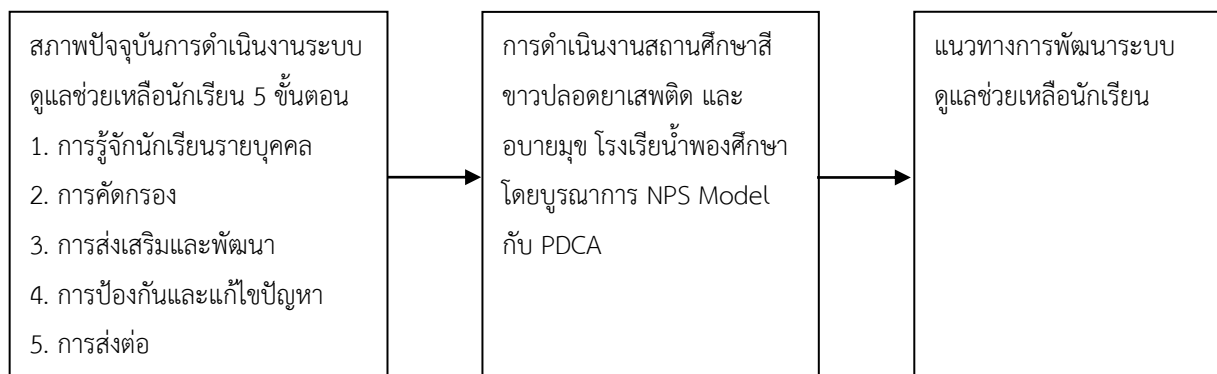
6.2 ทฤษฎีเครือข่าย (Network Theory) การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานและชุมชนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการแบ่งปันทรัพยากร (Castells, 2000)

6.3 ทฤษฎีนวัตกรรม (Innovation Theory) การใช้วิธีการใหม่ ๆ เช่น กิจกรรมสร้างสรรค์หรือเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน (Rogers, 2003)

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยของ ประจวบ แผลมหลัก (2557) พบว่า การแก้ไขปัญหาหาสาเหตุต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของครอบครัว ชุมชน และสถานศึกษา ส่วนการศึกษาของ สุนันทา นิลพันธุ์ (2560) ชี้ว่า ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการคัดกรองผู้เรียนกลุ่มเสี่ยงและการส่งเสริมกิจกรรมสร้างสรรค์ ขณะที่งานวิจัยของ Chouhan (2018) ยืนยันว่าเครือข่ายความร่วมมือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืนของระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

8. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

9. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Case Study) ใช้วิธีการศึกษาเอกสาร (Documentary Study) และการวิเคราะห์กรณีศึกษาโรงเรียนน้ำพองศึกษา โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงานผลโครงการสถานศึกษาสีขาว การประชุมผู้ปกครอง เอกสารคัดกรองผู้เรียน และกิจกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ แล้วนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) รูปแบบการวิจัย

10. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

- 10.1 รวบรวมรายงานโครงการและสารสนเทศที่เผยแพร่โดยสถานศึกษา
- 10.2 ตรวจสอบบันทึกการประชุม ปฏิทินการนิเทศ และรายงานการติดตาม
- 10.3 คัดเลือกข้อมูลเชิงตัวชี้วัด (เช่น ผลการคัดกรอง ร้อยละการออกกลางคัน รางวัลที่ได้รับ) เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์

11. อภิปรายผล

ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีระบบ ที่ชี้ว่าการทำงานทุกองค์ประกอบต้องเชื่อมโยงกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การสร้างเครือข่ายความร่วมมือตามทฤษฎีเครือข่ายช่วยให้การดูแลช่วยเหลือนักเรียนครอบคลุมมากขึ้น ขณะเดียวกันการพัฒนากิจกรรมสร้างสรรค์ก็สอดคล้องกับทฤษฎีนวัตกรรมที่เน้น การปรับเปลี่ยนวิธีการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน การดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนน้ำพองศึกษา มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสามารถบูรณาการ NPS Model (Network-Prevent-Support) เข้ากับวงจรคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ได้อย่างเป็นระบบ การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก เช่น โรงพยาบาล สถานีตำรวจ เทศบาล และองค์กรชุมชน ทำให้โรงเรียนมีทรัพยากรและความร่วมมือที่เพียงพอในการเฝ้าระวังและแก้ไขปัญหาของนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีเครือข่าย (Network Theory) ที่มุ่งเน้นความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนทรัพยากรเพื่อเสริมสร้างศักยภาพ

ด้านการป้องกันและคัดกรอง โรงเรียนได้ใช้กระบวนการที่มีขั้นตอนชัดเจน เช่น การตรวจสอบสภาพจิตใจ การแบ่งกลุ่มนักเรียน และกิจกรรมรณรงค์ สิ่งเหล่านี้สะท้อนถึง ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) ที่เน้นการทำงานเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ขณะเดียวกัน กิจกรรมสร้างสรรค์และชมรมต่าง ๆ เช่น TO BE NUMBER ONE และคลินิกให้คำปรึกษา ก็ช่วยให้นักเรียนมีทางเลือกเชิงบวกและได้รับการเสริมสร้างทักษะชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีนวัตกรรม (Innovation Theory) ที่เน้นการพัฒนาแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อบริบทและความต้องการของผู้เรียน

12. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนน้ำพองศึกษาสามารถพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ โดยใช้กลยุทธ์ NPS Model (Network-Prevent-Support) ร่วมกับวงจรคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ผลการดำเนินงานสามารถสรุปได้ดังนี้

การสร้างเครือข่าย (Network) โรงเรียนมีการจัดทำ MOU และความร่วมมือกับโรงพยาบาล สถานีตำรวจ หน่วยงานท้องถิ่น และองค์กรชุมชน ทำให้เกิดการแบ่งปันทรัพยากรและการสนับสนุนด้านการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่ชัดเจนและต่อเนื่อง



การป้องกันและคัดกรอง (Prevent) โรงเรียนมีกระบวนการคัดกรองและเฝ้าระวังนักเรียนกลุ่มเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ผ่านกิจกรรม เช่น การตรวจสอบสารเสพติด การจัดกิจกรรมวันสำคัญ และการประกวดห้องเรียนสีขาว ทำให้นักเรียนได้รับการป้องกันอย่างครอบคลุม

การสนับสนุนและพัฒนา (Support) โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมชมรม กิจกรรมสร้างสรรค์ กีฬา ศิลปะ ดนตรี การให้คำปรึกษาเชิงระบบ และการส่งต่อนักเรียนที่มีปัญหาไปยังผู้เชี่ยวชาญ ส่งผลให้นักเรียนมีภูมิคุ้มกันทางจิตใจและทักษะชีวิตที่ดีขึ้น

ผลลัพธ์เชิงประจักษ์ นักเรียนที่ตรวจคัดกรองปลอดสารเสพติดตามรายงาน 100% อัตราการออกกลางคัน ลดลงต่ำกว่า 10% ความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง และชุมชนเพิ่มขึ้น โรงเรียนได้รับการยอมรับและเป็นต้นแบบในระดับพื้นที่

ดังนั้น ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่โรงเรียนนำร่องศึกษาได้พัฒนาขึ้น ถือเป็นกรณีตัวอย่างที่ดีให้เห็นว่าการบริหารจัดการที่มีการมีส่วนร่วม เครือข่ายที่เข้มแข็ง และการดำเนินงานที่อิงหลักการ PDCA สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตนักเรียนและลดพฤติกรรมเสี่ยงได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้

1. ควรขยายเครือข่ายความร่วมมือไปยังภาคเอกชนและองค์กรท้องถิ่นมากขึ้น
2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการดูแลนักเรียนอย่างต่อเนื่อง
3. พัฒนาระบบติดตามผลด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อความรวดเร็วและแม่นยำ
4. จัดกิจกรรมสร้างสรรค์ที่หลากหลายและตรงกับความสนใจของผู้เรียน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาผลกระทบระยะยาวของการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์จากนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และภาคีเครือข่าย
2. ทดลองใช้และประเมินประสิทธิภาพของระบบติดตามผลเชิงดิจิทัล เพื่อเปรียบเทียบกับระบบเอกสารปัจจุบัน
3. วิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างหลายสถานศึกษา เพื่อสร้างตัวชี้วัดมาตรฐานกลางในการประเมินระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

13. เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). **คู่มือระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). **นโยบายการจัดการศึกษาเชิงรุกเพื่อคุณภาพผู้เรียน**. กรุงเทพมหานคร: OBEC.

ประจวบ แหลมหลัก. (2557). การมีส่วนร่วมของชุมชนในการแก้ไขปัญหาเสพติดในสถานศึกษา. **วารสารวิชาการครูศาสตร์**, 32(2); 45-58.

สุนันทา นิลพันธุ์. (2560). การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อป้องกันพฤติกรรมเสี่ยง. **วารสารการวิจัยทางการศึกษา**, 10(1); 13-28.

Castells, M. (2000). **The Rise of the Network Society**. Oxford: Blackwell.



Rogers, E. M. (2003). **Diffusion of Innovations**. 5th ed. New York: Free Press.

Von Bertalanffy, L. (1968). **General System Theory**. New York: George Braziller.

Chouhan, P. (2018). Community-based student support systems. **International Journal of Education**, 14(3); 210-225.



**แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4**

**The Guidelines for the Development of Academic Administration Toward Excellence in
Schools Under the Office of Khon Kaen Primary Educational Service Area 4**

ศรินภา บัวพัฒน์

Sirinapa Buaphat

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 4, Thailand

Corresponding author. Email: sirinapa@gmail.com

(Received: September 1, 2025; Revised: September 10, 2025; Accepted: September 13, 2025)

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอ โดยที่ผู้ศึกษาได้นำเอาข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารนำไปสู่ตารางการสังเคราะห์องค์ประกอบ โดยแสดงในรูปความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป ซึ่งมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ร้อยละ 60 ของความถี่ทั้งหมดมาเป็นองค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา พบว่า การบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการจัดการหลักสูตรแผนการเรียนรู้ 2) ด้านการจัดการเรียนการสอน 3) ด้านการจัดสื่อการเรียนการสอน 4) ด้านการนิเทศการเรียนการสอน และ 5) ด้านการวัดและประเมินผล

งานวิจัยครั้งนี้เสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจ การพัฒนาศักยภาพครูอย่างต่อเนื่อง และการสร้างระบบการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางเชิงปฏิบัติแก่สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 รวมถึงขยายผลไปยังบริบทอื่น เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา; ความเป็นเลิศ; การบริหารงานวิชาการ

Abstract

The research titled Guidelines for Developing Academic Administration towards Excellence of Schools under the Office of Khon Kaen Primary Educational Service Area 4 aimed to propose approaches derived from synthesized information collected from related documents. The data were organized into a synthesis table of components, using frequency counts of six or more occurrences, which represented at least 60 percent of the total frequency. These were identified as the essential components of academic administration for excellence in schools. The findings revealed that academic administration for excellence in schools under the Office of Khon Kaen Primary Educational Service Area 4 consists of five components:

(1) curriculum and learning plan management, (2) teaching and learning management, (3) instructional media management, (4) instructional supervision, and (5) assessment and evaluation.

This study proposed development guidelines emphasizing the participation of all stakeholders, the use of information systems in decision-making, the continuous professional development of teachers, and the creation of a learner-centered management system. The results of this research can be applied as practical guidelines for schools under the Office of Khon Kaen Primary Educational Service Area 4 and can also be extended to other contexts to enhance the quality of education towards sustainable excellence.

Keywords: Development Guidelines; Excellence; Academic Administration

1. บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคนให้มีความรู้ เจตคติ และทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในสังคมและการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) โดยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 54 ได้บัญญัติให้รัฐต้องจัดการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย เพื่อพัฒนาศักยภาพของเด็กและเยาวชนไทยอย่างรอบด้าน (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2560) ในด้านการจัดการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ได้ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยตรง เพื่อให้มีความคล่องตัว สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการพัฒนาผู้เรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ซึ่งหนึ่งในภารกิจหลักของสถานศึกษาคือ การบริหารงานวิชาการ อันเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุตามเป้าหมายหลักสูตรและมาตรฐานทางการศึกษา

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะในการบริหารงานวิชาการซึ่งเป็นภารกิจหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และพัฒนากระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งต้องแสดงบทบาทเป็นผู้นำทางวิชาการที่สามารถจูงใจและส่งเสริมครูให้เกิดนวัตกรรมการเรียนการสอนใหม่ ๆ และสามารถบริหารจัดการภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2560) ผู้บริหารควรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงวิชาการ โดยสนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุก การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการพัฒนาครูให้มีทักษะในการออกแบบกิจกรรมที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และทักษะชีวิต สมพร เต็มยอด (2564) ขณะที่ ขวัญชนก ปาลิวงศ์ (2566) ระบุว่า การพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการได้ จะช่วยยกระดับคุณภาพวิชาการของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

การบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศ (Excellence-Based Academic Administration) เป็นแนวทางที่เน้นการพัฒนาหลักสูตร การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล รวมถึงการสร้างระบบประกันคุณภาพภายในอย่างเข้มแข็ง ทั้งนี้ควรยึดหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจ (วิมล เดชะ, 2561) เพื่อมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนที่สูงขึ้น และเกิดความยั่งยืนในระบบการจัดการศึกษา ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของทุกภาคส่วนภายในสถานศึกษา การนำแนวคิด CIPP Model มาใช้ในการประเมินและพัฒนางานวิชาการเป็นแนวทางที่ช่วยให้การวางแผน การดำเนินงาน และการพัฒนาเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (วรรณดี สุทธินากุล, 2564) นอกจากนี้แนวทางของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ยังเป็นอีกกรอบแนวคิดสำคัญในการขับเคลื่อน



การบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศ โดยเน้นการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศทั้ง 7 หมวด ได้แก่ ภาวะผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้เรียน การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นกระบวนการ และผลลัพธ์ด้านวิชาการ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้กับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและยั่งยืน

งานวิจัยสะท้อนให้เห็นความสำคัญของการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศ เช่น วราภรณ์ (2563) พบว่า การวางแผนพัฒนาหลักสูตรร่วมกับชุมชนส่งผลต่อคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน ชัตติยาภรณ์ บาระมี และคณะ (2568) เน้นย้ำบทบาทของภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning ส่วนการวิจัยของ วสันต์ ทองสุข (2565) ชี้ให้เห็นว่า การประเมินแบบองค์รวมช่วยพัฒนาทั้งผลสัมฤทธิ์และทักษะชีวิตของนักเรียน ศิริวรรณ ศรีสง่า (2566) ได้เสนอว่าการนำวงจรคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act) มาใช้ในการบริหารงานวิชาการช่วยให้กระบวนการดำเนินงานมีความเป็นระบบและตรวจสอบได้ โดยเฉพาะการวางแผนการเรียนรู้ การนิเทศภายใน และการปรับปรุงผลลัพธ์จากการประเมินนำไปสู่การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการจึงต้องสอดคล้องกับผลการวิจัยเหล่านี้ เพื่อให้เกิดแนวปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้ในบริบทของสถานศึกษาได้จริง และส่งเสริมการจัดการศึกษาที่ยั่งยืน

ผู้วิจัยในฐานะบุคลากรทางการศึกษาในพื้นที่ดังกล่าว ได้ตระหนักถึงปัญหาเชิงระบบของการบริหารงานวิชาการ และเห็นถึงความจำเป็นในการวิจัยเพื่อค้นหาแนวทางการบริหารงานวิชาการที่มุ่งสู่ “ความเป็นเลิศ” ในบริบทของสถานศึกษาที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร แต่ต้องการผลลัพธ์ทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาแนวทางการบริหารงานวิชาการที่สามารถใช้เป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษาอื่น ๆ ในสังกัด เพื่อนำไปสู่การยกระดับคุณภาพผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและมาตรฐานสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

2. การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามแนวคิด ทฤษฎี TQA (Thailand Quality Award)

องค์กรที่เป็นเลิศตามความหมายของ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ MBNQA (2530) คือ องค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Performance excellence) ซึ่งหมายถึง แนวทางการจัดการอย่างบูรณาการ ซึ่งทำให้เกิดการเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า อย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ การปรับปรุงประสิทธิภาพและความสามารถของ องค์กร และการเรียนรู้ร่วมกันขององค์กร และของแต่ละบุคคล

รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) (2545) ว่าเป็นรางวัลและเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการ บริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีเกณฑ์ในการประเมินและกระบวนการตัดสินเช่นเดียวกับ MBNQA ของประเทศสหรัฐอเมริกา เนื่องจาก TQA ใช้ MBNQA เป็น แม่แบบ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา 7 หมวดดังนี้

1. การนำองค์กร คือ ผู้นำขับเคลื่อนค่านิยม วิสัยทัศน์ ธรรมาภิบาล
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และการดำเนินการตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การมุ่งเน้นลูกค้า คือ การเข้าใจความต้องการ สร้างความพึงพอใจ
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ คือ การบริหารข้อมูล การวัดผลการดำเนินงาน
5. การมุ่งเน้นบุคลากร คือ การพัฒนาศักยภาพ สร้างแรงจูงใจ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ คือ การบริหารกระบวนการหลักและสนับสนุนที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

7. ผลลัพธ์ คือ ผลลัพธ์ด้านลูกค้า การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน และความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงการเปรียบเทียบกับองค์กรชั้นนำอื่น

สมถวิล ฤกษ์งาม (2563) ได้ให้ความหมายของการบริหารสู่ความเป็นเลิศว่า หมายถึงระดับความสำเร็จหรือประสิทธิผลของการดำเนินงานที่มีคุณภาพมีความโดดเด่นเป็นที่ พึงพอใจและยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง สามารถเป็นแบบอย่างของงานชนิดเดียวกันได้รวมทั้งสามารถดำรงคุณภาพไว้ได้

ศิริวัฒน์ บุญโดนด (2566) ได้กล่าวถึงความหมายโดยสรุปของ การบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศ ว่าเป็นกระบวนการบริหารจัดการด้านวิชาการที่มีเป้าหมายชัดเจนในการยกระดับคุณภาพทางการศึกษา ทั้งในระดับผู้เรียน ครู และองค์กรสถานศึกษา โดยเน้นการดำเนินงานที่มีแบบแผน มีการกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นระบบ มีการบริหารจัดการองค์ประกอบทางวิชาการอย่างรอบด้าน และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาให้สถานศึกษาก้าวไปสู่ความเป็นเลิศอย่างแท้จริง

ชัตติยาภรณ์ บาระมี และคณะ (2568) ได้กล่าวถึงความหมายโดยสรุปของ การบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศ ว่าเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยใช้หลักการบริหารเชิงระบบ (Systematic Management) ควบคู่กับการจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด การบริหารงานวิชาการในลักษณะนี้จะเน้นการเชื่อมโยงระหว่างนโยบายทางการศึกษา กลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ตลอดจนการวิจัยในชั้นเรียน ให้เป็นระบบที่สอดคล้องและหนุนเสริมกัน การบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศจะต้องมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและทันสมัย (Data-Driven Decision Making) เพื่อประกอบการวางแผน การตัดสินใจ และการประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศ

ด้านการจัดการหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน

ทวีศักดิ์ กิตติวรเมธี (2562) วิเคราะห์ว่าการพัฒนาหลักสูตรที่ดีควรมุ่งเน้นความยืดหยุ่นในเรื่องของเวลา สถานที่ และวิธีการเรียนรู้ โดยเสนอให้บูรณาการรูปแบบการเรียนรู้แบบ Flipped Classroom และ Online Collaborative Learning ซึ่งช่วยกระตุ้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียน และสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ศศิธร หาญคำ (2563) ได้ศึกษาการใช้โมเดล ADDIE (Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation) ในการพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน โดยเน้นการออกแบบสื่อการเรียนรู้ดิจิทัล การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ที่หลากหลาย และการประเมินผลที่เป็นระบบ พร้อมทั้งบูรณาการหลักการของ Instructional Design เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2565) ในแนวทาง TQA และ OBECQA สำหรับภาคการศึกษา ระบุว่า การบริหารหลักสูตรอย่างมีคุณภาพควรครอบคลุม 3 ส่วน คือ ความสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร การมีส่วนร่วมของครูในการพัฒนาแผนการเรียนรู้ การประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ในการปรับปรุง โดยเน้นให้หลักสูตรตอบสนองทั้งมาตรฐานการเรียนรู้ สมรรถนะ และทักษะชีวิตของผู้เรียน

สมพร เต็มยอด (2564) ได้เสนอรูปแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง โดยเน้นให้ครูออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความแตกต่างของผู้เรียน และสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้ได้ทั้งในรูปแบบห้องเรียนปกติและออนไลน์



ชัตติยาภรณ์ บารมี และคณะ (2568) ได้นำเสนอแนวทางการออกแบบหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่น โดยเน้นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์และออนไซต์ เพื่อตอบสนองต่อความแตกต่างของโรงเรียนในเมืองและชนบท โดยใช้แนวคิด Blended Learning ควบคู่กับการเรียนรู้จากชุมชน อีกทั้งยังสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการศึกษา (SDG 4) ที่มุ่งสร้างความเสมอภาคและการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพสำหรับทุกคน

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 4 ท่านข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานไม่เพียงแต่เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกในกระบวนการเรียนรู้เท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา เพิ่มความยืดหยุ่น และส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เชื่อมโยงกับบริบทของผู้เรียน และสนับสนุนเป้าหมายการศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างแท้จริง

ด้านการจัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียน

สุชาติ ภูมิไฉติ (2560) ได้เสนอแนวคิด การเรียนรู้จากการลงมือทำ (Learning by Doing) ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นให้ผู้เรียนเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิด-ทำ-สะท้อนผล และพัฒนาทักษะที่หลากหลาย อาทิ การคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร และการร่วมมือกันในกลุ่ม นอกจากนี้ยังเสนอให้ครูออกแบบหน่วยการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่น และเชื่อมโยงกับชีวิตจริง เพื่อสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะอย่างยั่งยืน

สุภัค ถาวรภิญโญ (2561) ได้วิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้แบบสมรรถนะ (Competency-Based Learning) โดยชี้ให้เห็นว่าการจัดการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะจำเป็นต้องมีการกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้อย่างชัดเจน (Learning Outcomes) และพัฒนาเครื่องมือวัดผลที่สะท้อนพฤติกรรมของผู้เรียนที่แท้จริง เช่น แบบสังเกตพฤติกรรม แบบประเมินแฟ้มสะสมงาน และการประเมินด้วย rubrics ซึ่งช่วยให้ครูสามารถวิเคราะห์ความก้าวหน้าของผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ

นรรีชต์ ผืนเขียว (2563) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่ยังคงมีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนการสอนในปัจจุบัน โดยเฉพาะแนวคิด Constructivism ของเพียเจต์ และทฤษฎีบริเวณพัฒนาการใกล้เคียง (ZPD) ของวิกอตสกี ซึ่งเน้นให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้จากประสบการณ์ของตนเอง และได้รับการส่งเสริมจากครูหรือเพื่อนร่วมเรียนในระดับที่เหมาะสม การออกแบบการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเป็นศูนย์กลางตามแนวคิดเหล่านี้ ช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาสมรรถนะอย่างมีประสิทธิภาพ

Wipapan Phinla (2025) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ การบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศด้านการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นความสำคัญของการใช้แนวทาง Visible Learning ซึ่งเป็นแนวคิดที่เน้นการจัดการเรียนรู้ให้สามารถ “มองเห็นการเรียนรู้” ได้อย่างชัดเจน ทั้งในมุมของผู้เรียนและผู้สอน แนวคิดนี้มุ่งให้ครูสามารถประเมินพัฒนาการของผู้เรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม มีเป้าหมายการเรียนรู้ที่ชัดเจน และให้ ฟีดแบ็กที่ตรงจุดและต่อเนื่อง แก่นักเรียน ครูควรส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถ ประเมินตนเอง (self-assessment) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่า การจัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียนจำเป็นต้องมีความหลากหลายทั้งในด้านรูปแบบกิจกรรม วิธีการสอน เครื่องมือวัดผล และการออกแบบผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ชัดเจน การยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การสร้างแรงจูงใจภายใน และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่มีความพร้อมในการดำรงชีวิตในสังคมปัจจุบันและอนาคต

ด้านการจัดสื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้ดิจิทัล

Waiwingrob, Thamwipat & Princhanok (2019) ได้ศึกษาและพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้นอกชั้นเรียนโดยใช้ สื่อดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิง Active Learning โดยเฉพาะในบริบทของศิลปวัฒนธรรมไทย ซึ่งเป็นเนื้อหาที่มักถูกมองว่าเป็นนามธรรมและเข้าถึงยาก งานวิจัยนี้มุ่งเน้นการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่สามารถสร้างการมีส่วนร่วม กระตุ้นความสนใจ และเสริมสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งให้กับผู้เรียนผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์แสดงให้เห็นว่า การบริหารงาน

วิชาการด้านการจัดสื่อการเรียนการสอน ควรมุ่งพัฒนาและบูรณาการสื่อดิจิทัลที่สามารถส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก ตอบสนองความแตกต่างระหว่างผู้เรียน และกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง

ธัญวิช วิเชียรพันธ์ (2563) ได้เน้นว่าการสร้าง “ห้องเรียนประสิทธิภาพสูง” ไม่เพียงขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีหรืออุปกรณ์เท่านั้น แต่สิ่งสำคัญที่สุดคือการจัดสื่อที่มีคุณภาพและยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งเป็นหัวใจของกระบวนการเรียนรู้และเป็นหัวใจของความเป็นเลิศทางวิชาการ ด้วยแนวคิด Active Learning บนแพลตฟอร์มออนไลน์ ครูต้องออกแบบสื่อและกิจกรรมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมจริง ผ่านการอภิปราย กิจกรรมกลุ่ม และการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้จำเป็นต้องคำนึงถึงลักษณะและบริบทของผู้เรียน ความสอดคล้องกับเนื้อหา และสภาพสังคมรอบข้าง เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ถึงแม้จะอยู่ในรูปแบบออนไลน์

ศิวพร ลิณธฤกษ์ และ จันทรา รัตนพร (2567) ผลงานศึกษาของทั้งสองชี้ให้เห็นว่า การจัดสื่อการเรียนการสอนที่ดีต้องเริ่มจากการประเมิน “ความพร้อมและความต้องการของครู” ในการใช้เทคโนโลยีมีเดียเดียในห้องเรียน โดยมุ่งเน้นที่การสร้างความสามารถด้านกราฟิก เสียง และวิดีโอ เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพการจัดสื่อการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศต้องอาศัยการพัฒนาทักษะครูในการสร้างสื่อดิจิทัล การออกแบบหลักสูตรอบรมด้านเทคนิคสอดคล้องกับความต้องการของครูและผู้เรียน พร้อมปลูกฝังการบูรณาการสื่อดิจิทัลเข้ากับกระบวนการเรียนรู้เชิงรุก เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง

อรรถพล อินธสนา และคณะ (2568) ชี้ว่าการบริหารงานวิชาการด้านการจัดสื่อการเรียนการสอนจะนำไปสู่ความเป็นเลิศนั้น ต้องอาศัยการออกแบบโมเดลการใช้สื่อที่อิงข้อมูลจริงผ่าน CFA เพื่อให้มีความแม่นยำและตรงจุด การสร้างระบบ PLC เพื่อแบ่งปันองค์ความรู้การสร้างสื่อ การเน้นสื่อประเภทดิจิทัลและมัลติมีเดียร่วมกับกิจกรรมเชิงรุกอย่าง Active Learning การพัฒนาครูให้สามารถจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ทันสมัยและทันต่อยุคศตวรรษที่ 21

ด้านการนิเทศการเรียนการสอนเชิงระบบเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน

เกษรา ทองอ่อน (2560) ได้กล่าวถึงแนวคิดการนิเทศตามแนวทางของวงจรคุณภาพ PDCA (Plan – Do – Check – Act) ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน โดยแนะนำให้ผู้นิเทศใช้กระบวนการวางแผน ร่วมดำเนินการ ตรวจสอบผล และปรับปรุงการนิเทศอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจนและสามารถพัฒนาคุณภาพครูอย่างยั่งยืน

สุวิมล ร่องวานิช (2561) ได้เสนอแนวคิด “การนิเทศเพื่อการเรียนรู้” (Supervision for Learning) โดยชี้ว่าการนิเทศที่ดีควรมุ่งสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับครูในระหว่างนิเทศ ไม่ใช่เพียงการประเมิน แต่เป็นการส่งเสริมให้ครูเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงภายในอย่างมั่นคง

วิไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ และ มารุต ทรรตนากรกุล (2562) งานวิจัยชี้ว่า กระบวนการนิเทศภายในที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของครู ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การสำรวจสภาพจริงของการเรียนการสอน การวางแผนการนิเทศ การปฏิบัติ และการประเมินผล & ปรับปรุง โดยพบว่า การวางแผนการนิเทศมีระดับประสิทธิภาพสูงสุด รองลงมาเป็นการดำเนินการนิเทศ ทั้งนี้สนับสนุนให้กระบวนการนิเทศภายในเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ช่วยพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุธีรา พรหมเมือง (2562) ได้นำเสนอแนวคิด “การนิเทศแบบมีส่วนร่วม” (Participatory Supervision) โดยเน้นให้ครูมีบทบาทในการวางแผน ร่วมสังเกต และสะท้อนผลการสอนร่วมกับผู้นิเทศ ซึ่งแนวทางนี้ไม่เพียงแต่พัฒนาศักยภาพครูเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ภายในโรงเรียน ที่สามารถดำเนินการต่อเนื่องอย่างยั่งยืน



ชัตติยาภรณ์ บารมี และคณะ (2568) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบนิเทศเชิงระบบภายในโรงเรียน โดยบูรณาการกระบวนการนิเทศเข้ากับการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผลอย่างเป็นองค์รวม (Whole School Approach) พร้อมยึดเป้าหมายการศึกษาที่ยั่งยืน (SDG 4) เป็นกรอบทิศทาง เพื่อให้การนิเทศสามารถตอบสนองต่อการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ในทุกมิติ

The OQEAC-based Academic Supervision (ปี 2568) การศึกษานี้ได้นำ OQEAC โมเดลที่มีหลักการเชิงวิทยาศาสตร์ มาออกแบบระบบนิเทศภายใน ซึ่งช่วยยกระดับทักษะของนิเทศก์และคุณภาพการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการนิเทศที่มีกรอบชัดเจนและใช้หลักฐานเชิงวิทยาศาสตร์สามารถขับเคลื่อนคุณภาพการเรียนรู้ได้จริง

จากแนวคิดข้างต้น พบว่า การนิเทศเชิงระบบเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนนั้น ควรเป็นกระบวนการที่มีการวางแผนอย่างรอบคอบ มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม การพัฒนาครูจากภายใน การใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และมีระบบติดตามผลต่อเนื่อง ทั้งยังควรเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงนโยบาย เช่น SDG 4 และใช้แนวคิดวงจรคุณภาพ PDCA หรือการเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพมาเสริม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบในสถานศึกษาอย่างแท้จริง

ด้านการวัดผลและประเมินผลแบบองค์รวมเพื่อการเรียนรู้

ศศิธร หาญคำ (2563) ศึกษาและพัฒนาารูปแบบการวัดผลในระบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน โดยเน้นการใช้เครื่องมือประเมินที่หลากหลาย เช่น แบบประเมินออนไลน์ Rubric และแบบสังเกตพฤติกรรม เพื่อให้สามารถประเมินผู้เรียนได้อย่างครอบคลุม สอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงไป และสนับสนุนการเรียนรู้รายบุคคลมากยิ่งขึ้น

นิรดา เวชยะลักษณ์ และคณะ (2564) การศึกษานี้พบว่านิเทศภายในโดยผู้บริหารพื้นที่ (Phitsanulok Area Office 2) มีคุณภาพสูงในระดับ "มากที่สุด" โดยเฉพาะแง่มุมของระบบการเรียนการสอนแบบผสม (Blended Learning) และการร่วมออกแบบรายวิชา ซึ่งสะท้อนว่า การประเมินผลที่ใช้ข้อมูลจริงเป็นฐาน ช่วยให้นิเทศเกิดประสิทธิผลและส่งเสริมการปรับปรุงดำเนินงานอย่างเหมาะสม

สมพร เต็มยอด (2564) เน้นการประเมินที่เชื่อมโยงกับกระบวนการเรียนรู้ในห้องเรียน โดยเสนอให้ครูใช้การประเมินเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ (Assessment for Learning: AfL) ซึ่งรวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่มีคุณภาพ การตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นความคิด และการให้ผู้เรียนสะท้อนผลการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่งจะช่วยสร้างความรับผิดชอบและแรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ดียิ่งขึ้น

วสันต์ ทองสุข (2565) ได้นำเสนอแนวคิดการประเมินแบบองค์รวมโดยเน้นว่าการประเมินที่ดีไม่ควรจำกัดอยู่เพียงการวัดความรู้หรือทักษะเชิงวิชาการเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงการประเมินคุณลักษณะ เจตคติ และพฤติกรรมของผู้เรียน เพื่อให้ครูสามารถสะท้อนผลการเรียนรู้กลับไปสู่ผู้เรียนและปรับการเรียนการสอนให้เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการใช้เครื่องมือที่หลากหลาย เช่น แบบประเมินตนเอง แฟ้มสะสมงาน และบันทึกพฤติกรรม

บุญยพรรณ (พจนะ) อภิพัฒน์ (2566) งานวิจัยที่พัฒนารูปแบบนิเทศแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการวัดและประเมินผลของครู พบว่าระบบนิเทศนี้ประกอบด้วยกระบวนการจาก “การร่วมวางแผน-ลงมือ-ประเมินผล-สะท้อนผล” ซึ่งช่วยให้ครูสามารถสร้างและพัฒนาเครื่องมือประเมินที่ตรงกับบริบทห้องเรียน และนำผลไปใช้ปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

สุริยนต์ ไชยมาตย์ (2567) เสนอโมเดลนิเทศเพื่อส่งเสริมการบริหารหลักสูตรโดยเน้นสมรรถนะผู้เรียน โดยมีการวัดผลและประเมินผลเป็นหนึ่งในส่วนสำคัญของกระบวนการนิเทศ ทำให้องค์กรมีข้อมูลเพื่อปรับหลักสูตรสาระและรูปแบบการสอนให้เกิดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ของนักเรียน

ชัตติยาภรณ์ บารมี และคณะ (2568) ได้นำเสนอรูปแบบการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้ที่บูรณาการเข้ากับการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning และ Blended Learning โดยมุ่งประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Assessment) ที่วัดได้ทั้งองค์ความรู้ ทักษะ และเจตคติผ่านสถานการณ์จริง หรือภาระงานที่แท้จริง (Authentic Task) ซึ่งช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความตระหนักรู้ในตนเองและพัฒนาต่อเนื่อง

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วัลลภา โพธิ์โต (2566) กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัล โรงเรียนอุบลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย นครราชสีมา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา มุ่งวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐานการบริหารงานวิชาการ 2) สร้างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ 3) ทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ และ 4) ประเมินกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 14 คน ครู จำนวน 115 คน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และนักเรียน จำนวน 334 คน เครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสอบถาม 2) แบบบันทึก 3) แบบทดสอบ 4) แบบประเมินการวิเคราะห์ข้อมูลวิเคราะห์เชิงเนื้อหา สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำแนก และค่า t - test ผลการวิจัย พบว่า 1) ข้อมูลพื้นฐานการบริหารงานวิชาการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ด้านการจัดการเรียนรู้ และด้านการมุ่งเน้นนักเรียนผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง 2) ผลการสร้างกลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการใช้เทคโนโลยีส่งเสริมงานวิชาการ กลยุทธ์ด้านการจัดการเรียนรู้ กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นนักเรียนในยุคดิจิทัล กลยุทธ์ด้านการกระจายอำนาจ และกลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) ผลการทดลองใช้กลยุทธ์ พบว่า ผลทดสอบความรู้ความเข้าใจ โดยรวม อยู่ในระดับสูงมาก หลังอบรมสูงกว่าก่อนอบรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 ผลประเมินโครงการตามกลยุทธ์พบว่า มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับ มาก - มากที่สุด 4) ผลการประเมินกลยุทธ์ ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด และผลประเมินความพึงพอใจต่อกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด

ศักดิ์สิทธิ์ สีส่วงเพชร, สุนทร ไสคำ, พระครูวินัยธรวรวิทย์ เทชะธรรมโม (2568) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศตามหลักทฤษฎีป้าปนิณสูตร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศตามหลักทฤษฎีป้าปนิณสูตร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี โดยการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.94 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้างานบริหารวิชาการจำนวน 167 คน สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 รูป/คน โดยการเลือกแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาและนำเสนอเป็นความเรียง ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศตามหลักทฤษฎีป้าปนิณสูตร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรก คือ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาและใช้สื่อ เทคโนโลยีทางการศึกษา และด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน 2. แนวทางการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศตามหลักทฤษฎีป้าปนิณสูตร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ในการบริหารงานด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การพัฒนาและใช้สื่อ เทคโนโลยีทางการศึกษา และการนิเทศการศึกษาผู้บริหารต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วางแผนในการบริหารงาน



ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองให้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ และส่งเสริมให้ครูมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดความเป็นเลิศทางด้านวิชาการต่อไป

Alison Orr and Albina Shashyna (2024) *Unlocking Leadership Excellence in Higher Education Institutions* มหาวิทยาลัยหลายแห่งในสหราชอาณาจักร (UK) กำลังเผชิญกับภูมิทัศน์ของการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เต็มไปด้วยความท้าทาย ซึ่งมีลักษณะสำคัญคือ การลดลงของจำนวนนักศึกษาต่างชาติ วิกฤตค่าครองชีพ ต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มสูงขึ้น และการจำกัดค่าเล่าเรียนของนักศึกษาในประเทศที่ส่งผลต่อการสร้างรายได้ ในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ ความจำเป็นในการมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เข้มแข็งจึงมีความชัดเจน เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถฝ่าฟันอุปสรรคเหล่านี้ไปได้ การตระหนักถึงบทบาทสำคัญของผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายและยั่งยืน รวมถึงการเตรียมความพร้อมให้ผู้นำมีทักษะที่เหมาะสมอย่างเชิงรุก จะช่วยนำพาสถาบันให้ผ่านพ้นภูมิทัศน์ของการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในระดับลึกซึ้ง ในบทความนี้จะเน้นย้ำบทเรียนสำคัญบางประการที่ทำให้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษาประสบความสำเร็จ ซึ่งบทเรียนเหล่านี้ได้รับการระบุจากงานวิจัยของ Q5 ในภาคการศึกษาระดับอุดมศึกษาของสหราชอาณาจักร และล่าสุดจากกรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยเซอร์รีย์ ซึ่งหลังจากการเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่ออกแบบมาเฉพาะเป็นเวลา 6 เดือน พบว่า 100% ของผู้ตอบแบบสอบถามรายงานว่าพบเห็นการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมความเป็นผู้นำไปในทางที่ดีขึ้น

Sumbal (2025) *Academic Leadership: A Foundation for Excellence Through Reflective Practice and Continuous Development* บทบาทของผู้นำทางวิชาการในระดับอุดมศึกษามีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น โดยผู้นำจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับแนวทางการสอนที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของสังคมความสำเร็จในสาขาที่มีพลวัตนี้ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพียงแค่ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชานั้น ๆ เท่านั้น แต่ยังต้องอาศัยความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและการปฏิบัติอย่างมีการสะท้อนคิด องค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนนวัตกรรมเสริมสร้างผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของนักศึกษา และคงไว้ซึ่งความเป็นเลิศของสถาบัน วัตถุประสงค์ เน้นความสำคัญของการฝึกฝนตนเองและการสะท้อนคิดในบทบาทผู้นำทางวิชาการ ประเด็นสำคัญ การปฏิบัติสะท้อนคิดเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้นำสามารถประเมินและปรับปรุงการตัดสินใจและกลยุทธ์ของตนได้ การสะท้อนคิดช่วยเสริมสร้างนวัตกรรมและผลลัพธ์ของนักศึกษา รวมถึงรักษาความเป็นเลิศของสถาบัน

Lokanath Mishra, Tushar Gupta และ Abha Shree (2025) *Effective Academic Leadership Development in Higher Education Institutions* ความเป็นผู้นำทางวิชาการกำลังได้รับความสำคัญอย่างมหาศาลเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จากการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในมุมมองของความท้าทายในปัจจุบันที่สถาบันอุดมศึกษา (HEIs) เผชิญอยู่ ความหลากหลายทางการศึกษาและความท้าทายที่เกี่ยวข้องมากมายในระบบอุดมศึกษาของอินเดียสามารถจัดการได้โดยความเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพในระดับมากโดยรักษาคุณภาพให้คงอยู่ ดังนั้น บทความนี้จะจึงให้ภาพรวมเชิงแนวคิดของความเป็นผู้นำทางวิชาการที่เหมาะสมอย่างสมดุลผลประโยชน์ในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาภายใต้ขอบเขตของทฤษฎีความเป็นผู้นำที่เป็นที่นิยม ได้แก่ ความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำแบบกระจาย และความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ บทความนี้จะพยายามที่จะกล่าวถึงลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา บทความนี้จะเน้นที่เนื้อหาและบริบทของความเป็นผู้นำทางวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาและสิ่งจำเป็นที่จำเป็นในการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ บทความนี้มุ่งหวังที่จะตรวจสอบความเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพและตรวจสอบความสามารถด้านความเป็นผู้นำแบบพื้นฐานที่จำเป็นในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

5. สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัย แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาของนักวิชาการหลายท่านดังกล่าวมานั้น ผู้ศึกษาพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การนำเสนอองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อต่างกันที่เป็นกลาง ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อต่างกันนั้น หรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนี้

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์ความถี่ขององค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศ ของสถานศึกษา

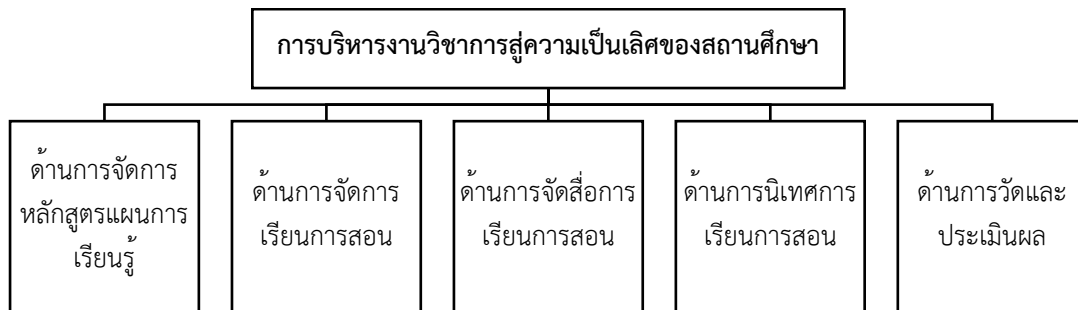
แหล่งข้อมูล องค์ประกอบของ การบริหารงานวิชาการ สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษ (2557)	สุรินทร์ ไชยมาศย์ (2567)	อมรตรา พุทธินันท์ (2561)	สุพจน์ โสภ (2562)	นพพร โชติกลาง (2563)	จิตรภรณ์ สามไชย (2565)	ภูษิต บัวสวัสดิ์ (2560)	บุญทัน ดอกไธสง (2562)	สมพร เต็มยอด (2564)	ชัตติยาภรณ์ บารมี และคณะ (2568)	ความถี่ (10)	ร้อยละ	องค์ประกอบ
1. ด้านการจัดการหลักสูตรแผนการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	9	90	✓
2. ด้านการจัดการเรียนการสอน	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	8	80	✓
3. ด้านการจัดสื่อการเรียนการสอน	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	90	✓
4. ด้านการนิเทศการเรียนการสอน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	8	80	✓
5. ด้านการวัดและประเมินผล		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			7	70	✓
6. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	✓					✓					2	20	
7. การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา							✓				2	20	
8. การแนะแนวการศึกษา			✓			✓		✓	✓		4	40	

จากตารางที่ 1 เกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบ คือ มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ร้อยละ 60 ของความถี่ทั้งหมดมาเป็นองค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา จากการศึกษานวนคิดทฤษฎีของนักวิชาการ จำนวน 10 ท่าน คือ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (2557) 2) สุรินทร์ ไชยมาศย์ (2567) 3) อมรตรา พุทธินันท์ (2561) 4) สุพจน์ โสภ (2562) 5) นพพร โชติกลาง (2563) 6) จิตรภรณ์ สามไชย (2565) 7) ภูษิต บัวสวัสดิ์ (2560) 8) บุญทัน ดอกไธสง (2562) 9) สมพร เต็มยอด (2564) และ 10) ชัตติยาภรณ์ บารมี และคณะ (2568)

โดยที่ผู้ศึกษาได้นำเอาข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารนำไปสู่ตารางการสังเคราะห์องค์ประกอบ โดยแสดงในรูปความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป ซึ่งมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ร้อยละ 60 ของความถี่ทั้งหมดมาเป็นองค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา พบว่า การบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการจัดการหลักสูตรแผนการ



เรียนรู้ 2) ด้านการจัดการเรียนการสอน 3) ด้านการจัดสื่อการเรียนการสอน 4) ด้านการนิเทศการเรียนการสอน และ 5) ด้านการวัดและประเมินผล



6. เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). รายงานสรุปผลการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษแรก. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- เกษรา ทองอ่อน. (2560). การนิเทศภายในตามแนวคิดวงจรคุณภาพ PDCA เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของครู. วารสารการนิเทศศึกษา.
- ชัตติยาภรณ์ บารมี และคณะ. (2568). การบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏ.
- ขวัญชนก ปาลังวงศ์. (2566). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการยกระดับคุณภาพทางวิชาการ. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์.
- จิตรารภรณ์ สามไชย. (2565). การบริหารงานวิชาการโดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์และการมีส่วนร่วมเพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา. วารสารการบริหารและพัฒนาศึกษา.
- ทวีศักดิ์ กิตติวรมณี. (2562). การจัดการหลักสูตรแบบผสมผสานในยุคดิจิทัล. วารสารการบริหารการศึกษา.
- ธัญวิษ วิเชียรพันธ์. (2563). ห้องเรียนประสิทธิภาพสูงในยุคดิจิทัล. วารสารเทคโนโลยีการศึกษา.
- นรรชต์ ฝันเชียร. (2563). ทฤษฎีการเรียนรู้ร่วมสมัยกับการออกแบบการเรียนรู้. วารสารศึกษาศาสตร์.
- นวพร โชติกลาง. (2563). การใช้แนวคิด TQM และวงจร PDCA ในการพัฒนางานวิชาการสถานศึกษา. วารสารวิจัยและพัฒนาศึกษา.
- นิตา เวชชะลักษณ์, และคณะ. (2564). การนิเทศภายในและการออกแบบรายวิชาแบบผสมผสานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- บุญยพรรณ (พจนะ) อภิพัฒน์. (2566). การพัฒนารูปแบบนิเทศแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการวัดและประเมินผลของครู. วารสารวิจัยทางการศึกษา.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2562). การบริหารหลักสูตรแบบบูรณาการเพื่อพัฒนาผู้เรียน. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลง. วารสารการบริหารและพัฒนาศึกษา.
- ภูษิต บัวสวัสดิ์. (2560). แนวคิดและกระบวนการพัฒนาหลักสูตร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณดี สุทธิรักษา. (2564). การประยุกต์ใช้โมเดล CIPP ในการประเมินการจัดการศึกษาของสถานศึกษา. วารสารวิจัยและพัฒนาศึกษา.

วราภรณ์ แสงไชย. (2563). การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทชุมชนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน.

วารสารการวิจัยทางการศึกษา.

วัลลภา โพธิ์โต. (2566). กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัลโรงเรียนอุบลรัตน์ราชภัฏนครราชสีมา. **วารสารการวิจัยทางการศึกษา**.
นครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

วสันต์ ทองสุข. (2565). การประเมินแบบองค์รวมเพื่อพัฒนาผู้เรียน. **วารสารการวัดผลการศึกษา.**

วิมล เดชะ. (2561). การบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาโดยใช้แนวคิด TQA: กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง. **วารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์.**

วิไลรัตน์ บุญสวัสดิ์, และ มารุต ทรศนากรกุล. (2562). กระบวนการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา. **วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.**

ศักดิ์สิทธิ์ สีลวงเพชร, สุนทร ไสคำ, & พระครูวินัยธรวรวิทย์ เทชะธรรมโม. (2568). แนวทางการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศตามทฤษฎีปาปนิคสูตร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.**

ศศิธร หาญคำ. (2563). การพัฒนารูปแบบการวัดผลเพื่อรองรับการเรียนรู้แบบผสมผสานในระดับชั้นประถมศึกษา. **วารสารการประเมินผลและวิจัยทางการศึกษา.**

ศิริวรรณ ศรีสง่า. (2566). การประยุกต์ใช้วงจรคุณภาพ PDCA ในการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏ.

ศิริวัฒน์ บุญโต. (2566). แนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ. **วารสารวิชาการครูศาสตร์.**

สมพร เต็มยอด. (2564). การประเมินเพื่อพัฒนาการเรียนรู้: แนวทางการสร้างความรับผิดชอบและแรงจูงใจในผู้เรียน. **วารสารครูศาสตร์.**

สมถวิล ฤกษ์งาม. (2563). การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา. **วารสารบริหารการศึกษา.**

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2545). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA).** กรุงเทพฯ: สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2560). **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560.** กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579.** กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สุชาติ ภูมิใจดี. (2560). การเรียนรู้จากการลงมือทำเพื่อพัฒนาสมรรถนะ. **วารสารการศึกษาและพัฒนา.**

สุธีรา พรหมเมือง. (2562). การนิเทศแบบมีส่วนร่วม: แนวทางเสริมสร้างสมรรถนะครูและการเรียนรู้ร่วมกันในโรงเรียน. **วารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์.**

สุภัค ถาวรวิญญู. (2561). การเรียนรู้แบบสมรรถนะ: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุพจน์ โสภ. (2562). หลักการบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพอย่างยั่งยืน. **วารสารบริหารการศึกษา.**

สุริยนต์ ไชยมาตย์. (2567). โมเดลนิเทศเพื่อส่งเสริมการบริหารหลักสูตรโดยเน้นสมรรถนะผู้เรียน. **วารสารบริหารการศึกษา.**

สุวิมล ว่องวานิช. (2561). การนิเทศเพื่อการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อมลรดา พุทธิพันธ์. (2561). ขอบข่ายภารกิจงานวิชาการในสถานศึกษา. **วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์.**



อรรถพล อินธเสนา, และคณะ. (2568). โมเดลการจัดการสื่อการเรียนรู้ดิจิทัลเพื่อความเป็นเลิศ. วารสารวิชาการเทคโนโลยีการศึกษา.

Sumbal. (2025). **Academic leadership: A foundation for excellence through reflective practice and continuous development.** Independent Research.

Wipapan Phinla. (2025). Excellence Academic Affairs Management through Visible Learning. **Journal of Educational Leadership.**

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล
Guidelines for developing sustainable leadership
of the municipality school administrators

กฤติโชติ โอษฐ์เวท

Kittichoti Otthiwet

สังกัดเทศบาลตำบลพระลับ จังหวัดขอนแก่น

Phalub Subdistrict Municipality, Khon Kaen, Thailand

Corresponding author. Email: saraban@phalub.go.th

(Received: September 1, 2025; Revised: September 10, 2025; Accepted: September 13, 2025)

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลซึ่งเป็นแนวคิดที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคง โดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาวต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2) การบริหารทรัพยากร 3) ความยุติธรรม 4) การมีวิสัยทัศน์ 5) ความหลากหลาย และ 6) การกระจายอำนาจ ในบริบทของโรงเรียนเทศบาล ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและแก้ไขข้อจำกัดต่างๆ เช่น การขาดแคลน งบประมาณและบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าภาวะผู้นำแบบยั่งยืนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา และมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารในมิติเชิงกลยุทธ์ การปรับตัว การสร้างวิสัยทัศน์ และการบริหารทรัพยากร เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่าง ยั่งยืนได้

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน; โรงเรียนเทศบาล

Abstract

This academic article aims to present guidelines for the development of sustainable leadership for administrators of municipal schools, which is a crucial concept for driving an organization's stable growth while considering long-term impacts on the economy, society, and the environment. Sustainable leadership consists of 6 main components: 1) continuous development, 2) resource management, 3) justice, 4) vision, 5) diversity, and 6) decentralization. In the context of municipal schools, which play a significant role in providing basic education and responding to local needs. The development of sustainable leadership among administrators is therefore essential to enhance educational quality and address limitations such as shortages of budget and expert personnel. A review of related literature reveals that sustainable leadership has a positive correlation with institutional effectiveness, and there is a critical need to develop administrators' skills in strategic dimensions, adaptation, vision creation, and resource management to enable them to become transformational leaders who can guide the organization towards sustainable success.

Keywords: Sustainable Leadership; Municipality School

1. บทนำ

การศึกษาถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคน และเป็นรากฐานในการขับเคลื่อนประเทศสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งโลกเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อนทั้งในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การจัดการศึกษาจึงต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทสมัยใหม่ และตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในทุกช่วงวัย เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีคุณภาพ (ธีระ รุญเจริญ, 2563) องค์การสหประชาชาติ (United Nations) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาต่อการพัฒนาโลก จึงกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) โดยหนึ่งในเป้าหมายหลักคือ เป้าหมายที่ 4 (SDG 4) ที่มุ่งให้ประชาชนทุกคนเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ เท่าเทียม และครอบคลุม รวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (United Nations, 2015) ซึ่งประเทศไทยได้นำ SDGs มาเป็นแนวทางบูรณาการในการจัดทำแผนพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) ทั้งนี้ การบรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องมีการขับเคลื่อนเชิงระบบ โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและภาวะผู้นำของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นกลไกหลักที่กำหนดทิศทางและวัฒนธรรมขององค์กร

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ซึ่งได้รับการถ่ายโอนภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 10 และพระราชบัญญัติการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 ที่ระบุให้ อปท. มีหน้าที่ในการจัดการบริการสาธารณะในด้านต่าง ๆ แก่ประชาชนในพื้นที่ของตน หนึ่งในนั้นคือการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งหมายรวมถึงการบริหารจัดการโรงเรียน ทรัพยากร ครู บุคลากร และกิจกรรม การเรียนรู้ ตลอดจนการส่งเสริมโอกาสทางการศึกษาให้กับประชาชนอย่างทั่วถึง (กระทรวงมหาดไทย, 2542) การถ่ายโอน ภารกิจดังกล่าวถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างหลักการ การกระจายอำนาจทางการศึกษา (Decentralization of Education) โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษามีความ ใกล้ชิดกับประชาชน สามารถตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่นได้ดี ยิ่งขึ้น ลดความเหลื่อมล้ำ และเปิดโอกาสให้ประชาชนในแต่ละพื้นที่มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการศึกษา (ชูศักดิ์ ภักทรกุล วณิชย์, 2561) การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีลักษณะเฉพาะตัว แตกต่างจากโรงเรียนในสังกัด กระทรวงศึกษาธิการ กล่าวคือ อปท. มีความยืดหยุ่นสูงกว่าในการบริหารงาน มีความคล่องตัวในด้านการเงิน การบริหาร บุคลากร และการตอบสนองต่อปัญหาของท้องถิ่นในระดับพื้นที่ เช่น การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิต วัฒนธรรม และ ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือการบูรณาการเรียนการสอนกับแผนพัฒนาเมืองหรือชุมชน อย่างไรก็ตาม แม้การ กระจายอำนาจ ทางการศึกษาจะเปิดโอกาสให้ท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญอยู่ในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ แต่ในทางปฏิบัติ ก็ยังพบ ข้อจำกัดหลาย ประการ เช่น ขาดงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอและต่อเนื่อง ขาดบุคลากรด้านการศึกษาในระดับท้องถิ่นที่มี ความเชี่ยวชาญ กระบวนการถ่ายโอนยังไม่สมบูรณ์ในบางพื้นที่ ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนระหว่างส่วนกลางกับท้องถิ่น โรงเรียน บางแห่งในสังกัด อปท. ยังขาดระบบพัฒนาและประเมินผลผู้บริหารที่ชัดเจน (สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ, 2565)

การบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวต่อ การเปลี่ยนแปลงในอนาคต พร้อมทั้งสร้างคุณค่าร่วมกับสังคมได้อย่างต่อเนื่อง การบริหารแบบยั่งยืนช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรการศึกษา ในการรับมือกับความท้าทายต่างๆ โดยไม่ทำให้คุณภาพและการเรียนรู้หยุดชะงัก (Hargreaves และ Fink, 2006) โดยการ บริหารที่ ยั่งยืนช่วยให้สถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการปรับตัวและสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมพัฒนาอย่างไม่ หยุดยั้ง (Fullan, 2005) นอกจากนี้ การบริหารแบบยั่งยืนทำให้การดำเนินงานในสถานศึกษามีทิศทางชัดเจน สามารถ เชื่อมโยง นโยบายกับการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นับเป็นการวางรากฐานที่มั่นคงให้กับระบบการศึกษาไทย โดยเฉพาะ อย่างยิ่ง ในยุคที่เทคโนโลยีและสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (คมสัน โสมณวัตร, 2560) ด้วยเหตุนี้ การศึกษาและพัฒนาแนวทาง

การบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืนในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อแก้ไขข้อจำกัดที่มีอยู่ และยกระดับคุณภาพการศึกษาในระดับท้องถิ่นให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและสร้างประโยชน์แก่ประชาชน ได้อย่างแท้จริงและยั่งยืน (ธัชชัย วงศ์กิจรุ่งเรือง, 2565)

ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนเป็นแนวคิดที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการนำพาองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้นำต้องปรับปรุงตนเองและองค์กรอยู่เสมอด้วยเป้าหมายที่ชัดเจนและความกระหายใคร่รู้ (Shriberg, 2002) และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากประสบการณ์และความยืดหยุ่นในการปรับตัว (Wang, & Anderson, 2010) โดยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตถือเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Hargreaves, & Fink, 2006) พร้อมทั้งต้องตระหนักถึงความจำเป็นของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (วสันต์ ศักดาศักดิ์, มินมาส พรานป่า, และเบญจวรรณ ศรีมารุต, 2565) รวมถึงการพัฒนาความรู้และกลยุทธ์ เพื่อประเมินผลกระทบระยะยาว (คมกฤษ อุประศรี, 2563) และการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวและเติบโตขององค์กร (ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์, 2557) ตลอดจนมีความสามารถในการเรียนรู้และปรับปรุงตนเอง เพื่อรักษาความสำเร็จในระยะยาว (สุนทรีพร อำพลพร, 2564) และทำความเข้าใจความหลากหลาย เพื่อการพัฒนาทักษะ (Kanyangale, 2022) 2) การบริหารทรัพยากร โดยผู้นำที่ยั่งยืนต้องมีความสามารถในการบริหารทรัพยากรทุกประเภทอย่างมีประสิทธิภาพ (Shriberg, 2002) พร้อมทั้งจัดสรรและใช้ทรัพยากรอย่างรอบคอบ เพื่อไม่ให้กระทบต่อคนรุ่นต่อไป (Kanyangale, 2022) และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Rahim, Hamsah, & Hamid, 2024) รวมถึงการลงทุนและพัฒนาทรัพยากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความพร้อมและความมั่นคงในระยะยาว (สุนทรีพร อำพลพร, 2564) ตลอดจนสามารถระดมและจัดลำดับความสำคัญในการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม (พัชรภรณ์ สิทธิสฤติย์ และกัลยมน อินทุสุต, 2566) 3) ความยุติธรรม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่ผู้นำควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เท่าเทียมและปราศจากอคติ (Hargreaves, & Fink, 2006) ผู้นำต้องบริหารงาน โดยยึดหลักคุณธรรม ความเสมอภาค และความเป็นกลาง (ภาวิณี วัฒนพรหม, 2564) มีความเป็นธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานและการตัดสินใจ (คมกฤษ อุประศรี, 2563) ปฏิบัติอย่างเป็นกลางและให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายเพื่อสร้างความเชื่อมั่น (Rahim, Hamsah, & Hamid, 2024) และเสมอภาคต่อทุกคนเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ (สุนทรีพร อำพลพร, 2564) รวมถึงการคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมและ ลดความเหลื่อมล้ำ (สุวิเลิศ คำอูนสาร, สุภาพ ผู้รุ่งเรือง, และเพชรสุดา ภูมิพันธุ์, 2565) พร้อมทั้งสร้างระบบที่ทุกคนมีโอกาส เท่าเทียม (วสันต์ ศักดาศักดิ์, มินมาส พรานป่า, และเบญจวรรณ ศรีมารุต, 2565) โดยยึดหลักนิติธรรมและความเสมอภาคในการตัดสินใจ (ประไพพัตร ศรีสุขพันธ์, 2568) 4) การมีวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องสามารถมองเห็นภาพอนาคตที่ชัดเจนและเป็นแรงบันดาลใจ (Kanyangale, 2022) กำหนดและสื่อสารภาพอนาคตที่ต้องการได้อย่างชัดเจน (Rahim, Hamsah, & Hamid, 2564) รวมถึงมองการณ์ไกลเพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน (ลดาชา วิชญปริดา, 2562) เป็นเข็มทิศในการดำเนินงานและสร้างแรงจูงใจ (ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์, 2557) และกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่เป็นไปได้ (สุนทรีพร อำพลพร, 2564) โดยการมีวิสัยทัศน์ที่มุ่งความยั่งยืนเป็นการมองการณ์ไกลและกำหนดเป้าหมายที่ไม่เพียงมุ่งความสำเร็จปัจจุบัน แต่ยังคำนึงถึงผลกระทบระยะยาว (ประไพพัตร ศรีสุขพันธ์, 2568) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำในการสร้างภาพอนาคตที่ชัดเจนและเป็นแรงบันดาลใจให้ทีมงาน (ธีระนันต์ โมธรรม, วาโร เฟิงส์วีสต์, และเอกลักษณ์ เพียสา, 2566) 5) ความหลากหลาย ผู้นำควรส่งเสริมการยอมรับความหลากหลาย เพื่อกระตุ้นนวัตกรรมและการเรียนรู้ร่วมกัน (Hargreaves, & Fink, 2006) และมีความสามารถในการเข้าใจและบริหารจัดการความหลากหลายของบุคลากร (Kanyangale, 2022; Rahim, Hamsah, & Hamid, 2024) โดยผู้นำต้องเปิดใจและส่งเสริมให้เกิดความหลากหลายทางความคิด ประสบการณ์ และพื้นเพ (ลดาชา วิชญปริดา, 2562) ไม่ใช่แค่การยอมรับ แต่เป็นการส่งเสริมความหลากหลายอย่างเป็นระบบ (สุวิเลิศ คำอูนสาร, สุภาพ ผู้รุ่งเรือง, และเพชรสุดา ภูมิพันธุ์, 2565) เพื่อให้การดำเนินงานครอบคลุมความต้องการของประชากรกลุ่มต่าง ๆ (วสันต์ ศักดาศักดิ์, มินมาส พรานป่า,



และ เบญจวรรณ ศรีมารุต, 2565) และสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงแนวคิดที่แตกต่าง (ธีระนันต์ โมธรรม, วาโร เฟิงส์วีสต์, และเอกลักษณ์ เพียสา, 2566) รวมถึงการบริหารจัดการความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ (พัชรภรณ์ สิทธิสฤติย์ และ กัลยมน อินทุสุต, 2566) และสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความเคารพและเปิดกว้างต่อความแตกต่าง (ประไพพัตร ศรีสุขพันธ์, 2568) และ 6) การกระจาย อำนาจและบทบาทผู้นำ การกระจายภาวะผู้นำเป็นหัวใจของการสร้างองค์กรที่ยั่งยืน ผู้นำ ควรส่งเสริม การกระจายอำนาจการตัดสินใจและการแบ่งปันความรับผิดชอบ (Rahim, Hamsah, & Hamid, 2564) และสร้าง กลไกที่เปิด โอกาสให้สมาชิกทุกคนมีบทบาทเป็นผู้นำในหน้าที่ของตน (ธีระนันต์ โมธรรม, วาโร เฟิงส์วีสต์, และเอกลักษณ์ เพีย สา, 2566) รวมถึงการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (พัชรภรณ์ สิทธิสฤติย์ และกัลยมน อินทุสุต, 2566) และเป็นกลไกสำคัญในการสืบสานความสำเร็จขององค์กร (วสันต์ ศักดาศักดิ์ , มินมาส พรานป่า, และเบญจวรรณ ศรีมารุต, 2565)

2. ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership) เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานระหว่างภาวะผู้นำทั่วไป (Leadership) และแนวคิดความยั่งยืน (Sustainability) ซึ่งเน้นให้ผู้นำมีบทบาทในการบริหารจัดการองค์กรหรือชุมชนโดยคำนึงถึงผลกระทบระยะยาว ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (Sustainable Development)

ความหมายของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

แนวคิดเรื่อง "ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน" (Sustainable Leadership) ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองต่อ ความต้องการขององค์กรที่ต้องสร้างความสำเร็จในระยะยาว ท่ามกลางบริบทโลกที่เป็นพลวัต โดยนักวิชาการได้ให้คำนิยามที่ หลากหลาย แต่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

หัวใจสำคัญของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนคือ การมองการณ์ไกลที่คำนึงถึงผลกระทบ ต่อรุ่นต่อ ๆ ไป โดย Hargreaves & Fink (2006) กล่าวว่า ผู้นำลักษณะนี้จะมุ่งสร้างการพัฒนาที่ต่อเนื่องโดยไม่สร้างผลกระทบเชิงลบต่อสังคม และ สิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับ Wang & Anderson (2010) ที่มองว่าเป็นการตอบสนองความต้องการของคน รุ่น ปัจจุบันโดยไม่ทำลายศักยภาพของคนรุ่นอนาคต การตัดสินใจจึงไม่ได้ตั้งอยู่บนผลประโยชน์ระยะสั้น แต่เป็นการ วางรากฐาน เพื่อความมั่นคงในอนาคต

นอกจากมิติเรื่องเวลาแล้ว ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนยังเน้น การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ซึ่ง McCann & Selsky (2012) กล่าวว่า การสร้างสมดุลของสามเสาหลัก คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก ความสำเร็จขององค์กรไม่ได้วัดจากตัวเลขกำไรเพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึงสุขภาวะของพนักงาน ชุมชน และโลกไปพร้อม กัน แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ พัทธภรณ์ สิทธิสฤติย์ และกัลยมน อินทุสุต (2566) ที่กล่าวถึงการสร้างดุลยภาพในทุก มิติ ทั้งบุคลากร องค์กร และสิ่งแวดล้อม

อย่างไรก็ตาม รากฐานที่ขาดไม่ได้ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน คือ กรอบคิดเชิงจริยธรรมและ ความรับผิดชอบ Shriberg (2002) กล่าวว่าผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ขับเคลื่อนด้วยการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ซึ่งในบริบทของไทย ภาวิณี วัฒนพรหม (2564) ได้เชื่อมโยงกับ หลักสัปปุริสธรรม 7 ซึ่งเป็นคุณธรรมของคนดี เช่น ความยุติธรรม ความอดทน และ การรับฟัง อันเป็น พื้นฐานสำคัญของการสร้างความไว้วางใจในองค์กร

ทั้งนี้ ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนในทางปฏิบัติจะเกิดขึ้นได้ผ่าน วัฒนธรรมแห่งการมีส่วนร่วม ผู้นำไม่ได้เป็นผู้สั่ง การ เพียงคนเดียว แต่ทำหน้าที่สร้างระบบและส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ซึ่ง คมกฤษ อุประศรี (2563) และ สุทธิเลิศ คำอุ้นสาร และคณะ (2565) กล่าวว่า การสร้างความร่วมมือ การกระจายอำนาจ และการพัฒนาศักยภาพของคน ในทีม จะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน หมายถึง รูปแบบของภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความมั่นคงในระยะยาว และสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกให้กับบุคลากร องค์กร และสังคมรอบข้าง โดยผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และดำเนินการภายใต้กรอบของความรับผิดชอบต่อคุณธรรม ความเป็นธรรม ความหลากหลาย และความร่วมมือร่วมใจ

ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนไม่ได้เป็นเพียงแนวคิดในอุดมคติ แต่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อ ความสำเร็จ และความอยู่รอดขององค์กรในยุคปัจจุบันที่มีความท้าทายรอบด้าน โดยนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญเชิงภาวะ ผู้นำแบบยั่งยืนไว้ ดังนี้

ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรที่ปรับตัวได้เท่านั้นจึงจะอยู่รอด ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนเข้ามามีบทบาทสำคัญในการสร้าง "ความยืดหยุ่น" ให้แก่องค์กร ซึ่ง ศิริชัย ประเสริฐสรรพกิจ (2561) กล่าวว่า ผู้นำลักษณะนี้จะช่วยสร้างองค์กรที่ปรับตัวได้ดี ส่งเสริมความร่วมมือ และสร้างความผูกพันของบุคลากร ซึ่งทำให้องค์กรสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Hargreaves and Fink (2006) ที่มองว่าภาวะผู้นำแบบยั่งยืนเป็นเกราะป้องกัน ปัญหา "ผู้นำหมดไฟ" ทำให้ผู้นำและองค์กรสามารถรักษาพลังในการขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ในระยะยาว

นอกจากนี้ Wang & Anderson (2010) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนไว้ว่า มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และตอบสนองต่อความต้องการของตลาดโลกที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืน รวมไปถึงการบริหารงานอย่างมีคุณธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมยังช่วยสร้าง ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ที่ดี ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า พนักงาน หรือนักลงทุน ซึ่ง Shriberg (2002) ถือว่าเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่

โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรการศึกษา ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนเป็นกลไกหลักในการบรรลุพันธกิจด้านการเรียนรู้ โดย พรทิพย์ กาญจนะรัตน์ (2564) ระบุว่า ผู้นำที่ยั่งยืนจะสามารถส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความยั่งยืนของคุณภาพผู้เรียนและความเป็นเลิศทางวิชาการขององค์กรในระยะยาว

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างองค์กรที่แข็งแกร่งและพร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคต ช่วยป้องกันปัญหาความเหนื่อยล้าของผู้นำและบุคลากร ส่งเสริมการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการพัฒนาองค์กรและชุมชนอย่างยั่งยืนในทุกมิติ

การบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืน

แนวคิดการบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืนมีรากฐานมาจากการตระหนักว่า การพัฒนาการศึกษาต้องดำเนินไปอย่างมั่นคง สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อบริบททางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีนักวิชาการกล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืนไว้ ดังนี้

ในมิติของ เป้าหมายการศึกษา Sterling (2001) กล่าวว่าหัวใจสำคัญ คือ การจัดการศึกษา ที่มุ่งบ่มเพาะให้ผู้เรียนมีทักษะและค่านิยมที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตอย่างสมดุลท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง ขณะที่ในมิติของ กระบวนการนำองค์กร Hargreaves and Fink (2006) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืน หมายถึง ภาวะ ผู้นำที่ไม่เพียงสร้างผลลัพธ์ในระยะสั้น แต่สามารถถ่ายทอดคุณค่า กระบวนการ และผลลัพธ์ให้คงอยู่ในองค์กรได้แม้ใน สถานการณ์เปลี่ยนผ่าน ผู้นำที่ยั่งยืนต้องให้ความสำคัญกับความเสมอภาค การสืบทอดความเป็นผู้นำ การพัฒนาความสามารถ ของผู้อื่น และการไม่สร้างภาระให้กับรุ่นต่อไป โดยเน้นการพัฒนาองค์กรในเชิงระบบ (systems thinking) และความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล (relational leadership) มากกว่าการพึ่งพาภาวะผู้นำของบุคคลเพียงคนเดียว



สำหรับบริบทของไทย แนวคิดนี้ได้รับการตีความที่เน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพ โดยไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2558) กล่าวว่า การบริหารที่ยั่งยืนคือการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ "หยั่งรากลึกและต่อเนื่อง" ไม่ใช่เพียงการปฏิรูปที่ฉาบฉวย ซึ่ง ในทางปฏิบัติจะต้องเป็นการ พัฒนาที่ครอบคลุมทุกด้าน ของสถานศึกษา ทั้งวิชาการ บุคลากร ทรัพยากร และชุมชน (ศิริเดช สุชีวะ, 2562) และที่สำคัญ การพัฒนานั้นต้องดำเนินควบคู่ไปกับ หลักธรรมาภิบาล โดยสร้างสมดุลระหว่างความเป็น เลิศทาง วิชาการกับความเป็นธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม (ศุภชัย โกศลธรรมธัช, 2564)

ทั้งนี้ การนำแนวคิดการบริหารแบบยั่งยืนมาประยุกต์ใช้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับคุณภาพ การศึกษาใน ระยะยาว เนื่องจากเป็นกลไกที่ช่วยสร้าง ความยืดหยุ่น และ ชีตความสามารถในการปรับตัว ให้แก่องค์กร ดังที่ Fullan (2005) กล่าวว่า การบริหารที่ยั่งยืนจะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ สถานศึกษา สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทัน ทั้งยังสอดคล้องกับ Hargreaves and Fink (2006) ที่กล่าวว่า แนวทางนี้ จะช่วยให้สถานศึกษาเผชิญความท้าทายที่ซับซ้อนได้โดยไม่ลดทอนคุณภาพการเรียนรู้

ในเชิงปฏิบัติ การบริหารแบบยั่งยืนช่วยสร้างทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษา สามารถเชื่อมโยงระหว่างระดับนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ (คมสัน โสมณวัตร, 2560) ยิ่งไป กว่านั้น ในยุคแห่งการเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยีและสังคม การบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืนยังถือเป็นการวางรากฐานที่ มั่นคง ให้แก่ระบบการศึกษาของประเทศโดยรวม ทำให้สถานศึกษามีใช้เป็นเพียงสถานที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ แต่เป็น องค์กร แห่งการเรียนรู้ที่มีศักยภาพในการสร้างคุณค่าร่วมกับสังคมได้อย่างต่อเนื่อง (ธัชชัย วงศ์กิจรุ่งเรือง, 2565)

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืนมีความสำคัญในการสร้างเสถียรภาพ ความยืดหยุ่น และศักยภาพ ในการพัฒนาองค์กรการศึกษาให้สอดคล้องกับพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ทั้งยังเป็นหลักประกันในการส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และเป็นธรรมสำหรับผู้เรียนทุกคน

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืน

การบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืน (Sustainable Educational Administration) เป็นแนวทางที่ตอบสนอง ต่อความต้องการด้านคุณภาพการศึกษาในระยะยาว โดยมีเป้าหมายสำคัญในการสร้างระบบการศึกษาที่สามารถดำรงอยู่ได้ อย่างต่อเนื่อง ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี โดยไม่ทำลายศักยภาพของ ทรัพยากรในอนาคต การบริหารลักษณะนี้จึงไม่ใช่เพียงการวางแผนจัดการตามหน้าที่เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการมองภาพรวมของ ระบบอย่างเป็นองค์รวม (Holistic) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ตลอดจนการจัดการที่เอื้อต่อ การพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง

องค์การยูเนสโก (UNESCO, 2017) ได้นำเสนอแนวทางการจัดการศึกษาเพื่อความยั่งยืน (Education for Sustainable Development : ESD) โดยเน้นว่า การสร้างความยั่งยืนทางการศึกษาไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการปรับเปลี่ยน เฉพาะหลักสูตรหรือเนื้อหาทางวิชาการเท่านั้น หากแต่ต้องอาศัยกระบวนการบริหารจัดการที่บูรณาการทุกมิติของโรงเรียนเข้า ไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง แนวคิด “Whole School Approach” จึงถูกพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดเชิงปฏิบัติที่มี จุดมุ่งหมายเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมความยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งในระดับ บโครงสร้าง การเรียนรู้ และ วัฒนธรรมองค์กร

1. ด้านการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญของการขับเคลื่อนแนวทาง Whole School Approach ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมด้านความยั่งยืนกับบุคลากรทุก ฝ่ายภายในโรงเรียน การวางนโยบายและแผนปฏิบัติการควรมุ่งเน้นเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม ความเท่าเทียมทางสังคม และ การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของครู นักเรียน ผู้ปกครอง และ

ภาคีเครือข่ายในทุกกระดับ ทั้งนี้การสร้างกลไกสนับสนุน เช่น คณะกรรมการด้านความยั่งยืนในโรงเรียน หรือเครือข่ายโรงเรียนยั่งยืนในท้องถิ่น จะช่วยขยายผลของการบริหารที่มุ่งสู่ความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม

2. ด้านการพัฒนาครู แนวคิด Whole School Approach ให้ความสำคัญกับครูในฐานะผู้นำการเรียนรู้ และผู้อำนวยการเปลี่ยนแปลงที่มีศักยภาพในการบูรณาการแนวคิด ESD เข้ากับการจัดการเรียนการสอนในรายวิชาต่าง ๆ การพัฒนาครูในบริบทนี้จึงไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการอบรมความรู้เชิงวิชาการ แต่รวมถึงการเสริมสร้างทักษะในการจัดการเรียนรู้แบบ บูรณาการ การพัฒนาหลักสูตรโดยใช้บริบทของปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการประยุกต์ใช้เทคนิคการเรียนรู้เชิงรุกและเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (experiential learning) เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้อย่างลึกซึ้งและมีความตระหนักรู้ในบทบาทของตนต่อการสร้างความยั่งยืนในระดับบุคคลและสังคม

3. ด้านการมีส่วนร่วมของนักเรียน โดย Whole School Approach มองว่านักเรียนไม่ควรเป็นเพียงผู้รับความรู้ แต่ต้องได้รับการส่งเสริมให้มีบทบาทในฐานะ “ผู้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง” หรือที่เรียกว่า Agent of Change นักเรียนควรได้รับโอกาสในการคิด วิเคราะห์ วางแผน และดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน เช่น การออกแบบโครงการอนุรักษ์พลังงานในโรงเรียน การรณรงค์ลดการใช้พลาสติก หรือการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนเพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกความเป็นพลเมืองโลก การส่งเสริมให้นักเรียนมีบทบาทในระดับนี้ไม่เพียงแต่ช่วยพัฒนาทักษะทางสังคมและภาวะผู้นำเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างพื้นฐานเชิงจริยธรรมและคุณธรรมที่ยั่งยืนอีกด้วย

4. ด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โรงเรียนที่ยึดแนวทาง Whole School Approach จำเป็นต้องสร้างสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อความยั่งยืน ตัวอย่างเช่น การปรับพื้นที่สีเขียวในโรงเรียน การใช้พลังงานหมุนเวียน การจัดการของเสียอย่างมีระบบ และการตกแต่งป้ายประชาสัมพันธ์ที่ให้ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมและสิทธิมนุษยชน การจัดสภาพแวดล้อมลักษณะนี้มีผลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งยังแสดงให้เห็นถึงบทบาทของโรงเรียนในฐานะต้นแบบของการใช้ชีวิตอย่างยั่งยืนในระดับชุมชน

5. ด้านการเชื่อมโยงกับชุมชน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบูรณาการแนวคิดความยั่งยืนให้เกิดผลอย่างถาวร โรงเรียนควรทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน โดยเชื่อมโยงกิจกรรมการเรียนรู้กับประเด็นปัญหาในท้องถิ่น อาทิ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ปัญหาขยะ การเกษตรยั่งยืน หรือการพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียง ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานท้องถิ่น ผู้ปกครอง และองค์กรภาคประชาสังคม จะช่วยเสริมสร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่งในการขับเคลื่อนความยั่งยืน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้นักเรียนได้เรียนรู้จากชีวิตจริง ซึ่งเป็นรากฐานของการสร้างการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง และมีความหมาย การบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืนตามแนวทาง Whole School Approach ขององค์การยูเนสโกสอดคล้อง และสนับสนุน เป้าหมายที่ 4 ของการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ Sustainable Development Goal 4 (SDG 4) ซึ่งมีเป้าประสงค์ เพื่อการศึกษาที่มีคุณภาพเท่าเทียม และส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับทุกคนอย่างชัดเจน โดย Whole School Approach เน้นการบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ ของโรงเรียนเพื่อสร้างระบบการศึกษาที่ไม่เพียงแต่ส่งมอบความรู้ทางวิชาการเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมคุณภาพการเรียนรู้ที่ครอบคลุมทักษะชีวิต การคิดเชิงวิพากษ์ การสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลเมืองโลกที่มีความตระหนักถึงบทบาทของตนในการรักษาความยั่งยืนของโลก แนวทางนี้สอดคล้องกับเป้าหมายของ SDG 4 ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ซึ่งรวมถึงการพัฒนาทักษะด้านความยั่งยืน และการมีส่วนร่วมของผู้เรียนในสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แนวทาง Whole School Approach สอดรับกับตัวชี้วัดใน SDG 4 ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการศึกษาที่ครอบคลุมและเท่าเทียมกัน ซึ่งรวมถึงการจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับบริบททาง สังคม และวัฒนธรรมของผู้เรียน การพัฒนาศักยภาพครูอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมของนักเรียนในกระบวนการเรียนรู้ รวมถึงการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพกายใจ ทั้งนี้ เพื่อให้นักเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างเท่าเทียมและมีคุณภาพ นอกจากนี้ แนวทาง Whole School Approach ยังช่วยให้สถานศึกษาสามารถตอบสนอง



เป้าประสงค์ของ SDG 4 ซึ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ ค่านิยม และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน เช่น การส่งเสริมสันติภาพ สิทธิมนุษยชน ความเสมอภาคทางเพศ และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ด้วยการบูรณาการองค์ความรู้เหล่านี้ในทุกกิจกรรมของโรงเรียนและชุมชน ทำให้การเรียนรู้ของนักเรียนมีความหมายและสัมพันธ์กับความท้าทายระดับโลกในยุคปัจจุบัน

นอกจากนี้ Walker, & Dimmock (2000) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีความยั่งยืนในการบริหารการศึกษาเน้นการพัฒนาผู้นำการศึกษาที่มีความสามารถในการบริหารงานในระยะยาว และสามารถจัดการกับความท้าทายต่าง ๆ ในระบบการศึกษาได้ โดยทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับการสร้างระบบที่สามารถคงความสมดุลในระยะยาว ทั้งด้านการบริหารการเงิน การพัฒนาบุคลากร และการสร้างคุณภาพการศึกษาที่สูงขึ้น การบริหารอย่างยั่งยืนจะสามารถสร้างความมั่นคงให้กับ สถานศึกษา และช่วยให้การศึกษาสามารถเจริญเติบโตได้ในระยะยาว

Hargreaves, & Fink (2006) กล่าวว่า ทฤษฎีความยั่งยืนในการบริหารการศึกษา (Sustainability in Educational Leadership) เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากความพยายามเชื่อมโยงระหว่างการบริหารสถานศึกษากับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) โดยเฉพาะด้านคุณภาพการศึกษา (SDG 4) โดยเสนอว่า ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนสามารถถ่ายทอดคุณค่า กระบวนการ และผลลัพธ์ให้องค์กรได้แม้ในสถานการณ์เปลี่ยนแปลง โดยเน้น การพัฒนาองค์กรในเชิงระบบ (systems thinking) และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (relational leadership) มากกว่าการพึ่งพาภาวะผู้นำของบุคคลเพียงคนเดียว เป็นการสร้างความสามารถขององค์กรให้สามารถ “เรียนรู้และอยู่รอด” ได้อย่างมี คุณภาพท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยแนวคิดนี้ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในระดับสากล โดยเฉพาะใน บริบทของประเทศที่มีการกระจายอำนาจการศึกษา ซึ่งผู้นำสถานศึกษาต้องรับมือกับทั้งภาระทางวิชาการและการบริหารเชิงนโยบายภายในเวลาเดียวกัน

ในบริบทของประเทศไทย งานวิจัยของ ปัทมา เนตรทอง (2563) พบว่า ผู้นำสถานศึกษา ที่บริหารโดยใช้หลักการของความยั่งยืน มักมีแนวโน้มที่จะเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามบบทบาทในการวางแผน ตัดสินใจ และพัฒนา นโยบายร่วมกัน ส่งผลให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม (sense of ownership) และทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีความ ต่อเนื่องแม้ในช่วงเปลี่ยนผ่าน โดยปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความยั่งยืนในการบริหาร ได้แก่ การสร้างผู้นำรุ่นใหม่ในองค์กรผ่าน การพัฒนาภาวะผู้นำของครูหัวหน้าแผนก การมีแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) ที่ชัดเจน และการบูรณาการ เป้าหมายระยะยาวเข้ากับแผนปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งช่วยลดปัญหาความไม่ต่อเนื่องทางนโยบายที่พบบ่อยในสถานศึกษา

ในการขับเคลื่อนการศึกษายุคใหม่ ความยั่งยืนในการบริหารไม่ได้เพียงเน้นการรักษาสถานะขององค์กรเท่านั้น หากแต่ต้องครอบคลุมถึงการพัฒนาระบบการทำงานและความสามารถของบุคลากรในระบบให้สามารถดำเนินงานอย่างมีคุณภาพต่อไปได้ในระยะยาว ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning) และมีระบบโครงสร้างที่สนับสนุนให้สมาชิกสามารถคิด วิเคราะห์ และพัฒนาแนวทางการทำงานใหม่ ๆ ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องพึ่งพาคำสั่งจากผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว

Senge (1990) กล่าวว่า องค์กรการเรียนรู้จะยั่งยืนได้ต้องพัฒนาการคิดเชิงระบบ (systems thinking) และส่งเสริมการเติบโตของสมาชิกในทุกระดับ การมีแผนพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่การให้โอกาสครูได้ฝึกบทบาทผู้นำ และการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ จึงเป็นส่วน สำคัญของการสร้างระบบบริหารที่ยั่งยืน หนึ่งในหัวใจสำคัญของทฤษฎีความยั่งยืนในการบริหารการศึกษา คือการสร้าง ความ สมดุลระหว่างการคงอยู่ของคุณค่ากับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น กล่าวคือ ผู้นำสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืนจะไม่ยึด ติดกับรูปแบบหรือโครงสร้างเดิมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา แต่ก็ไม่ละทิ้งคุณค่าหลักขององค์กร เช่น ความเป็นธรรม ความ โปร่งใส และคุณภาพของผู้เรียน ทั้งนี้ การสร้างความยั่งยืนต้อง

อาศัย “วัฒนธรรมองค์กรที่เรียนรู้” (learning organization culture) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่เปิดให้ทุกคนมีโอกาสเรียนรู้ ทดลอง และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยไม่หวั่นต่อความ ล้มเหลวหรือความท้าทาย

Fullan (2005) กล่าวว่า การสร้างความยั่งยืนเป็นการออกแบบโครงสร้างเชิงระบบที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถ ต้านทานต่อความผันผวนในระยะยาว ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร งบประมาณ หรือ ทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งภาวะผู้นำหลายระดับ (multi-level leadership) มีความสำคัญอย่างมาก โดยเฉพาะการพัฒนา เครือข่ายของครูผู้นำ (teacher leaders) หัวหน้า แผนกวิชา และกรรมการสถานศึกษาที่สามารถรับช่วงการบริหารและ ตัดสินใจได้ในกรณีที่ผู้บริหารหลักไม่อยู่หรือลาออก ความต่อเนื่องเชิงโครงสร้างนี้เองเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารที่ยั่งยืน นอกจากนี้ ความยั่งยืนในการบริหารยังควรสะท้อน ผ่านการสร้างแรงบันดาลใจ และการถ่ายทอดจิตวิญญาณขององค์กรไปสู่รุ่นใหม่ ไม่ว่าจะเป็นครูรุ่นใหม่หรือนักเรียน ผู้นำ ทางการศึกษาต้องไม่เพียงจัดการระบบและทรัพยากรให้ดี แต่ต้องเป็นต้นแบบ ของค่านิยมที่พึงประสงค์ เช่น ความเสียสละ การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และการตระหนักในผลกระทบระยะยาวของการ ตัดสินใจทุกครั้ง

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืนเป็นแนวทางที่มุ่งสร้างระบบการศึกษาที่สามารถดำรงอยู่ได้อย่าง ต่อเนื่องและมีคุณภาพ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี โดยเน้นการบริหาร จัดการอย่างเป็นองค์รวม การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในทุกระดับ การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และการเชื่อมโยงการ เรียนรู้กับชีวิตจริง แนวคิดนี้มุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อความยั่งยืน ทั้งยังบูรณาการความรู้ ทักษะ และคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา อย่างยั่งยืนเข้าสู่กระบวนการเรียนการสอนและการดำเนินงานของสถานศึกษาในทุกมิติ เพื่อเตรียมผู้เรียนให้สามารถอยู่ ร่วมกับผู้อื่นในโลกอย่างรับผิดชอบ มีวิจารณญาณ และพร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคต

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนใน บริบทของผู้บริหารสถานศึกษาได้ ดังนี้

1. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ที่ เป็น ประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีการเรียนรู้อย่างเป็น ระบบ และต่อเนื่อง การติดตามผลการเรียนรู้ และการพัฒนาของบุคลากรอย่างใกล้ชิด การนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ในการ พัฒนาการบริหารจัดการและการดำเนินงานของโรงเรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม การสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทักษะและ นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงานของบุคลากรอยู่เสมอ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ในหมู่บุคลากร การส่งเสริมให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ และประสบการณ์ระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียน การแสดงออกถึงการจัดสรร ทรัพยากร เช่น งบประมาณ สี่ เวลา เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรอย่างเพียงพอ การตั้งเป้าหมายการ พัฒนา ทั้งในระดับตนเองและระดับองค์กรอย่างชัดเจน และการมีความสามารถในการติดตามประเมินผลการพัฒนาและนำ ข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงการทำงานของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารทรัพยากร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการวางแผนการ ใช้ทรัพยากร อันได้แก่ บุคลากร งบประมาณ เวลา สถานที่ เทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ และองค์ความรู้ได้อย่างชัดเจน การจัดหาทรัพยากรที่ จำเป็นต่อการดำเนินงานของโรงเรียนได้อย่างเพียงพอ การใช้ทรัพยากร ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า การกำหนด ลำดับความสำคัญในการใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับภารกิจและเป้าหมายของโรงเรียน การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล กระบวนการใช้ทรัพยากรอย่างสม่ำเสมอ การปรับปรุงกระบวนการใช้ทรัพยากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงาน การส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าและยั่งยืนทั้งในระดับโรงเรียนและระดับชุมชน การสร้างความพร้อม



ของโรงเรียนผ่านการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด การจัดระบบการใช้ทรัพยากรที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ และการบริหารจัดการทรัพยากรของโรงเรียนสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่มีการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวได้อย่างมั่นคง

3. ความยุติธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารงานโดยยึดหลักความเป็นธรรม ในทุกกระบวนการจัดการ การมอบหมายงานให้แก่บุคลากรคำนึงถึง ความเหมาะสม และความเท่าเทียม การส่งเสริมโอกาส ในการพัฒนาอาชีพให้กับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน การตัดสินใจในการประเมินผลงาน การจัดสรรงบประมาณ/ ทรัพยากร การแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง การกำหนดนโยบายอย่างเป็นธรรมและปราศจากอคติ การบังคับใช้กฎระเบียบและ นโยบายของ โรงเรียนอย่างยุติธรรมและเสมอภาค การจัดการข้อขัดแย้งและความไม่เข้าใจระหว่างบุคลากรอย่างเป็นกลางและ ยุติธรรม การสร้างโอกาสให้ทุกคนมีสิทธิเข้าถึงโอกาสและบทบาทในองค์กรอย่างเท่าเทียม การประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร ด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใส การบริหารจัดการโรงเรียนด้วยความโปร่งใสและตรวจสอบได้ และการยึดถือคุณธรรม และให้ คุณค่าแก่ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ในทุกระดับ

4. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการวางแผนกลยุทธ์ระยะยาวของ โรงเรียน ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ และร่วมขับเคลื่อนให้สำเร็จ การนำเสนอแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้า การคาดการณ์แนวโน้ม และเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของบริบททางการศึกษา การสร้างความไว้วางใจและส่งเสริม การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการคิดเชิงวิสัยทัศน์และการมองการณ์ไกลใน หมู่บุคลากร การให้อำนาจและส่งเสริมบทบาทบุคลากรในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ การติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานเพื่อทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น การมีมุมมองที่กว้างไกลในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับ ทั้งในและต่างประเทศ และการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเห็นคุณค่าและร่วมสร้างสรรค์อนาคตของโรงเรียน

5. ความหลากหลาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการสนับสนุน ความหลากหลาย ใน มิติต่าง ๆ ในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม ภาษา เพศ อายุ ระดับการศึกษา ความสามารถ ทักษะ หรือ รูปแบบการทำงาน การไม่เลือกปฏิบัติหรือกีดกันบุคลากรจากความแตกต่าง ในมิติต่าง ๆ การมีบทบาทเชิงรุกในการออกแบบ นโยบายที่ยอมรับความแตกต่างในโรงเรียน การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับความแตกต่างและเคารพซึ่งกันและกัน การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตใจที่บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ การส่งเสริมการอยู่ร่วมกัน อย่าง เคารพซึ่งกันและกันในหมู่บุคลากรที่มีความหลากหลาย การมีความสามารถในการบริหารจัดการความหลากหลาย เพื่อ เพิ่มศักยภาพของโรงเรียน การบริหารจัดการความหลากหลายอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มศักยภาพของโรงเรียนอย่างยั่งยืน การบริหารจัดการความหลากหลายอย่างมีส่วนร่วมและสร้างสรรค์ การส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงตัวตนและเสนอความคิด ของตนได้อย่างสร้างสรรค์โดยปราศจากความกลัว

6. การกระจาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการสร้างระบบที่เอื้อต่อการเปิดโอกาสให้ บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการแสดง บทบาทผู้นำของบุคลากรทุกระดับ การส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงบทบาทความเป็นผู้นำในหน้าที่ของตนเอง การกระจาย บทบาท หน้าที่ และอำนาจการตัดสินใจไปยังสมาชิกในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย การไม่ผูกขาดอำนาจไว้ที่ตนเอง แต่ส่งเสริม การมอบอำนาจในการบริหารจัดการงานตามความรับผิดชอบอย่างสมดุล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากร เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน การส่งเสริมให้บุคลากรมีแรงจูงใจภายในในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน อย่างยั่งยืน การจัดระบบ สนับสนุนการเรียนรู้แบบพี่เลี้ยง (mentorship) เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การยอมรับและ ให้คุณค่าในการแสดงความคิดเห็น ของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน การบริหารงานที่ส่งเสริม ให้บุคลากรรับผิดชอบงาน ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วสันต์ ศักดาศักดิ์, มินมาส พรานป่า, และเบญจวรรณ ศรีมารุต (2565) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก 2) ระดับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านมี ค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับ มาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับประสิทธิภาพ การบริหารงานวิชาการโรงเรียนของ ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ($r = .862$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ แห่งการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากรให้มีศาสตร์ทางวิชาชีพ สร้างวิสัยทัศน์ กระจายอำนาจให้ บุคลากรอย่างเหมาะสม คำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล ผลประโยชน์ของทุกภาคส่วน สร้างความสมดุลของทรัพยากร ทางการศึกษา และให้ความสำคัญ กับความรู้ ประสบการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต

สุวิเลศ คำอู่สาร, สุภาพ ผู้รุ่งเรือง, เพชรสุตา ภูมิพันธุ์ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ แบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า สภาพ ปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา ใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุดคือ ความยุติธรรม รองลงมา ได้แก่ การกระจาย, ความหลากหลาย และความทนทาน ตามลำดับ และองค์ประกอบที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความลุ่มลึก และความพร้อมด้านทรัพยากร ความต้องการของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความยุติธรรม รองลงมา ได้แก่ การกระจาย และความหลากหลาย ความพร้อมด้านทรัพยากร และการอนุรักษ์อย่างสมดุล ตามลำดับ และองค์ประกอบ ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความลุ่มลึก ค่า PNI มีค่าอยู่ระหว่าง 0.11-0.06 โดยเรียงลำดับจากค่ามากที่สุดไปค่าน้อยที่สุด ดังนี้ ความพร้อมด้านทรัพยากร (0.11), ความลุ่มลึก (0.10), การอนุรักษ์อย่างสมดุล (0.10), ความหลากหลาย (0.09) ตามลำดับ และความยุติธรรม มีค่า PNI น้อยที่สุด (0.06)

ประไพพัตร ศรีสุขพันธ์ (2568) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก โดยการมีความ ยุติธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดขณะที่การมีวิสัยทัศน์มุ่งความยั่งยืน การส่งเสริมความหลากหลายและการปรับตัวทัน การเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก โดยการมีความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการสร้าง วัฒนธรรมที่ยั่งยืน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNIModified) อยู่ระหว่าง 0.231-0.249 ความต้องการ จำเป็นสูงสุดคือ การปรับตัว ทันการเปลี่ยนแปลง (PNIModified = 0.249) และความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ การสร้าง วัฒนธรรมที่ยั่งยืน (PNIModified = 0.231) แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 ด้าน ได้แก่

- 1) การปรับตัวทันการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรปรับทัศนคติและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์
- 2) การส่งเสริมความหลากหลาย ผู้บริหารควรสร้างค่านิยมหลักในการให้คุณค่ากับ ความหลากหลายของบุคคล
- 3) การมีวิสัยทัศน์มุ่งความยั่งยืน ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนตามหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน
- 4) การมีความยุติธรรมผู้บริหารควรพัฒนานโยบายที่ชัดเจนเป็นธรรมกระตุ้นให้ทุกคนในสถานศึกษาปฏิบัติงาน อย่างเปิดเผย
- 5) การสร้างวัฒนธรรม ที่ยั่งยืน ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Motham, et al. (2022) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำ แบบยั่งยืนในบริบทของโรงเรียนมัธยมในประเทศไทย ผลการวิจัยระบุว่าผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ แบบยั่งยืนในบริบทของโรงเรียนมัธยมในประเทศไทย ผลการวิจัยระบุว่าผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ แบบยั่งยืนใน 4 มิติหลัก ได้แก่ 1) มิติความลึกทางความคิดที่เน้นการวางแผนและการตัดสินใจอย่างรอบคอบ 2) มิติความกว้างที่สามารถบูรณาการและสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กร 3) วิสัยทัศน์เชิงยั่งยืนที่เน้นเป้าหมายระยะยาว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และ 4) ความรู้เท่าทันสื่อเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต่อชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ยังพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนจำนวน 7 ด้าน รวม 61 แนวทางปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับ และ เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนไทย โดยกลยุทธ์เหล่านี้ช่วยสนับสนุนให้ผู้บริหารสามารถรับมือกับ ความเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

Aung, & Hallinger (2023) ได้ศึกษาเรื่อง การวิจัยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนในสถาบันอุดมศึกษา การทบทวน วรรณกรรมเชิงระบบ โดยรวบรวมและวิเคราะห์งานวิจัยด้านภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่ตีพิมพ์ในช่วง ปี 2015 ถึง 2022 เพื่อสังเคราะห์แนวโน้มและช่องว่างความรู้ในสาขานี้ ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบบยั่งยืนในระดับอุดมศึกษามีบทบาท สำคัญในการเปลี่ยนแปลงนโยบายและวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบยั่งยืนสามารถเสริมสร้างความยืดหยุ่นของบุคลากรและสนับสนุนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เพื่อให้การ บริหารงานสามารถตอบสนองต่อความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน อีกทั้ง ยังช่วย ส่งเสริมพันธกิจและเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ในระดับมหาวิทยาลัย อย่างเป็นรูปธรรม

Rahim, Hamsah, & Hamid (2024) ได้ศึกษาเรื่อง แนวปฏิบัติภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา และความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ระดับแนวปฏิบัติภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับสูง และระดับบรรยากาศของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง แนวปฏิบัติภาวะผู้นำที่ยั่งยืนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ บรรยากาศในโรงเรียน ($r=0.607$, $p<0.05$) ผลการวิจัยนี้กระทรวงศึกษาธิการมาเลเซียสามารถนำไปใช้พัฒนาแนวปฏิบัติภาวะ ผู้นำที่ยั่งยืนในหลักสูตรวิชาชีพผู้นำทางการศึกษาระดับชาติ ซึ่งออกแบบมาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตของมาเลเซีย Elkaleh, et al. (2025) ได้ศึกษาเรื่อง การสร้างโมเดลภาวะผู้นำแบบยั่งยืนในบริบทการศึกษาของสหรัฐ อาหรับเอมิเรตส์และฮ่องกง โดยรวบรวมข้อมูลจากครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมการประเมิน PISA ใน 2 พื้นที่ดังกล่าว เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้ผู้นำสามารถดำเนินงานภายใต้กรอบภาวะผู้นำ แบบยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์มีระดับภาวะผู้นำแบบยั่งยืนสูงกว่าเมื่อเทียบกับฮ่องกง นอกจากนี้โมเดลที่พัฒนายังสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนพัฒนาผู้นำในแต่ละบริบทของภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม

Wachsmuth, et al. (2023) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนผ่านโครงการ Climate Leadership Program : การส่งเสริมการพัฒนาเชิงคุณค่าและจิตสำนึกเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงระบบและวัฒนธรรม องค์กร โดยใช้กรณีศึกษาจากโครงการฝึกอบรมระดับนานาชาติในยุโรปที่เน้นการผสมผสานแนวคิด mindfulness และ การพัฒนาจิตสำนึกภายใน (inner development) เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและรับมือกับพลวัตของระบบ นิเวศและสังคม ผลการวิจัยพบว่ากรอบธรรมลักษณะนี้ช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำแบบยั่งยืนอย่างมีนัยสำคัญ โดยช่วยให้ผู้นำ สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใน มิติเชิงกลยุทธ์และการปรับตัว โดยเฉพาะทักษะการคิดเชิงลึก การปรับตัวเชิงรุก การสร้างวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืน และการบริหารทรัพยากร แสดงให้เห็นว่า แม้ผู้บริหารจะมีความเชี่ยวชาญด้าน

การบริหารบุคคล แต่ยังจำเป็นต้องเสริมสร้างศักยภาพในฐานะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น นอกจากนี้จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยัง พบว่า ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนมีความสัมพันธ์เชิงบวกโดยตรงกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นความจำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ ที่จะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาต่อไป

4. องค์ความรู้

ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

1. การพัฒนา อย่างต่อเนื่องการส่งเสริมและ สร้างวัฒนธรรม ให้ตนเองและ บุคลากรทุกคนใน โรงเรียนมีการเรียนรู้และพัฒนา อยู่เสมอ เพื่อนำ ความรู้มาปรับปรุง องค์กรให้ดีขึ้น
2. การบริหาร ทรัพยากรการวางแผนและ จัดการทรัพยากร ของโรงเรียน อย่างมี ประสิทธิภาพ คุ่มค่า และ โปร่งใส เพื่อให้ เกิดประโยชน์ สูงสุด
3. ความยุติธรรมการบริหารงาน ทุกด้าน ด้วยความ เป็นธรรม โปร่งใส ปราศจากอคติ และให้โอกาส บุคลากรทุกคน อย่างเท่าเทียมกัน
4. การมีวิสัยทัศน์การกำหนด เป้าหมายและ ทิศทางของ โรงเรียนในระยะ ยาวอย่างชัดเจน พร้อมทั้งสื่อสาร และสร้างแรง บันดาลใจให้ทุกคน ร่วมกันขับเคลื่อน ไปสู่เป้าหมายนั้น
5. ความหลากหลายการยอมรับ เคารพ และส่งเสริมความ แตกต่างหลากหลาย ของบุคลากร เพื่อ สร้างสภาพแวดล้อมที่ ทุกคนสามารถแสดง ศักยภาพได้อย่างเต็มที่
6. การกระจายการเปิดโอกาสให้ บุคลากรมีส่วนร่วม ร่วมในการ ตัดสินใจและ แสดงบทบาท ผู้นำ ไม่รวม อำนาจไว้ที่ ศูนย์กลาง เพื่อ สร้างความรู้สึก เป็นเจ้าของ ร่วมกัน

5. เอกสารอ้างอิง

- คมกฤษ อุประศรี. (2563). ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนในองค์กรท้องถิ่น. วารสารการบริหารรัฐกิจ, 14(2), เมษายน-มิถุนายน; 45-62.
- คมสัน โสมณวัตร. (2560). ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน. วารสารการจัดการศึกษา, 8(1), มกราคม-มีนาคม; 101-115.
- ชูศักดิ์ ภัทรกุลวณิช. (2561). การกระจายอำนาจทางการศึกษาในประเทศไทย. วารสารการบริหารการศึกษา, 12(2), กุมภาพันธ์; 50-62.
- รัชชัย วงศ์กิจรุ่งเรือง. (2565). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล: ความท้าทายและโอกาส. วารสาร นวัตกรรมการศึกษา, 7(1), มกราคม-มีนาคม; 12-28.
- ธีระ รุณเจริญ. (2563). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 3). ขอนแก่น: ข้าวฟ่างการพิมพ์.
- ธีระนันต์ โมธรรม, วาโร เฟิงสวีสต์, และเอกลักษณ์ เพียสา (2566) องค์ประกอบ ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม. วารสารวิจัย วิชาการ, 6(3), พฤษภาคม-มิถุนายน; 77-92.
- ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์. (2557). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิด ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหาร การศึกษา). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประไพพัตร์ ศรสุพันธ์. (2568). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1. วารสารปัญญาภิธาน. 10(1), มกราคม-มิถุนายน; 279-292.



- พรทิพย์ กาญจนรัตน์. (2564). ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนในองค์กรการศึกษา. *วารสาร การบริหารการศึกษา*, 7(1), มกราคม-เมษายน; 89-105.
- พัชรภรณ์ สิทธิสถิตย์ และกัลยมน อินทุสุต. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของ ผู้บริหารสถานศึกษา กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 6(6), พฤศจิกายน-ธันวาคม; 81-96.
- ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2558). *มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา: ส่งมอบคนดีที่สุดให้สังคม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจ บัณฑิตย
- ภาวิณี วัฒนพรหม. (2564). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดกำแพงเพชร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (พุทธบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย.
- ลดดา วิชาญปรดา. (2562). *การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัด ขอนแก่น*. ในรายงานการประชุมมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 10 มหาวิทยาลัยหาดใหญ่; 1109-1118.
- วันดี คักดาศักดิ์, มินมาส พรานป่า, และเบญจวรรณ ศรีมารุต. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ ยั่งยืนกับประสิทธิภาพ การบริหารงานวิชาการโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น. *Journal of Education Studies*, 50(1), มกราคม-มีนาคม; 1-14.
- ศิริชัย ประเสริฐสรพกิจ. (2561). บทบาทภาวะผู้นำแบบยั่งยืนต่อการพัฒนาองค์กร. *วารสารการจัดการ*, 10(1), มกราคม- มีนาคม; 23-37.
- ศิริเดช สุชีวะ. (2562). การบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืน: แนวทางและการประยุกต์ใช้. *วารสารการศึกษาและพัฒนา*, 9(3), กันยายน-ธันวาคม; 25-40.
- ศุภชัย โกศลธรรมธัช. (2564). การบริหารสถานศึกษาแบบยั่งยืน. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 12(2), กุมภาพันธ์; 45-60.
- สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ. (2565). *ผลการศึกษาประสิทธิภาพการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *รายงานการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สุขวิเลิศ คำอุ่นสาร, สุภาพ ผู้รุ่งเรือง, และเพชรดา ภูมิพันธุ์. (2565). ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ แบบยั่งยืนของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. *วารสารการบริหารการศึกษา และภาวะผู้นำ*, 11(41), ตุลาคม-ธันวาคม; 266-274.
- สุนทรพร อำพลพร. (2564). *สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา*. *วารสาร มจร บาลีศึกษา พุทธโฆสปริทรรศน์*, 7(3), กันยายน-ธันวาคม; 194-207.
- Aung, P. N., & Hallinger, P. (2023). Research on sustainability leadership in higher education: A scoping review. *Journal of Educational Leadership*, 42(2), February; 135-158.
- Elkaleh, E., Ali, N., Khurma, O., & El Sherif, H. (2025). Towards a model for sustainable leadership in educational contexts: A moderated mediated analysis of UAE and Hong Kong. *International Journal of Educational Management*, 39(1), January; 45-68.
- Fullan, M. (2005). *Leadership and sustainability: System thinkers in action*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.



- Kanyangale, M. I. (2022). **Leadership for Sustainable and Educational Advancement - Advancing Great Leaders and Leadership**. Retrieved 15th July 15, 2025.
- McCann, J., & Selsky, J. W. (2012). Sustainable leadership in the era of globalization. **Journal of Leadership Studies**, 6(2), February; 59-62.
- Motham, T., Phengsawat, W., & Pheasa, A. (2022). Strategies for developing sustainable leadership of secondary school administrators. **Journal of Educational Research and Practice**, 12(3), March; 310–329.
- Rahim, M. H. A., Hamzah, M. I. M., & Hamid, A. (2024). Sustainable leadership practices among school leaders and their relationship with school climate. **International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)**, 13(1), January; 201-211.
- Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday/Currency.
- Shriberg, M. (2002). Sustainable leadership: The role of leadership in sustainability. **The International Journal of Leadership in Education**, 5(3), March; 243-260.
- Sterling, S. (2001). **Sustainable education Re-visioning learning and change**. Totnes: Green Books.
- UNESCO. (2017). **Education for sustainable development goals: Learning objectives**. Retrieved 2028, 8th July, from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444>.
- United Nations. (2015). **Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development**. New York: United Nations Publishing.
- Wachsmuth, G., Hoffmann, M., & Klose, M. (2023). Revolutionising sustainability leadership and education: Addressing the human dimension to support flourishing, culture and system transformation. **Sustainability Science**, 18(2); 1239–1256.
- Walker, & Dimmock. (2000). **Future School Administration: Western and Asian Perspectives**. Hong Kong: The Chinese University Press.
- Wang, J., & Anderson, E. (2010). Sustainable leadership for sustainability. **Journal of Leadership Education**, 9(2); 16-35.



แนวทางการพัฒนาการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

Guidelines for Developing Educational Quality Management towards School Excellence

วงศ์ตะวัน พูลเทกอง

Wongtawan Poontaykong

สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลหนองบัว จังหวัดมหาสารคาม

Nongbua Subdistrict Administrative Organization, Maha Sarakham Province, Thailand

Corresponding author. Email: wongtawan@gmail.com

(Received: September 3, 2025; Revised: September 10, 2025; Accepted: September 13, 2025)

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา โดยอาศัยการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การบริหารสู่ความเป็นเลิศเป็นกระบวนการจัดการเชิงรุกที่มุ่งยกระดับคุณภาพสถานศึกษาให้มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่นและเป็นที่ยอมรับ การขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศต้องอาศัยองค์ประกอบหลัก 7 ด้าน ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การบริหารจัดการ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน โดยมีผู้บริหารเป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนผ่านภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายความเป็นเลิศทางการศึกษาได้อย่างแท้จริง

คำสำคัญ: การบริหารคุณภาพการศึกษา; การบริหารสู่ความเป็นเลิศ

Abstract

This academic article aims to present guidelines for developing educational quality management towards school excellence by synthesizing related concepts, theories, and research. The findings indicate that management for excellence is a proactive management paradigm focused on elevating school quality to achieve outstanding and recognized performance. Driving towards excellence requires seven core components: 1) Organizational Leadership, 2) Strategic Planning, 3) Learner and Stakeholder Focus, 4) Management, 5) Personnel Focus, 6) Operations, and 7) Results. These components serve as crucial mechanisms for systematic and sustainable school development. The school administrator is central to this process, driving progress through effective leadership, strategic planning, and the creation of a learning-oriented organizational culture, enabling the school to respond to change and genuinely achieve educational excellence.

Keywords: Educational Quality Management; Management for Excellence

1. บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยจึงกำหนดให้มียุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เพื่อเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วย การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศ ระยะ 20 ปีที่กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีเป้าหมายในภาพรวม คือ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกกลุ่มมีความรู้ และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล ปฏิรูปกระบวนการทัศน์ การทำงานและการให้บริการของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้การปฏิบัติงานเกิดความโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังที่กล่าวข้างต้นภายในองค์กร ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำมาเป้าหมายในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดมหาสารคาม (ภูรีรัตน์ สุกใส, 2565)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ได้รับการถ่ายโอนภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (2542) มาตรา 10 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 ที่ระบุให้ อปท. มีหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะในด้านต่าง ๆ แก่ประชาชนในพื้นที่ของตน หนึ่งในนั้นคือ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งหมายรวมถึงการบริหารจัดการโรงเรียน ทรัพยากร บุคลากร และกิจกรรมการเรียนรู้ ตลอดจนการส่งเสริมโอกาสทางการศึกษาให้กับประชาชนอย่างทั่วถึง การถ่ายโอนภารกิจดังกล่าวถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างหลักการกระจายอำนาจทางการศึกษา (Decentralization of Education) โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษามีความใกล้ชิดกับประชาชน สามารถตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่นได้ดียิ่งขึ้น ลดความเหลื่อมล้ำ และเปิดโอกาสให้ประชาชนในแต่ละพื้นที่มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการศึกษา (ชูศักดิ์ ภัทรกุลวณิช, 2561) การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีลักษณะเฉพาะตัว แตกต่างจากโรงเรียนใน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ กล่าวคือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความยืดหยุ่นสูงกว่าในการบริหารงาน มีความคล่องตัวในด้านการเงิน การบริหาร บุคลากร และการตอบสนองต่อปัญหาของท้องถิ่นในระดับพื้นที่ เช่น การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิต วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น อย่างไรก็ตาม แม้การกระจายอำนาจทางการศึกษาจะเปิดโอกาสให้ท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ แต่ในทางปฏิบัติก็ยังพบข้อจำกัดหลายประการ เช่น การขาดงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอ และต่อเนื่อง การขาดบุคลากรด้านการศึกษาในระดับท้องถิ่นที่มีความเชี่ยวชาญ กระบวนการถ่ายโอนยังไม่สมบูรณ์ในบางพื้นที่ ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนระหว่างส่วนกลางกับท้องถิ่น และโรงเรียนบางแห่งในสังกัด อปท. ยังขาดระบบพัฒนาและประเมินผลผู้บริหารที่ชัดเจน การบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศจึงเป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับสถานศึกษาให้มีความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยี และมาตรฐานการศึกษาสากล เพื่อให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่างแท้จริงและยั่งยืน

การบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศมีความสำคัญอย่างยิ่งในการยกระดับผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ สร้างระบบที่โปร่งใสและยั่งยืน ส่งเสริมความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้พร้อมแข่งขันในระดับสากล โดยจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ 1) การนำองค์กร เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการอย่างชัดเจน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565) รวมถึงการเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง เป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรทำงานสู่เป้าหมายเดียวกัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562) นอกจากนี้ยังรวมถึง



การส่งเสริมการเรียนรู้ การกระจายอำนาจ การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนการสร้าง บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ (สุตือเราะห์ อูมา, 2567) 2) การวางแผนกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอย่างรอบด้าน (สมศรี พิมพ์พิพัฒน์, 2559) เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายระยะยาวที่ท้าทาย สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง รวมถึงการทบทวนและปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (ชยากร สารรัตน์, 2562) โดยมีการสื่อสารแผนให้บุคลากรเข้าใจ และมุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จได้เปรียบ ทางการแข่งขันและความยั่งยืน (กันตวุฒิ การติ, 2564) 3) ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ การให้ความสำคัญสูงสุดกับ ความต้องการ ความสนใจ และศักยภาพของนักเรียน (ภาวินทร์ ณ พัทลุง, 2560) รวมถึงการตอบสนองความคาดหวังและ ความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้ปกครอง การรับฟังความคิดเห็นเพื่อนำมาปรับปรุง (ชุตินา มุสิกานนท์, 2561) ตลอดจนการ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของนักเรียน (เกณิกา บริบูรณ์, 2563) 4) การบริหารจัดการ คือ การวางแผน จัดระบบ ควบคุม และประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็น ระบบ (นัฐญา พิพัฒน์นราธร และ นิษฐ์วดี จิรโรจน์ภิญโญ, 2561) รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส การกำกับติดตามงาน และการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องด้วยหลักการบริหารคุณภาพ (สุกัญญา ทองทิพย์, 2562) พร้อมทั้งการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน การจัดการข้อมูลความรู้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ และการส่งเสริมการบูรณา การทั้งภายในและภายนอก 5) บุคลากร คือ การบริหารจัดการบุคลากรครบวงจรตั้งแต่การสรรหา พัฒนาความรู้ ทักษะ และ สมรรถนะอย่างต่อเนื่อง (พุทธิภา เหล็กคงสันติเยะ, 2564) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย สร้างขวัญกำลังใจ และประเมิณผลอย่างเป็นธรรม เพื่อให้บุคลากรทุ่มเท มีความเชี่ยวชาญ และเป็นแบบอย่างที่ดี (อารีย์ วีระเจริญ, 2564) พร้อม รับมือกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองให้ก้าวทันเทคโนโลยี 6) การปฏิบัติการ คือ การออกแบบ จัดการ และดำเนินการ เรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการ การจัดหาแหล่งเรียนรู้และ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (ธวัชรัตน์ หาญเชิงชัย, สุชาติ บางวิเศษ, ศักดินาภรณ์ นันท์, 2565) รวมถึงการใช้เทคนิค การจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย การส่งเสริมการวิจัย และการประเมินเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน และ 7) ผลลัพธ์ คือ ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งสะท้อนผ่าน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการพัฒนาศักยภาพนักเรียนรอบด้าน ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คุณภาพบุคลากร และประสิทธิผลของการจัดการศึกษา การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร โดยมีการประเมินและปรับปรุงผลการ ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อแสดงการเติบโต การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี และการยกระดับมาตรฐานการศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ (ญาณบดินทร์ อินตะชะ, 2567)

2. การบริหารคุณภาพการศึกษา

การบริหารคุณภาพการศึกษาเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถสร้างผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แนวคิดดังกล่าวเป็นกรอบ การดำเนินงานที่มุ่งยกระดับกระบวนการจัดการศึกษาในทุกมิติ ตั้งแต่การวางแผน การจัดการเรียนการสอน ไปจนถึง การประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยได้รับอิทธิพลอย่างสูงจากหลักการบริหารคุณภาพในภาคธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน การปรับปรุง กระบวนการอย่างต่อเนื่อง และการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ซึ่งในบริบททางการศึกษา "ลูกค้า" หมายถึง ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

1. นิยามของการบริหารคุณภาพการศึกษา

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารคุณภาพการศึกษาไว้ในทิศทางเดียวกัน โดยสรุปได้ว่าการบริหารคุณภาพการศึกษา คือ กระบวนการบริหารจัดการแบบองค์รวมที่มุ่งสร้างและธำรงรักษาระดับคุณภาพในทุกมิติของการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจ และ

การปรับปรุงพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและสังคม (สุวิมล ว่องวานิช, 2558; พัชรี เล็กอุตากร และคณะ, 2563; ณัฐพร อยู่ประเสริฐ, 2566)

กระบวนการดังกล่าวครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงานตามแผนการ ตรวจสอบและประเมินผล ไปจนถึงการนำผลลัพธ์มาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้สถานศึกษามีระบบการทำงานที่เป็นเลิศ (ปิยลักษณ์ วงศ์สกุล และคณะ, 2565) และสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง (สุเมธ องอาจ และวิภาดา มณีพิทักษ์, 2564)

2. ความสำคัญของการบริหารคุณภาพในสถานศึกษา

การนำหลักการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) มาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ การยกระดับคุณภาพการศึกษาในมิติต่าง ๆ ดังนี้ (ประพันธ์พงศ์ เวชชาชีวะ, 2560)

2.1 ด้านการมีส่วนร่วม (Total Involvement): TQM ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคน ตั้งแต่ผู้บริหารครู ไปจนถึง เจ้าหน้าที่สนับสนุน มีบทบาทและความรับผิดชอบร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา (ปิยลักษณ์ วงศ์สกุล และคณะ, 2565) ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำที่สร้างแรงจูงใจและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงศักยภาพ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน (ณัฐพร อยู่ประเสริฐ, 2566)

2.2 ด้านคุณภาพ (Quality) เป้าหมายของคุณภาพไม่ได้จำกัดอยู่เพียงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน แต่ยังครอบคลุมถึง ความพึงพอใจของผู้ปกครอง และ ความอยู่รอดของสถานศึกษา ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง (สุเมธ องอาจ และวิภาดา มณีพิทักษ์, 2564) คุณภาพของผู้เรียนจะสะท้อนประสิทธิภาพการสอนของครู ในขณะที่ความพึงพอใจของผู้ปกครองจะสร้างความเชื่อมั่นและเป็นแรงสนับสนุนที่สำคัญ

2.3 ด้านการจัดการ (Management) การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน (สุเมธ องอาจ และ วิภาดา มณีพิทักษ์, 2564) สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยให้การดำเนินงานตามแผนเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุตามมาตรฐานที่กำหนด

3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพการศึกษา

การบริหารคุณภาพการศึกษาให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยฐานคิดเชิงทฤษฎีที่เป็นระบบ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน ดำเนินงาน และประเมินผล (พัชรี เล็กอุตากร และคณะ, 2563) ทฤษฎีที่สำคัญมีดังนี้

3.1 ทฤษฎีการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) เป็นปรัชญาการบริหารที่เน้นหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement), การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย (Participation) และ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ (Customer Focus) ซึ่งช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับปรุงหลักสูตรการสอน และการใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 โมเดล CIPP (Context, Input, Process, Product Model) เป็นกรอบการประเมินผลที่ช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมของระบบอย่างครบวงจร ประกอบด้วย การประเมินบริบท (Context) เพื่อเข้าใจความต้องการ, การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input) เพื่อตรวจสอบความพร้อมของทรัพยากร, การประเมินกระบวนการ (Process) เพื่อวิเคราะห์ ประสิทธิภาพการทำงาน และการประเมินผลผลิต (Product) เพื่อวัดความสำเร็จของโครงการ ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญ ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

3.3 ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Theory) เน้นการวางแผนระยะยาว โดยวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (จุดแข็ง-จุดอ่อน) และปัจจัยภายนอก (โอกาส-อุปสรรค) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและ เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ช่วยให้การดำเนินงานมีทิศทางและสามารถวัดผลความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม



3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership Theory) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำ เป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จ โดยมีรูปแบบที่สำคัญ เช่น ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ (Instructional Leadership) ที่มุ่งเน้น การพัฒนาการสอนโดยตรง, ภาวะผู้นำแบบกระจาย (Distributed Leadership) ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการนำของบุคลากรหลายคน และภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร พัฒนานตนเองและองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

4. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทเป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา โดยต้องเผชิญกับ ความท้าทายทั้งจากข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2563; สุทธิพงษ์ พึ่งเฟื่อง และดุสิต พรหมลักษณ์, 2565) บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสรุปได้ดังนี้

4.1 ผู้นำเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจบนฐานข้อมูล ผู้บริหารต้องสามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงนโยบายส่วนกลางเข้ากับบริบทและความต้องการของชุมชน (สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, 2562) การตัดสินใจต้องตั้งอยู่บน ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Data-driven Decision Making) ที่ได้จากระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างตรงจุดและสร้างวงจรการเรียนรู้ขององค์กร (Senge, 2015; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2565)

4.2 ผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรและการมีส่วนร่วม การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นสิ่งจำเป็น (Sergiovanni, 2015) ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน

4.3 ผู้บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล คุณภาพของครูเป็นหัวใจสำคัญของคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพครู การสร้างขวัญและกำลังใจ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (ปิยนุช พวงจันทร์ และคณะ, 2566)

4.4 ผู้ขับเคลื่อนระบบประกันคุณภาพภายใน ผู้บริหารต้องสร้างกลไกการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล ที่เป็นรูปธรรม และนำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และยกระดับมาตรฐานของสถานศึกษา (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2564)

สรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัตและต้องอาศัยความเข้าใจในแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา การผสมผสานปรัชญาการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) เข้ากับเครื่องมือการประเมิน (CIPP) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร จะเป็นปัจจัยสำคัญที่นำพาสถานศึกษาไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบและยั่งยืน สามารถสร้างผู้เรียน ที่มีคุณภาพและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในอนาคตได้อย่างแท้จริง

3. การบริหารสู่ความเป็นเลิศ

ในบริบทของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพและผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การเปลี่ยนผ่านสถานศึกษาจากมาตรฐานปกติไปสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ (Excellence) จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและเป็นระบบ แนวคิด "การบริหารสู่ความเป็นเลิศ" จึงกลายเป็นกระบวนทัศน์สำคัญที่สถานศึกษาหลายแห่งมุ่งนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างความโดดเด่นและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

1. นิยามของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ คือ กระบวนการบริหารจัดการเชิงรุกที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลการดำเนินงานให้มีคุณภาพที่โดดเด่นในระดับสูงสุด มีความยอดเยี่ยมเหนือกว่ามาตรฐานปกติ จน เป็นที่ยอมรับและสามารถเป็นต้นแบบให้แก่สถานศึกษาอื่นได้ (สมศรี พิมพ์พิพัฒน์, 2559; สมถวิล ถกษาม, 2562) แนวคิดนี้ เป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) จากการบริหารแบบดั้งเดิมไปสู่กรอบคิดใหม่ที่มีความสำคัญกับการปรับปรุงองค์กรอย่างไม่หยุดนิ่ง เพื่อให้สามารถเทียบเคียงกับมาตรฐานสากลและดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน (สันวิธ แก้วมี, 2561; Bounds, 1994, อ้างถึงใน เสกสรรค์ ปวีศิลป์ศักดิ์, 2562)

สรุปได้ว่า การบริหารสู่ความเป็นเลิศจึงหมายถึง การสร้างศักยภาพและแนวทางการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพในทุกมิติ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับคุณภาพสูงสุด และเป็นที่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน (พระครูโกศลธรรมานุสิฐ, 2560)

2. ความสำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

การบริหารสู่ความเป็นเลิศมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาสถานศึกษาในหลายมิติ ดังนี้

2.1 สร้างผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย: การบริหารที่มีประสิทธิภาพจะนำไปสู่ผลดีต่อทั้งนักเรียน ครู ผู้บริหาร องค์กร และสังคมโดยรวม (ทองดี ศรีตระกูล, 2560)

2.2 เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล: มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด สร้างผลผลิตที่มีคุณภาพ และทำให้อุบัติการณ์เกิดความภาคภูมิใจในองค์กร (บัณฑิต ประสิทธิ์นอก, 2562; พระครูโกศลธรรมานุสิฐ, 2560)

2.3 ยกระดับคุณภาพงานวิชาการ: การบริหารที่เป็นเลิศจะให้ความสำคัญกับงานวิชาการเป็นหลัก โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือคุณภาพการศึกษาของนักเรียน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามหลักสูตร (รณพงษ์ เรืองจุ้ย, 2563)

2.4 สร้างวัฒนธรรมแห่งการพัฒนา: ความเป็นเลิศไม่ได้เกิดขึ้นเพียงชั่วข้ามคืน แต่เกิดจากการปฏิบัติงานอย่าง มีคุณภาพจนเป็นปกติวิสัย มีการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ซึ่งต้องอาศัยการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของผู้บริหาร เป็นสำคัญ (กิตติยา รัศมีแจ่ม, 2566)

3. องค์ประกอบหลักของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

องค์ประกอบสำคัญของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้มี 7 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. การนำองค์กร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และพันธกิจ การดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และสามารถสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน สร้างบรรยากาศที่ดีและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานของสถานศึกษา สามารถประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านพฤติกรรมส่วนตัวและการปฏิบัติงาน สามารถมอบหมายและกระจายอำนาจเพื่อให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ มีการกำกับดูแลและควบคุมทิศทางองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ท้าทายในอนาคต สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากบุคลากรต่องานที่มอบหมายของสถานศึกษา ให้ความสำคัญในการเข้าร่วมกิจกรรมด้วยความรับผิดชอบต่องาน โดยคำนึงถึงผลกระทบเชิงบวกต่อชุมชน และมีการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2. การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรร่วมกันวางแผนทิศทางของสถานศึกษา โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค) ทั้งภายในและภายนอก เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับสถานศึกษา การดำเนินการให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม การดำเนินการให้มีการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยคำนึงถึงแผนงาน โครงสร้าง และวัฒนธรรมของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและความร่วมมืออย่างเป็นระบบ การกำกับ



ดูแล และตรวจสอบกลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุเป้าหมาย การประเมินแผนกลยุทธ์ กระบวนการปฏิบัติงาน และผลสำเร็จของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ และการให้มีการเชื่อมโยงเป้าหมายกลยุทธ์กับการ พัฒนาคุณภาพ การศึกษาและมาตรฐานสากล

3. ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญสูงสุดกับการตอบสนองความต้องการ ความสนใจ และศักยภาพที่แตกต่างกันของนักเรียนแต่ละบุคคล การสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความคาดหวังของนักเรียนและผู้ปกครอง การส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนรอบด้าน ทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะชีวิต การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรม รวมถึงสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการค้นหาและพัฒนาความสามารถพิเศษของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง การสร้างความผูกพัน ความร่วมมือ และความเชื่อมั่นจากผู้ปกครองและชุมชน อย่างยั่งยืน การเปิดรับฟังความคิดเห็นและนำข้อเสนอแนะจากนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน มาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ในการกำหนดทิศทางและพัฒนาสถานศึกษา และการมีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการบริการเป็นสำคัญ และกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของนักเรียนที่ท้าทาย และเหมาะสมกับแต่ละบุคคล

4. การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาที่มีผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการจัดทำระบบ ฐานข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุม ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน การสำรวจและรวบรวมข้อมูลความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนอย่างเป็นระบบ การให้มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนอย่างต่อเนื่อง การให้มีการจัดเก็บและเลือกใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและสนับสนุนการตัดสินใจ การให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการทำงานเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ การให้มีการติดตามและสรุปผลการประเมินการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาอย่างมีระบบ การให้มีการนำข้อมูลและผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และการให้มีการจัดการความรู้เพื่อให้เป็นฐานข้อมูลและอำนวยความสะดวกในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

5. บุคลากร หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาที่มีระบบการบริหารจัดการบุคลากรอย่างครบวงจร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้ง การส่งเสริมและจัดหาโอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและหลากหลาย การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีความปลอดภัย และสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรมและนำผลมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในด้านการจัดการเรียนรู้ การวิจัย และการใช้เทคโนโลยี การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และทุ่มเทในการทำงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ และการปรับตัวพัฒนาตนเองของบุคลากร และการมอบหมายและใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และความต้องการขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การปฏิบัติการ หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาที่มีการออกแบบ จัดการ และดำเนินการเรียน การสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อส่งเสริมศักยภาพสูงสุดของนักเรียนแต่ละบุคคล การจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้ มีความทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป การสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และจัดหาแหล่ง เรียนรู้ที่หลากหลายและปลอดภัย เพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน การส่งเสริมให้มีการนำวิธีการและเทคนิคการจัดการ เรียนรู้ที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพมาใช้ในชั้นเรียน การดำเนินงานหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน รวมถึงการวัดและ ประเมินผลอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐาน การส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อพัฒนานวัตกรรม และยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การประเมินและปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านวิชาการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างผลผลิตทางการศึกษา ที่มีคุณภาพ และการจัดการงานสนับสนุนต่าง ๆ เช่น งานธุรการ อาคารสถานที่ และความปลอดภัย ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ การจัดการเรียนรู้ดำเนินไปอย่างราบรื่น

7. ผลลัพธ์ หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาที่มีการมุ่งมั่นและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และการพัฒนาศักยภาพรอบด้านของนักเรียนอย่างเป็นรูปธรรม การมุ่งมั่นที่จะสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อสถานศึกษา การศึกษา พัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษา และการบริหารงานวิชาการให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด การนำพาสถานศึกษาให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ที่กำหนดไว้ การดำเนินการประเมินผลและนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวัดและวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาและขับเคลื่อนการเติบโตของสถานศึกษาในเชิงกลยุทธ์ พร้อมทั้งส่งเสริมนวัตกรรมอย่างไม่หยุดยั้ง และการ สร้างภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ และมอบประโยชน์รวมถึงคุณค่าที่จับต้องได้ให้กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการ ดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศไม่ใช่เป้าหมายที่หยุดนิ่ง แต่เป็น การเดินทางที่ต้องพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุด (A Journey of Continuous Improvement) โดยต้องอาศัยความมุ่งมั่นและการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของผู้บริหารเป็นจุดเริ่มต้น การขับเคลื่อนองค์กรโดยยึดองค์ประกอบหลักทั้ง 7 ประการอย่างเป็นระบบและบูรณาการ จะเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา สร้างผลลัพธ์ที่โดดเด่น และก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศได้อย่างแท้จริงและยั่งยืน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธวัชรรัตน์ หาญเชิงชัย,สุชาติ บางวิเศษ,ศักดิ์นาถรณ์ นันท์ (2565) การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาองค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การส่งเสริมด้านการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอน การจัดการเรียนรู้อย่างครุอย่างมืออาชีพ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารการกระจายอำนาจทางวิชาการให้ผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วม การมุ่งมั่นผลลัพธ์ของผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง การมีเครือข่ายการบริหารงานด้านวิชาการ 2) ผลการศึกษา สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า องค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นในพัฒนามากที่สุด คือ ด้านการส่งเสริมด้านการวิจัย เกี่ยวกับ การเรียนการสอน รองลงมาคือ ด้านการจัดการเรียนรู้อย่างครุอย่างมืออาชีพ และด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหาร ตามลำดับ 3) ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการส่งเสริมด้านการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการของรูปแบบ 3) วิธีดำเนินการ 4) แนวการประเมิน 5) เงื่อนไขความสำเร็จ 4) ผลการทดลองใช้และ ประเมินผลรูปแบบบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผลการประเมินคุณภาพเป็นดังนี้ ด้านที่มีระดับคุณภาพมากที่สุด คือคุณภาพด้านความเป็นประโยชน์มี ระดับคุณภาพมากที่สุด รองลงมาคือคุณภาพด้าน ความเหมาะสม มีระดับคุณภาพมากที่สุด คุณภาพด้านความเป็นไปได้ ระดับคุณภาพมากที่สุดตามลำดับ

สุตือเราะห์ อูมา (2567) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหาร สู่ความเป็นเลิศของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้อยู่ในระดับ มากที่สุด มีค่าดัชนีการจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็น (PNIModified) สูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านผลลัพธ์ และ ด้านกลยุทธ์ 2) รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย



4 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ วิธีการดำเนินการของรูปแบบ และ ปัจจัย/เงื่อนไขความสำเร็จ 3) ผลการประเมินรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด

ญาณบดินทร์ อินตะชะ (2567) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ พะเยา ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนมี 2 องค์ประกอบหลัก 2) รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน “LMSSEHR Model” 3) รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนอยู่ในระดับมากที่สุด 4. ผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน มีดังนี้ (1) ผลการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน อยู่ในระดับมากที่สุด (2) ผลการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน อยู่ในระดับยอดเยี่ยม (3) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านค่าเป้าหมายทุกกลุ่มสาระ การเรียนรู้ (4) ผลการใช้ก่อนและหลังการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 และ (5) ความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมากที่สุด

Moghaddam, Hamedani & Saeedabadi (2024) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบขององค์ประกอบรูปแบบ ความเป็นเลิศทางการศึกษาต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรการศึกษาของซาอุดีอาระเบีย ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการ โครงสร้าง (SEM) แสดงให้เห็นว่าเส้นทางความสัมพันธ์ทั้งหมดที่ตั้งสมมติฐานไว้ได้รับการยอมรับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ค่า p-value อยู่ระหว่าง <0.001 ถึง 0.003) ซึ่งบ่งชี้ว่าแบบจำลองมีความแข็งแกร่งและสามารถสะท้อนพลวัตและอิทธิพล ภายในองค์กรได้อย่างแม่นยำ จึงเป็นรากฐานที่มั่นคงสำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ สรุปได้ว่า การบริหาร ทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุความเป็นเลิศขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องมี แนวทางที่ครอบคลุมและเป็นกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรบุคคล องค์กรที่สามารถบูรณาการแนวปฏิบัติ SHRM เข้ากับ กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับตัว และ ความยืดหยุ่น ซึ่งนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน การวิจัยในอนาคตควรสำรวจปฏิสัมพันธ์แบบพลวัตระหว่างแนว ปฏิบัติ SHRM กับ ความท้าทายระดับโลกที่เกิดขึ้นใหม่ เพื่อทำความเข้าใจบทบาทของ HRM ที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

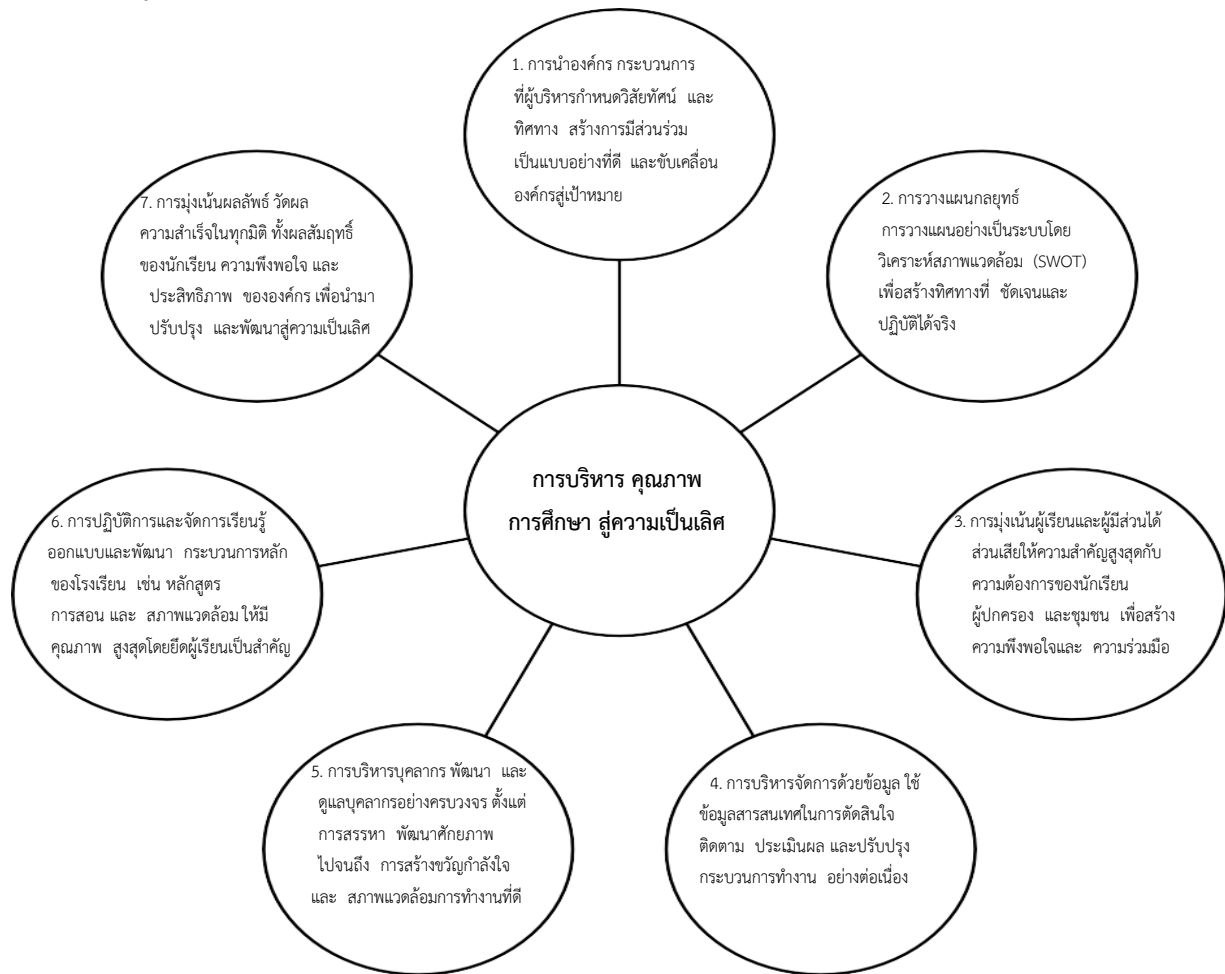
Azhari (2024) ได้ศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างภาวะผู้นำในหมู่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน ประถมศึกษา: มุมมองของครูในฐานะผู้ขับเคลื่อนความเป็นเลิศทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า จากการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาพบว่าแนวปฏิบัติภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (HoPs) อยู่ในระดับที่สูง ผลการวิจัยเหล่านี้แสดงให้เห็น ถึงบทบาทสำคัญของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในการขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนผ่านภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและความร่วมมือ การศึกษาเน้นย้ำถึงความสำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำ และแนะนำให้สถาบัน Aminuddin Baki (IAB) มีบทบาทเชิงรุกมากขึ้นในการออกแบบ และจัดโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพอย่างยั่งยืน เพื่อเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สามารถบริหาร จัดการกลุ่มสาระของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีส่วนร่วมอย่างมีความหมายต่อความสำเร็จของโรงเรียน ท้ายที่สุด ผลการวิจัยเน้นย้ำว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพโดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานด้านภาวะผู้นำ ของพวกเขาเอง และเสริมสร้างประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ การศึกษานี้ทำหน้าที่เป็นแหล่งข้อมูล ที่สำคัญสำหรับผู้กำหนดนโยบายและนักการศึกษาในการพิจารณาบทบาทของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในฐานะผู้นำ ระดับกลางที่เชื่อมช่องว่างระหว่างการบริหารโรงเรียนกับการสอนในห้องเรียน เพื่อให้มั่นใจถึงความเป็นเลิศทางการศึกษาในทุกระดับ

Karwanto, et al. (2025) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความเป็นเลิศในการเรียนรู้ในสถาบันการศึกษา: กลยุทธ์ และ ข้อมูลเชิงลึก ผลการวิจัยพบว่า การดำรงอยู่ของโรงเรียนในฐานะสถาบันที่เป็นเลิศนั้นถูกกำหนดโดยระดับความเป็นเลิศในการเรียนรู้ที่โรงเรียนมีอยู่ และการมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนในการปรับปรุงและรักษาความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ผ่านการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้โรงเรียนมีความมั่นคงและยั่งยืนมาจนถึงปัจจุบัน การวิจัยในอนาคตสามารถดำเนินการโดยใช้การออกแบบและแนวทางที่แตกต่างกันได้ จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่ายังไม่มีงานวิจัยจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเป็นเลิศในการเรียนรู้ในหน่วยงานการศึกษา โดยงานวิจัยก่อนหน้านี้ส่วนใหญ่จะเน้นไปที่คุณลักษณะของโรงเรียนที่เป็นเลิศ มีเพียงบางส่วนเท่านั้นที่มุ่งไปที่การกำหนดและวิเคราะห์การจัดการความเป็นเลิศในการเรียนรู้ในโรงเรียน ดังนั้น การจัดการความเป็นเลิศในการเรียนรู้จึงมีลักษณะเฉพาะคือการนำวินัยมาใช้ในกระบวนการเรียนการสอน การส่งเสริมให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และความจริงจังในการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้

5. บทสรุป

การพัฒนาการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความเข้าใจในแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีความท้าทายและโอกาสเฉพาะตัว การขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศต้องอาศัยการบูรณาการองค์ประกอบหลัก 7 ด้านอย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่ "การนำองค์กร" ที่ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ไปสู่ "การวางแผนกลยุทธ์" ที่ชัดเจนและปฏิบัติได้จริง โดยมี "ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย" เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา จากนั้นจึงใช้ "การบริหารจัดการ" ที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ ควบคู่ไปกับการให้ความสำคัญกับ "บุคลากร" ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนา ผ่านกระบวนการ "การปฏิบัติการ" ที่เน้นคุณภาพการจัดการเรียนการสอน และสุดท้ายคือการวัดความสำเร็จจาก "ผลลัพธ์" ที่เป็นรูปธรรมในทุกมิติ การผสมผสานปรัชญาการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) เข้ากับเครื่องมือการประเมิน (CIPP) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร จะเป็นปัจจัยสำคัญที่นำพาสถานศึกษาไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างยั่งยืน สามารถสร้างผู้เรียนที่มีคุณภาพและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในอนาคตได้อย่างแท้จริง

6. องค์ความรู้



เอกสารอ้างอิง

- กันตวุฒิ การดี. (2565). แนวทางการบริหารงานวิชาการสความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- กิตติยา รัชมีแจ่ม. (2566). สู่ความเป็นเลิศภาษาไทย ชั้นป.1 - ป.6. กรุงเทพฯ: เจพี จำกัด.
- เกณิกา บริบูรณ์. (2563). แนวทางพัฒนาการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในสังกัดสทวิทยาเขตราชนครินทร์ ตามแนวคิดคุณลักษณะของนักคิดเชิงวิพากษ์. สารนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา). จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ชยาภร สาริธน์. (2562). การบริหารสู่ความเป็นเลิศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชุตินา มุสิกานนท์. (2561). การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านมาบเตย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระยอย เขต 1. การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยเกริก.
- ชูศักดิ์ ภัทรกุลฉนิษฐ์. (2561). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ญาณบดินทร์ อินตะชะ. (2567). การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ พะเยา. *วารสาร มจร.อุบลปริทรรศน์*, 9(2); 1471-1486.
- ณัฐพร อยู่ประเสริฐ. (2566). แนวทางการบริหารคุณภาพการศึกษาเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในยุคดิจิทัล. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์*, 25(2); 45-60.
- ทองดี ศรีตระการ. (2560). *การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธวัชรัตน์ หาญเชิงชัย, สุชาติ บางวิเศษ, และศักดิ์นาถรณ์ นันทิ. (2565). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา*, 14(4); 1803-1819.
- นัฐยา พิพัฒน์นราธร และ นิษฐ์วดี จิโรจน์ภิญโญ. (2561). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บัณฑิต ประสิทธิ์นอก. (2562). *การบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประพันธ์พงศ์ เวชชาชีวะ. (2560). *การบริหารคุณภาพโดยรวมในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปิยบุษ พวงจันทร์, สุพล บัวสุข, และ ปิยะภัทร อินสุวรรณ์. (2566). การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 8(1); 517-532.
- ปิยลักษณ์ วงศ์สกุล, ชัยรัตน์ พลยุทธ, และ สุรัตน์ คำศรี. (2565). การบริหารคุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์*, 23(1); 1-15.
- พระครูโกศลธรรมาสนุส (ประสิทธิ์ อโสโก). (2560). *รูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศของสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลีในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค 14*. ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การจัดการเชิงพุทธ). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (2542). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 116 ตอนที่ 74 ก, น. 1-32.
- พัชรี เล็กอุดการ, สุพล บัวสุข, และ ปิยะนุช สุขสวัสดิ์. (2563). แนวทางการบริหารคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี*, 8(1); 10-25.
- พุทธิภา เหล็กคงสันเทียะ. (2564). รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 31. *วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 7(1); 205-223.
- ภาวินทร์ ณ พัทลุง. (2560). *การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- ภูริรัตน์ สุกใส. (2565). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผบบริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของ สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิษฐ์*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- รณพงษ์ เรืองจ้อย. (2563). *กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์. (2562). *ปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : สำนักงานสถิติแห่งชาติ.
- สมถวิล ฤกษ์งาม. (2562). *รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.



- สมศรี พิมพ์พัฒน์. (2559). การบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรุงเทพมหานคร. ดุษฎีนิพนธ์
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สันวิช แก้วมี. (2561). ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม กรุงเทพมหานคร.
Journal of Roi Kaensarn Academi, 6(3); 84–100.
- สุกัญญา ทองทิพย์. (2562). การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24.
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน.
- สุตือเราะห์ อูมา. (2567). รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา
ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- สุทธิพงษ์ พึ่งเฟื่อง, และดุสิต พรหมลักษณ์. (2565). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุค
ดิจิทัล. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 16(46); 481–492.
- สุเมธ งามอาจ และวิภาดา มณีพิทักษ์. (2564). การบริหารจัดการคุณภาพในสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน. *วารสาร
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 12(2); 55–68.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสกสรรค์ ปิวศิลป์ศักดิ์. (2562). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้ของ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
(การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐานOBECQAปี 2565-2568. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษิตัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนา
เพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580). กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). แผนพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2562-2565. กรุงเทพฯ:
สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2564). กรอบแนวทางการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ (พ.ศ.2564-
2568). กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2565). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2565).
กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2563). แนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.
กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- อารีย์ วีระเจริญ. (2564). การพัฒนารูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนโรงเรียน
บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. กรุงเทพฯ:
โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 2.
- Azhari, Y. (2024). *The Imagination of Education and Humanistic*. International Conference of Humanities
and Social Science (ICHSS), 1–5.
- Karwanto, et al. (2025). *Excellent Learning Management in Educational Institutions: Strategy and Insight*.
AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 9(1); 168-180.



- Moghaddam, F. H., Hamedani, S. S., & Saeedabadi, R. Y. (2024). The Dynamics of Parent-Teacher Relationships and Their Impact on Academic Achievement, Social-Emotional Development, and Overall Well-being of Students. *Journal of Educational Sociology*, 7(1); 1–5.
- Senge, P. M. (2015). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. (2015). *The principalship: A reflective practice perspective (7th ed.)*. Boston: Pearson.



แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก Guidelines for Developing Small Schools toward Excellence

ธภัทร วิกุลชัยวัฒนา

Thaphat Wikulchaiwatana

สังกัด โรงเรียนบ้านเพ็กใหญ่และสระบัว (คุรุราษฎร์สามัคคี)

Ban Phek Yai and Sra Bua School (Khuru Rat Samakkhi), Thailand

Corresponding author. Email: thaphat@gmail.com

(Received: September 3, 2025; Revised: September 10, 2025; Accepted: September 13, 2025)

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยอาศัยการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า องค์ประกอบสำคัญของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนครู 2) การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและใช้กระบวนการที่หลากหลาย 3) การมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน 4) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับชุมชน เพื่อสนับสนุนทรัพยากรและการเรียนรู้ และ 5) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มีการวางแผนและใช้ข้อมูลในการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ องค์ประกอบทั้ง 5 นี้ถือเป็นกรอบแนวทางสำคัญสำหรับผู้บริหารในการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับคุณภาพและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การบริหารสู่ความเป็นเลิศ; โรงเรียนขนาดเล็ก

Abstract

This academic article aims to present guidelines for the development of small schools towards excellence by synthesizing related concepts, theories, and research. The findings indicate that management for excellence in the context of small schools is a strategic approach designed to overcome inherent limitations and elevate educational quality. Driving towards excellence requires five core components: 1) Academic Leadership of Administrators, 2) Holistic Learning Management, 3) Participation of Teachers and Personnel, 4) Building Networks and Cooperation with the Community, and 5) Strategic Management. These components serve as an integrated framework for systematically enhancing quality and reducing disparities. The school administrator is central to this process, driving progress through strong academic leadership, data-driven strategic planning, and the creation of a collaborative culture that involves all personnel and community stakeholders, enabling the school to respond effectively to its unique challenges and achieve genuine, sustainable educational excellence.

Keywords: Management for Excellence; Small Schools

1. บทนำ

กระทรวงศึกษาธิการในฐานะหน่วยงานหลักที่มีหน้าที่ในการส่งเสริม กำกับ และติดตามการจัดการศึกษาทุกระดับ และทุกประเภท ได้กำหนดนโยบายการปฏิรูปการศึกษาเพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการจัดการศึกษา โดยมุ่งเน้นให้ประชาชนไทยสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2559) ในปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดจำนวนมากที่จัดอยู่ในกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก (คือ โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 120 คน) ซึ่งกระจายอยู่ในทุกภูมิภาคทั่วประเทศ และมีแนวโน้มว่าจะมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (แผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พ.ศ. 2560–2564) จากผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา พบว่า มีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมากกว่า 9,000 แห่งที่ไม่ผ่านการประเมินคุณภาพทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561) ทั้งนี้ การศึกษาปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก ในปัจจุบันพบว่า ส่วนใหญ่เผชิญกับปัญหาสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ซึ่งส่งผลให้ไม่สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพเทียบเท่ากับโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กมีต้นทุนต่อหัวในการจัดการเรียนการสอนสูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ การจัดสรรงบประมาณรายหัวจากภาครัฐ ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนน้อยอยู่ในสถานะเสียเปรียบด้านงบประมาณ และการขาดแคลนครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และจำนวนครูไม่ครบตามชั้นเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560)

ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องนำนโยบายและแนวคิดการบริหารสู่ความเป็นเลิศมาใช้ โดยอาศัยหลักการบริหารจัดการระบบคุณภาพเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุมาตรฐานที่พึงประสงค์ แนวทางหนึ่งที่ได้รับการประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในสถาบันและสถานศึกษาคือการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งได้กำหนดกรอบแนวทางด้านการจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ โดยยึดหลักการดำเนินงานเชิงระบบ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างเป็นระบบและยั่งยืน การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศจึงนับเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพโรงเรียน ซึ่งถือเป็นสถาบันทางสังคมที่มีบทบาทในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ทั้งด้านความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมในปัจจุบัน โรงเรียนจำเป็นต้องมีการพัฒนาการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารในการขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียน ลักษณะของสถานศึกษาที่เป็นเลิศ ขั้นตอนในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ตลอดจนหลักการบริหารจัดการที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีบทบาทสำคัญในการนำพาโรงเรียนไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ศุภิสสา ทดลา, 2567)

สภาพปัจจุบันและบริบทของการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทยยังคงเป็นหนึ่งในความท้าทายของระบบการศึกษาขั้นพื้นฐาน เนื่องจากมีจำนวนนักเรียนลดลง ครูไม่ครบชั้นเรียน และขาดทรัพยากรที่จำเป็นในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2558) การศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศ โรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบท โดยเฉพาะในเขตสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ต้องเผชิญกับความท้าทายในการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมกับโรงเรียนขนาดใหญ่ กระทรวงศึกษาธิการ (2563) แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศว่าต้องมีเป้าหมายสำคัญที่ต้องอาศัยปัจจัยหลายด้าน โดยเฉพาะตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน อาทิ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ซึ่งมีบทบาทในการขับเคลื่อนนโยบายการเรียนการสอนและสนับสนุนครูอย่างเป็นระบบ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นอีกปัจจัยที่ช่วยพัฒนา



ศักยภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน ครูและบุคลากรทางการศึกษาจำเป็นต้องมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ เพื่อเสริมสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกันและเพิ่มพลังการพัฒนาองค์กร ในขณะที่เดียวกันการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและภาคีเครือข่ายท้องถิ่น เป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มทรัพยากรและเสริมสร้างความยั่งยืนให้กับการพัฒนาโรงเรียน เมื่อปัจจัยเหล่านี้ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมจะนำไปสู่ผลลัพธ์ด้านคุณภาพ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การประเมินที่ดีจากหน่วยงานภายนอก และความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งถือเป็นตัวชี้วัดของระดับความเป็นเลิศของสถานศึกษาอย่างแท้จริง

2. การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนขนาดเล็กถือเป็นหน่วยจัดการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในระบบการศึกษาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสร้างโอกาสการเข้าถึงการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่เด็กนักเรียนในพื้นที่ห่างไกลและเขตชนบท อย่างไรก็ตาม โรงเรียนขนาดเล็กมักเผชิญกับความท้าทายเชิงโครงสร้างหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นข้อจำกัดด้านทรัพยากร งบประมาณ และบุคลากร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา

1. ความหมายของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเป็นภารกิจที่มีความซับซ้อนและต้องการแนวทางการจัดการที่เฉพาะเจาะจง เนื่องจากบริบทและข้อจำกัดที่แตกต่างจากโรงเรียนขนาดใหญ่ จากการสังเคราะห์มุมมองของนักวิชาการและหน่วยงานด้านการศึกษา สามารถสรุปนิยามของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กได้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2566) กล่าวว่า โรงเรียนขนาดเล็ก คือ สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน ซึ่งมักประสบปัญหาในการจัดสรรบุคลากรและงบประมาณ ทำให้การบริหารต้องมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าสูงสุด ในขณะที่ กระทรวงศึกษาธิการ (2565) กล่าวว่าโรงเรียนขนาดเล็กเป็นสถานศึกษาที่จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนเป็นพิเศษ เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและเท่าเทียม สอดคล้องกับ สมบัติ อารังธวังศ์ (2565) ที่ได้กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก คือ การจัดการภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร ซึ่ง ส่งผลต่อการรักษาคุณภาพการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องอาศัย การสร้างสรรค์นวัตกรรม การเสริมสร้างศักยภาพครู และการปรับใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทเฉพาะตน

นอกจากนี้ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI, 2566) ได้กล่าวว่าโรงเรียนขนาดเล็กมักเผชิญปัญหาความไม่คุ้มค่าในการจัดการศึกษา แนวทางการบริหารจึงต้องเน้น การสร้างเครือข่าย และการจัดกลุ่มโรงเรียนเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Resource Sharing) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงสุด ทั้งนี้ การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กต้องอาศัยความเข้าใจในบริบทท้องถิ่นอย่างลึกซึ้ง ใช้ภาวะผู้นำที่เข้าถึงง่าย และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน เพื่อพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้เรียน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2565)

สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง กระบวนการจัดการสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนและบุคลากรจำกัด ซึ่งนำไปสู่ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและงบประมาณ โดยต้องอาศัยกลยุทธ์การบริหารที่ ยืดหยุ่นและสร้างสรรค์ เน้นการบูรณาการภารกิจของบุคลากร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน และสถานศึกษาอื่น และการพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะของผู้เรียน เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

2. ความสำคัญของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีประสิทธิภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาการศึกษาและสังคมในภาพรวม โดยสามารถสรุปความสำคัญ ได้ดังนี้

2.1 การสร้างความเสมอภาคและโอกาสทางการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กเป็นกลไกหลักในการกระจายโอกาสทางการศึกษาไปสู่พื้นที่ห่างไกลและด้อยโอกาส โรงเรียนเหล่านี้ช่วยให้เด็กทุกคนได้รับสิทธิในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง ซึ่งหากไม่มีสถานศึกษาเหล่านี้ เด็กจำนวนมากอาจหลุดออกจากระบบการศึกษา การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นหลักประกันว่าเด็กทุกคนจะได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566)

2.2 การเป็นศูนย์กลางและสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน โรงเรียนขนาดเล็กไม่ได้เป็นเพียงสถานศึกษา แต่ยังทำหน้าที่เป็น ศูนย์กลางของชุมชน การดำรงอยู่ของโรงเรียนช่วยรักษาความสัมพันธ์และสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน การปิดโรงเรียนขนาดเล็กอาจนำไปสู่การอ่อนแอลงของชุมชนและการย้ายถิ่นฐาน ดังนั้น การบริหารที่ดีย่อมช่วยให้สถาบันการศึกษาและชุมชนเติบโตไปพร้อมกันอย่างยั่งยืน (สมบัติ อารังธัญวงศ์, 2565)

2.3 การรักษาอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นสถาบันที่เชื่อมโยงกับวิถีชีวิตชุมชนอย่างใกล้ชิด การบริหารจัดการที่ส่งเสริมการบูรณาการเนื้อหาท้องถิ่นเข้ากับการเรียนการสอน จะช่วย ปลุกฝังความภาคภูมิใจในรากเหง้า และสืบสานอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมให้คงอยู่สืบไป (ประสาร พรหมณา, 2566)

2.4 การพัฒนาคุณภาพชีวิตและทักษะที่สอดคล้องกับบริบท ด้วยความใกล้ชิดระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กมีความเข้าใจในความต้องการและปัญหาของผู้เรียนได้อย่างลึกซึ้ง อุทัย บุญประเสริฐ (2565) ระบุว่า การบริหารจัดการที่ดีจะช่วยให้โรงเรียนสามารถออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กนั้นมีช่วยสร้างหลักประกันด้านโอกาสทางการศึกษา ที่เท่าเทียม การเป็นศูนย์รวมจิตใจและ เสาหลักของชุมชน ไปจนถึงการเป็นกลไกในการ สืบสานวัฒนธรรมท้องถิ่น และพัฒนาคุณภาพชีวิตของเยาวชนในพื้นที่ห่างไกล ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

3. การบริหารสู่ความเป็นเลิศ

“การบริหารสู่ความเป็นเลิศ” (Management towards Excellence) เป็นกระบวนการที่องค์กรต่างๆ นำมาประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นพลวัตในสถานการณ์ปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทขององค์กรทางการศึกษา ซึ่งมีภารกิจหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติ การบริหารสู่ความเป็นเลิศจึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสัมฤทธิ์สูงสุด

1. ความหมายของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

การบริหารสู่ความเป็นเลิศเป็นแนวทางการจัดการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยมและเป็นแบบอย่าง จากการสังเคราะห์มุมมองของนักวิชาการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปนิยามได้ดังนี้

จรรยา วัฒนา (2565) กล่าวว่า การบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การบริหารที่มีการจัดโครงสร้างองค์กรอย่างมีระบบ มีมาตรฐานการทำงานชัดเจน มีเอกภาพในการบังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กร

ปาสีวรรณ สิทธิการ (2565)กล่าวว่า การบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพในระดับสูงสุด โดยมีลักษณะของคุณภาพที่เด่นชัด มีคุณค่า และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง



สมาน อัครภูมิ (2559) กล่าวว่า การบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ผ่านการบริหารจัดการกระบวนการ บุคลากร และทรัพยากร เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

จันทร์ผ่อง สมุทรผ่อง (2562) กล่าวว่า การบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การปฏิบัติที่ส่งเสริมให้งานมีคุณค่า เป็นแบบอย่าง และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดจากการบูรณาการศาสตร์แห่งการบริหาร

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2552) กล่าวว่า ความเป็นเลิศเป็นคุณภาพที่มีลักษณะเหนือกว่าและยอดเยี่ยมกว่าคุณภาพทั่วไป อีกทั้งยังสามารถเป็นต้นแบบให้กับผู้อื่นได้

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน (2554) กล่าวว่า ความหมายของคำว่า “เลิศ” คือ “ยอดเยี่ยม หรือยอดเยี่ยมในทางใดทางหนึ่งเป็นพิเศษ” ซึ่งสามารถสะท้อนแนวคิดของความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน

สรุปได้ว่า การบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การดำเนินการบริหารจัดการในลักษณะที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์อันเป็นเลิศ ผ่านการวางแผนอย่างมีระบบ การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารกระบวนการให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นแบบอย่าง สามารถถ่ายทอดคุณค่า สร้างความพึงพอใจ และยกระดับคุณภาพขององค์การอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านบุคลากร กระบวนการ และผลลัพธ์ ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญที่องค์กรการศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการยกระดับการบริหารจัดการอย่างมีมาตรฐานและเป็นเลิศในทุกมิติ

2. ความสำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

การบริหารสู่ความเป็นเลิศมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรให้สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ทั้งนี้ การบริหารสู่ความเป็นเลิศเป็นกลไกที่ช่วยยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพขององค์กรสู่มาตรฐานสากล (จรรยา วัฒนา, 2565), เป็นหัวใจของการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องผ่านการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ (ปาลิวรรณ สิทธิการ, 2565), เป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จที่สร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ (สมาน อัครภูมิ, 2559), และช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (จันทร์ผ่อง สมุทรผ่อง, 2562)

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ คือการเป็นกระบวนการที่ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุศักยภาพสูงสุดผ่านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากร และการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างยั่งยืน

3. องค์ประกอบหลักของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

องค์ประกอบสำคัญของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้มี 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริม สนับสนุน และติดตามการจัดการเรียนรู้ของครู เพื่อให้ผู้เรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามศักยภาพ

3.2 การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน หมายถึง การออกแบบการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้กระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

3.3 การมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง การสร้างความร่วมมือ ความสามัคคี และการมีจิตสำนึกความเป็นเจ้าของในองค์กรของครูและบุคลากร เพื่อร่วมกันพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายแห่งความเป็นเลิศ

3.4 การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับชุมชน หมายถึง การประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคีเครือข่ายอื่น ๆ ในการสนับสนุนทรัพยากร การเรียนรู้ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างยั่งยืน

3.5 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผน พัฒนา และบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีเป้าหมายชัดเจน โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจ มุ่งผลสัมฤทธิ์ และมีระบบติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ

สรุปได้ว่า การบริหารสู่ความเป็นเลิศ คือ แนวทางการจัดการองค์กรแบบองค์รวมที่มุ่งยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพในทุกมิติให้เหนือกว่ามาตรฐาน เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยมและยั่งยืน โดยมีจุดเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนจาก ผู้นำ และแปลงวิสัยทัศน์นั้นสู่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ที่เป็นระบบและขับเคลื่อนด้วยข้อมูล หัวใจสำคัญของความสำเร็จอยู่ที่ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ให้ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของและพร้อมที่จะปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งเปิดรับ ความร่วมมือจากภาคีเครือข่ายภายนอก เพื่อแสวงหาทรัพยากรและแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้จะถูกกำกับด้วย การวัดผลและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาและปรับตัวได้อย่างไม่หยุดนิ่ง และบรรลุเป้าหมายแห่งความเป็นเลิศได้ในที่สุด

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณัฐมนต์ ขาญเชิงคำ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศมี 6 ด้าน ได้แก่ 1) การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) การพัฒนาศักยภาพครู 5) การส่งเสริมการจัดการศึกษา และ 6) การควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ล้วนเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาและสร้างผลลัพธ์ทางการศึกษาที่เป็นรูปธรรม

จิตรราภรณ์ สามไชย (2561) ได้ศึกษา เรื่อง แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหาจากข้อมูลเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีคะแนนต่ำสุดคือ “การนำองค์กร” ส่วนแนวทางการบริหารที่สำคัญประกอบด้วย การวางแผนปฏิบัติงานโดยมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน การกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน การส่งเสริมการปฏิบัติงานตามสมรรถนะ และการจัดทำตัวชี้วัดที่เป็นระบบ

อร่าม วัฒนะ (2561) ได้ศึกษา เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (2) คุณภาพครู (3) การวางแผนกลยุทธ์ (4) เครือข่ายความร่วมมือ (5) คุณภาพนักเรียน (6) การบริหารจัดการ และ (7) การพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่อง



การพัฒนาแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักคุณภาพเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในประเด็น การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำและกลยุทธ์การบริหารที่เชื่อมโยงกับคุณภาพการศึกษาโดยรวม

วรารณ เกิดผลมาก (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จังหวัดสมุทรปราการ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จังหวัดสมุทรปราการ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยการบริหารของโรงเรียนในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (2) การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (3) ปัจจัยการบริหารกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (4) ปัจจัยด้านผู้บริหาร โรงเรียน ครู บุคลากร และสิ่งแวดล้อม มีผลต่อการบริหารสู่ความเป็นเลิศอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่ปัจจัยด้านนักเรียนไม่ส่งผลต่อการบริหารสู่ความเป็นเลิศอย่างมีนัยสำคัญ

Khe Foon Hew (2020) ได้ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนผ่านสู่ "ความปกติใหม่" ของการเรียนรู้ในช่วงเวลาที่คาดเดาไม่ได้: แนวทางการสอนและประสิทธิภาพการเรียนรู้ในห้องเรียนแบบออนไลน์เต็มรูปแบบ กลุ่มตัวอย่าง คือ นักศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เข้าร่วมการเรียนการสอนในระบบออนไลน์เต็มรูปแบบในช่วงสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ เครื่องมือวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แบบสอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์การเรียนรู้ และแบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ร่วมกับการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) ผลการวิจัยพบว่า การออกแบบห้องเรียนออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงการใช้เฟรมเวิร์กที่ชัดเจน การสร้างประสบการณ์เรียนรู้ที่เสมือนจริง การใช้เทคโนโลยีเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วม และการประเมินผลการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยเทคนิคที่ได้รับการยืนยันว่ามีประสิทธิภาพสูง ได้แก่ การใช้จอภาพคู่เพื่อการสื่อสารแบบเห็นภาพรวม การแจ้งเตือนก่อนเรียน การจัดกิจกรรมที่หลากหลาย การประเมินผลก่อนเข้าสู่บทเรียน และการใช้แอปพลิเคชันเสริมในการตอบสนองแบบทันที งานวิจัยของ เค ฟูน ฮิว (Khe Foon Hew, 2020) มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัย เรื่องแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ในประเด็น “การนำเทคโนโลยีการศึกษามาใช้ในการออกแบบการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม” โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างห้องเรียนออนไลน์ที่ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพสามารถช่วยเพิ่มโอกาสทางการเรียนรู้ ลดช่องว่างทางการศึกษา และส่งเสริมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมในยุคดิจิทัล

Sarah-Kate Millar (2021) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์นักเรียนในความปกติใหม่: การเรียนรู้ในชั้นเรียนออนไลน์หลังโควิด-19 กลุ่มตัวอย่าง คือ นักศึกษาระดับอุดมศึกษาในสถาบันการศึกษาหลายแห่งที่เข้าร่วมการเรียนการสอนในระบบออนไลน์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนในชั้นเรียนออนไลน์ และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพร่วมกับการวิเคราะห์ความถี่และร้อยละจากข้อมูลเชิงปริมาณ ผลการวิจัยพบว่า นักเรียนมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเน้นการมีส่วนร่วมมากขึ้นกับเนื้อหาบทเรียนผ่านระบบออนไลน์ โดยเฉพาะการเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์ผ่านระบบ LMS การกำหนดเวลาการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น การเตรียมเนื้อหาให้เข้าถึงได้ล่วงหน้า และการปรับปรุงระบบการประเมินผลให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้เรียนในโลกออนไลน์ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดความเสี่ยงในการเลิกเรียนและเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

Fulstonschools (2022) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบสำหรับความเป็นเลิศของสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาองค์ประกอบหลักที่นำไปสู่ความเป็นเลิศในการจัดการศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นสถานศึกษาต้นแบบในสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินคุณภาพสถานศึกษา

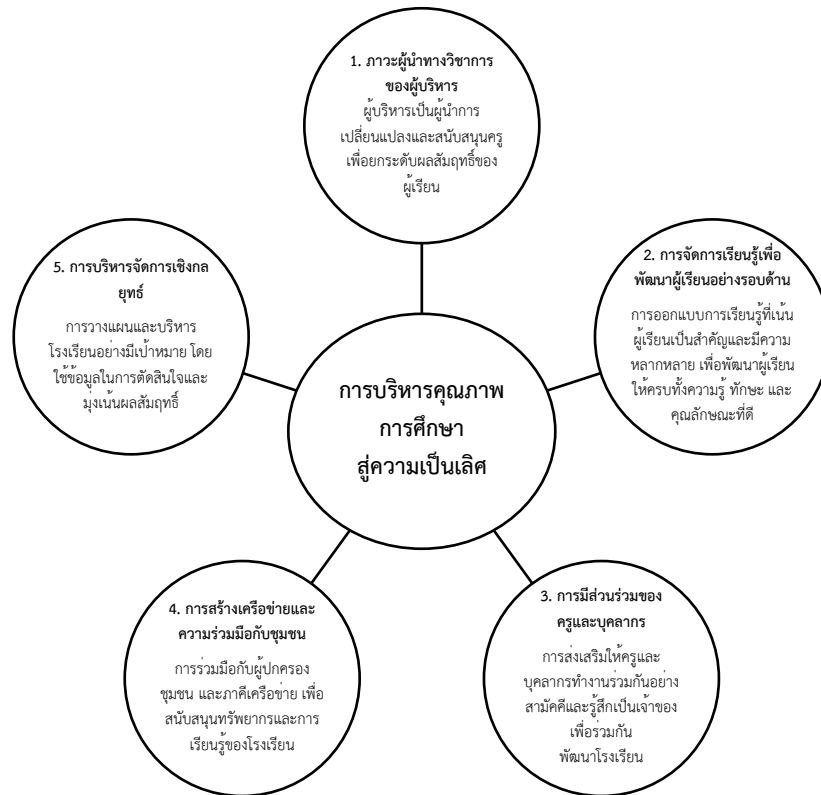
และเอกสารรายงานการดำเนินงาน สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และการเปรียบเทียบเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นเลิศของสถานศึกษาประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และผลลัพธ์ที่วัดผลได้ (2) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) การวางแผนกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและตอบสนองบริบท (4) การปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการและการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ (5) การพัฒนาบุคลากรและการมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบ และ (6) การบรรลุผลลัพธ์ทางการศึกษาที่สูงกว่ามาตรฐานจนสามารถเป็นต้นแบบได้ งานวิจัยของ โรงเรียนฟูลสตอลล์ (Fulstonschools, 2022) มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัย เรื่องแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ในประเด็น “การออกแบบองค์ประกอบเชิงระบบเพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาอย่างเป็นองค์รวม” โดยเฉพาะในด้านภาวะผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน การปรับปรุงการบริหารจัดการภายในโรงเรียน และการบรรลุผลลัพธ์ที่เหนือกว่าเป้าหมาย ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการยกระดับโรงเรียนขนาดเล็กในบริบทของไทยให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศได้อย่างเป็นรูปธรรม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า การพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศควรยึดหลักการ มีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง และชุมชน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ ยังควรส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องและจัดระบบการนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพ พร้อมกันนั้น งานวิจัยในต่างประเทศผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น การสนับสนุนด้านนโยบายและงบประมาณอย่างตรงเป้าหมาย การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และการพัฒนาความเป็นผู้นำในทุกระดับของบุคลากรในโรงเรียน รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการจัดการเรียนรู้และบริหารจัดการ เพื่อลดข้อจำกัดด้านทรัพยากรและเปิดโอกาสการเรียนรู้ที่หลากหลาย

5. บทสรุป

โรงเรียนขนาดเล็กยังคงเผชิญกับความท้าทายเชิงโครงสร้างที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา การยกระดับคุณภาพสถานศึกษาเหล่านี้จึงจำเป็นต้องอาศัยแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการแบบองค์รวมที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า กรอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่เชื่อมโยงกันอย่างแยกไม่ออก เริ่มต้นจาก "ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร" ที่เป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญในการกำหนดทิศทางและสนับสนุนครู โดยมี "การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์" เป็นเครื่องมือนำทางในการวางแผนและตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล เพื่อให้เกิด "การจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน" ซึ่งเป็นหัวใจของการดำเนินงาน การขับเคลื่อนทั้งหมดนี้จะสำเร็จได้ต้องอาศัย "การมีส่วนร่วมของครูและบุคลากร" ที่ทำงานอย่างสามัคคีและรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ขณะเดียวกัน "การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน" ก็เป็นปัจจัยภายนอกที่จำเป็นในการระดมทรัพยากรและสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนั้น การนำองค์ประกอบทั้งห้าไปประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบและจริงจัง จะเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้โรงเรียนขนาดเล็กสามารถก้าวข้ามข้อจำกัด พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา และส่งมอบผลลัพธ์ที่เป็นเลิศให้แก่ผู้เรียนและชุมชนได้อย่างเป็นรูปธรรม

6. องค์ความรู้



7. เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). แผนบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก. สืบค้นจาก <https://drive.google.com>
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2565). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566-2570) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. <https://www.obec.go.th/archives/813787>
- จันทร์ผ่อง สมุทรผ่อง. (2562). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานทุปนิมเบอร์วันสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนวัดจันทราวาส (ศุขประสารราษฎร์) จังหวัดเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- จิตราภรณ์ สามไชย. (2561). แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 41. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ณัฐมนต์ ชาญเชิงคำ. (2560). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ประสาร พรหมณา. (2566). การบริหารแบบมีส่วนร่วม. เข้าถึงเมื่อ 12 กันยายน 2566, จาก <http://trang.nfe.go.th/alltis16/UserFiles/Pdf/wijaiman.pdf>.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

- วรารณ เกิดผลมาก. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 6 จังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ ราชนครินทร์.
- ศุณิสา ทดลา. (2567). โรงเรียนขนาดเล็ก: ปัญหาหรือโอกาสของการจัดการศึกษา. วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ บ้านสมเด็จพระยา, 17(2); 43–55.
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2558). แนวทางแก้ไขปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก. รายงานที่ตีอาร์ไอ, (113).
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2566). แนวทางการแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก. สืบค้นจาก <http://www.tdri.or.th>.
- สมาน อัครภูมิ. (2559). การพัฒนารูปแบบการบริหารการประมัตติการระดับจังหวัด. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 7(1); 66–79.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). มาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). คู่มือการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน. โรงพิมพ์สกสค. ลาดพร้าว.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2559). รายงานการวิจัยเพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาการศึกษาเพื่อสร้าง ความเป็นพลเมือง. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- อร่าม วัฒนะ. (2561). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2565). หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน. กรุงเทพฯ: เอสดีเพรส.
- Fulstonschools. (2022). Excellence model. Retrieved from <http://www.fulstonscho>
- Hew, K. F. (2020). Transitioning to the “new normal” of learning in unpredictable times: Pedagogical practices and learning performance in fully online flipped classrooms. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 17(57); 1–22.
- Millar, S.-K. (2021). Learning curves in COVID-19: Student strategies in the new normal. *Frontiers in Education*, 6(19 March 2021); 1–7.