วิชาการอภิวัฒน์

Journal of Apiwat Academic
ปีที่ 2 ฉบับที่ 7 ประจำเดือน ก.ค.- ก.ย. 2568
ISSN 3027-6926 (Online)



วารสารวิชาการอภิวัฒน์

www.academic-journals.com สื่อกลางการเผยแพร่บทความวิชาการ
บทความวิจัย ในรูปแบบวารสารออนไลน์

ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่

กองบรรณาธิการ

คณะกรรมการที่ปรึกษา

พระเทพวัชรธรรมภาณี (วิชา อภิปญฺโญ) ป.ธ.7 ดร.	รองเจ้าคณะภาค 8
พระราชพัชรธรรมเมธี (ลักษณะ กิตฺติญาโณ) ป.ธ.9 ดร.	ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พ่อขุนผาเมือง
พระเมธีปริยัติธาดา (บุญพรม จารุปญฺโญ) ปธ.7 ดร.	เจ้าคณะอำเภอท่าบ่อ จังหวัดหนองคาย
พระมหาสุธรรม สุรตโน ป.ธ.9 ดร.	ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา มูลนิธิธรรมกาย
พระมหาชัชวาล โอภาโส ป.ธ.9 ดร	รองเจ้าคณะอำเภออุทุมพรพิสัย

บรรณาธิการบริหาร

ดร.เผด็จ จงสกุลศิริ

กองบรรณาธิการ

ดร.สมสวย เจริญใจธนะกุล
ดร.อุบล อุดร
ดร.เขมิกา วรสันโต
ดร.สุธีรา งามเกียรติทรัพย์
ดร.ธวัชชัย ฉินส่งธีระพานิช
โชคชัย มันตานุรักษ์
กมลทิพย์ พฤกษมาศ

ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาบทความ

พระครูโอภาสนนทกิตติ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พระครูกิตติญาณวิสิฐ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
รองศาสตราจารย์ ดร.อำนวย เดชชัยศรี	มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย แหวนเพชร	มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
รองศาสตราจารย์ ดร.มารุต พัฒผล	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
รองศาสตราจารย์ ดร.ชาติชาย มุกสง	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ดร.พัชโรบล จริยฐิตินันท์	มหาวิทยาลัยพะเยา
ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร	มหาวิทยาลัยบูรพา

กองบรรณาธิการ

ฝ่ายจัดการ

ดร.สุทิศ สวัสดี

ดร.ทองดี ศรีตระการ

ดร. อรุณรัตน์ วิไลรัตนกุล

บรรณาธิการฝ่ายศิลป์

ดร.ประวิทย์ ชัยสุข

ผู้จัดการ

โชคชัย มันตานุรักษ์ โทรศัพท์ ๐๘๘-๐๐๗-๒๘๙๖ e-mail : chokchai.muntanuluk@gmail.com
๔๐/๑๗ หมู่ ๘ ตำบลคลองสอง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๒๐

บทบรรณาธิการ

วารสารวิชาการอภิวัฒน์ ISSN : 3027-6926 (Online) มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแหล่งเผยแพร่ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูอาจารย์ นักการศึกษา นักวิจัย นักวิชาการ และนิสิตนักศึกษาตลอดจนผู้สนใจทั่วไป ได้มีโอกาสนำผลงานวิชาการและงานวิจัย ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับพุทธศาสนา การศึกษา การบริหารการศึกษา ปรัชญา จิตวิทยาและการแนะแนว ภาษาศาสตร์ รัฐศาสตร์ และสาขาวิชาสหวิทยาการอื่นๆ

บทความที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารได้ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Review) อ่านประเมินต้นฉบับ จำนวน 2 ท่านต่อ 1 เรื่องในลักษณะปกปิดรายชื่อ (Double blind) ซึ่งเปิดรับบทความทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยรับพิจารณาตีพิมพ์ต้นฉบับจะต้องไม่เคยตีพิมพ์ หรืออยู่ในระหว่างการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตีพิมพ์ในวารสารอื่น ผู้เขียนบทความจะต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การเสนอบทความวิชาการหรือบทความวิจัย และการอ้างอิงต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของวารสาร

ทัศนะและความคิดเห็นที่ปรากฏในบทความในวารสารฉบับนี้ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้เขียนบทความนั้นเพียงผู้เดียว และไม่ถือเป็นทัศนะและความรับผิดชอบของกองบรรณาธิการ กองบรรณาธิการขอสงวนสิทธิ์ในการคัดเลือกบทความลงตีพิมพ์และจะแจ้งให้เจ้าของบทความทราบหลังจากผู้ประเมินบทความตรวจอ่านบทความแล้ว

วารสารวิชาการอภิวัฒน์ มีกำหนดออกเผยแพร่ปีละ 4 ฉบับ (ราย 3 เดือน) ดังนี้

ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม - มีนาคม

ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน - มิถุนายน

ฉบับที่ 3 เดือนกรกฎาคม - กันยายน

ฉบับที่ 4 เดือนตุลาคม - ธันวาคม

สารบัญ

การบริหารวัฒนธรรมองค์กรตามหลักสังคหวัตถุ 4
กับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัล
Cultivating an Organizational Culture Aligned with the Four Social Conditions:
A Path to Enhancing Educational Quality in the Rapidly Changing Digital age
ชิษณุภูมิ หาญพละ 6

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำนวัตกรรมของในการขับเคลื่อนการศึกษาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสู่ความเป็นเลิศ
Innovation Leadership of School Administrators in Driving Educational Development and the Integration of Digital Technologies toward Excellence
กฤติยา อาจวิชัย 11

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล
THE SCHOOL ADMINISTRATION INNOVATIVE LEADERSHIP IN DIGITAL AGE
พระเมธีปริยัติธาดา (บุญพรม จารุปุญโญ) ป.ธ.๗ ,ดร. 20

การศึกษาการบริหารสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรม
ของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร
A THE STUDY OF ENVIRONMENTAL IN ACCORDING TO DHAMMA OF PRIMARY SCHOOLS IN KHLONGTOEI DISTRICT THE BANGKOK METROPOLITAN
ประเสริฐ คำนวล 28

การบูรณาการหลักไตรสิกขาเพื่อพัฒนานิสิตสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์
ในศตวรรษที่ 21
INTEGRATION OF THE THREEFOLD TRAINING (TISIKKHĀ) FOR DEVELOPING STUDENTS
TOWARD DESIRABLE GRADUATE ATTRIBUTES IN THE 21ST CENTURY
พระเมธีปริยัติธาดา 40

ภาวะผู้นำดิจิทัลกับการทรานส์ฟอร์มการบริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์
Digital Leadership and Educational Administration Transformation in the Age of Artificial Intelligence
พระศรีปริยัติธาดา, ผศ.ดร., มินตรา กาลนิล, ผศ.ดร.วิรัตน์ ภูทองเงิน,
ดร.สุวิจักขณ์ กุลยศชยังกูร, สามารถ นนท์ปฏิมากุล 50

กระบวนทัศน์ใหม่ของการจัดโครงสร้างองค์การแบบแนวราบ
ในบริบทโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
A Novel Paradigm of Horizontal Organizational Structure in the Context of Educational Opportunity Expansion Schools
ศักดิ์ชาย มงคลเคหา 68

การบริหารวัฒนธรรมองค์กรตามหลักสังคหวัตถุ 4 กับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัล

Cultivating an Organizational Culture Aligned with the Four Social Conditions: A Path to Enhancing Educational Quality in the Rapidly Changing Digital age

ชิษณุภูมิ หาญพละ
นักศึกษาปริญญาเอก ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอแนวคิดการบริหารวัฒนธรรมองค์กรตามหลักสังคหวัตถุ 4 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้หลักธรรมพุทธศาสนาในการสร้างองค์กรให้เข้มแข็ง การศึกษาครอบคลุมสามประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การบริหารวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งวิเคราะห์องค์ประกอบและกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ 2) การบริหารวัฒนธรรมองค์กรตามหลักสังคหวัตถุ 4 อันประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา และสมานัตตตา ซึ่งนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทการศึกษา และ 3) ผลลัพธ์ที่แสดงคุณภาพของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยพิจารณาตัวชี้วัดที่สะท้อนประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การบูรณาการหลักสังคหวัตถุ 4 ในการบริหารวัฒนธรรมองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ประสิทธิภาพการทำงาน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน บทความนี้นำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้หลักธรรมในการบริหารการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทสังคมไทยและความท้าทายในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร, สังคหวัตถุ 4, คุณภาพการศึกษา, ยุคดิจิทัล

Abstract

This article presents the concept of organizational culture management based on the Four Sangahavatthu principles to enhance educational quality in the digital era. It focuses on applying Buddhist teachings to create a strong organizational culture. The study covers three main aspects: 1) Organizational culture management, analyzing components and processes for creating an effective organizational culture; 2) Organizational culture management according to the Four Sangahavatthu principles, comprising Dana (giving), Piyavaca (kindly speech), Atthacariya (useful conduct), and Samanattata (impartiality), applied in an educational context; and 3) Quality outcomes of educational institutions in the digital age, considering indicators that reflect educational management efficiency. The findings indicate that integrating the Four Sangahavatthu principles into organizational culture management positively impacts educational quality development, particularly in areas of staff relationships, work efficiency, and student academic achievement. This article proposes an approach to applying Buddhist principles in educational management that aligns with Thai social context and challenges in the digital era.

Keywords: Organizational Culture, Four Sangahavatthu, Educational Quality, Digital Age

บทนำ

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในบริบทของสถาบันการศึกษา ซึ่งเปรียบได้กับเสาหลักของระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ (learning ecosystem) ให้เข้มแข็งและยั่งยืน โดยเป็นตัวกำหนดบรรทัดฐานเชิงพฤติกรรม (behavioral norms) ค่านิยมร่วม (shared values) และแบบแผนการปฏิบัติ (patterns of practice) ของประชาคมนั้นๆ วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งไม่เพียงแต่เสริมสร้างอัตลักษณ์ (identity) และความเป็นหนึ่งเดียวกัน (unity) ขององค์กร แต่ยังเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญ (driving force) ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (work motivation) ของบุคลากรทางการศึกษา อันนำไปสู่ประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน (instructional efficiency) และผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา (educational achievement) อีกด้วย

ปัญหาความท้าทายขององค์กรในยุคดิจิทัล ยุคดิจิทัลได้นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงพลิกผัน (digital disruption) ในระบบการศึกษา ก่อให้เกิดความท้าทายหลายประการ อาทิ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนสู่การเรียนรู้แบบผสมผสาน (blended learning) และการเรียนรู้เสมือนจริง (virtual learning) การรับมือกับช่องว่างระหว่างวัย (generational gap) ของบุคลากรที่ส่งผลต่อวิธีคิดและวิธีการทำงาน ความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล (digital competency) ของครูและผู้เรียน ตลอดจนการสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพชีวิต (work-life balance) ของประชาคมการศึกษา สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นความท้าทายที่ต้องการการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง (change-supportive organizational culture)

การแก้ปัญหาโดยการนำหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มาใช้ การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 อันประกอบด้วย ทาน (การให้), ปิยวาจา (วาจาเป็นที่รัก), อัตถจริยา (การประพฤติประโยชน์), และสมานัตตตา (การวางตนสม่ำเสมอ) ในการบริหารสถานศึกษา เป็นแนวทางที่สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ (human capital development) และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) หลักธรรมนี้ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก (positive relationships) ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษา (educational stakeholders) ส่งเสริมการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ (constructive communication) และการทำงานร่วมกันแบบ collaborative learning ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา (educational innovation) และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (creative problem-solving)

พัฒนาการสู่การเป็นครูมืออาชีพ

ความสอดคล้องของหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 กับองค์กรการศึกษา หลักสังคหวัตถุ 4 มีความสอดคล้องอย่างลึกซึ้งกับหลักการบริหารการศึกษาสมัยใหม่ของการพัฒนาวิชาชีพครู (teacher professional development) และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) ซึ่งประกอบด้วย

ทาน การแบ่งปันความรู้และทรัพยากรทางการศึกษา (educational resources sharing)

ปิยวาจา สอดคล้องกับแนวคิดการสื่อสารเชิงบวกในชั้นเรียน (positive classroom communication) และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้ออาทร (nurturing learning environment)

อัตถจริยา สะท้อนถึงการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา (result-oriented education) และการพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม (holistic student development)

สมานัตตตา สอดคล้องกับหลักความเสมอภาคทางการศึกษา (educational equity) และการจัดการศึกษาแบบเรียนรวม (inclusive education)

การบูรณาการหลักสังคหวัตถุ 4 กับการบริหารวัฒนธรรมองค์กรทางการศึกษา จึงเป็นแนวทางที่มีศักยภาพในการยกระดับคุณภาพการศึกษา (educational quality enhancement) ให้สอดรับกับพลวัตของยุคดิจิทัล โดยไม่ละทิ้งรากฐานทางวัฒนธรรมและจริยธรรมอันดีงาม ดังนั้นในการประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 เพื่อสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างพลิกผัน (Disruptive Technological Change) ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาอย่างมากนั้น การบริหารวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Management) ในสถานศึกษาได้ทวีความสำคัญขึ้นอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งหมายถึงระบบของค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรยึดถือร่วมกัน ได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถาบันการศึกษาในยุคดิจิทัล (Schein, 2004: 26-28) การบริหารวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เชิงบวก (Positive Learning Climate) แต่ยังเอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา (Educational Innovation) และการปรับตัวขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและสังคม

ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันการศึกษา นักวิชาการได้นำเสนอมิติต่างๆ ที่สะท้อนให้เห็นถึงความซับซ้อนของปรากฏการณ์นี้ Hofstede (2011: 15-17) ได้เสนอมิติทางวัฒนธรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรทางการศึกษา อาทิ ระยะห่างเชิงอำนาจ (Power Distance) ซึ่งสะท้อนถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู และนักเรียน การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ที่แสดงถึงทัศนคติต่อนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง และความเป็นปัจเจกนิยมหรือกลุ่มนิยม ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนการสอน การทำความเข้าใจมิติเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถออกแบบกลยุทธ์ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

บทบาทของผู้นำในการสร้างและหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural Leader) มีหน้าที่ในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Setting) ที่สอดคล้องกับบริบทของยุคดิจิทัล สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นแบบอย่าง (Role Modeling) ในการแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมที่พึงประสงค์ นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องมีทักษะในการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Innovation Support) เพื่อรับมือกับความท้าทายในยุคดิจิทัล (Fullan, 2007: 301)

ในบริบทของสังคมไทย การนำหลักธรรมทางพุทธศาสนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักสังคหวัตถุ 4 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา นับเป็นแนวทางที่มีความน่าสนใจและมีศักยภาพสูง หลักสังคหวัตถุ 4 ประกอบด้วย ทาน (การให้), ปิยวาจา (วาจาเป็นที่รัก), อัตถจริยา (การประพฤติประโยชน์), และสมานัตตตา (การวางตนสม่ำเสมอ) สามารถนำมาบูรณาการกับแนวคิดการบริหารสมัยใหม่เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและยั่งยืน (พระพรหมคุณาภรณ์, 2551: 143) การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ในการบริหารวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาสามารถทำได้หลากหลายรูปแบบ ตัวอย่างเช่น:

1. **ทาน** การส่งเสริมวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้และทรัพยากร (Knowledge and Resource Sharing) ผ่านการจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู (Professional Learning Community) ซึ่งเป็นพื้นที่ให้ครูได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดีร่วมกัน นอกจากนี้ ยังรวมถึงการสนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรดิจิทัลร่วมกัน (Digital Resource Sharing) เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน

2. **ปิยวาจา (วาจาเป็นที่รัก)**: การพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงบวก (Positive Communication Skills) ในองค์กร โดยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ (Creative Communication Workshop) สำหรับบุคลากรทุกระดับ การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม (Effective Digital Communication) เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและเอื้อต่อการเรียนรู้

3. **อัตถจริยา (การประพฤติประโยชน์)**: การปลูกฝังจิตสำนึกในการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (Public Service Mindset) ผ่านโครงการบริการวิชาการแก่ชุมชน (Community Service Projects) ที่บูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล การส่งเสริมให้บุคลากรและนักเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา (Educational Innovation Development) ที่ตอบสนองความต้องการของสังคมในยุคดิจิทัล

4. **สมานัตตตา (การวางตนสม่ำเสมอ)**: การสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม (Transparent and Fair Performance Evaluation System) โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การส่งเสริมความเสมอภาคทางการศึกษา (Educational Equity) ผ่านการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสาน (Blended Learning) ที่ตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียน

การนำหลักสังคหวัตถุ 4 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาส่งผลกระทบในหลายมิติ การวิเคราะห์ผลกระทบเหล่านี้สามารถทำได้โดยใช้กรอบแนวคิด Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996: 11) ซึ่ง Balanced Scorecard เป็นทฤษฎีที่ช่วยให้องค์กรมีมุมมองที่ครอบคลุมและสมดุลในการวัดและจัดการผลการดำเนินงานขององค์กรตามหลักการที่กำหนดเพื่อขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งประกอบไปด้วยมุมมองต่างๆ ดังนี้

1. **มุมมองด้านทรัพยากร (Resourse Perspective)**: การบริหารวัฒนธรรมองค์กรตามหลักสังคหวัตถุ 4 อาจส่งผลให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Resource Efficiency) เนื่องจากมีการแบ่งปันและใช้ทรัพยากรร่วมกันเช่น จัดตั้งคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ อุปกรณ์โปรเจคเตอร์ เป็นส่วนกลางเพื่อรองรับการใช้งานของบุคคลากรร่วมกัน นอกจากนี้ยังอาจนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของเงินทุนสนับสนุนจากภายนอก (External Funding) จากภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรที่มีความเอื้อเฟื้อกัน

2. **มุมมองด้านบุคคล (Customer Perspective)**: ในบริบทของสถานศึกษา "ลูกค้า" หมายถึงผู้เรียนและผู้ปกครอง การนำหลักสังคหวัตถุ 4 มาใช้อาจส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้ปกครองที่สูงขึ้น (Increased Student and Parent Satisfaction) เนื่องจากบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นมิตรและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

3. **มุมมองด้านการจัดการ (Internal Process Perspective)**: การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 อาจนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กร (Improved Internal Processes) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการสื่อสาร การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ นอกจากนี้ ยังอาจส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมทางการศึกษา (Educational Innovation) มากขึ้น เนื่องจากบรรยากาศที่ดีในองค์กร

สรุป

การประเมินคุณภาพสถานศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาระบบการศึกษา โดยอาศัยตัวชี้วัดที่หลากหลายและครอบคลุมมิติต่างๆ ของการจัดการศึกษา ตัวชี้วัดที่มักนำมาใช้ในการประเมินประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งสะท้อนถึงประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการเรียนการสอน นอกจากนี้ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก อันได้แก่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรทางการศึกษา ก็เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน เนื่องจากสามารถสะท้อนถึงคุณภาพของการบริหารจัดการและบรรยากาศการเรียนรู้ในสถานศึกษา

ในบริบทของการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์กรนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อวัฒนธรรมองค์กรนั้นถูกขับเคลื่อนด้วยหลักสังคหวัตถุ 4 อัน

ประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา และสมานัตตตา การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักดังกล่าวกับผลลัพธ์ที่แสดงออกถึงคุณภาพของสถานศึกษาจึงมีความน่าสนใจอย่างยิ่ง

การนำหลักสังคหวัตถุ 4 มาประยุกต์ใช้ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาสามารถส่งผลในเชิงบวกต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้หลายประการ กล่าวคือ ทาน หรือการให้ สามารถส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้และทรัพยากรระหว่างบุคลากร อันนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการเรียนการสอน ปิยวาจา หรือการพูดจาไพเราะ ช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในหมู่ผู้เรียน ผู้ปกครอง และบุคลากร อัตถจริยา หรือการประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ ก่อให้เกิดจิตสำนึกในการพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และสมานัตตตา หรือการวางตนเสมอต้นเสมอปลาย ช่วยสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจในองค์กร อันนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาสถานศึกษา

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำหลักสังคหวัตถุ 4 มาใช้ในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาสามารถสะท้อนออกมาในรูปแบบของตัวชี้วัดคุณภาพต่าง ๆ อาทิ การเพิ่มขึ้นของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน อันเป็นผลมาจากการพัฒนาศักยภาพของครูและบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้ออำนวย ระดับความพึงพอใจที่สูงขึ้นของผู้เรียน ผู้ปกครอง และบุคลากร ซึ่งสะท้อนถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนอัตราการพัฒนาตนเองของบุคลากรที่เพิ่มขึ้น อันแสดงถึงวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป การประเมินคุณภาพสถานศึกษาโดยใช้ตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมกับการพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยหลักสังคหวัตถุ 4 จะช่วยให้เห็นภาพรวมของคุณภาพสถานศึกษาได้อย่างชัดเจนและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวกับผลลัพธ์ด้านคุณภาพของสถานศึกษาสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการนำหลักธรรมทางพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการศึกษา ซึ่งนอกจากจะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาแล้ว ยังส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนและสอดคล้องกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมไทยอีกด้วย

บรรณานุกรม

Geert Hofstede. **Cultures and Orgnizations Software of the Mind**. Berkshire: McGrawHill, 1991

Michael Fullan. **The New Meaning of Educational Change.** New York: Teacher College Press, 2007

Robert S. Kaplan, David P. Norton. **The Balanced Scorecard.** Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996

Schein Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 3rd ed. Sanfrancisco: A Wiley Imprint, 2004

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม.** พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพมหานคร: เอส.อาร์.พริ้นติ้ง แมสโปรดักส์, 2551

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำนวัตกรรมของในการขับเคลื่อนการศึกษาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสู่ความเป็นเลิศ

Innovation Leadership of School Administrators in Driving Educational Development and the Integration of Digital Technologies toward Excellence

กฤติยา อาจวิชัย

บทคัดย่อ

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล คือ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่นำองค์กรทางการศึกษา สู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างร่างรวดเร็ว เป็นผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีทักษะ มีวิสัยทัศน์เพื่อรองรับ หรือนำการเปลี่ยนแปลง มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนร่วมคิด ร่วมทำงาน ร่วมชื่นชมผลงาน และสร้างบรรยากาศแห่งองค์กรนวัตกรรม กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีแนวคิด ความเข้าใจและมีพฤติกรรมที่สะท้อนความเป็นผู้นำนวัตกรรม อันจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม และให้บรรลุเป้าหมายเกิดการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มมูลค้าแก่สถานศึกษาโดยใช้แนวคิด วิธีการ และเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ทำให้สถานศึกษามีการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ

ผู้บริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องมีและใช้ทักษะ 5 ประการ แสดงภาวะผู้นำ 6 ประการ และมีแนวปฏิบัติ 4 ขั้นตอน ดังนี้ ทักษะ 5 ประการ คือ 1) ความคิดเชื่อมโยง 2) การสังเกตการทำงาน 3) การตั้งคำถาถึงความเป็นได้ 4) การสร้างเครือข่ายจากบุคคลอื่นที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน 5) การทดลองเพื่อทดสอบแนวคิดใหม่ๆ ภาวะผู้นำ 6 ประการ คือ 1) แสดงการพัฒนากลุ่มปทัสถานที่ถูกต้อง 2) แสดงการสร้างทีมกลยทธ์ 3) แสดงการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลนอกทีม 4) แสดงการสนับสนนการเป็นห้าหน้า 5) แสดงออกถึงการสนับสนุนสถานศึกษา 6) แสดงการจัดการที่มีประสิทธิภาพ และแนวปฏิบัติ 4 ขั้นตอน คือ 1) การนำไปสู่การเรียนรู้ 2) การนำสู่การเปลี่ยนแปลง และ 4) การนำสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม, การพัฒนา, ผู้บริหารสถานศึกษา

ABSTRACT

In the digital era, educational administrators are appointed to lead educational organizations toward stability and prosperity in a rapidly changing environment. As leaders or school administrators, they must possess the necessary skills and vision to accommodate or drive change, as well as demonstrate creativity to foster teamwork. This involves creating opportunities for all stakeholders to participate in ideation, collaboration, and appreciation of achievements while cultivating an atmosphere conducive to organizational innovation. Such leaders should encourage all personnel to develop innovative mindsets, understanding, and behaviors that reflect innovative leadership. This approach ultimately leads to the creation of innovations and the achievement of goals, resulting in value-added changes for educational institutions through the continuous application of innovative concepts, methods, and technologies, thereby ensuring high-quality institutional development.

Educational administrators must possess and utilize five essential skills, exhibit six leadership qualities, and adhere to a four-step practical approach. The five skills are 1) associative thinking, 2) observational acuity, 3) questioning feasibility, 4) networking with individuals from diverse backgrounds, and 5) experimentation to test novel ideas. The six leadership qualities include: 1) demonstrating the development of appropriate group norms, 2) exhibiting strategic team-building, 3) engaging with individuals outside the team, 4) supporting proactive initiatives, 5) expressing institutional support, and 6) displaying efficient management. The four-step practical approach consists of 1) facilitating learning, 2) initiating change, 3) fostering innovation, and 4) implementing innovative creations.

Keywords: Leadership, Innovative Leadership, Development, Educational Administrators

บทนำ

ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์การจำเป็นต้องปฏิรูปตนเอง และการเปลี่ยนแปลงองค์การ ครั้งใหญ่เพื่อนำพาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร สถานศึกษามีบทบาทสำคัญที่จะต้องบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ และความสมดุลเพื่อให้บริหารจัดการศึกษาบรรลุผลสำเร็จ การขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพ การศึกษาในปัจจุบัน มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ดิจิทัลของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และ พันธกิจ เป็นต้นแบบที่ดีในการปรับตัวให้เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เนื่องจากผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางปฏิบัติและวัฒนธรรมของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาที่ เป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จึงเป็นตัวแทนของแนวคิดและวิธีปฏิบัติใหม่ โดยการใช้การสื่อสารทางโซเชียลมีเดียในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้าง คุณค่าให้กับสถานศึกษา (Sheninger. E., 2014) ซึ่งการศึกษาเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อน สู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น การศึกษาในยุคนี้ (ดิจิทัล) Thailand 4.0 หน่วยงาน สถานศึกษา ครูและผู้เรียนจะต้องมีการปรับตัวเอง ครูเป็นแหล่งสร้างนวัตกรรม มีการทำงานเป็นทีม กระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจ อำนวยความสะดวก และเรียนรู้ไปพร้อมกับผู้เรียนออกแบบ กิจกรรมให้ผู้เรียนมีวัฒนาการทางเทคโนโลยี เรียนรู้เศรษฐกิจฐานความรู้ที ่มีอยู่ทุกหนทุกแห่ง บนโลกนี้เรียนรู้ที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมและตอบสนองพื้นถิ่นมาบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ ปฏิสัมพันธ์กับสังคม โดยเรียนรู้จากข้อมูลขนาดใหญ่บนโลกไซเบอร์เพื่อสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองตลาดแรงงาน และความต้องการของสังคม ครูและบุคลากรมีการวิจัยพัฒนาต่อยอดความรู้ (เพ็ญจันทร์ สินธุเขต, 2560) เน้นการมีสวนร่วมพัฒนาเพื่อสร้างศักยภาพสูงสุดของ เยาวชน ไปพร้อมกัน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ ผู้เรียน มีความรอบรู้สิ่งรอบตัวที่พร้อม เปลี่ยนแปลงในโลกอนาคต 2) ด้านทักษะ มีทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะการทำงาน ทักษะการ คิดจินตนาการ ทักษะการแสวงหาความรู้ การแก้ปัญหา การคิดวิเคราะห์

บูรณาการเชิง สร้างสรรคการจัดการบุคคล การประเมิน ทักษะการตัดสินใจ และความยืดหยุนในสถานการณ ที่เหมาะสม ทักษะการบริการ ทักษะการสื่อสาร ทักษะบูรณาการเชิงสร้างสรรคทางวัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจ การเมือง และทักษะการเรียนรูตลอดชีวิตของคนในศตวรรษที่ 21 และ 3) ด้านคุณลักษณะ ได้แก่ มีความอดทน กล้าคิด กล้าทำ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความฉลาด ทางอารมณ์ มีคุณธรรม มีเมตตา กรุณา มีระเบียบวินัย มีความมุงมั่นสร้างสรรค์

เนื้อหา

แนวทางการบริหารจัดการศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนการศึกษาที่สอดคล้องในยุคนี้ ได้แก่ หลักสูตร กระบวนการสอน ครู การวัดผลประเมินผล และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจัดการ เรียน การสอนเพื่อสร้างความเข้มแข็งภายใน และการจัดการศึกษาต้องมีพลวัตที่เหมาะสมในยุคของ การเปลี่ยนแปลง (เพ็ญจันทร สินธุเขต, 2560)

การปฏิรูปเชิงโครงสร้างควรพิจารณาปรับรูปแบบการบริหารจัดการ โดยปรับรูปแบบการบริหารจัดการความเป็นอิสระสอดคล้องกับศักยภาพ และความพร้อมของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เนื่องจาก โรงเรียนมัธยมศึกษาถือได้ว่าเป็นโรงเรียนที่มีจำนวนมากที่สุดในระดับโรงเรียนมัธยมศึกษาและกระจายอยู่ในทุกพื้นที่ชุมชน ทำให้สามารถบริการทางการศึกษาแก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2558) โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีนโยบายในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ให้สอดคล้องกับ ศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีรายละเอียด ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถ การสนับสนุน และปลูกฝังค่านิยมที่ดีในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ค่านิยมและทิศทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการคาดการณ์ มีการตัดสินใจตามความเชื่อและค่านิยมของตนเอง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ มีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยี อุปกรณ์สื่อสารต่าง ๆ ในการพัฒนางานในหน้าที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษาภาวะผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน มองเห็นภาพอนาคต และสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานทุกคนปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด (ธีระ รุญเจริญ, 2553) ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงมีความสนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับกระบวนทัศน์ใหม่ของการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลในโรงเรียนมัธยมศึกษานำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่เชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาทักษะแห่งอนาคตของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ผู้นำเชิงนวัตกรรม มีนักวิชาการใช้คำกันอยู่หลายคำ เช่น ผู้นำนวัตกรรม ผู้นำด้านนวัตกรรม ผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้นำแห่งนวัตกรรม เป็นต้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงขอใช้คำว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับการวิจัยและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

ความหมายของผู้นำเชิงนวัตกรรม

Weiss และ Legrand (2011, pp. 36-37 อ้างถึงใน สุกัญญา แช่มช้อย, 2555) กล่าวว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน และค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ ๆ หรือไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความฉลาดทางนวัตกรรม (Innovative Intelligence) เพื่อช่วยให้สามารถตอบสนองและ แก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริงได้ดีขึ้นและช่วยให้เกิดนวัตกรรมในองค์การมากขึ้นอีกด้วย อร

อนงค์ โรจน์วัฒนบูลย์ (2554) กล่าวว่าผู้นำ เชิงนวัตกรรม หมายถึง ผู้นำที่ใช้พลังแห่งคุณลักษณะของตนเอง ในด้านสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาท และลักษณะทางสังคม ขับเคลื่อนให้คนสามารถสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การ

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งนวัตกรรมการจัดการ นวัตกรรมการทำงาน และนวัตกรรมการนำ โดยจูงใจให้ผู้บริหารการศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา นำความรู้ ทักษะ กระบวนการ หรือวิธีการต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารและการจัดการศึกษา โดยมีพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม ด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านการแสดงบทบาทและหน้าที่เชิงนวัตกรรม และด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม

ลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม

Dave (2007: 1-3) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีการกระทำอย่างรวดเร็วและมุ่งมั่น มีการตอบสนองที่ดี และมีความแคล่วคล่องว่องไวในทุก ๆ สิ่ง ผู้นำเชิงนวัตกรรม สามารถวิเคราะห์ทุกสถานการณ์ได้ สามารถตัดสินใจและแสดงบทบาทตามที่ได้รับมอบหมาย ผู้นำต้องหาหนทางเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายและตัดสินใจเพื่อนำไปสู่โอกาสที่ดี โดยมีความสุขุมรอบคอบและสวมบทบาทนั้นอย่างไม่ประมาท จนกระทั่งได้ข้อมูลทั้งหมด

2. ฝักใฝ่การเปลี่ยนแปลงเพื่อความก้าวหน้า ผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องสร้างองค์การและเชิดชูวัฒนธรรมที่มีมาแต่ดั้งเดิม ผู้นำต้องทำให้แน่ใจว่าองค์การต้องเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเหมาะสมค่อย ๆ พัฒนาและปรับปรุงวัตถุประสงค์แรกของผู้นำ คือ การเตรียมการรับมือการเปลี่ยนแปลงที่วุ่นวายที่เกิดขึ้นรอบ ๆ ตัวผู้นำเอง ที่มาจากการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา

3. ปัญหาและอุปสรรคในอนาคต ผู้นำใช้ประสบการณ์ความรู้ที่มีอยู่ กระตุ้นให้เกิดความใส่ใจ ผู้นำด้านนวัตกรรมมองเห็น ภาพลักษณ์ในอนาคตขององค์การและทำการวางแผนเพื่อหาหนทางไว้ ผู้นำจะมีคำถามเสมอว่า “ต่อไปเป็นอะไร” “ที่ไหน” ผู้นำมักสร้างอนาคตจากภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

4. แรงจูงใจและการกระตุ้นของผู้บังคับบัญชา อันดับแรก ผู้นำแนวหน้าจะต้องทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการกระทำ และสุดท้ายต้องกระทำอย่างทันทีทันใด ผู้นำต้องเข้าถึงความคิดจิตใจของบุคลากรและรู้วิธีการที่จะกระตุ้นให้เกิดการตอบสนองนั้น และเกิดความภาคภูมิใจของการทำงานเป็นทีม ความน่าเชื่อถือ ความหวังเป็นแรงผลักดันและความมุ่งมั่นที่ผู้นำเชิงนวัตกรรมทำให้บุคลากรมีความรู้สึกพิเศษ อยากติดตามราวกับว่าทีมที่ดีเลิศอยู่ในองค์การ บุคลากรช่วยให้ลูกจ้างสมความปรารถนา เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมการติดต่อสื่อสารการควบคุมสถานการณ์ด้วยความสามารถ ทำให้ประสบความสำเร็จมีอำนาจเหนือสิ่งสำคัญ 2 สิ่ง ได้แก่ ทำให้บุคลากรรู้สึกดีเกี่ยวกับตนเอง และทำให้รู้สึกดีเกี่ยวกับความสำเร็จที่ได้รับ

5. ความกระตือรือร้น ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะขับเคลื่อนอย่างเหลือเชื่อ และการหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่ตามมา โดยแสดงออกทางอารมณ์อย่างอิสระ และแสดงออกถึงความกระตือรือร้นเกี่ยวกับความคิดและความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ

6. ผู้ค้าขายและผู้นำที่ดีเยี่ยม ความลับของผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ ต้องไม่ทำตนเป็นผู้มีอำนาจ แต่สามารถโน้มน้าวจิตใจและความซื่อสัตย์ ประธานาธิบดีลินดอน ไอเซนฮาวร์ บันทึกไว้ว่า “คุณไม่ต้องใช้ความรุนแรงกับประชาชนที่เหนือการควบคุมนั้นไม่ใช่ ผู้นำ” ผู้นำนวัตกรรมสามารถโน้มน้าวจิตใจด้วยการสื่อสาร โดยคาดหวังแต่สิ่งที่ดีมีความหลักแหลม เสนอสิ่งที่ต้องการให้เห็นภาพของ อนาคตที่จะตามมาหาทางสนับสนุนพวกเขามีชีวิตอยู่ได้ด้วยความฝันที่เต็มไปด้วยวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่เมื่อมีโอกาสที่ดี พวกเขาชักจูงประชาชนไปอยู่บนนั้นด้วย

7. ผู้นำผิดกฎ กฎข้อเดียวของผู้นำมีอยู่ว่า “ที่นั่นไม่มีกฎ” เป็นความคิดของระบบราชการ แม้กระทั่งในองค์กรขนาดเล็กให้ความสำคัญกับความมีระเบียบ (บ่อยครั้งที่มองข้าม) หลักเกณฑ์ที่ตามมา คือ การวางกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ กฎ นโยบาย และไม่ประมาทจัดการทุกอย่างให้ลงตัว ผู้ติดตามผู้นำละทิ้งนโยบายและคู่มือปฏิบัติการ และการสร้างสามัญสำนึก มีความยืดหยุ่น และเป็นผู้นำตามหลักจริยธรรม และสร้างสรรค์ปฏิบัติการ

8. ปีนป่ายอุปสรรค อเล็กซานเดอร์ทำอะไรที่ยิ่งใหญ่ และสตีฟ จอบส์ ก็เช่นกัน ทั้งคู่มีกองกำลังที่เอาชนะและขายอาณาเขต พวกเขาต่อสู้กับความท้าทายซ้ำ ๆ และการปีนป่ายอุปสรรคก่อนได้รับความพึงพอใจในการได้ชัยชนะ พวกเขาประกาศเป้าหมายที่น่า ตื่นเต้นและตั้งเป้าหมายใหม่ ๆ และไปให้ถึง “คุณพร้อมหรือยังที่จะรับมือกับอุปสรรคที่ใหญ่กว่านี้” พวกเขาถามผู้ติดตามโดยสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ในระยะเวลาสั้น ๆ และกระตุ้นผู้ติดตามอย่างจู่โจม ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะสนใจและกระตุ้นจุดสูงสุดตลอดเวลา

9. ผู้ฉวยโอกาส ผู้นำเชิงนวัตกรรมแสวงหาความมั่นใจสูง และไขว่คว้าความคิดและโอกาสที่ดีก่อนผู้อื่น ตระหนักรู้ถึงการดำรงอยู่อย่างสงบ ผู้นำศึกษาสมัยนิยม การพัฒนาเทคโนโลยีและเป็นแหล่งข้อมูลไว้ให้ศึกษา ผู้นำมีคำถามประจำเป็นคำถาม ความชอบของตนเอง สิ่งนี้จะประยุกต์องค์กรของฉันอย่างไร ฉันสามารถใช้สิ่งนั้นหรือความคิดจากสิ่งนั้นได้อย่างไร

10. ผู้ก่อตั้ง คุณไม่สามารถสร้างผลิตภัณฑ์ที่ดีได้ในโรงงานที่ไม่ดีพอ การพัฒนาองค์การขึ้นอยู่กับความสามารถของ โรงงาน รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน กฎเกณฑ์ที่สำคัญของผู้นำ คือ สร้างสภาพแวดล้อมที่อยู่ในความคิด ให้มีความนำสมัย ควบคุมความเสี่ยงได้มีความมั่นใจสูงในความคิดริเริ่ม และกลยุทธ์มีความชัดเจน ให้กำลังใจและสิ่งตอบแทนผู้ก่อตั้ง ออกแบบโครงสร้างพื้นฐานขององค์การ สนับสนุนทุก ๆ มุมมองของนวัตกรรมโดยช่วยสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงคุณค่าของ ทุกคนในองค์กร ความเชื่อ ทัศนคติ และพฤติกรรม

11. ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ต้องแลกมาด้วยความเสี่ยง คุณจะไม่หาผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีความคิดแคบ ๆ แผนของผู้นำมันต้องยิ่งใหญ่ การกระทำที่ยิ่งใหญ่และกล้าหาญ โดยแสวงหากำไรมหาศาลและไม่กลัวที่จะเสี่ยง บุคลากรที่สร้าง อุตสาหกรรมและมีทรัพย์สินมากมายโดยไม่ระมัดระวังในสินทรัพย์ แต่เป็นผู้นำที่กล้าหาญต่อไปในอนาคตข้างหน้าของฝูงชน ผู้นำเชิง นวัตกรรมเป็นรูปแบบสูงสุดของความเป็นผู้นำ เพราะว่าสิ่งที่ทำนั้นยิ่งใหญ่มากในชีวิตของลูกจ้าง ลูกค้า และชุมชน ผู้นำเชิงนวัตกรรม จะนำบริษัทไปสู่ความก้าวหน้า มีเป้าหมายปลายทางอย่างอย่างสนใจ

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

นักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิดที่มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งมีดังต่อไปนี้

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552: 61) กล่าวว่า คุณลักษณะของ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นและผลักดันให้เกิด การสร้างวัฒนธรรมภายในองคการด้วยการเล็งเห็นคุณคาของนวัตกรรมเป็นสำคัญ และต้องมีบุคลากรสำคัญที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดตำแหน่งผู้นำในการดำเนินโครงการนวัตกรรมและผู้สนับสนุน สถานศึกษาสามารถสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมสร้างความไว้วางใจและนำสู่ การแลกเปลี่ยนเพื่อการต่อยอดแนวคิดใหม่ ๆ จะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษารู้สึกเสมือนว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานอยู่ตลอดเวลาและก่อให้เกิดนวัตกรรมภายใน องค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสม ที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การได้

จารุนันท์ อิทธิอาวัชกุล (2553: 45) กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรม มีดังนี้

1. ทำตนเป็นแบบอย่างในการท้าทายสิ่งที่ดำเนินการอยู่ หรือกระบวนการที่ปฏิบัติอยู่โดยหมั่นสื่อสาร โน้มน้าวให้ทีมงานค้นหามุมมองที่จะปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง

2. วิเคราะห์สถานการณ์และโน้มน้าวการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมให้ทีมงาน ร่วมระดมความคิด ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการปลดล็อคเงื่อนไขต่าง ๆ

3. ส่งเสริมให้ทีมงานทุกคนมีอิสระในการคิด และกล้าทำบนความเสี่ยงที่พอรับได้ โดยให้การสนับสนุนทรัพยากรที่ต้องใช้ในการสร้างนวัตกรรมนั้น ๆ และแสดงออกถึงความพร้อมที่จะร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

4. สร้างความรู้สึกตื่นเต้น สนุกในการทำงานแก่ทีมงาน ด้วยการสื่อสารเป้าหมายที่ชัดเจน มีท่าทีและพฤติกรรมที่กระตือรือร้นในการทำงานกับทีมงาน จับจ้อง มองหาผลงานหรือความคิดของพนักงานที่แปลกแตกต่างน่าสนใจ

5. ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการให้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสนับสนุนให้เข้ารับการอบรมเพิ่มเติมความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ สุกัญญา แช่มช้อย (2555: 127) กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหมั่นฝึกฝน จนเกิดความชำนาญก็จะกลายเป็นทักษะพื้นฐานสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาของสถานศึกษา และผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งเป็นผู้นำขององค์การต้องมีความสามารถในการนำองค์การโดยใช้นวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งก็คือ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ด้าน คือ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านบทบาทหนาที่ 4) ด้านลักษณะทางสังคม โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลทั้งด้านเทคโนโลยีโครงสร้าง และวัฒนธรรม เมื่อปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ท้ายที่สุดก็จะท าให้สถานศึกษาเป็น องค์การแห่งนวัตกรรม ภิรญา สายศิริสุข (2561: 31) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรมสำคัญดังนี้ ต้องมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม

และพันธกิจเกี่ยวกับนวัตกรรมอย่างชัดเจน นำไปใช้สร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยบรรยากาศในการทำงาน ที่เอื้อต่อการมีความคิดสร้างสรรค์ ต้องสนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรม มีความทุ่มเทมุ่งมั่นด้วยใจจริงในการพัฒนา โดยถ่ายทอดเรื่องราวในการสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการมีความผูกพันและสนับสนุนนวัตกรรมซึ่งควรที่จะมี

โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สนับสนุนการถ่ายโอนความรู้ใหม่ ๆ และติดตามกระบวนการทำงานของพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่างานนั้นจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อรพิน อิ่มรัตน์ (2561: 26) กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้แก่ การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์เป้าหมาย และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การบริหารความเสี่ยง กล้าทดลอง สิ่งใหม่ ๆ แสวงหาโอกาส ใช้ประโยชน์จากโอกาสในการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการมีความกระตือรือร้น แสวงหาความรู้ใหม่ ฝักใฝ่ การเปลี่ยนแปลง เพื่อความก้าวหน้า

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สำคัญได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ และมีกลยุทธ์ในการสร้าง หรือการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการส่งเสริมสนับสนุน ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจให้ครู และบุคลากรของสถานศึกษาได้มีการพัฒนาตนเอง เพื่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนาการจัดศึกษาของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ทักษะที่สำคัญที่ทำให้ผู้เชิงนวัตกรรมประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม

ยุคดิจิทัล เป็นยุคของใช้ความรู้และนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมาสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน คนที่มีความรู้ มีทักษะในการรับมือและสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เท่านั้นจึงจะประสบความสำเร็จดังนั้นผู้นำในอนาคตจำเป็นต้องมีทักษะและสมรรถนะใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น

Dyer, Gregersen, and Christensen (2011) เชื่อว่าผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จควรมีทักษะที่สำคัญ 5 ประการได้แก่ 1) ความคิดเชื่อมโยง (Associational thinking) เป็นการเชื่อมโยงคำถาม ปัญหา หรือแนวคิดจากมุมมองที่หลากหลายเข้าด้วยกัน 2) การสังเกต (Obsening) ช่วยให้ผู้นำตรวจสอบรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของการดำเนินกิจการของสถานศึกษาเพื่อเสนอแนะวิธีการใหม่ในการทำสิงต่าง ๆ 3) การตั้งคำถาม (Questioning) ช่วยให้ผู้นำท้ายสิ่งที่เป็นอยู่เดิมและพิจารณาถึงความเป็นไปได้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 4) การสร้างเครือข่าย (Netwoking) ช่วยให้ผู้นำได้รับมุมมองที่แตกต่างจากบุคคลอื่นที่มีภูมิหลังที่แตกต่างกัน 5) การทดลดดลอง (Experimenting) ช่วยให้ผู้นำได้ทดลองประสบการณ์ใหม่ได้แยกแยะสิ่งต่าง ๆ ออกจากกัน และได้ทดสอบแนวคิดใหม่ๆ สรุปได้ดัง Figure 1

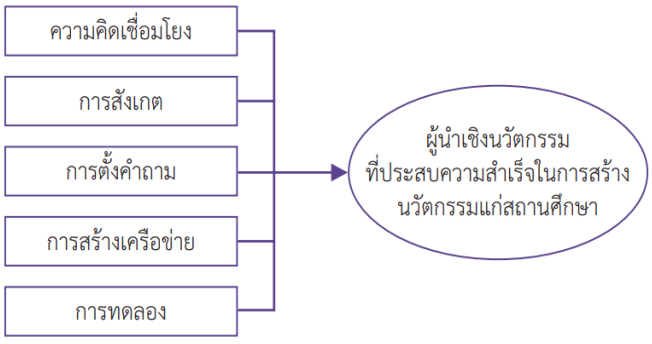


Figure 1 ทักษะที่สำคัญที่ทำให้ผู้นำเชิงนชิงนวัตกรรมประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมแก่สถานศึกษา

จาก Figure 1 จะเห็นได้ว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมแก่สถานศึกษาได้นั้นจะต้องสามารถคิดเชื่อมโยงได้อย่างเป็นระบบ รู้จักสังเกต มีการตั้งคำถาม การสร้างเครือข่าย และการทดลองเพื่อยืนยันความสำเร็จที่เกิดขึ้น และสิ่งที่ผู้นำเชิงนวัตกรรมไม่ควรมองข้าม คือนวัตกรรมที่เริ่มจากการพัฒนาคนให้เป็นบุคลากรนวัตกรรม และสร้างนวัตกรรมแก่สถานศึกษา โดยเริ่มจากการพัฒนาสิ่งเล็ก ๆ กระบวนการเล็ก ๆ แล้วค่อย ๆ ขยายขึ้นจะสามารถทำให้สถานศึกษาเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ในขั้นตอนนี้หากให้เกิดผลลัพธ์อย่างต่อเนื่องนั้นที่สำคัญ

มาก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าหมายด้านการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษาอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ เปิดใจ (Open mind) รับฟังความคิดเห็นอย่างจริงใจ (Listen with heart) ท้าทายความคิด (Challenge) และเปิดโอกาสให้มีการนำความคิดเหล่านั้นมาลงมือทำเป็นการ Learning by doing นอกจากนั้นการเสริมแรงด้วยการให้รางวัลสำหรับความคิดที่สร้างคุณค่าให้กับสถานศึกษาก็เป็นสิ่งจำเป็น เช่น การชื่นชม การให้เงินพิเศษการให้รางวัล เป็นต้น

แนวทางการปฏิบัติเพื่อพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการบริหารจัดการเพื่อนำพาสถานศึกษาสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะในยุค Thailand 4.0 อาจกล่าวได้ว่า หนึ่งในปัจจัยที่สร้างความสำเร็จให้แก่สถานศึกษานั้น ย่อมหนีไม่พ้นเรื่องของภาวะผู้นำ (Leader-ship) ของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำถือเป็นทุนทุนมนุษย์ของปัจเจกบุคคลที่สามารถสร้างขึ้นได้โดยไม่ยากนัก อย่างไรก็ตามในยุคการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาประเทศสู่ยุค Thailand 4.0 ที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ "Value-Based Economy" หรือเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมโดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า "โภคภัณฑ์" ไปสู่สินค้าเชิง "นวัตกรรม" เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม รวมทั้งเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น ดังนั้น เมื่อการพัฒนาประเทศปรับเปลี่ยนการขับเคลื่อนเช่นนี้ สถานศึกษาซึ่งมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำ ต้องเตรียมคนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งหากว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำโดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม นำพาให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันในการพัฒนาทำสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาโดยใช้ความรู้ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการ มาพัฒนากระบวนการผลิตหรือการบริการใหม่ ๆ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพเพิ่มมูลค่าแก่สถานศึกษา เกิดบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม ย่อมจะทำให้ประเทศชาติเราสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้อ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงมีความสำคัญ ควรตระหนักและดำเนินการ รวมถึงมีการค้นคว้าหาวิธีการเพื่อพัฒนา "ผู้นำเชิงนวัตกรรม" ดังต่อไปนี้ (Thansettakj, 2019)

1. การนำไปสู่การเรียนรู้ (Leading to Learn) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาความคิดเชิงนวัตกรรม ในงานที่มุ่งเน้นการเปิดใจยอมรับแนวคิด หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ และพร้อมที่จะเรียนรู้ในมุมมองที่หลากหลาย

2. การนำสู่การคิด (Leading to Think) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นจะทำให้ได้แนวคิดและวิธีการทำงานใหม่และการนำมาประยุกต์ใช้ที่ได้ผลลัพธ์ที่ดีนั้น จำเป็นจะต้องนำผลของการเรียนรู้ที่ได้มาวิเคราะห์ความเหมือนและความต่างเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร ผู้บริหารจะต้องคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ หรือการคิดเชิงกลยุทธ์ที่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าสถานศึกษามีจุดเด่นและจุดไหนที่ต้องปรับโอกาสและอุปสรรคมีอะไรบ้าง เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดเป็นแผนแผนงานหรือกลยุทธ์การพัฒนาต่อไป

3. การนำสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading to Change) การเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องเริ่มจากกระบวนการปรับทัศนคติเชิงบวก เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีทิศทางการทำงานร่วมกันผ่านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารมีบทบาทในการโน้มน้าวและเจรจา เพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นส่งผลกระทบเชิงบวกต่อบุคลากรอย่างไร

4. การนำสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Leading to Innovate) เมื่อบุคลากรภายในตระหนักถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ออนไลน์ สื่อ และอุปกรณ์ เป็นต้น โดยทั่วไปจะมีองค์ประกอบ 2 ส่วนที่นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แล้วนำไปสู่การเกิดนวัตกรรมนั่นก็คือ เสียงสะท้อนจากผู้ปฏิบัติงานและการแบ่งปันความรู้ โดยหลักของความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยซึ่งทุกคนในทีมของสถานศึกษาสามารถเข้ามามีส่วนร่วมสร้างสรรค์งานผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมทั้งหมด ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้สมาชิกมีสิทธิ์มีเสียงโดยรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้ปฏิบัติงาน และควรมีการแบ่งปันความรู้ตลอดเวลา โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนนวัตกรรมในทุกภาคส่วน โดยเป็นหลักในการจัดกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อการอภิปรายกลุ่มอย่างสร้างสรรค์ให้งานมีความก้าวหน้าการทำงานในลักษณะนี้ บุคลากรทั้งหมดจะเข้าใจเป้าหมายของสถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ (Kremer, Villamor, & Aguinis, 2019: 66-67) นอกจากนี้ ข้อคิดหลักเพื่อการพัฒนาให้ทุกคนมีความสามารถในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ CM ด้านนวัตกรรมได้ แต่ต้องไม่หลงลืมภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมถึงการค้นหาสิ่งดี ๆ ที่รายล้อมอยู่รอบตัวเรา เพราะนั่นคือความรู้ดี ๆ ที่สามารถนำมาพัฒนาตัวเองสู่การเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมได้อีกด้วย

สรุป

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ต้องอาศัยการขับเคลื่อนด้วย "นวัตกรรม" โดยการนำเอาแนวคิดที่สร้างสรรค์ไปสู่การทำให้เกิดผลผลิตหรือวิธีการทำงานที่เป็นประโยชน์ดีขึ้นกว่าเดิมสำหรับสถานศึกษาหรือการคิดค้นและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่หรือวิธีการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นวัตกรรมไม่ใช่เพียงแค่การทำสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิมเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีการนำไปสู่การปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวใจให้ผู้ตามซึ่งเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ทำงานในสถานศึกษาปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจและไว้วางใจในทุก ๆ สถานการณ์ในสถานศึกษาการพัฒนาทำสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาโดยใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมาพัฒนากระบวนการผลิตหรือการบริการใหม่ ๆ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพเพิ่มมูลค่าแก่สถานศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง มีความคิดสร้างสรรค์ มีการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม มีจริยธรรมและตรวจสอบได้ มีการบริหารความเสี่ยง สร้างบรรยากาศแห่งองค์กรนวัตกรรม และจะเห็นได้ว่าผู้นำเชิงนวัตกรรมจะประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมแก่สถานศึกษาได้นั้นจะต้องสามารถคิดเชื่อมโยงได้อย่างเป็นระบบ รู้จักสังเกต มีการตั้งคำถาม การสร้างเครือข่าย และการทดลองเพื่อยืนยันความสำเร็จที่เกิดขึ้น และสิ่งที่ผู้นำเชิงนวัตกรรมไม่ควรมองข้าม คือ นวัตกรรมที่เริ่มจากการพัฒนาคนให้เป็นบุคลากรนวัตกรรม และสร้างนวัตกรรมแก่สถานศึกษา โดยเริ่มจากการพัฒนาสิ่งเล็ก ๆ กระบวนการเล็ก ๆ แล้วค่อย ๆ ขยายขึ้น จะสามารถทำให้สถานศึกษาเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังต้องมีบทบาทผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ที่สำคัญ 9 ประการ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความรู้จักกับการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง 4) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นนักปฏิรูป นักคิดนักพัฒนา 5) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ 6) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจในความแตกต่างของคนและศรัทธา 7) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องฝึกฟังด้วยหัวใจ 8) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องฝึกฝนคนเป็นและเป็นโค้ชคนได้ 9) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะของการอำนวยการเรียนรู้ และฐานความคิดแสดงการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้ 1) การพัฒนากลุ่มปทัสถานที่ถูกต้อง 2) สร้างทีมกลยุทธ์ 3) การปฏิสัมพันธ์กับบุคคลนอกทีม 4) แสดงการสนับสนุนเป็นหัวหน้า 5) แสดงออกถึงการสนับสนุนภายในสถานศึกษา และ 6) การจัดการมีประสิทธิภาพ การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำเพื่อนำพาสถานศึกษาสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางการปฏิบัติเพื่อพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งมี 4 ขั้นตอนได้แก่ 1) การนำไปสู่การเรียนรู้ 2) การนำสู่การคิด 3) การนำสู่การเปลี่ยนแปลง และ 4) การนำสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม สรุปได้ดัง Figure 2



Figure 2 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

บรรณานุกรม

จารุนันท์ อิทธิอาวัชกุล. (2553). **บริหารคนเหนือตำรา 2**. กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพธุรกิจ.

ธีระ รุญเจริญ. (2553). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษาเพื่อปฏิรูปรอบ 2 และประเมินภายนอกรอบ 3**. ขอนแก่น: สำนักพิมพขาวฟาง.

เพ็ญจันทร สินธุเขต. (2560). **การศึกษายุคนี้ (ยุคดิจิทัล): Thailand 4.0**. รายงานสืบเนื่องการประชุมวิชาการและการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ (Conference Proceedings) ครุศาสตร์วิจัย ครั้งที่ 3: 2560 นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้.

ภิรญา สายศิริสุข (2561). **ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตปัญจภาคี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4**. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศษ.ม. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. (2552). **“องค์กรแหงนวัตกรรม” ทางเลือกของผูประกอบการยุคใหม่**. วารสารนักบริหาร, 30(2), 60-63.

สุกัญญา แช่มช้อย. (2555). **แนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21**. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 14(2), 117-128.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2558). **ผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม.** สมุทรปราการ: ออฟเซ็ท พลัส.

อรพิน อิ่มรัตน์. (2561).**ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. (2011). **The innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators**. Boston, Mass: Harvard Business Press.

Kremer, H., Villamor, L., & Aguinis, H., (2019). **Innovation leadership:Best-practice recommendations for promoting employee creativity,voice, and knowledge sharing**. Business Horizons, 62(1), 65-74.

Sheninger. E. (2014). **Digital Leadership: Changing paradigms for changing times.** California: United States of America.

Thansettakij. (2019). **Arai Khir "singchampen" khong "phunamchdengnawatkam".** Retrieved from https://www.thansettakij.com/content/strategy/398228

Weiss, S. D. and Legand, P. C. (2011). **Innovative Intelligence**. Ontario: John Wiley & Sons Canada, Ltd.

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

THE SCHOOL ADMINISTRATION

INNOVATIVE LEADERSHIP IN DIGITAL AGE

พระเมธีปริยัติธาดา (บุญพรม จารุปุญฺโญ) ป.ธ.๗ ,ดร.

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในยุคดิจิทัล โดยศึกษาจากเอกสาร งานวิจัย และบทความที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร ในการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนา โดยจูงใจให้ผู้ร่วมงานนำความรู้ ทักษะ และกระบวนการต่างๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ เป็นกลไกสำคัญในการสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ช่วยกำหนดทิศทาง และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดค้น และการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อน และพัฒนาคุณภาพ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรและบุคลากร โดยมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 2) การส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม 3) การเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากร 4) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 5) การเป็นแบบอย่างที่ดี

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล จำเป็นต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี การเรียนรู้จากผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ การฝึกปฏิบัติ การมีพี่เลี้ยง และการใช้เครือข่ายชุมชนมืออาชีพ เพื่อให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่สามารถนำพาสถานศึกษา ให้ประสบความสำเร็จและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล การพัฒนาภาวะผู้นำ

ABSTRACT

This academic article aims to study the development of school administrators to have innovative leadership in the digital age by studying documents, research, and relevant articles.

The study found that innovative leadership refers to the behavior of administrators in using innovation to develop by motivating co-workers to use knowledge, skills, and various processes to benefit the organization. It is an important mechanism in creating values and a culture of innovation in the organization. It helps determine the direction and create an atmosphere conducive to invention and change. It is an important factor in driving and developing quality, affecting the efficiency of both the organization and the personnel. It consists of 5 aspects: 1) Strategic Vision 2) Promoting a Culture of Innovation 3) Empowering and Developing People 4) Building Collaborative Networks 5) Modeling Innovative Behavior. School administrators in the digital age need to continuously develop themselves through self-learning, learning through technology, learning from successful administrators, practicing, having a mentor, and using professional community networks. This is all to have innovative leadership that can lead educational institutions to succeed and keep pace with the changes in the digital age.

Keywords: Innovative Leadership, School Administrators in the Digital Age, Leadership Development

บทนำ

ยุคดิจิทัล (Digital Age) คือ ยุคของอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่มีความรวดเร็วในการสื่อสาร การส่งผ่านข้อมูลความรู้ต่างๆที่มีอยู่ในสังคมไม่ว่าจะเป็น ข่าวสาร ภาพหรือวิดีโอที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วทุกที่และทุกเวลา ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลได้หลอมรวมและเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ส่งผลให้เกิด การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและวิถีชีวิตของประชาชน การพัฒนาศักยภาพของบุคคลทุกช่วงวัย เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้คนไทยสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะตนเองให้สามารถดำรงชีวิตในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านการศึกษาซึ่งได้รับอิทธิพลจากเทคโนโลยีดิจิทัล ที่เข้ามามีบทบาทสำคัญ ทั้งการสื่อสาร การบริหาร การจัดการเรียนการสอน แม้กระทั่ง การเก็บรวบรวมข้อมูลและการรายงานข้อมูลในระบบสารสนเทศ ผู้บริหารและครู จึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะ คุณลักษณะที่สำคัญในปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและท้าทายในทุกมิติของสังคม การพัฒนาทางเทคโนโลยี เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (LoT) และ Big Data ได้เข้ามา ปฏิวัติวิถีชีวิต การทำงาน และการบริหาร อย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน องค์กรต่างๆ จำเป็นต้อง ปรับตัวและสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถอยู่รอด เติบโตและสามารถแข่งขันได้ ในสภาพแวดล้อมที่คาดเดาได้ยาก (Tapscott, 2014)

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้อง มีภาวะผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงาน เสริมแรงให้ครูและบุคลากรร่วมกันเปลี่ยนแปลง วิธีการและบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อจัดการศึกษาให้สอดคล้องสภาพแวดล้อมในโลก

ที่ ซับซ้อน ภาวะผู้นำของผู้บริหารในยุคดิจิทัลนี้ย่อมมีคุณลักษณะ ความสามารถและทักษะที่แตกต่างจากอดีต เนื่องจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล มีทักษะการรู้ดิจิทัล มีทักษะการใช้เครือข่าย สังคมออนไลน์ การใช้เครื่องมือเทคโนโลยี เพื่อการสื่อสารและบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ (จิติมา วรรณศรี, 2564)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ก้าวทันโลกและเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้เรียนสำหรับอนาคต (กระทรวงศึกษาธิการ,2560) ผู้นำเชิงนวัตกรรมไม่เพียงแต่เป็นผู้ริเริ่มและนำความคิดสร้างสรรค์มาสู่สถานศึกษา แต่ยังเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ และส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมช่วยให้สถานศึกษากลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ที่ซึ่งครูและนักเรียนสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ ๆ ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะนำพาสถานศึกษาไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงบวก สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และความคิดสร้างสรรค์ (Hargreaves & Fink, 2006) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความคาดหวังให้ผู้นำ มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ที่เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ และ ความกล้าหาญ ในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรสร้างคุณค่าและบรรลุเป้าหมาย (Northouse, 2019) โดย เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงาน ให้มีความมุ่งมั่น ทุ่มเท และเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ สามารถจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นให้เกิดความปรารถนาที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้กับกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การทดลอง และการเรียนรู้จากความผิดพลาด กล้าที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ๆ กล้าที่จะแตกต่าง และไม่ยึดติดกับกรอบเดิมๆ ผู้นำทางในการสร้างสรรค์นวัตกรรม สื่อสารวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย ให้กับผู้ร่วมงานอย่างชัดเจน และมีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม สร้างเครือข่าย และความร่วมมือ กับบุคคล หรือ หน่วยงานต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ พัฒนานวัตกรรมร่วมกัน ส่งเสริม และ สนับสนุน ให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร ตลอดจนสร้างฐานความรู้และระบบการจัดการความรู้เพื่อ ต่อยอดและพัฒนานวัตกรรม (ยุทธ ไกยวรรณ์ 2562, หน้า145-155)

ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารในยุคดิจิทัลที่สามารถบูรณาการเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเป็นผู้ตรวจสอบ นิเทศ กำกับติดตามการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนของครูในยุคดิจิทัล ให้คำแนะนำ ขวัญและกำลังใจในการทำงานตลอดจนแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารและครู เพื่อเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ นับได้ว่าเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารนักพัฒนาและครูในยุดิจิทัลอย่างแท้จริง บทความนี้จึงนำเสนอแนวทางการพัฒนาผู้บริหารและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในยุดิจิทัล โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นหลัก คือ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และ บทบาทของผู้นำเชิงนวัตกรรมในยุคดิจิทัล

เนื้อหา

แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (ฐิตินันท์ นันทะศรและคณะ, (2563) ได้ให้ความหมาย

ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งนวัตกรรมการจัดการ นวัตกรรมการทำงาน และนวัตกรรมการนำ โดยจูงใจให้ผู้บริหารการศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา นำความรู้ทักษะ กระบวนการหรือวิธีการต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ในการบริหารและการจัดการศึกษา โดยมีพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ ดังนี้ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม ด้านการทำงานเป็นทีมและ การมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม ด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์

นวัตกรรม ด้านการแสดงบทบาทและหน้าที่เชิงนวัตกรรม และด้านการ มีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรร มและอีกความหมายกล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการขับเคลื่อนให้บุคลากร สร้างสรรค์สิ่งใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารและการจัดการศึกษา เน้นสัมพันธภาพของกลุ่ม บุคลากรที่มีคุณภาพ และมีความไว้วางใจสมาชิกภายในองค์การ ความสามารถในการเข้าถึงปัญหา หรือโอกาสที่สลับขับซ้อน ตอบสนองความต้องการในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงการทำงานให้ มีประสิทธิภาพ ช่วยสนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม (อนุสรณ์ ทั่งหิรัญ,2566) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารโดยเฉพาะในสถานศึกษา ในการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนาโดยจูงใจให้ผู้ร่วมงานนำความรู้ ทักษะ และกระบวนการต่างๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยมีความสำคัญ คือ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญในการหล่อหลอมและสร้างค่านิยมแห่งการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร ช่วยกำหนดทิศทางและบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ สร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและการยอมรับความคิดที่แตกต่าง ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และกล้าที่จะเสนอความคิดใหม่ๆ สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรผ่านการเรียนรู้และการทดลองปฏิบัติ สร้างระบบการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยที่ส่งเสริมพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ช่วยในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและระบบการทำงานให้ยืดหยุ่นมากขึ้น สนับสนุนการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนานวัตกรรม ส่งเสริมการทำงานแบบข้ามสายงานและการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร สร้างความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างองค์กร ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษาผ่านการสร้างสรรค์นวัตกรรมและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับสถาบันการศึกษา (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2562) นอกจากนี้ (ธีระ รุญเจริญ ,2563) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาบุคลากรผ่านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรโดยตรง กระตุ้นให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สร้างแรงบันดาลใจในการคิดค้นวิธีการสอนแบบใหม่ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษา และช่วยสร้างนวัตกรรมทางการเรียนการสอนที่ตอบโจทย์ผู้เรียนยุคใหม่ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอย่างหลากหลาย

โดย Horth & Buchner (2014) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) 2) การส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม (Promoting a Culture of Innovation) 3) การเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากร (Empowering and Developing People) 4) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Building Collaborative Networks) 5) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling Innovative Behavior) มีรายละเอียดต่อไปนี้

1.การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เกี่ยวกับอนาคตขององค์กร และทิศทาง

ในการพัฒนานวัตกรรม วิสัยทัศน์ต้องสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่น และชี้ทางให้กับองค์กร ผู้นำต้องสามารถ สื่อสารวิสัยทัศน์ให้กับผู้ร่วมงานเพื่อสร้างความเข้าใจและเป้าหมายร่วมกัน วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ในบริบทของภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) มีความสำคัญคือการสร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร อธิบายว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ คือผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน น่าสนใจ และท้าทาย ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นและมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Menguc & Yannopoulos, 2013)

2. การส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม (Promoting a Culture of Innovation) ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศและ" วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การทดลอง การเรียนรู้ และ การยอมรับความล้มเหลวสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานให้กล้าคิดกล้าทำและกล้าแสดงออก ความร่วมมือ ในการพัฒนานวัตกรรม ส่งเสริมให้บุคลากร มี growth mindset ใฝ่เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีทักษะ และความรู้ ที่จำเป็นในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม โดยส่งเสริมให้เกิด การทดลอง การเรียนรู้ และการทำงานร่วมกัน (กิตติศักดิ์ พูลสวัสดิ์, 2562)

3. การเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากร (Empowering and Developing People) ผู้นำต้องเสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม มอบหมายงานที่ท้าทาย มอบ

อำนาจในการตัดสินใจ และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ สร้างโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาและเติบโต การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาและนำไปสู่การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และการจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้นำจะต้องมุ่งเน้นที่การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์และเทคโนโลยีในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนการเสริมสร้างศักยภาพและการพัฒนาผู้อื่นตามแนวทางนี้เกี่ยวข้องกับการนำเสนอทักษะและความรู้ใหม่ ๆ รวมถึงการให้โอกาสในการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยเฉพาะในบริบทของการพัฒนาองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมและการเป็นผู้นำที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2563)

4. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Building Collaborative Networks) ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ

กับบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันทรัพยากรและพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน สร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือที่แข็งแกร่ง การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือในบริบทของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยเน้นว่าผู้นำควรส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กรและเครือข่ายภายนอกเพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล การสร้างความร่วมมือที่แข็งแกร่งสามารถช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และทรัพยากรที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเน้นถึงความสำคัญของการสร้างความไว้วางใจและการสื่อสารที่เปิดกว้างในเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืน (วิจารณ์ พานิช,2562)

5. การเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling Innovative Behavior) ผู้นำต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในด้านต่างๆ เช่น ความมุ่งมั่นความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้และการยอมรับความล้มเหลวแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม และเป้าหมายขององค์กรสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นแบบอย่างไม่เพียงแต่สร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน แต่ยังสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเติบโตของนวัตกรรม ผู้นำจะเป็นแบบอย่างที่แข็งแกร่งให้กับทีมงาน โดยแสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมไม่เพียงแต่มีค่า แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการประสบความสำเร็จ ผ่านการกระทำและความมุ่งมั่นของผู้นำ (Brown & Whittington,2019)

องค์ประกอบทั้ง 5 ด้านนี้ มีความสำคัญ และสัมพันธ์ซึ่งกันและกันผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องบูรณาการองค์ประกอบเหล่านี้เข้าด้วยกัน เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยมีบทบาทในการพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้อื่น ต่อไปนี้ (จุฑามาส จันทร์มณี 2562,หน้า 354) กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารยุคดิจิทัล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลอันส่งเสริมให้มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) องค์ประกอบของภาวะผู้นำ 2) วิธีพัฒนาภาวะผู้นำ 3) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำด้านทักษะทางเทคโนโลยี อาทิ มีวิสัยทัศน์ สร้างแรง บันดาลใจในการใช้เทคโนโลยีมีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและ เรียนรู้ในยุคดิจิทัล มีทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการตัดสินใจและบริหารจัดการสถานศึกษา มีทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและเครือข่าย มีความฉลาดทางสังคม อาทิ เข้าใจภาษากายและปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเป็นมิตร สามารถสื่อสารให้ผู้ฟังเข้าใจตรงตามที่ต้องการ และเปิดใจรับฟัง ความคิดผู้อื่น มีทักษะการเจรจาต่อรอง และลดความขัดแย้ง สามารถอธิบายและโน้มน้าวจูงใจ ให้ผู้อื่นยอมรับแนวคิดของตน สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองและแสดงออกอย่างเหมาะสมใน สถานการณ์ต่าง ๆ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีทำให้ผู้อื่นมีความไว้วางใจและมั่นใจ มีทักษะการเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรม อาทิ มี ความใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาศักยภาพตนเอง กระตือรือร้นแสวงหา เรียนรู้สิ่งใหม่ และ เรียนรู้สิ่งเดิมด้วยมุมมองใหม่ที่แตกต่าง เป็นผู้นำในการเรียนรู้และพัฒนาตนให้เป็นบุคคลรอบรู้ มีทักษะการคิดแบบบูรณาการและสร้างทางเลือกเพื่อพัฒนาสถานศึกษา มีทักษะการคิดริเริ่ม และออกแบบนวัตกรรมใหม่ การจัดการองค์กรทั้งระบบ อาทิ สามารถกำหนด นโยบาย กลยุทธ์มุ่งเน้นสร้างสรรค์นวัตกรรมของสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมเพื่อสร้าง ความร่วมมือร่วมใจทุกฝ่าย กระจายอำนาจให้ครูตัดสินใจและเรียนรู้จากการทำงานที่ รับผิดชอบ วิเคราะห์ปัญหา คิดสร้างทางเลือกนวัตกรรมใหม่เพื่อแก้ปัญหาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีสอดคล้องบริบทสถานศึกษา จัดการและควบคุมความขัดแย้งในสถานศึกษา เพื่อร่วมกันทำงานเป็นทีม ผู้บริหารในยุคดิจิทัลมีวิธีพัฒนาภาวผู้นำ ดังนี้

1) เรียนรู้ด้วยตนเองโดยผ่านการอ่าน การ ฟัง เรียนรู้จากแพลตฟอร์มต่าง ๆ ผ่านเทคโนโลยี แหล่งความรู้ ที่หลากหลาย การสนทนากับผู้เชี่ยวชาญ

2) การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี โดยผู้บริหารสถานศึกษาเรียนรู้ผ่านอุปกรณ์เคลื่อนที่เครื่องมือ ทางเทคโนโลยี ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

3) เรียนรู้จากผู้บริหารที่ประสบ ความสำเร็จ โดยการไปศึกษาดูงาน เยี่ยมชมเพื่อเรียนรู้จากสถานศึกษาอื่นที่ประสบความสำเร็จ ผู้ที่มีแนวปฏิบัติที่ดีหรือเป็นเลิศ การศึกษา จากกรณีตัวอย่างที่ดี การเรียนรู้จากผู้บริหารที่เป็นต้นแบบ การสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการจับคู่เป็นเงาของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ

4) การฝึกปฏิบัติโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน โดยการฝึกปฏิบัติ ผ่านประสบการณ์จริงในสถานที่ปฏิบัติงาน อาจฝึกปฏิบัติในสถานศึกษาตนเองหรืออาจ ฝึกปฏิบัติในสถานศึกษาอื่น

5) การมีพี่เลี้ยงสอนงาน โดยมีบุคคลอื่นเป็นผู้สอน ชี้แนะ ให้คำปรึกษา อาจเป็นผู้บริหาร อาวุโส ผู้ที่มีประสบการณ์ทำหน้าที่เป็นโค้ชหรือพี่เลี้ยง เป็น กัลยาณมิตรในการช่วยเหลือ แนะนำฝนการฝึกฝน

6) การใช้เครือข่ายชุมชนมืออาชีพ โดยการมีเครือข่ายเป็นการสร้างความผูกพันทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนเป็นวิธีการที่มีศักยภาพในการส่งต่อถ่ายทอดความคิด โดยอาจมีการประชุมสัมมนา ร่วมอภิปรายเพื่อส่งเสริมให้ได้ เรียนรู้ร่วมกันในวิชาชีพ ด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินตนเอง 2) การศึกษาเรียนรู้ 3) การลงมือปฏิบัติ 4) การสนับสนุนจากผู้อื่น และ 5) การประเมินผลการพัฒนา ทั้งนี้เนื่องมาจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการ ปฏิบัติงานนั้น ควรต้องเริ่มต้นจากวิเคราะห์ปัญหาของบุคลากร จึงนำไปสู่การเรียนรู้ทำความ เข้าใจ และลงมือพัฒนาฝึกอบรม และประเมินความสำเร็จจากผลการปฏิบัติ

สรุป

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง เป็นพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยเฉพาะในสถานศึกษา ในการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนา โดยจูงใจให้ผู้ร่วมงานนำความรู้ ทักษะ และกระบวนการต่างๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ เป็นกลไกสำคัญในการสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ที่ช่วยกำหนดทิศทาง และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดค้น และการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาคุณภาพส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรและบุคลากร โดยมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่

1) การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจ และสื่อสารให้เกิดเป้าหมายร่วมกัน

2) การส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม (Promoting a Culture of Innovation) สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การทดลอง และการเรียนรู้

3) การเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากร (Empowering and Developing People) เสริมสร้างศักยภาพ มอบหมายงานที่ท้าทาย และสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ร่วมงาน

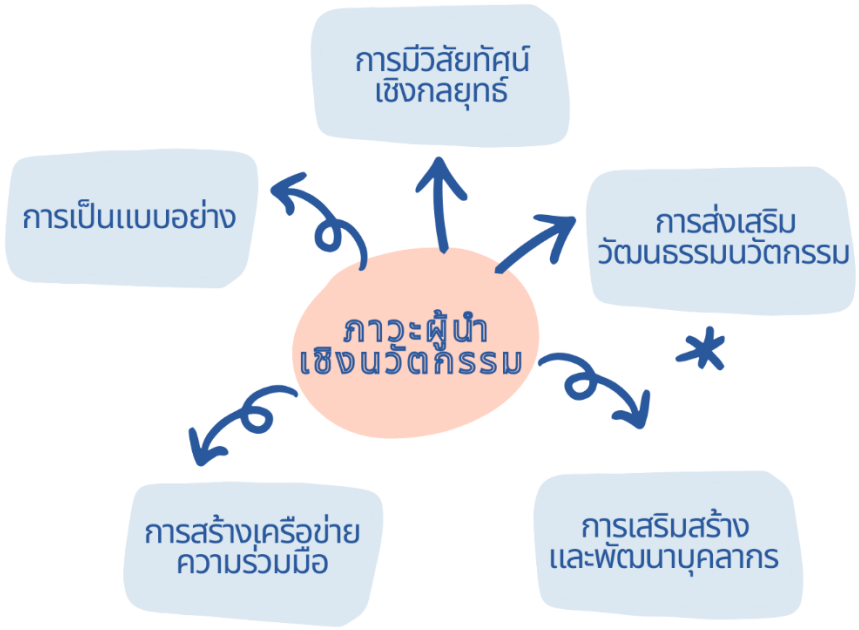
4) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Building Collaborative Networks) สร้างเครือข่าย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน

5) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling Innovative Behavior) ผู้นำลงมือทำเป็นแบบอย่างสร้างแรงบันดาลใจและแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมาย

โดยมีวิธีพัฒนาตนเองในยุคดิจิทัล คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี การเรียนรู้จากผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ การฝึกปฏิบัติโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน การมีพี่เลี้ยงสอนงาน และการใช้เครือข่ายชุมชนมืออาชีพ ผ่านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ 5 ขั้นตอน คือ 1) การประเมินตนเอง 2) การศึกษาเรียนรู้ 3) การลงมือปฏิบัติ 4) การสนับสนุนจากผู้อื่น 5) การประเมินผลการพัฒนา องค์ประกอบและบทบาทของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อาจมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับบริบทและมุมมองของแต่ละท่าน การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องอาศัยทั้งการเรียนรู้ การฝึกฝน และการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

ความรู้จากการศึกษา

องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ ผู้นำที่มีความสามารถนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพโดยจูงใจให้ผู้ร่วมงานนำความรู้ ทักษะ และกระบวนการต่างๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 2) การส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม 3) การเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากร 4) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และ 5) การเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถสรุปเป็นแผนภาพ ได้ภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่ง
ประเทศไทย.

กิตติศักดิ์ พูลสวัสดิ์. (2562). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับประสิทธิผลขององค์กร: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนในเขตอุตสาหกรรมภาคตะวันออก*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

จิติมา วรรณศรี. (2564). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล*. วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ, 6 (10), 458-472.

จุฑามาส จันทร์มณี, อัจฉรา นิยมาภา และวรรณวิศา สืบนุสรณ์ คล้ายจำแลง. (2562). *บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากรยุคดิจิทัลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3*. การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัย (Symposium) ระดับบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 12,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 349-355.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2563). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ทวีพิรันท์.

ธีระ รุญเจริญ. (2563). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในสถานศึกษา*. วารสารศึกษาศาสตร์, 15(3), 78-95.

ฐิตินันท์ นันทะศรและคณะ. (2563). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา*. วารสารบัณฑิตศึกษา, (17)79, 11-20.

นันทศรี พันธุ์งาม, (2563). *องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้นำ*. วารสารวิชาการ Rajabhat Journal of Sciences, Humanities & Social Sciences, 21(2), 113-124.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2562). *การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรการศึกษา*. วารสารครุศาสตร์, 47(2), 1-18.

ยุทธ ไกยวรรณ์. (2562). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิจารณ์ พานิช. (2562). *การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือในบริบทของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม. วารสารสังคมศาสตร์และ วัฒนธรรม*, 7(3), 117-131.

Brown, L., & Whittington, J. (2019). *Innovation leadership in practice: How leaders turn ideas into value in a changing world*. Emerald Group Publishing.

Christensen, C. M., Horn, M. B., & Johnson, C. W. (2008). *Disrupting class: How disruptive innovation will change the way the world learns.* John Wiley & Sons.

Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership.* John Wiley & Sons.

Horth, D. M., & Buchner, J. (2014). *Innovation leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results.* John Wiley & Sons.

Menguc, B., Auh, S., & Yannopoulos, P. (2013). *Impact of visionary leadership on organizational learning capability and market orientation*: An empirical investigation. Industrial Marketing Management, *42*(7), 1119-1129

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice.* Sage.

Tapscott, D. (2014). *The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence.* McGraw-Hill Education.

การศึกษาการบริหารสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรม ของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร

A THE STUDY OF ENVIRONMENTAL IN ACCORDING TO DHAMMA OF PRIMARY SCHOOLS IN KHLONGTOEI DISTRICT THE BANGKOK METROPOLITAN

ประเสริฐ คำนวล

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารสิ่งแวดล้อม ตามหลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร ๒) เปรียบเทียบระดับความ คิดเห็นที่มีต่อการบริหารสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ๓) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางต่อการบริหาร สิ่งแวดล้อมตามหลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน ๑๐๙ คนโดยวิธีสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติวิเคราะห์ คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และใช้สถิติทดสอบ สมมติฐานโดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

ผลการวิจัย พบว่า ๑) ความคิดเห็นต่อการบริหารสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรมของโรงเรียน ประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ๒) ผลการเปรียบระดับความคิดเห็นต่อการบริหารสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขต คลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานครจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าบุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารสิ่งแวดล้อมตาม หลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา

*ผู้วิจัย นิสิตหลักสูตร พธ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

*อาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และ ๓) ข้อเสนอแนะต่อการบริหารสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรมของ โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านสัจจะ ผู้บริหารควรมีแผนยุทธศาสตร์ ในการบริหารสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจนและสามารถนำไปใช้ได้จริงควรมีความจริงใจในการวางแผนและการกำหนดทิศทางของการบริหารสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน ด้านทมะ ผู้บริหารควรมีระบบในการทำงานดีและมีคุณภาพหมายถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารสิ่งแวดล้อมที่ผ่านๆ มา ผู้บริหารควรเป็นนักบริหารที่มีการฝึกฝนพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารสิ่งแวดล้อมให้มีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ด้านขันติ ผู้บริหารควรปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เข้มงวด ตรง

ต่อเวลาอยู่เสมอซึ่งก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและควรเอาเป็นแบบอย่างที่ดี และควรเป็นนักบริหารที่ควรเอาเป็นแบบอย่างที่ ดี มีมนุษย์สัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีความมุ่งมั่นในหน้าที่การงานเสมอและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านจาคะ ผู้บริหารควรเสียสละผลประโยชน์ของตนเพื่อประโยชน์ของส่วนร่วมและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ และควรเป็นนักบริหารที่มีความอดทนอดกลั่น เมื่อมีอารมณ์ใดๆ มา
กระทบ ก็ไม่แสดงออกมา แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

คำสำคัญ : การบริหารสิ่งแวดล้อม, หลักธรรม

Abstract

The main objectives of this research were: 1) to study the opinion levels towards environmental management based on Dhamma principles of elementary schools in Khlong Toei district of Bangkok, 2) to compare the opinion levels towards environmental management based on Dhamma principles of elementary schools in Khlong Toei district of Bangkok based on individual factors, and 3) to study recommendations on the environmental management based on Dhamma principles of elementary schools in Khlong Toei district of Bangkok. The questionnaires were used in collecting the data from 109 samples obtained by purposive sampling. The data were analyzed by frequency, percentage, average, standard deviation (S.D.), t test (t-test) and one-way analysis of variance (One Way ANOVA).

The findings of this study found that: 1) The opinion levels towards environmental management based on Dhamma principles of elementary schools in Khlong Toei district of Bangkok were high overall and in aspects. 2) The samples with different genders, ages, educational backgrounds and work experiences had opinions towards environmental management based on Dhamma principles of elementary schools in Khlong Toei district of Bangkok indifferently with a statistic significant figure at 0.05. 3) Recommendations: In Truth and Honesty; the school administrators should have specific strategic plans in environmental management that could be really implemented, in Self-development; the school administrators should have a good working system and transform the administration system into the progression in environmental management, in Tolerance; the school administrators should be punctual, strict in duty performance, be good samples of subordinates, and have human relations and responsibility, and inspire the subordinates, and in Generosity; the school administrators should be patient, enduring and ready to sacrifice self-benefits for the public, treat the others without emotion.

Keyword: Environmental, Dhamma

๑. บทนำ

การบริหารสิ่งแวดล้อมของ สถานศึกษามีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากมนุษย์และสิ่งแวดล้อมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมามนุษย์ใช้สติปัญญาและความสามารถในการที่จะใช้ประโยชน์จาก

สิ่งแวดล้อมและปรับปรุงสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมกับชีวิต เนื่องจากการนำสิ่งแวดล้อมมาใช้โดยไม่รู้ ไม่เข้าใจ ไม่อนุรักษ์ ประกอบกับการเพิ่มจำนวนประชากรอย่างรวดเร็ว ทำให้ความต้องการใช้ทรัพยากรมีมากขึ้น จึงทำให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อม ความเสื่อมโทรม ความสกปรก มลภาวะต่าง ๆ กลายเป็นปัญหาใหญ่ที่นับวันจะเพิ่มทวีความ รุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ สถานศึกษาต่าง ๆ จึงประสบปัญหาสภาวะแวดล้อมดังกล่าว ส่วนหนึ่งมาจากจำนวน

นักเรียนที่เพิ่มขึ้น ในระดับประเทศมีการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม นำเอาทรัพยากรธรรมชาติมาใช้อย่างมาก จนทำให้ขาดความสมดุลทางธรรมชาติ ทำให้เกิดสภาวะสิ่งแวดล้อมเป็นพิษต่าง ๆ ขึ้น เช่น อากาศเสีย น้ำเสีย ป่าไม้ลดน้อยลง เป็นต้น เป็นที่ยอมรับกันว่า “มนุษย์” เป็นตัวการอันสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหา จนส่งผลให้สิ่งแวดล้อมอันเป็นพิษดังกล่าว สิ่งแวดล้อมไม่สามารถปรับตัวได้ทัน จึงทำให้เกิด การเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อมและมลพิษ ต่าง ๆ ตามมา มนุษย์เป็นตัวการสำคัญที่สุดในการทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปัญหาเหล่านี้
นับวันจะทวีมากขึ้น หากไม่ร่วมมือกันและแก้ไขวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ประชาชนทุกคนตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการอนุรักษ์และการพัฒนาสิ่งแวดล้อม คือการให้การศึกษา โดยเริ่มจากเด็กในวัยเรียนจนถึงประชาชนทั่วไป (สุพรรณี มีเทศน์, ๒๕๓๙: ๑)

ปัจจุบันปัญหาสิ่งแวดล้อมกำลังเป็นปัญหาที่กำลังทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งจะต้องได้รับการแก้ไขและพัฒนาอย่างเร่งด่วนในการแก้ไขและพัฒนา ควรเป็นความรับผิดชอบของทุกคน สถานศึกษาเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบการศึกษา เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะสร้างและรักษาความคิดและนิสัยที่เป็นมิตรกับธรรมชาติสถานศึกษาจะต้องจัดการเรียนการสอน สิ่งแวดล้อม เพื่อช่วยปรับและเปลี่ยนพฤติกรรมของเยาวชนให้เป็นพลังในการปกป้องรักษาสภาพแวดล้อมและอนุรักษ์พลังงานให้แก่บ้านเมือง นปัจจุบันและอนาคต ลักษณะการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน จะต้องสร้างสรรค์กระบวนการเรียนรู้ใหม่ ที่นำไปสู่การอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมของเยาวชนและคนในสังคม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ยิ่งถือได้ว่าเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ในการพัฒนา เพราะตั้งอยู่บนกระบวนความคิด และการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ในการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา มีการคิด เรียนรู้และปฏิบัติร่วมกันอย่างจริงจัง อันเป็นผลการปฏิสัมพันธ์ซึ่งทุกฝ่ายจะต้องปฏิบัติบนรากฐานของความรัก เมตตา และความจริงใจต่อกันอย่างจริงจังที่เรียกว่า กัลยาณมิตร ดังนั้น วิธีการที่จะแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมได้ตรงจุดที่สุด คือ การแก้พฤติกรรมของมนุษย์ โดยการให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและปลูกจิตสำนึกให้เกิดความคิด ความรู้สึกและความห่วงใยสิ่งแวดล้อม อันจะทำให้เกิดการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง และสามารถแก้ปัญหาได้ ทั้งจะส่งผลสะท้อนกลับมาปลูกฝังความรับผิดชอบที่จะหวงแหน และพิจารณากำหนดการใช้ทรัพยากรอย่างรู้ขอบเขตตลอดจนปกป้องรักษาความสมดุลทางธรรมชาติได้ (ระพี สาคริก, ๒๕๓๒: ๔๙)

สำหรับประเทศไทยปัจจุบันกระแส ของการพิทักษ์สิ่งแวดล้อมกำลังเป็นที่สนใจและให้ความสำคัญเป็นอย่างมากดังจะเห็นได้จากกิจกรรมใด ๆ ก็ตาม ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนดำเนินการ หากจะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจะถูกต่อต้านโดยองค์กร ชุมชนและประชาชนเสมอ อย่างไรก็ตามในส่วนของรัฐเองก็ได้ตระหนักถึงสภาพปัญหาเหล่านี้อย่างจริงจัง ดังจะเห็นได้ว่ารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐ ได้บัญญัติให้ความสาคัญต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในมาตรา ๕๐ ระบุว่าบุคคลย่อมมีเสรีภาพในการประกอบกิจการ หรือประกอบอาชีพและการแข่งขันโดยเสรีอย่างเป็นธรรม การกำจัดเสรีภาพตามวรรคหนึ่งกระทำมิได้ เว้นแต่การรักษาทรัพยากรธรรมชาติหรือสิ่งแวดล้อม (สำนักงานคณะกรรมการนโยบาย พลังงานแห่งชาติ, ๒๕๔๔: ๔) ทั้งนี้ในมาตรา ๕๖ ได้กำหนดให้ความคุ้มครองในเรื่องนี้ว่า สิทธิของบุคคลที่จะมีส่วนร่วมกับรัฐและชุมชนในการ บารุงรักษาและการได้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ และความหลากหลายทาง

ชีวภาพ และในการคุ้มครองส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมเพื่อให้ดำรงชีพอยู่ได้อย่างปกติ และต่อเนื่อง ในสิ่งแวดล้อมที่จะไม่ก่อให้เกิด อันตรายต่อสุขภาพสวัสดิภาพหรือคุณภาพชีวิตของตน ย่อมได้รับความคุ้มครอง และเพื่อให้การ ดำเนินงานด้านการจัดสิ่งแวดล้อมมีการนำไปสู่การปฏิบัติ ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ไว้ใน มาตรา ๗๙ ว่ารัฐต้องส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการสงวนบำรุงรักษาใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากรธรรมชาติ และความหลากหลายทางชีวภาพอย่างสมดุลรวมทั้งมีส่วนร่วมในการส่งเสริมบำรุงรักษา และคุ้มครองคุณภาพ สิ่งแวดล้อมตามหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน ตลอดจนควบคุมและกาหนดมลพิษที่มีผลต่อ สุขภาพอนามัย สวัสดิภาพและคุณภาพชีวิตประชาชน (ธเนศ ขำ เกิด, ๒๕๔๔: ๑๓) และจากการที่ได้มีการ กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันซึ่งเป็นกฎหมายสูงสุด ของประเทศคือความตระหนักถึงปัญหาเสื่อมโทรม ของทรัพยากรธรรมชาติและปัญหาสิ่งแวดล้อม อันเป็นผลมาจากการพัฒนาในอดีตที่คำนึงถึงเฉพาะผลผลิตที่ เพิ่มขึ้นแต่เพียงประการเดียว โดยมิได้พิจารณาถึงผลกระทบที่ตามมา ผลที่ได้รับจึงไม่ใช่ สิ่งที่สังคมโดยส่วนรวม ต้องการ เพราะการมีความเจริญทางเทคโนโลยีสูง มีผลผลิตทั้งในด้านคุณภาพ และปริมาณมากเพียงใดก็ตาม แต่เมื่อประชาชนยังต้องประสบปัญหาความยากจนและมีความเหลื่อม ล้า ในฐานะจนมิอาจใช้ผลผลิตนั้นได้เท่าเทียมกัน ประการหนึ่งกับการเกิดปัญหาความเสื่อมโทรมของทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นพิษ อันมีผลกระทบถึงชีวิตผู้คนอีกด้วยนั้น ย่อมเท่ากับว่าเรากำลังสูญเสียไปทั้งคุณภาพของสภาพแวดล้อมและคุณภาพของชีวิต ดังนั้นไม่ว่าเทคโนโลยีจะประสบความสำเร็จในการสร้างสัก เท่าใด ก็ย่อมมิใช่สิ่งที่ถูกต้อง เพราะผู้คนมิได้มีสิทธิเท่ากันในโอกาสของการรับผลผลิตเพื่อส่งเสริมฐานะการดำรงชีวิต ขณะเดียวกันผู้ที่ยากจนกว่ายังต้องรับภาระจากปัญหาที่เกิดจากผลผลิตนั้นมากอีกด้วย

ปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายเกี่ยวกับการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อมทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยให้การศึกษาแก่เด็กและเยาวชนเพื่อให้เกิดความรู้ ความรับผิดชอบความรักและความหวงแหนในสิ่งแวดล้อม จึงเน้นย้ำให้ทุกหน่วยงานทุกระดับในสังกัด ให้ความสำคัญและถือเป็นนโยบายเร่งด่วน ในเรื่องสิ่งแวดล้อม โดยให้ผู้บริหารทุกระดับรับนโยบายนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างจริงจัง กำหนดเป้าหมายตามนโยบายการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อมกล่าวคือให้บุคลากรและนักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีจิตสำนึก พร้อมทั้งร่วมมือในการอนุรักษ์พัฒนาป้องกันและ แก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ การบริหารงาน สิ่งแวดล้อมจึงควรมีหลักธรรมในการบริหารควบคู่กันไป ดังนั้นการบริหารงานสิ่งแวดล้อม จึงควรมีการบูรณาการ หลักฆราวาสธรรม ซึ่งเป็นหลักการครองชีวิตของคฤหัสถ์ที่ประกอบด้วย สัจจะ ที่มีความจริงซึ่งตรงจริงใจ พูดจริง ทำจริง ทมะ ที่มีการฝึกฝน การข่มใจ ปรับตัว ฝึกหัด แก้ไข ข้อบกพร่องปรับปรุงตนให้เจริญก้าวหน้าด้วยสติปัญญา ขันติ มีความอดทน ตั้งหน้าทาหน้าท่ากรงานด้วยความขยันหมั่นเพียร เข้มแข็งมั่นใจใน จุดหมายไม่ท้อถอย และจาคะ ที่มีความเสียสละ ความสุขสบายผลประโยชน์ส่วนตน พร้อมที่จะร่วมมือ ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อ ใจกว้าง (พระพรหม คุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), ๒๕๓๘: ๓๕) กับการบริหารสิ่งแวดล้อม คือ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การควบคุมการแก้ไข และปรับปรุงสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพที่ดีและถูกสุขลักษณะโดยใช้แนวทางการดำเนินงานตามโครงการ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการที่ จะศึกษาการบริหารสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรม ของสังกัดโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของบุคลากรภายในสถานศึกษาจะสามารถสะท้อนให้เห็นถึงโดยการบริหารสิ่งแวดล้อมของผู้บริหารได้ดีที่สุด จะศึกษาการบริหารสิ่งแวดล้อมตาม

หลักธรรม อัน ประกอบด้วย การบริหารจัดการ กาจัดการ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และการจัดการเรียนการสอน ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากร ต่อการบริหารสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรม ตลอดถึง ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรม ของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัด
กรุงเทพมหานคร

๒. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๒.๑ เพื่อศึกษาการบริหารสิ่งแวดล้อม ตามหลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร

๒.๒ เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัด กรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๒.๓ เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไข ต่อการบริหารสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรม ของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร

๓. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาการบริหารสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร” มีการกำหนดขอบเขตไว้ดังนี้

๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการบริหารสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร คือ ๑. การบริหารสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนทั้ง ๓ ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมกายภาพภายในโรงเรียน ด้านสภาพแวดล้อมทางสังคมภายในโรงเรียน ด้านสภาพแวดล้อมการเรียนการสอน ๒. การบริหารสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรม ซึ่งหลักธรรมที่จะนำมาใช้ในการวิจัยนี้ คือ หลักฆราวาสธรรม ๔ ได้แก่ ด้านสัจจะ ด้านทมะ ด้านขันติ ด้านจาคะ

๓.๒ ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรครูในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่ข้าราชการครู ครูอัตราจ้าง ครูพี่เลี้ยง ครูผู้ช่วย จำนวน ๑๕๐ คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างมาจากประชากร ได้จำนวน ๑๐๙ คน

๓.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้พื้นที่ภายในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน ๔ โรงเรียน

๓.๔ ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาในการวิจัย เริ่มตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ๒๕๕๙ - มกราคม ๒๕๖๐ รวมเป็นระยะเวลา ๗ เดือน

๔. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหาร สิ่งแวดล้อมตามหลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

๔.๑ รูปแบบการดำเนินการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)

๔.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ บุคลากรครูในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ข้าราชการครู ครูอัตราจ้าง ครูพี่เลี้ยง ครูผู้ช่วย จำนวน ๑๕๐ คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการสุ่ม ตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) มาจากประชากร ได้จำนวน ๑๐๙ คน โดยการเปิดตารางสำเร็จรูปของ R.V.Krejcie กับ D.W.Morgan

๔.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งแบบสอบถามออกเป็น ๓ ตอนดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ หรือตรวจสอบรายการ (Check List) โดยถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ความคิดเห็นต่อการบริหารสิ่งแวดล้อมตาม หลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานครทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้าน สัจจะ ๒) ด้านทมะ ๓) ด้านขันติ ๔) ด้านจาคะ โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็น มาตราส่วน ประเมินค่า (Rating Scale) มี ๕ ระดับ ตามหลักการของ ลิเคิร์ท (Likert) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

๕ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

๔ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

๓ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

๒ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

๑ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามข้อเสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับการบริหารสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานครทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านสัจจะ ๒) ด้านทมะ ๓) ด้านขันติ ๔) ด้านจาคะ โดยใช้คำถามปลายเปิด (Open ended Questionnaire)

๕. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เมื่อได้แบบสอบถามที่มีความเชื่อ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ตรงประเด็นที่ศึกษาแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินตามขั้นตอนต่อไปนี้

๑) ผู้วิจัยได้ยื่นคำร้องต่อผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อออกหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

๒) ผู้วิจัยได้ยื่นคำร้องต่อผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อออกหนังสือ ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา เขตสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน ๔ โรงเรียนอนุญาตแจกแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ เพื่อการวิจัยและนำไปแจกตามกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

๓) ติดตามรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง

๖. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ หาค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

๑) การวิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบ แบบสอบถามโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

๒) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อการบริหารสิ่งแวดล้อม ตามหลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วน บุคคล วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

๓) การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรมของโรงเรียน ประถมศึกษา เขต คลองเตย สังกัด กรุงเทพมหานคร โดยการทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way analysis of variance)

๔) การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการบริหารสิ่งแวดล้อม ตามหลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร วิเคราะห์โดย การวิเคราะห์เนื้อหาสาระประเด็นสำคัญ แล้วนำเสนอเป็นการเขียนแบบความเรียง

๗. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาการบริหารสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่

๗.๑ สถิติที่ใช้ในการหาค่าคุณภาพเครื่องมือ

๑) ค่าความสอดคล้อง (Index of item Object Congruence: IOC) ของแบบสอบถาม

๒) ค่าอำนาจความจำแนก (Item total correlation)

๓) ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

๗.๒ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๑) ค่าความถี่ (Frequency)

๒) ค่าร้อยละ (Percentage)

๓) ค่ามัชฌิมเลขคณิต หรือค่าคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic Mean)

๔) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

๕) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่าที (t - test)

๖) สถิติที่ใช้ในการทดสอบ สมมติฐาน ใช้ค่าเอฟ (F - test) (One way ANOVA)

๘. ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาการบริหารสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยมีประเด็นจากข้อมูลการวิเคราะห์เพื่อนำเสนอการสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

๘.๑ ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อ

การบริหารสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัด กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน สรุปได้ดังนี้

๑) ความคิดเห็นต่อการบริหาร สิ่งแวดล้อมตามหลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านสัจจะ อยู่ในระดับมาก มีส่วนรายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ

๒) ความคิดเห็นต่อการบริหาร สิ่งแวดล้อมตามหลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านทมะ อยู่ในระดับมาก มีส่วนรายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ

๓) ความคิดเห็นต่อการบริหาร สิ่งแวดล้อมตามหลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านขันติ อยู่ในระดับมาก มีส่วนรายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ

๔) ความคิดเห็นต่อการบริหาร สิ่งแวดล้อมตามหลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านจาคะ อยู่ในระดับมาก มีส่วนรายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ

๘.๒ ผลการวิเคราะห์การเปรียบระดับความคิดเห็นต่อการบริหารสิ่งแวดล้อมตาม หลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล สรุปได้ดังนี้

๑) บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาในแต่ละ ด้านพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน ในทุกด้าน

๒) บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารสิ่งแวดล้อมตาม หลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน ในทุกด้าน

๓) บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารสิ่งแวดล้อม ตามหลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันในทุกด้าน

๔) บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรมของโรงเรียประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน

๘.๓ ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะต่อการบริหารการบริหารสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร สรุปได้ว่าสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านสัจจะ ผู้บริหารควรมีแผนยุทธศาสตร์ ในการบริหารสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจน และสามารถนำไปใช้ได้จริงควรมีความจริงใจในการวางแผนและการกำหนดทิศทางของการบริหารสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน ด้านทมะ ผู้บริหารควรมีระบบในการทำงานดีและมีคุณภาพ หมายถึง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารสิ่งแวดล้อมที่ผ่านๆมา ผู้บริหารควรเป็นนักบริหารที่มีการฝึกฝน

พัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารสิ่งแวดล้อมให้มีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ด้านขันติ ผู้บริหารควรปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เข้มงวดตรงต่อเวลาอยู่เสมอซึ่งก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและควรเอาเป็นแบบอย่างที่ดี และควรเป็นนักบริหารที่ควรเอาเป็นแบบอย่างที่ดี มีมนุษย์สัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีความมุ่งมั่นในหน้าที่การงานเสมอและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านจาคะ ผู้บริหารควรเสียสละผลประโยชน์ของตน เพื่อประโยชน์ของส่วนร่วมและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ และควรเป็นนักบริหารที่มีความอดทน อดกลั้น เมื่อมีอารมณ์ใด ๆ มากระทบ ก็ไม่แสดงออกมาแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

๙. องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย เป็นการประยุกต์การบริหารสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ทั้งด้านคือ ๑) ด้านสภาพแวดล้อมกายภาพภายในโรงเรียน ๒) ด้านสภาพแวดล้อมทางสังคมภายในโรงเรียน ๓) ด้านสภาพแวดล้อมการเรียนการสอนกับหลักฆราวาสธรรม ๔ คือ ๑) สัจจะ ๒) ทมะ ๓) ขันติ และ ๔) จาคะ มากำหนดเป็นรูปแบบการบริหารสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยเป็นการประยุกต์ร่วมกัน จะออกมาเป็นแนวทางและวิธีการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยรวม คือ

๑) ด้านสัจจะ ผู้บริหารควรมีแผนยุทธศาสตร์ ในการบริหารสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจน และสามารถนำไปใช้ได้จริงควรมีความจริงใจในการวางแผนและการกำหนดทิศทางของการบริหารสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน

๒) ด้านทมะ ผู้บริหารควรมีระบบในการทำงานดีและมีคุณภาพหมายถึงสิ่งแวดล้อมที่ผ่าน ๆ มา ผู้บริหารควรเป็นนักบริหารประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารที่มีการฝึกฝนพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารสิ่งแวดล้อมให้มีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ

๓) ด้านขันติ ผู้บริหารควรปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เข้มงวด ตรงต่อเวลา อยู่เสมอ ซึ่งก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและควรเอาเป็นแบบอย่างที่ดี และควรเป็นนักบริหารที่มีมนุษย์สัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีความมุ่งมั่นในหน้าที่การงานเสมอและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

๔) ด้านจาคะ ผู้บริหารควรเสียสละผลประโยชน์ของตนเพื่อประโยชน์ของส่วนร่วมและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ และควรเป็นนักบริหารที่มีความอดทน อดกลั้น เมื่อมีอารมณ์ใด ๆ มากระทบ ก็ไม่แสดงออกมา แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

๑๐. ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัย เรื่องการบริหารสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรมของโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองเตย สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

๑๐.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. ด้านสัจจะ ผู้บริหารควรมีแผนยุทธศาสตร์ ในการบริหารสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจนและสามารถนำไปใช้ได้จริงควรมีความจริงใจในการวางแผนและการกำหนดทิศทางของการบริหารสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน

๒. ด้านทมะ ผู้บริหารควรมีระบบ ในการทำงานดีและมีคุณภาพ หมายถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารสิ่งแวดล้อมที่ผ่าน ๆ มา ผู้บริหารควรเป็นนักบริหารที่มีการฝึกฝนพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารสิ่งแวดล้อมให้มีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ

๓. ด้านขันติ ผู้บริหารควรปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เข้มงวดตรงต่อเวลาอยู่เสมอ ซึ่งก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและควรเอาเป็นแบบอย่างที่ดี และควรเป็นนักบริหารที่ควรเอาเป็นแบบอย่างที่ดี มีมนุษย์สัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีความมุ่งมั่นในหน้าที่การงานเสมอและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

๔. ด้านจาคะ ผู้บริหารควรเสียสละผลประโยชน์ของตนเพื่อประโยชน์ของส่วนร่วม และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ และควร เป็นนักบริหารที่มีความอดทน อดกลั่น เมื่อมีอารมณ์ใด ๆ มากระทบ ก็ไม่แสดงออกมา แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬา ลกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ธเนศ ขำเกิด. **การพัฒนาบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนโดยใช้เทคนิคการวางแผนเป็นทีม ในเอกสารการวิจัยทางการศึกษา ครั้งที่๗.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ ๒๕๔๔.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม:** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๒๕๓๘.

ระพี สาคริก. **จากมนุษย์ถึงสิ่งแวดล้อม**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ๒๕๓๒.

สุพรรณี มีเทศน์. **รายงานผลการศึกษาและการใช้แนวการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสิ่งแวดล้อมศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา ชั้นประถมศึกษาปีที่ ๕-๖.** กรุงเทพมหานคร : สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๓๙.

การบูรณาการหลักไตรสิกขาเพื่อพัฒนานิสิตสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21

Integration of the Threefold Training (Tisikkhā) for Developing Students toward Desirable Graduate Attributes in the 21st Century

พระเมธีปริยัติธาดา (บุญพรม จารุปุญฺโญ ป.ธ.๗ ,ดร.)

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งศึกษาการบูรณาการหลักไตรสิกขากับแนวคิดการพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและตลาดแรงงานที่ได้รับอิทธิพลจากปัญญาประดิษฐ์เชิงรู้สร้าง (Generative AI) และสภาวะโลกแบบ BANI ซึ่งสะท้อนความเปราะบาง ความวิตกกังวล ความไม่เป็นเส้นตรง และความยากต่อการทำความเข้าใจของสังคมร่วมสมัย โดยบทความมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ (1) ศึกษาและสังเคราะห์หลักไตรสิกขา คือ อธิสีลสิกขา อธิจิตตสิกขา และอธิปัญญาสิกขา จากคัมภีร์พระพุทธศาสนาและแนวคิดของ สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2) วิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนิสิตในศตวรรษที่ 21 ตามกรอบแนวคิดสากล เช่น P21/4Cs, OECD Learning Compass 2030 และรายงาน World Economic Forum Future of Jobs 2025 และ (3) เสนอรูปแบบ “TISIKKHĀ-21” สำหรับประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัยสงฆ์และมหาวิทยาลัยทั่วไป การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีวิเคราะห์เอกสารเชิงสังเคราะห์ ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบ TISIKKHĀ-21 สามารถเชื่อมโยงหลัก “ศีล สมาธิ ปัญญา” เข้ากับคุณลักษณะสำคัญของผู้เรียนยุคใหม่ใน 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านความสัมพันธ์และความรับผิดชอบ ทักษะด้านการรู้เท่าทันตนเอง และทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ พร้อมทั้งเสนอแนวทางการนำไปใช้ใน 5 ระดับ คือ เป้าหมายการศึกษา หลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล และการสร้างนิเวศการเรียนรู้ ข้อค้นพบสำคัญชี้ให้เห็นว่า หลักไตรสิกขาสามารถเสริมกรอบการศึกษาสมัยใหม่ได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาคุณค่า เจตคติ และการพัฒนาภายในของผู้เรียน ซึ่งยังไม่ปรากฏชัดในกรอบสมรรถนะสากล บทความจึงเสนอให้บูรณาการหลักไตรสิกขาเข้ากับกรอบคุณวุฒิอุดมศึกษาไทย ควบคู่กับการส่งเสริมความรู้เท่าทันปัญญาประดิษฐ์ (AI Literacy) และการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อเตรียมความพร้อมให้นิสิตสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกอนาคตได้อย่างสมดุลและยั่งยืน

คำสำคัญ: ไตรสิกขา; คุณลักษณะที่พึงประสงค์; ศตวรรษที่ 21; การพัฒนานิสิต

Abstract

This academic article examines the integration of the Threefold Training (Tisikkhā) with student development frameworks for the 21st century, within the context of educational and labor market transformations shaped by Generative Artificial Intelligence and the BANI world condition - a paradigm reflecting the brittleness, anxiety, non-linearity, and incomprehensibility of contemporary society. The article pursues three objectives: (1) to study and synthesize the principles of Tisikkhā-namely Adhisīlasikkhā, Adhicittasikkhā, and Adhipaññāsikkhā - drawing from Buddhist canonical texts and the scholarly interpretation of Somdet Phra Buddhaghosacariya (P.A. Payutto); (2) to analyze the desirable graduate attributes of 21st-century students according to international frameworks, including P21/4Cs, the OECD Learning Compass 2030, and the World Economic Forum's Future of Jobs Report 2025; and (3) to propose the "TISIKKHĀ-21" model for application in both Buddhist monastic universities and general higher education institutions. The study employs a synthetic documentary analysis methodology. Findings indicate that the TISIKKHĀ-21 model effectively bridges the foundational triad of Sīla (ethical conduct), Samādhi (mental cultivation), and Paññā (wisdom) with three domains of essential learner attributes: relational and ethical responsibility skills, self-awareness and self-regulation skills, and critical and creative thinking skills. The model further proposes a five-level implementation architecture encompassing educational goals, curriculum, pedagogy, assessment, and learning ecology. Key findings demonstrate that Tisikkhā meaningfully complements contemporary educational frameworks, particularly in cultivating values, attitudes, and inner development — dimensions insufficiently addressed by existing international competency frameworks. The article recommends integrating Tisikkhā into the Thai Qualifications Framework (TQF) alongside the promotion of AI Literacy and lifelong learning, in order to prepare students to adapt to societal and future global changes in a balanced and sustainable manner.

Keywords: Tisikkhā; Desirable Graduate Attributes; 21st Century; OECD Learning Compass 2030; Student Development

บทนำ

ภูมิทัศน์การศึกษาและตลาดแรงงานในทศวรรษ 2020 เคลื่อนเข้าสู่ยุคแห่งความผันผวนสูงเป็นประวัติการณ์ โลกเปลี่ยนผ่านจาก VUCA ที่อธิบายว่าผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ สู่ BANI ที่อธิบายว่าเปราะบาง วิตกกังวล ไม่เป็นเส้นตรง และยากเข้าใจ (Cascio, 2020) การเข้ามาของปัญญาประดิษฐ์เชิงรู้สร้างเร่งให้การเปลี่ยนแปลงรวดเร็วยิ่งขึ้น รายงาน The Future of Jobs Report 2025 ของ World Economic Forum (2025) คาดการณ์ว่าภายในปี ค.ศ. 2030 จะมีตำแหน่งงานใหม่เกิดขึ้นกว่า 170 ล้านตำแหน่ง ตำแหน่งงานเดิมจะถูกทำลายไปประมาณ 92 ล้านตำแหน่ง คิดเป็นร้อยละ 22 ของตลาดแรงงานทั้งหมด นายจ้างทั่วโลกคาดว่าทักษะหลักของแรงงานร้อยละ 39 จะเปลี่ยนแปลงภายในปี 2030 ทักษะที่เติบโตเร็วที่สุดไม่ได้จำกัดเพียงทักษะดิจิทัล แต่รวมถึง “ทักษะมนุษย์” คือ ความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น ความอยากรู้อยากเห็น ภาวะผู้นำ การคิดวิเคราะห์ และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ในบริบทอุดมศึกษาไทย รายงานและงานวิจัยจำนวนมากชี้ว่าบัณฑิตไทยยังขาดทักษะมนุษย์ดังกล่าว เนื่องจากระบบการศึกษายังคงให้คุณค่าทักษะวิชาการมากกว่าทักษะทางสังคม คุณธรรมจริยธรรม และการขัดเกลาทางสังคม (สมหวัง ธ. และ ปรีชา ศุภวงศ์, 2568)

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการศึกษาในปัจจุบัน หลักไตรสิกขาในพระพุทธศาสนาถือเป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการพัฒนามนุษย์อย่างเป็นองค์รวม ซึ่งสามารถตอบสนองต่อความท้าทายของโลกยุคใหม่ได้อย่างเหมาะสม ไตรสิกขาประกอบด้วย อธิสีลสิกขา อธิจิตตสิกขา และอธิปัญญาสิกขา ซึ่งปรากฏในพระสุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ติกนิบาต โดยเฉพาะในเสกขสูตรและสิกขาสูตรหลายแห่ง (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) ทั้งนี้ สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2559) ได้อธิบายว่า ไตรสิกขาเป็นระบบการศึกษาที่มุ่งพัฒนามนุษย์อย่างบูรณาการ เพื่อให้เกิดความสมดุลทั้งด้านพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา ในขณะเดียวกัน กรอบแนวคิดสากลร่วมสมัยที่ใช้กำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ต่างมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตและการทำงานในอนาคต อาทิ กรอบ Partnership for 21st Century Learning (P21) ซึ่งปัจจุบันอยู่ภายใต้ Battelle for Kids (2019) ที่ให้ความสำคัญกับทักษะ 4Cs ได้แก่ การคิดเชิงวิพากษ์ การ

สื่อสาร การทำงานร่วมกัน และความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ กรอบ OECD Learning Compass 2030 (OECD, 2019) ยังเสนอสมรรถนะเชิงเปลี่ยนแปลง 3 ประการ ได้แก่ การสร้างคุณค่าใหม่ การประสานความขัดแย้ง และความรับผิดชอบต่อสังคม ขณะที่กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติของไทย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552) ได้กำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ของบัณฑิตไว้ 5 ด้าน ครอบคลุมทั้งคุณธรรมจริยธรรม ความรู้ ทักษะทางปัญญา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จากแนวคิดดังกล่าว บทความนี้จึงมุ่งศึกษาว่า จะสามารถบูรณาการหลักไตรสิกขากับกรอบสมรรถนะสากล เพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการจัดการศึกษาที่เหมาะสมและสามารถประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทอุดมศึกษาไทยอย่างไร

บทความนี้พัฒนาขึ้นเพื่อตอบคำถามดังกล่าว ด้วยการสังเคราะห์เชิงแนวคิดและเสนอรูปแบบ TISIKKHĀ-21 ที่ใช้ได้ทั้งในมหาวิทยาลัยสงฆ์ที่อิงพุทธธรรมโดยตรง และในมหาวิทยาลัยทั่วไปที่อาจประยุกต์ผ่านแนวจิตตปัญญาศึกษาแบบฆราวาส (ประเวศ วะสี, 2549) ผู้เขียนคาดหวังว่าบทความนี้จะเป็นเครื่องมือเชิงทฤษฎีสำหรับนักวิชาการด้านการศึกษา เป็นแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับผู้บริหารหลักสูตรและคณาจารย์ และเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สป.อว.) ในการขับเคลื่อนนโยบายพัฒนาบัณฑิตที่สอดประสานหลักธรรมพุทธศาสนากับสมรรถนะแห่งศตวรรษที่ 21 อย่างเป็นระบบ บทความครอบคลุมสามส่วนหลัก ประกอบด้วย การสังเคราะห์หลักไตรสิกขาและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 การเสนอรูปแบบบูรณาการ และการนำเสนอแนวทางประยุกต์ใช้ในระดับสถาบันร่วมกับข้อพึงระวังที่สำคัญ

1. แนวคิดและหลักการของไตรสิกขา

คำว่า ไตรสิกขา แปลตามศัพท์ว่า สิกขาสาม หมายถึง ข้อปฏิบัติที่ต้องศึกษาและลงมือฝึกฝนอบรมตนอย่างเป็นระบบ สามประการ พุทธพจน์ในเสกขสูตรกล่าวว่า ที่เรียกว่าเสขะเพราะยังต้องศึกษา ศึกษาอะไร คือ ศึกษาอธิสีลสิกขาบ้าง อธิจิตตสิกขาบ้าง อธิปัญญาสิกขาบ้าง และในปฐมสิกขัตตยสูตรขยายความว่า สิกขาบท 150 สิกขา 3 ประการนี้เป็นที่รวมของสิกขาบทเหล่านั้นทั้งหมด สิกขาสามประการ คือ อธิสีลสิกขา อธิจิตตสิกขา อธิปัญญาสิกขา (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) ไตรสิกขาจึงเป็นหัวใจของกระบวนการปฏิบัติที่สรุปรวมอริยมรรคมีองค์ 8 ในภาคปฏิบัติ กล่าวคือ องค์มรรคสัมมาวาจา สัมมากัมมันตะ และสัมมาอาชีวะ จัดเป็นศีล องค์มรรคสัมมาวายามะ สัมมาสติ และสัมมาสมาธิ จัดเป็นสมาธิ และองค์มรรคสัมมาทิฏฐิและสัมมาสังกัปปะ จัดเป็นปัญญา (พระธรรมปิฎก, 2546)

สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต, 2559) อธิบายเชิงลึกแต่ละองค์ประกอบของไตรสิกขาในทรรศนะที่เชื่อมโยงกับการศึกษาสมัยใหม่ดังต่อไปนี้ อธิสีลสิกขาคือสิกขาด้านความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ทั้งสิ่งแวดล้อมทางสังคม คือเพื่อนมนุษย์และสรรพสัตว์ และทางวัตถุด้วยอินทรีย์ คือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย และด้วยกายและวาจา ผลคือการมีวิถีชีวิตที่ปลอดเวรภัยไร้การเบียดเบียน หรือการดำเนินชีวิตที่เกื้อกูลแก่สังคมและแก่โลก ในบริบทศตวรรษที่ 21 ศีลครอบคลุมถึงการเป็นพลเมืองดิจิทัลจริยธรรมในการใช้สื่อสังคมออนไลน์ และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม อธิจิตตสิกขาคือสิกขาด้านการพัฒนาจิตสามมิติ คือ คุณภาพจิตได้แก่เมตตา กรุณา และความเอื้อเฟื้อ สมรรถภาพจิตได้แก่ความเข้มแข็ง ความเพียร ความรับผิดชอบ และความมีสติและสมาธิ และสุขภาพจิตได้แก่ปีติ ปราโมทย์ ความสดชื่น และความผ่องใส สามมิตินี้ตอบโจทย์โลก BANI ที่เปราะบางและวิตกกังวล โดยช่วยพัฒนาความยืดหยุ่นทางจิตและการรู้เท่าทันตน และอธิปัญญาสิกขาคือสิกขาด้านการรู้ความจริง เริ่มจากความเชื่อที่มีเหตุผล การรู้จักหาความรู้ การคิดวินิจฉัย การไตร่ตรอง การตรวจสอบ การทดลอง ไปจนถึงการรู้แจ้งความจริงสากล รู้เท่าทันธรรมดาของโลกและชีวิต มีเครื่องมือสำคัญคือ โยนิโสมนสิการหรือการคิดถูกวิธี (พระธรรมปิฎก, 2543) ปัญญาในความหมายนี้เชื่อมโยงโดยตรงกับการคิดเชิงวิพากษ์และความฉลาดในการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในยุคปัจจุบัน

นอกจากไตรสิกขาแล้ว ป.อ. ปยุตฺโต (2546) ยังเสนอระบบภาวนา 4 เป็นเกณฑ์วินิจฉัยว่ามนุษย์ได้รับการพัฒนาในมิติใด ครบหรือไม่ครบ ประกอบด้วยกายภาวนา ศีลภาวนา จิตตภาวนา และปัญญาภาวนา ระบบนี้สอดคล้องกับองค์ประกอบของไตรสิกขาและเป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดผลลัพธ์ของการพัฒนานิสิตที่บทความนี้นำเสนอ ในเชิงสังเคราะห์ ไตรสิกขาไม่ได้

เป็นเพียงรายการสามรายการที่แยกจากกัน แต่เป็นระบบที่องค์ประกอบทั้งสามทำงานประสานสัมพันธ์เป็นเหตุปัจจัยแก่กัน พุทธทาสภิกขุ (2549) เปรียบไตรสิกขาเสมือนต้นไม้ที่ศีลคือรากแก้วและพื้นดิน สมาธิคือลำต้น และปัญญาคือผลไม้ ดังนั้น การพัฒนานิสิตด้วยไตรสิกขาจึงต้องดำเนินไปพร้อมกันทั้งสามมิติอย่างเป็นเอกภาพ

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนิสิตในศตวรรษที่ 21

กรอบแนวคิดด้านการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของ Partnership for 21st Century Learning หรือ P21 ซึ่งปัจจุบันอยู่ภายใต้ Battelle for Kids (2019) ให้ความสำคัญกับทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม 4 ประการ ได้แก่ การคิดเชิงวิพากษ์ การสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และความคิดสร้างสรรค์ ควบคู่กับทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี และทักษะชีวิตกับการทำงาน โดย Thornhill-Miller และคณะ (2023) เห็นว่า กรอบดังกล่าวสามารถนำไปใช้ได้จริงทั้งในการประเมินผล การรับรองคุณวุฒิ และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่ออนาคตของการศึกษาและการทำงาน ขณะเดียวกัน OECD (2019) ได้พัฒนากรอบการเรียนรู้สำหรับอนาคต ภายใต้โครงการการศึกษาและทักษะแห่งอนาคต ค.ศ. 2030 โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณค่าที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในโลกอนาคต กรอบดังกล่าวให้ความสำคัญกับการที่ผู้เรียนสามารถกำหนดการเรียนรู้ของตนเอง ร่วมมือกับผู้อื่น และพัฒนาสมรรถนะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การสร้างคุณค่าใหม่ การประสานความแตกต่างและความขัดแย้ง และการมีความรับผิดชอบ ทั้งนี้ ยังเน้นกระบวนการเรียนรู้ที่ประกอบด้วยการคาดการณ์ การลงมือปฏิบัติ และการสะท้อนคิด เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวและกำหนดทิศทางชีวิตได้อย่างเหมาะสมในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ในระดับสากลที่กว้างขึ้น UNESCO และปฏิญญาอินชอน (UNESCO, 2015) มุ่งเน้นการศึกษาที่ครอบคลุมและมีคุณภาพเท่าเทียมและส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับทุกคน รวมถึงการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และการศึกษาเพื่อความเป็นพลเมืองโลก สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนข้อ 4 (SDG 4) สำหรับประเทศไทย Thai Qualifications Framework: TQF กำหนดผลการเรียนรู้บัณฑิตอย่างน้อยห้าด้าน คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้ ด้านทักษะทางปัญญา ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ และด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552) ต่อมา กฎกระทรวงมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2565 (ราชกิจจานุเบกษา, 2565) ปรับให้ทันสมัยและเชื่อมโยงกับสมรรถนะระดับสากลมากยิ่งขึ้น

รายงานของ World Economic Forum (2025) ระบุว่า ทักษะที่มีความสำคัญและเติบโตอย่างรวดเร็วในตลาดแรงงานยุคใหม่ ได้แก่ ความรู้ด้านปัญญาประดิษฐ์และข้อมูลขนาดใหญ่ การรู้เท่าทันเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น ความใฝ่รู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ภาวะผู้นำ การสร้างอิทธิพลทางสังคม การคิดวิเคราะห์ และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับแนวคิดของ Jamais Cascio (2020) ที่เสนอกรอบ BANI เพื่ออธิบายโลกยุคใหม่ที่มีความเปราะบาง วิตกกังวล ไม่เป็นเส้นตรง และยากต่อความเข้าใจ โดยเสนอว่า การรับมือกับบริบทดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยความยืดหยุ่นทางจิตใจ สติ ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น ความสามารถในการปรับตัว การรู้เท่าทันข้อมูล และการคิดเชิงวิพากษ์

อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ด้านคุณลักษณะของนิสิตไทยในปัจจุบันยังสะท้อนข้อจำกัดหลายประการ ทั้งด้านทักษะการคิดวิเคราะห์ที่ยังต่ำกว่ามาตรฐานสากล ทักษะการสื่อสารและการทำงานร่วมกันที่ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ตลอดจนปัญหาด้านคุณธรรมจริยธรรมและการขัดเกลาทางสังคม นอกจากนี้ ในยุคของปัญญาประดิษฐ์เชิงรู้สร้าง ยังพบความเสี่ยงที่ผู้เรียนอาจเกิดการเรียนรู้แบบผิวเผินและขาดความสามารถในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ หากพึ่งพาเทคโนโลยีมากเกินไปโดยขาดการคิดอย่างแยบคายหรือโยนิโสมนสิการ (สมหวัง ธ. และ ปรีชา ศุภวงศ์, 2568)

3. การบูรณาการไตรสิกขากับการพัฒนาคุณลักษณะนิสิต

การบูรณาการในบทความนี้เป็นการสังเคราะห์เชิงแนวคิด โดยมุ่งสร้างความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบของหลักไตรสิกขากับกรอบสมรรถนะสากล เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทสังคมร่วมสมัย ทั้งนี้ การบูรณา

การดังกล่าวตั้งอยู่บนหลักการสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก การคงไว้ซึ่งสาระสำคัญของหลักธรรม โดยไม่ลดทอนความหมายและกรอบแนวคิดที่ปรากฏในพระไตรปิฎก รวมถึงการตีความของพระสงฆ์นักวิชาการ ประการที่สอง การประยุกต์ใช้ในลักษณะที่ไม่ผูกติดกับความเชื่อทางศาสนา โดยอาศัยแนวทางที่ได้รับอิทธิพลจากหลักจิตตปัญญาศึกษาและการศึกษาด้านการภาวนาในระดับสากล อาทิ แนวทางของ Naropa University และ Brown Contemplative Studies ซึ่งนำหลักการไปประยุกต์ใช้โดยไม่เน้นมิติแห่งศรัทธาโดยตรง และประการที่สาม การสามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ ทั้งในมหาวิทยาลัยสงฆ์ที่ใช้หลักพุทธธรรมเป็นฐาน และมหาวิทยาลัยทั่วไปที่ประยุกต์ใช้ผ่านกรอบจิตตปัญญาศึกษา ตามแนวคิดของประเวศ วะสี (2549) จากหลักการดังกล่าว ผู้เขียนจึงสังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหลักไตรสิกขากับกรอบสมรรถนะสากล และนำเสนอเป็นตารางการบูรณาการในตารางที่ 1

ไตรสิกขา	P21 / 4Cs	OECD Transformative Competencies	TQF (ผลการเรียนรู้)	ทักษะ WEF 2025 / BANI
ศีล (อธิสีลสิกขา)	ทักษะการทำงานร่วมกันและการสื่อสาร	ความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม	คุณธรรมจริยธรรม + ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ	ภาวะผู้นำและการสร้างอิทธิพลเชิงสังคม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และความเป็นพลเมืองดิจิทัล
สมาธิ (อธิจิตตสิกขา)	พื้นฐานของการพัฒนาทักษะ 4Cs โดยอาศัยกระบวนการกำกับตนเอง	ความสามารถในการกำกับการเรียนรู้ของตนเอง และเป็นพื้นฐานของกระบวนการสะท้อนผลการเรียนรู้ (AAR)	คุณธรรม + ฐานทางอารมณ์ของทักษะปัญญา	ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว แรงจูงใจและการตระหนักรู้ในตนเอง รวมถึงความใฝ่รู้
ปัญญา (อธิปัญญาสิกขา)	ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และความคิดสร้างสรรค์	ความสามารถในการสร้างคุณค่าใหม่ และการประสานจัดการความขัดแย้งหรือสถานการณ์เชิงซับซ้อน	ความรู้ + ทักษะปัญญา + ทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข	การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ และความรู้เท่าทันปัญญาประดิษฐ์และอัลกอริทึม

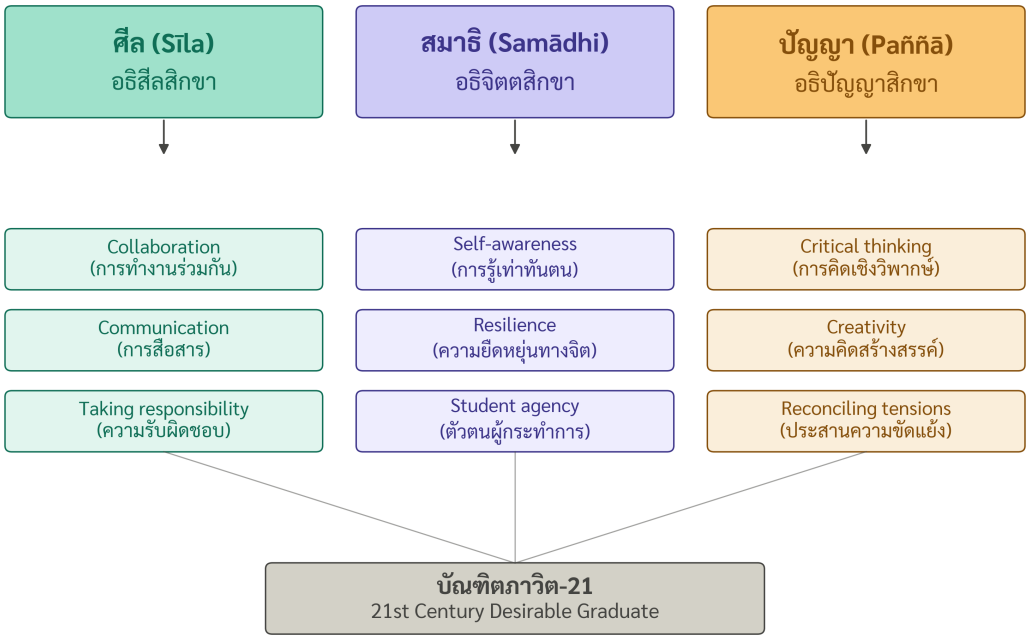
ตารางที่ 1 การจับคู่เชิงสังเคราะห์ระหว่างไตรสิกขากับกรอบสมรรถนะแห่งศตวรรษที่ 21

ตารางที่ 1 สะท้อนให้เห็นว่า หลักศีลมีความเชื่อมโยงกับทักษะด้านสัมพันธภาพและความรับผิดชอบ หลักสมาธิเชื่อมโยงกับทักษะภายในและการรู้เท่าทันตนเอง ส่วนหลักปัญญาเชื่อมโยงกับทักษะการคิด การวิเคราะห์ และการสร้างคุณค่าใหม่ การเชื่อมโยงดังกล่าวมิได้เกิดจากการเปรียบเทียบโดยทั่วไป หากแต่ตั้งอยู่บนฐานคิดทางทฤษฎีที่ชัดเจน กล่าวคือ หลักไตรสิกขามีความสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงของ Jack Mezirow (1991) ซึ่งเสนอว่า การเรียนรู้ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายในบุคคลจำเป็นต้องอาศัยการสะท้อนคิดอย่างมีวิจารณญาณ การพิจารณาตนเอง และการปรับเปลี่ยน

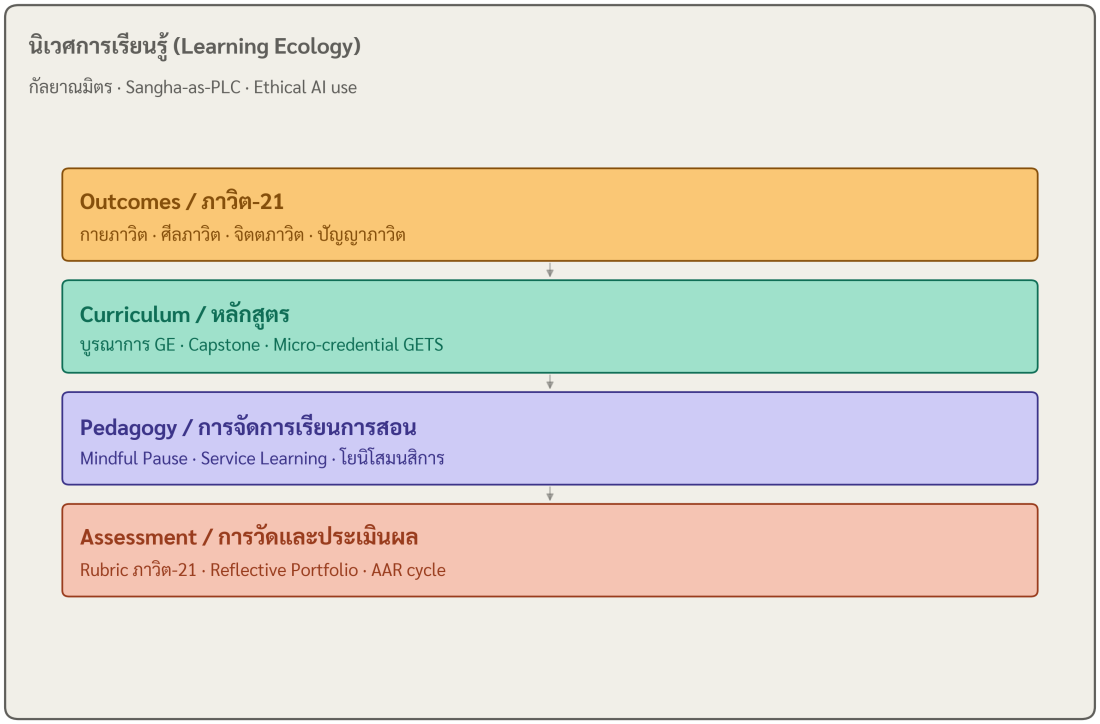
กรอบความคิดเดิมอย่างลึกซึ้ง ทั้งนี้ หลักสมาธิช่วยส่งเสริมการรู้เท่าทันและการพิจารณาตน หลักปัญญาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองและความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ส่วนหลักศีลเป็นกระบวนการแสดงออกของการเรียนรู้ผ่านพฤติกรรมและการดำเนินชีวิตประจำวัน นอกจากนี้ ยังมีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เช่น งานวิจัยของญาณินี ภู่พัฒน์ และคณะ (2568) ซึ่งตีพิมพ์ในวารสารพุทธจิตวิทยา ปีที่ 10 ฉบับที่ 3 หน้า 428–442 ได้พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ตามหลักไตรสิกขากับนักศึกษาจำนวน 42 คน ผลการศึกษาพบว่า ทักษะที่พัฒนาได้สูงที่สุดคือทักษะการทำงานร่วมกัน รองลงมาคือความฉลาดในการใช้สื่อดิจิทัล ทักษะอาชีพ และทักษะการสื่อสาร โดยผู้ทรงคุณวุฒิประเมินรูปแบบดังกล่าวอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประสิทธิผล ในทำนองเดียวกัน งานวิจัยของปิยนันท์ ฤทธิเดช และคณะ (2566) ซึ่งตีพิมพ์ในวารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 ยังยืนยันว่า หลักไตรสิกขาสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของหลักไตรสิกขาในการประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนานิสิตและการพัฒนามนุษย์ในบริบทการศึกษาร่วมสมัยได้อย่างเหมาะสม

4. รูปแบบการบูรณาการ TISIKKHĀ-21

จากการสังเคราะห์ข้างต้น ผู้เขียนเสนอรูปแบบ TISIKKHĀ-21 เป็นโมเดลการพัฒนานิสิตแบบองค์รวมที่จับคู่เสาหลักไตรสิกขาทั้งสามกับสมรรถนะแห่งศตวรรษที่ 21 ดังแสดงในภาพที่ 1 และนำไปใช้ผ่านสถาปัตยกรรมห้าระดับดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 1 การจับคู่เชิงสังเคราะห์ระหว่างไตรสิกขากับสมรรถนะแห่งศตวรรษที่ 21 ตามรูปแบบ TISIKKHĀ-21



ภาพที่ 2 สถาปัตยกรรมการนำรูปแบบ TISIKKHĀ-21 ไปใช้ใน 5 ระดับ

ระดับเป้าหมายของการพัฒนานิสิตในบทความนี้เรียกว่า “ภาวิต-21” ซึ่งพัฒนาขึ้นบนฐานแนวคิดภาวนา 4 ของ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) โดยบูรณาการร่วมกับกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา (TQF) และกรอบการเรียนรู้ OECD Learning Compass เพื่อกำหนดคุณลักษณะของนิสิตที่สอดคล้องกับบริบทศตวรรษที่ 21 อย่างรอบด้าน องค์ประกอบของ “ภาวิต-21” ประกอบด้วย 4 มิติสำคัญ ได้แก่ กายภาวิต ซึ่งเชื่อมโยงกับการมีสุขภาวะทางกาย สุขภาวะดิจิทัล และความสามารถในการรู้เท่าทันสื่อภายใต้สภาวะข้อมูลล้นเกิน ศีลภาวิต ซึ่งสัมพันธ์กับความรับผิดชอบต่อสังคม การมีส่วนร่วมในฐานะพลเมือง ความเป็นพลเมืองดิจิทัล และทักษะการทำงานร่วมกัน จิตตภาวิต ซึ่งมุ่งพัฒนาความยืดหยุ่นทางจิต การรู้เท่าทันตนเอง แรงจูงใจภายใน และความเป็นผู้มีศักยภาพในการกำกับตนเองหรือผู้กระทำการ และปัญญาภาวิต ซึ่งเชื่อมโยงกับการคิดเชิงวิพากษ์ ความคิดสร้างสรรค์ ปัญญาในยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI Literacy) ตลอดจนความสามารถในการประสานและคลี่คลายความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้ “ภาวิต-21” จึงเป็นกรอบแนวคิดที่สะท้อนการพัฒนานิสิตอย่างสมดุลทั้งด้านร่างกาย พฤติกรรม จิตใจ และปัญญา เพื่อรองรับความท้าทายของสังคมโลกยุคใหม่อย่างยั่งยืน

ระดับหลักสูตรควรมุ่งบูรณาการองค์ความรู้ทางพระพุทธศาสนาเข้ากับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และสมรรถนะด้านดิจิทัลอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ มหาวิทยาลัยสงฆ์ เช่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย สามารถบูรณาการรายวิชาในกลุ่มพุทธปัญญาศึกษาและวิปัสสนาภาวนาเข้ากับรายวิชาด้านทักษะดิจิทัลและการรู้เท่าทันปัญญาประดิษฐ์ ผ่านระบบหน่วยการเรียนรู้ย่อย (Micro-Credential) ตามแพลตฟอร์ม GETS ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม รวมทั้งพัฒนารายวิชา “21st Century Capstone” บนฐานแนวคิดพระพุทธศาสนาเพื่อส่งเสริมการบูรณาการความรู้ ทักษะ และคุณค่าทางจริยธรรมเข้ากับการประยุกต์ใช้ในบริบทสังคมร่วมสมัย ขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยทั่วไปสามารถประยุกต์ใช้แนวจิตตปัญญาศึกษาและแนวปฏิบัติการใคร่ครวญเชิงโลกวิสัย สอดแทรกในหมวดวิชาศึกษาทั่วไป อาทิ รายวิชา “ชีวิตและการเรียนรู้” ตามแนวทางของ ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล และแนวคิดของประเวศ วะสี เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความสมดุลทั้งด้านความรู้ คุณธรรม การรู้เท่าทันตน และความสามารถในการดำรงชีวิตในสังคมดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน (ประเวศ วะสี, 2549)

การจัดการเรียนการสอนตามกรอบไตรสิกขามีลักษณะเฉพาะแตกต่างกันในแต่ละมิติ กล่าวคือ ศีลศึกษาเน้นการพัฒนาคุณธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และจริยธรรมในการใช้ปัญญาประดิษฐ์ ผ่านการเรียนรู้โดยการบริการสังคมและการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน สมาธิศึกษาเน้นการพัฒนาสติ การกำกับตน และการสะท้อนคิดผ่านกิจกรรมหยุดใคร่ครวญและการเขียนบันทึกสะท้อนการเรียนรู้ ส่วนปัญญาศึกษามุ่งส่งเสริมการคิดเชิงวิพากษ์ การรู้เท่าทันปัญญาประดิษฐ์ และการคิดอย่างมีเหตุผลตามหลักโยนิโสมนสิการ ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้เชิงเปลี่ยนแปลงที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนอย่างลึกซึ้งและยั่งยืนผ่านกระบวนการตระหนักรู้ภายในตนเอง

ระดับการวัดและประเมินผลควรใช้ Rubric “ภาวิต-21” เพื่อประเมินพัฒนาการของนิสิตในสี่มิติ ควบคู่กับตัวชี้วัดตามกรอบ TQF ทั้งห้าด้าน โดยบูรณาการการประเมินตนเอง การประเมินโดยเพื่อน และแฟ้มสะสมงานเชิงสะท้อนคิด (Reflective Portfolio) ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการสะท้อนผลการเรียนรู้ตามแนวคิด AAR ของ OECD ทั้งนี้ การประเมินทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะทักษะ 4Cs สามารถใช้เครื่องมือมาตรฐานสากลร่วมกับ “ทำเนียบศีล” เพื่อบันทึกพฤติกรรมด้านวินัย คุณธรรม และการอยู่ร่วมกันในสังคม ส่วนในระดับนิเวศการเรียนรู้ ควรส่งเสริมบทบาทกัลยาณมิตรของอาจารย์ในฐานะ mentor และ coach การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิด Sangha และการพัฒนาสิ่งแวดล้อมดิจิทัลที่มีนโยบายการใช้ AI อย่างโปร่งใส และคำนึงถึงความซื่อสัตย์ทางวิชาการอย่างเคร่งครัด

5. แนวทางการนำไปประยุกต์ใช้และข้อพึงระวัง

แนวทางการนำรูปแบบ TISIKKHĀ-21 ไปประยุกต์ใช้สามารถดำเนินการได้เป็นสามระยะอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ ระยะสั้นมุ่งส่งเสริมกิจกรรมที่สามารถดำเนินการได้ทันทีภายในชั้นเรียน เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการด้าน “มหาวิทยาลัยแห่งสติ” (Mindful University) สำหรับคณาจารย์ การจัดกิจกรรม “หยุดอย่างมีสติ” (Mindful Pause) ในรายวิชาศึกษาทั่วไป และการใช้ “บันทึกสะท้อนการเรียนรู้” (Reflective Journal) เป็นส่วนหนึ่งของแฟ้มสะสมงานของนิสิต โดยยังไม่จำเป็นต้องปรับปรุงรายละเอียดหลักสูตรหรือ มคอ. ในระยะกลาง มุ่งพัฒนารายวิชาบูรณาการด้านไตรสิกขากับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 รวมทั้งปรับ มคอ.3 และ มคอ.4 ให้สะท้อนผลลัพธ์การเรียนรู้ตามกรอบ TISIKKHĀ-21 ตลอดจนสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยสงฆ์และมหาวิทยาลัยทั่วไปในการแลกเปลี่ยนหน่วยกิตด้านพระพุทธศาสนา ส่วนในระยะยาว มุ่งพัฒนาระบบ “หน่วยการเรียนรู้ย่อย” ในรูปแบบ “ประกาศนียบัตรไตรสิกขา-21” บนแพลตฟอร์ม GETS ควบคู่กับการวิจัยติดตามผลระยะยาว เพื่อตรวจสอบผลกระทบต่อบัณฑิตหลังเข้าสู่การทำงาน และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ด้าน “การอุดมศึกษาที่ได้รับแรงบันดาลใจจากพระพุทธศาสนาเพื่อศตวรรษที่ 21” เพื่อรองรับการพัฒนาผู้เรียนอย่างยั่งยืนในบริบทสังคมโลกยุคใหม่

อย่างไรก็ตาม การนำรูปแบบ TISIKKHĀ-21 ไปประยุกต์ใช้จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อพึงระวังสำคัญอย่างน้อย 4 ประการ คือ **ประการแรก** คือ ความเสี่ยงในการลดทอนสาระของพุทธธรรมให้เหลือเพียงเทคนิคการฝึกสติ เนื่องจากการจัดกิจกรรมสมาธิในลักษณะเชิงโลกวิสัย อาจทำให้มิติด้านศีลและปัญญาซึ่งเป็นฐานคิดสำคัญของไตรสิกขาถูกละเลย ดังนั้น ผู้สอนและผู้บริหารหลักสูตรจึงควรระมัดระวังไม่ให้รูปแบบดังกล่าวกลายเป็นเพียงโปรแกรมฝึกสติที่แยกขาดจากบริบททางพุทธธรรม **ประการที่สอง** คือ ประเด็นด้านสิทธิและเสรีภาพของผู้เรียนต่างศาสนา ซึ่งอาจได้รับผลกระทบหากมีการใช้แนวปฏิบัติทางศาสนาในลักษณะบังคับ จึงควรออกแบบกิจกรรมโดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีทางเลือก และใช้ภาษาหรือกระบวนการที่มีลักษณะเป็นกลางทางศาสนา **ประการที่สาม** คือ ภาระงานที่เพิ่มขึ้นของคณาจารย์จากการใช้เครื่องมือ เช่น แฟ้มสะสมงานเชิงสะท้อนคิด (Reflective Portfolio) และกิจกรรมหยุดอย่างมีสติ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนผ่านการพัฒนาวิชาชีพและการบริหารจัดการภาระงานอย่างเหมาะสม และประการที่สี่ คือ ความซับซ้อนของการวัดและประเมินผลด้าน “ภาวิต” ซึ่งเป็นนามธรรมและยากต่อการวัดโดยตรง จึงจำเป็นต้องพัฒนาเกณฑ์ประเมิน (Rubric) ที่มีความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และสะท้อนพฤติกรรมที่สังเกตได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ข้อพึงระวังดังกล่าวถือเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องได้รับการจัดการอย่างรอบคอบก่อนการขยายผลรูปแบบ TISIKKHĀ-21 ในระดับสถาบันหรือระดับนโยบายต่อไป

สรุป

ไตรสิกขาที่บัญญัติในพระไตรปิฎก อังคุตตรนิกาย ติกนิบาต และตีความโดยสมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต) เป็นระบบการศึกษาที่พัฒนามนุษย์อย่างเป็นองค์รวมและมีดุลยภาพ ซึ่งสามารถบูรณาการได้อย่างเป็นเหตุเป็นผลกับกรอบสากลทั้ง P21 4Cs OECD Learning Compass 2030 UNESCO Education 2030 และกรอบ TQF ของไทย โดยเฉพาะการเติมเต็มมิติเจตคติและคุณค่ารวมถึงมิติการพัฒนาภายในที่กรอบสากลยังพัฒนาไม่ครบถ้วน รูปแบบ TISIKKHĀ-21 ที่เสนอในห้าระดับ คือ ระดับเป้าหมาย หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดประเมินผล และนิเวศการเรียนรู้ สามารถปรับใช้ได้ทั้งในมหาวิทยาลัยสงฆ์ที่อิงพุทธธรรมโดยตรงและมหาวิทยาลัยทั่วไปที่ประยุกต์ผ่านแนวจิตตปัญญาศึกษา ข้อสรุปเชิงนโยบายสำคัญสี่ประการ คือ หนึ่ง ไตรสิกขาควรเป็นแกนกลางของการพัฒนาคุณลักษณะบัณฑิตไทยไม่ใช่กิจกรรมเสริม สอง ต้องประสานกับนโยบาย AI literacy และ Lifelong Learning ของ สป.อว. สาม ต้องมีระบบประเมินผลที่จับ ภาวิต 4 ได้จริง และสี่ บทบาทของมหาวิทยาลัยสงฆ์คือการเป็นผู้นำทางวิชาการในการแปลงพุทธธรรมให้เข้ากับโลกดิจิทัล

ข้อจำกัดของบทความนี้คือเป็นการสังเคราะห์เชิงแนวคิดที่ยังไม่มีการทดสอบในเชิงประจักษ์ในวงกว้าง และอิงเฉพาะการตีความของสมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ.ปยุตฺโต) เป็นหลัก ผู้เขียนเสนอให้มีการวิจัยเชิงผสานวิธีในขั้นต่อไปเพื่อทดสอบรูปแบบ TISIKKHĀ-21 ในกลุ่มนิสิตจริงทั้งในมหาวิทยาลัยสงฆ์และมหาวิทยาลัยทั่วไป พร้อมเปรียบเทียบกับกลุ่มควบคุมที่ใช้หลักสูตรปกติ และศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการตีความไตรสิกขาในสายเถรวาทอื่น เช่น สายพุทธทาส และสายอาจารย์มั่น เพื่อสร้างฐานทฤษฎีที่หลากหลายขึ้น นอกจากนี้ ควรพัฒนา Rubric ภาวิต-21 ที่ผ่านการตรวจสอบความตรงและความเที่ยงโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้สามารถวัดผลลัพธ์การพัฒนานิสิตได้อย่างเป็นระบบและน่าเชื่อถือ การวิจัยในแนวนี้จะช่วยยืนยันคุณค่าของการบูรณาการพุทธธรรมกับการศึกษาร่วมสมัย และวางรากฐานสำหรับการพัฒนาบัณฑิตไทยที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน

บรรณานุกรม

ญาณินี ภู่พัฒน์, ทิพย์ธิดา ณ นคร, และประครอง งามชัยภูมิ. (2568). การพัฒนาศักยภาพและการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของนักศึกษาตามหลักไตรสิกขา. วารสารพุทธจิตวิทยา, 10(3), 428–442.

ปิยนันท์ ฤทธิเดช, กันตภณ หนูทองแก้ว, และสุปรีชา ชำนาญพุฒิพร. (2566). การใช้หลักไตรสิกขาต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช.วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี, 6(2), 228–242.

ประเวศ วะสี. (2549). จิตตปัญญาศึกษา. ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2543). พุทธธรรม (พิมพ์ครั้งที่ 9). มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2546). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม (พิมพ์ครั้งที่ 12). โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พุทธทาสภิกขุ. (2549). การศึกษาสมบูรณ์แบบ: คือวงกลมที่คุ้มครองโลกถึงที่สุด. ธรรมสภา.

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

ราชกิจจานุเบกษา. (2565). กฎกระทรวงมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2565. เล่ม 139 ตอนที่ 20 ก.

วิจารณ์ พานิช. (2557). การสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21. มูลนิธิสยามกัมมาจล.

สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2559). การศึกษาที่สากลบนฐานแห่งภูมิปัญญาไทย. วัดญาณเวศกวัน.

สมหวัง ธิติวรนันท์ และปรีชา ศุภวงศ์. (2568). การพัฒนาที่ยั่งยืน: การบูรณาการพุทธธรรมของสมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต). วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 15(1), 1–18.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2552). กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2565). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2566–2580. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

Battelle for Kids. (2019). P21 framework for 21st century learning: Definitions. Battelle for Kids. https://www.battelleforkids.org/wp-content/uploads/2023/11/P21_framework_0816_2pgs.pdf

Cascio, J. (2020). Facing the age of chaos. Institute for the Future. https://ageofbani.com/

Mezirow, J. (1991). Transformative dimensions of adult learning. Jossey-Bass.

OECD. (2018). The future of education and skills: Education 2030. OECD Publishing.

OECD. (2019). OECD learning compass 2030: A series of concept notes. OECD Publishing. https://www.oecd.org/education/2030-project/

Thornhill-Miller, B., Camarda, A., Mercier, M., Burkhardt, J. M., Morisseau, T., Bourgeois-Bougrine, S., Vinchon, F., El Hayek, S., Augereau-Landais, M., Mourey, F., Feybesse, C., Sundquist, D., & Lubart, T. (2023). Creativity, critical thinking, communication, and collaboration: Assessment, certification, and promotion of 21st century skills for the future of work and education. Journal of Intelligence, 11(3), 54. https://doi.org/10.3390/jintelligence11030054

UNESCO. (2015). Education 2030: Incheon declaration and framework for action. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/

UNESCO. (2017). Education for sustainable development goals: Learning objectives. UNESCO.

World Economic Forum. (2025). The future of jobs report 2025. World Economic Forum. https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/

ภาวะผู้นำดิจิทัลกับการทรานส์ฟอร์มการบริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์

Digital Leadership and Educational Administration Transformation in the Age of Artificial Intelligence

โดย

พระศรีปริยัติธาดา, ผศ.ดร., มินตรา กาลนิล ผศ.ดร.วิรัตน์ ภูทองเงิน,

ดร.สุวิจักขณ์ กุลยศชยังกูร, สามารถ นนท์ปฏิมากุล

ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งวิเคราะห์บทบาทของภาวะผู้นำดิจิทัลในการขับเคลื่อนการทรานส์ฟอร์มการบริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ โดยสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำดิจิทัล การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในภารกิจหลักของสถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ผลการสังเคราะห์ชี้ว่า การเปลี่ยนผ่านที่มีประสิทธิผลมิใช่เพียงการจัดหาอุปกรณ์หรือระบบสารสนเทศ แต่ต้องเริ่มจากวิสัยทัศน์ดิจิทัลของผู้บริหาร ความสามารถในการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีอย่างรู้เท่าทัน การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และการกำกับดูแลการใช้ AI อย่างมีจริยธรรม โปร่งใส และปลอดภัย ในด้านวิชาการ AI สามารถสนับสนุนการเรียนรู้เฉพาะบุคคล การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ และการลดภาระงานครู ด้านงบประมาณช่วยให้การวางแผน การจัดสรร และการตรวจสอบทรัพยากรมีความแม่นยำและเป็นปัจจุบัน ด้านบุคคลช่วยให้การพัฒนาครูเป็นระบบและเชื่อมโยงกับข้อมูลสมรรถนะ ส่วนด้านบริหารทั่วไปช่วยสร้างสภาพแวดล้อมแบบ Smart School และบริการดิจิทัลที่เชื่อมโยงผู้ปกครองกับชุมชน อย่างไรก็ตาม สถานศึกษายังเผชิญความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ความเสี่ยงด้านข้อมูลส่วนบุคคล อคติของอัลกอริทึม และภัยคุกคามไซเบอร์

บทความจึงเสนอให้ผู้บริหารใช้แนวทางการเปลี่ยนผ่านแบบเป็นขั้นตอน เน้นเป้าหมายทางการศึกษาเป็นตัวตั้ง จัดระบบธรรมาภิบาลข้อมูล และสร้างการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เพื่อให้เทคโนโลยีและ AI เป็นพลังเสริมคุณภาพ ความเสมอภาค และความยั่งยืนของสถานศึกษา

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำดิจิทัล; การบริหารสถานศึกษา; การทรานส์ฟอร์มดิจิทัล; ปัญญาประดิษฐ์; การบริหารการเปลี่ยนแปลง

Abstract

This academic article analyzes the role of digital leadership in transforming educational administration in the age of artificial intelligence. It synthesizes digital leadership, organizational change management, and the application of digital technologies across four major school administration domains: academic affairs, budgeting, personnel management, and general administration. The synthesis indicates that successful transformation is not merely a matter of acquiring devices or information systems. It requires a clear digital vision, data and technology literacy, an innovation-oriented culture, systematic staff development, and ethical, transparent, and secure AI governance. AI can support personalized learning, achievement analytics, resource allocation, human resource development, smart-school environments, and digital services for parents and communities. Key challenges include the digital divide, resistance to change, privacy risks, algorithmic bias, and cybersecurity threats. The article proposes a phased, education-first transformation approach grounded in data governance and stakeholder participation so that AI strengthens educational quality, equity, and sustainability.
Keywords: Digital leadership; Educational administration; Digital transformation; Artificial intelligence; Change management

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาได้ส่งผลต่อโครงสร้างการทำงาน การสื่อสาร การตัดสินใจ และการจัดบริการสาธารณะอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะการพัฒนาปัญญาประดิษฐ์เชิงกำเนิด ระบบวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบอัตโนมัติ และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ ทำให้สถานศึกษาไม่อาจบริหารงานด้วยวิธีคิดและกระบวนการแบบเดิมเพียงอย่างเดียวได้อีกต่อไป การศึกษาจึงเผชิญทั้งโอกาสในการยกระดับคุณภาพและความเสมอภาค ตลอดจนความเสี่ยงใหม่ด้านความน่าเชื่อถือ ความเป็นส่วนตัว และความปลอดภัยของข้อมูล องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนาเสนอว่า การเปลี่ยนผ่านทางการศึกษาควรมุ่งสู่ระบบนิเวศดิจิทัลที่เชื่อมโยงข้อมูล เครื่องมือ ผู้ปฏิบัติงาน และธรรมาภิบาลเข้าด้วยกัน มิใช่เพียงการแปลงงานเอกสารไปอยู่ในรูปดิจิทัลเท่านั้น (OECD, 2023)

ในบริบทประเทศไทย นโยบายการศึกษาระดับชาติให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่และ AI เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ พัฒนาทักษะดิจิทัล ลดภาระงาน และลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2567) อีกทั้งทิศทางการวิจัยทางการศึกษาของชาติยังระบุประเด็นการบูรณาการเทคโนโลยีกับการเรียนการสอน ความปลอดภัยและจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี ผลกระทบจาก AI และการวัดผลของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อครูและผู้เรียนเป็นวาระสำคัญ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2568) แนวนโยบายดังกล่าวสะท้อนว่าเทคโนโลยีมิใช่งานสนับสนุนส่วนปลาย แต่เป็นองค์ประกอบเชิงยุทธศาสตร์ของการบริหารสถานศึกษายุคใหม่

อย่างไรก็ตาม การมีอุปกรณ์ อินเทอร์เน็ต หรือซอฟต์แวร์ไม่ได้รับประกันว่าสถานศึกษาจะเกิดการทรานส์ฟอร์มอย่างแท้จริง เพราะการเปลี่ยนผ่านเกี่ยวข้องกับการปรับวิสัยทัศน์ โครงสร้าง กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และสมรรถนะของบุคลากรไปพร้อมกัน สงบ อินทรมณี (2562) ชี้ว่าการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องดำเนินทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและการบริหารเทคโนโลยี โดยสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง จัดการความรู้ ทำงานเป็นเครือข่าย และส่งเสริมการยอมรับนวัตกรรม ดังนั้น ตัวแปรสำคัญจึงอยู่ที่ผู้บริหารในฐานะผู้นำที่กำหนดทิศทาง สร้างความหมาย และจัดเงื่อนไขให้คนในองค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อบรรลุเป้าหมายทางการศึกษา

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายกรอบแนวคิดภาวะผู้นำดิจิทัล วิเคราะห์การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและ AI ในการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ฝ่าย สังเคราะห์ความท้าทายและกลยุทธ์การปรับตัว ตลอดจนเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวปฏิบัติสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยยึดหลักว่าการทรานส์ฟอร์มต้องมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มคุณภาพผู้เรียน ประสิทธิภาพองค์กร ความเสมอภาค และความไว้วางใจของสาธารณะ

กรอบแนวคิดภาวะผู้นำดิจิทัลในการบริหารการศึกษา

ภาวะผู้นำดิจิทัลหมายถึงความสามารถของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีอย่างรู้เท่าทัน สร้างการมีส่วนร่วม และนำองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างคุณค่าใหม่ มิใช่เพียงความชำนาญในการใช้อุปกรณ์หรือโปรแกรม คุณลักษณะผู้บริหารยุคดิจิทัลครอบคลุมการมีวิสัยทัศน์ การสื่อสาร การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ตระหนักถึงคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบ และกฎหมาย (สาคร มหาหิงค์ และคณะ, 2565) ขณะที่การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลในบริบทสถานศึกษาพบองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล ความรู้และทักษะดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม การขับเคลื่อนนวัตกรรม การบริหารการเปลี่ยนแปลง และความยืดหยุ่นในการปรับตัว (อาจารี นวภัทรอภิญญา และคณะ, 2568)

องค์ประกอบแรก คือ วิสัยทัศน์ดิจิทัล ผู้บริหารต้องสามารถเชื่อมโยงเทคโนโลยีกับพันธกิจของสถานศึกษาอย่างชัดเจน เช่น การใช้ข้อมูลเพื่อลดภาวะถดถอยทางการเรียน การจัดการเรียนรู้เฉพาะบุคคล หรือการลดเวลาในงานธุรการ วิสัยทัศน์ที่ดีต้องตอบคำถามว่าเทคโนโลยีจะช่วยให้ผู้เรียน ครู และชุมชนได้รับคุณค่าอะไร ไม่ใช่ตอบเพียงว่าจะซื้อระบบใด องค์ประกอบที่สอง คือ ความรอบรู้ทางเทคโนโลยี ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเป็นนักพัฒนาโปรแกรม แต่ต้องเข้าใจขีดความสามารถ ข้อจำกัด ต้นทุน ความเสี่ยง และเงื่อนไขการใช้ข้อมูลของระบบต่าง ๆ เพียงพอที่จะกำกับการตัดสินใจได้

องค์ประกอบที่สาม คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง เพราะการนำระบบใหม่เข้าสู่สถานศึกษามักกระทบต่อบทบาท อำนาจ ความคุ้นเคย และภาระงานเดิม ผู้บริหารจึงต้องสร้างเหตุผลร่วม สื่อสารเป้าหมาย เปิดพื้นที่ทดลอง สนับสนุนการเรียนรู้ และจัดการแรงต้านอย่างสร้างสรรค์ งานศึกษาด้านภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเสนอว่า ผู้บริหารต้องปรับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ยอมรับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในงานทั้ง 4 ด้าน และกำกับการใช้อย่างมีจริยธรรม

(วาสนา ดิษฐ์ประดับ และคณะ, 2567) การเปลี่ยนแปลงจึงควรเริ่มจากปัญหาจริงของโรงเรียน ใช้โครงการนำร่องที่วัดผลได้ และขยายผลบนฐานของหลักฐานมากกว่ากระแสนิยม

องค์ประกอบที่สี่ คือ ภาวะผู้นำแบบใช้ข้อมูล ผู้บริหารต้องจัดให้ข้อมูลมีคุณภาพ เชื่อมโยง และนำไปใช้ตัดสินใจได้จริง ข้อมูลที่กระจัดกระจายหรือบันทึกซ้ำหลายระบบจะเพิ่มภาระมากกว่าสร้างประโยชน์ การใช้แดชบอร์ดหรือ AI วิเคราะห์ข้อมูลจึงต้องมาพร้อมมาตรฐานข้อมูล ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และกระบวนการตรวจสอบความถูกต้อง องค์ประกอบที่ห้า คือ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยส่งเสริมให้ครูทดลอง แลกเปลี่ยน และเรียนรู้จากความผิดพลาดอย่างปลอดภัย ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำดิจิทัลมีความสัมพันธ์สูงกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของครู โดยเฉพาะด้านจริยธรรม การสนับสนุนการสอน การวัดผล และการบริหารด้วยเทคโนโลยี (นิยดา เปี่ยมพืชนะ, 2567)

ในยุค AI ภาวะผู้นำดิจิทัลยังต้องเพิ่มมิติของการกำกับดูแลโดยมนุษย์และความรับผิดชอบ องค์การยูเนสโกเสนอกรอบสมรรถนะ AI สำหรับครู 5 มิติ ได้แก่ แนวคิดที่ยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง จริยธรรม AI พื้นฐานและการประยุกต์ AI การจัดการเรียนรู้ด้วย AI และการใช้ AI เพื่อการพัฒนาวิชาชีพ (UNESCO, 2024) ผู้บริหารจึงต้องสร้างนโยบายที่ทำให้ครูใช้ AI เป็นเครื่องมือเสริมการตัดสินใจ มิใช่ทดแทนวิจารณญาณของครู และต้องรับรองว่าผู้เรียนยังได้รับปฏิสัมพันธ์ การดูแล และการพัฒนาในมิติความเป็นมนุษย์อย่างครบถ้วน

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใน 4 ฝ่ายการบริหารสถานศึกษา

1 การบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นหัวใจของสถานศึกษาและเป็นพื้นที่ที่ AI สามารถสร้างผลกระทบต่อผู้เรียนได้โดยตรง การประยุกต์ใช้ที่สำคัญ ได้แก่ ระบบบริหารการเรียนรู้ แพลตฟอร์มเนื้อหา ระบบประเมินผลดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียน และเครื่องมือ AI สำหรับสร้างสื่อหรือช่วยให้ข้อเสนอแนะ ระบบเหล่านี้สามารถช่วยติดตามความก้าวหน้ารายบุคคล ระบุจุดแข็งและจุดที่ต้องได้รับการช่วยเหลือ รวมถึงออกแบบเส้นทางการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความแตกต่างของผู้เรียน OECD (2023) ระบุว่าเครื่องมือการเรียนรู้แบบปรับเหมาะสามารถช่วยติดตามพัฒนาการและสนับสนุนการสอนเฉพาะบุคคลได้ แต่ต้องอยู่ภายใต้การกำกับของครูและเงื่อนไขการใช้งานที่เหมาะสม

สำหรับผู้บริหาร การใช้ AI ในงานวิชาการควรเริ่มจากการกำหนดโจทย์ เช่น การลดนักเรียนที่อ่านไม่คล่อง การติดตามนักเรียนเสี่ยงหลุดออกจากระบบ หรือการยกระดับผลสัมฤทธิ์เฉพาะกลุ่ม แล้วจึงเลือกข้อมูลและเครื่องมือที่เหมาะสม ระบบแจ้งเตือนล่วงหน้าสามารถรวมข้อมูลการเข้าเรียน ผลงาน การส่งงาน และพฤติกรรมการเรียนเพื่อช่วยให้ครูวางแผนช่วยเหลือได้เร็วขึ้น แต่ผลการวิเคราะห์ต้องใช้เป็นข้อบ่งชี้ ไม่ใช่คำตัดสิน เนื่องจากข้อมูลอาจไม่ครบถ้วนและอัลกอริทึมอาจมีอคติ

การใช้ AI เชิงกำเนิดยังช่วยครูร่างแผนการสอน สร้างแบบฝึกหัด ปรับระดับภาษา หรือเสนอแนวทางประเมินผล อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องกำหนดมาตรฐานการตรวจสอบความถูกต้อง การอ้างอิงแหล่งที่มา และการคุ้มครองข้อมูลผู้เรียนอย่างชัดเจน การส่งเสริมให้ครูใช้ AI โดยไม่สร้างกรอบจริยธรรมอาจนำไปสู่เนื้อหาคลาดเคลื่อน การละเมิดลิขสิทธิ์ หรือการเปิดเผยข้อมูล

ส่วนบุคคลโดยไม่ตั้งใจ นอกจากนี้ ควรปรับระบบประเมินให้เน้นกระบวนการคิด การลงมือปฏิบัติ และการอธิบายเหตุผล มากกว่าการผลิตคำตอบที่ AI สามารถสร้างได้ง่าย

หลักฐานเชิงประจักษ์ในประเทศไทยพบว่าภาวะผู้นำดิจิทัลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารงานวิชาการ และตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการสอน และการใช้ข้อมูลสารสนเทศมีบทบาทสำคัญต่อคุณภาพงานวิชาการ (พระครูวินัยธร วุฒิชัย ชยวฑฺฒโน และสุภัทรา ภูษิตรัตนาวลี, 2567) ดังนั้น ผู้บริหารควรจัดระบบพี่เลี้ยง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และคลังแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อให้การใช้ AI ของครูพัฒนาจากการทดลองรายบุคคลไปสู่มาตรฐานร่วมของโรงเรียน

2 การบริหารงบประมาณ

เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยให้การบริหารงบประมาณเปลี่ยนจากการรายงานย้อนหลังไปสู่การกำกับติดตามแบบเป็นปัจจุบัน ระบบสารสนเทศทางการเงินสามารถเชื่อมโยงแผนงาน โครงการ งบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง และผลผลิต ทำให้ผู้บริหารเห็นสถานะการเบิกจ่าย ความเสี่ยง และความคุ้มค่าได้รวดเร็วขึ้น การใช้แดชบอร์ดช่วยลดการทำรายงานซ้ำและทำให้การตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรมีหลักฐานรองรับ เช่น การเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายต่อผู้เรียน การวิเคราะห์ต้นทุนระบบดิจิทัลตลอดอายุการใช้งาน และการจัดลำดับความสำคัญของการลงทุน

AI สามารถช่วยคาดการณ์ค่าใช้จ่าย วิเคราะห์รูปแบบการใช้ทรัพยากร ตรวจหาความผิดปกติของรายการ และสนับสนุนการวางแผนสถานการณ์ แต่ผู้บริหารต้องไม่พึ่งพาผลลัพธ์โดยปราศจากการตรวจสอบ เนื่องจากข้อมูลทางการเงินมีความอ่อนไหวและความผิดพลาดอาจสร้างผลกระทบสูง แนวทางที่เหมาะสมคือกำหนดสิทธิ์การเข้าถึง แยกหน้าที่ผู้อนุมัติและผู้บันทึก จัดทำบันทึกการใช้งาน และสำรองข้อมูลอย่างเป็นระบบ

งานศึกษาการบริหารสถานศึกษาในยุค Digital Disruption เสนอว่าบุคลากรด้านงบประมาณต้องได้รับการพัฒนาให้เข้าใจระบบ สามารถสรุปโครงการและตรวจสอบข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (จันทร์ทิพย์ ทวีสินธิสุทธิ์ และคณะ, 2568) ประเด็นนี้สะท้อนว่าการลงทุนในระบบเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ หากผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจตรรกะของข้อมูลและไม่สามารถแปลผลเพื่อการตัดสินใจ ผู้บริหารจึงควรจัดทำแผนพัฒนาทักษะข้อมูลและการเงินดิจิทัลควบคู่กับการนำระบบมาใช้

หลักสำคัญของการทรานส์ฟอร์มงานงบประมาณคือความโปร่งใสและตรวจสอบได้ โรงเรียนควรเผยแพร่ข้อมูลในระดับที่เหมาะสมต่อคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชน พร้อมทั้งปกป้องข้อมูลที่เป็นความลับ การใช้เทคโนโลยีจึงต้องสร้างทั้งประสิทธิภาพและความไว้วางใจ โดยหลีกเลี่ยงระบบที่ผูกขาดข้อมูลไว้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือผู้ให้บริการรายเดียว

3 การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลควรมุ่งสร้างระบบข้อมูลสมรรถนะที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาวิชาชีพ ระบบ HRIS สามารถสนับสนุนการจัดเก็บประวัติ การปฏิบัติงาน การอบรม ภาระงาน และแผนพัฒนารายบุคคล ทำให้ผู้บริหารมองเห็นช่องว่างสมรรถนะและวางแผนพัฒนาครูได้ตรงความต้องการ มากขึ้น

ข้อมูลดังกล่าวยังช่วยจัดทีมงาน กระจายภาระและวางแผนทดแทนตำแหน่งได้เป็นระบบ ในยุค AI สมรรถนะของครูต้องขยายจากทักษะการใช้เครื่องมือไปสู่ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ ร่วมกับ AI ตรวจสอบความถูกต้องของผลลัพธ์ ตระหนักถึงอคติ และปกป้องข้อมูลผู้เรียน UNESCO (2024) เสนอให้พัฒนาสมรรถนะอย่างเป็นลำดับจากระดับการรับรู้และใช้งาน ไปสู่การประยุกต์อย่างลึกซึ้งและการสร้างนวัตกรรม ผู้บริหารจึงควรออกแบบการพัฒนาบุคลากรแบบต่อเนื่อง ใช้ภารกิจจริงเป็นฐาน และให้ครูมีโอกาสสะท้อนผลจากการใช้ AI ในห้องเรียน

การประเมินบุคลากรด้วยข้อมูลหรือ AI ต้องใช้ความระมัดระวังเป็นพิเศษ เพราะตัวชี้วัดเชิงปริมาณไม่อาจสะท้อนคุณภาพการสอนทั้งหมด การจัดอันดับครูจากข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์อาจทำลายความไว้วางใจและสร้างพฤติกรรมมุ่งทำคะแนน ผู้บริหารควรใช้ข้อมูลเพื่อการพัฒนาเป็นหลัก ผสมผสานการสังเกตการสะท้อนตนเอง ผลงาน และความคิดเห็นจากหลายฝ่าย พร้อมเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินตรวจสอบและชี้แจงข้อมูลได้

ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทต่อการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง กิตติ สมอุ่มจารย์ (2568) เสนอว่าผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ และใช้เทคโนโลยีเสริมการพัฒนา การบริหารบุคคลจึงต้องเปลี่ยนจากการจัดอบรมตามโครงการไปสู่ระบบการเรียนรู้ในงาน มีพี่เลี้ยง เครือข่าย และหลักฐานแสดงการพัฒนาสมรรถนะ

4 การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปครอบคลุมงานสารบรรณ อาคารสถานที่ ความปลอดภัย การสื่อสารองค์กร บริการนักเรียน และความสัมพันธ์กับชุมชน เทคโนโลยีดิจิทัลสามารถเชื่อมงานเหล่านี้เป็นสภาพแวดล้อม Smart School เช่น ระบบลงทะเบียนและติดตามนักเรียน ระบบแจ้งเหตุ ระบบจองทรัพยากร ระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ กล้องและอุปกรณ์ตรวจวัด ตลอดจนช่องทางบริการผู้ปกครองแบบออนไลน์ การเชื่อมโยงข้อมูลช่วยลดขั้นตอน เพิ่มความรวดเร็ว และทำให้ผู้รับบริการติดตามสถานะได้

อย่างไรก็ตาม Smart School ไม่ควรถูกลดทอนให้เป็นโรงเรียนที่มีอุปกรณ์จำนวนมาก แต่ควรหมายถึงโรงเรียนที่ใช้เทคโนโลยีแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาดและเป็นมิตรต่อผู้ใช้ ตัวอย่างเช่น ระบบสื่อสารควรคำนึงถึงผู้ปกครองที่มีข้อจำกัดด้านอุปกรณ์หรือทักษะดิจิทัล ระบบบริการควรมีช่องทางสำรองสำหรับผู้ที่ไม่สามารถใช้ออนไลน์ และข้อมูลควรแสดงเท่าที่จำเป็น การออกแบบบริการที่ดีจึงต้องยึดประสบการณ์ของผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชนเป็นศูนย์กลาง

ภาวิณี รุ่มรวย และคณะ (2569) ชี้ว่าการบริหารสถานศึกษาในยุคเปลี่ยนผ่านต้องประยุกต์เทคโนโลยีในภารกิจทั้ง 4 ด้าน พร้อมสร้างความร่วมมือและความรับผิดชอบระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสื่อสารเชิงดิจิทัลจึงควรเป็นการสื่อสารสองทาง ไม่ใช่เพียงการประกาศข้อมูล โรงเรียนสามารถใช้แบบสำรวจออนไลน์ เวทีรับฟัง และระบบข้อเสนอแนะเพื่อให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาบริการ

ด้านความปลอดภัย โรงเรียนควรบูรณาการความปลอดภัยทางกายภาพกับความปลอดภัยทางไซเบอร์ เช่น การบริหารสิทธิ์เข้าใช้ระบบ การพิสูจน์ตัวตน การเข้ารหัส การสำรองข้อมูล และแผนรับมือเหตุการณ์ แนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แห่งชาติเน้นการประเมินความเสี่ยง การป้องกัน การรับมือ และการลดผลกระทบจากภัยคุกคามไซเบอร์ (สำนักงานคณะกรรมการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แห่งชาติ, 2562) ผู้บริหารจึงต้องถือว่าความมั่นคงปลอดภัยเป็นส่วนหนึ่งของคุณภาพบริการ มิใช่หน้าที่ของเจ้าหน้าที่เทคนิคเพียงฝ่ายเดียว

ความท้าทายและแนวทางการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา

ความท้าทายประการแรกคือความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล ซึ่งไม่ได้มีเพียงความแตกต่างด้านอุปกรณ์และอินเทอร์เน็ต แต่รวมถึงคุณภาพการเชื่อมต่อ การเข้าถึงเนื้อหาที่เหมาะสม ทักษะของครูและผู้ปกครอง ตลอดจนความสามารถของโรงเรียนในการบำรุงรักษาระบบ หากโรงเรียนบังคับใช้บริการออนไลน์โดยไม่จัดทางเลือก อาจทำให้ผู้เรียนบางกลุ่มถูกทิ้งไว้ข้างหลัง ผู้บริหารจึงควรประเมินความพร้อมเป็นรายกลุ่ม จัดสรรอุปกรณ์แบบใช้ร่วมกัน พัฒนาสื่อที่ใช้ได้ในสภาพแวดล้อมอินเทอร์เน็ตต่ำ และสร้างความร่วมมือกับชุมชนหรือภาคีเครือข่าย

ความท้าทายประการที่สองคือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง สาเหตุอาจมาจากความกลัวว่าจะทำงานไม่เป็น ภาระงานที่เพิ่มขึ้น ประสบการณ์จากระบบเดิมที่ล้มเหลว หรือความรู้สึกว่าไม่ได้มีส่วนร่วม ผู้บริหารควรเริ่มจากการรับฟังและวิเคราะห์สาเหตุ ไม่ตีความแรงต้านว่าเป็นทัศนคติลบทั้งหมด กลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่ การร่วมออกแบบกระบวนการ เลือกโครงการนำร่องที่แก้ปัญหาได้จริง จัดเวลาให้เรียนรู้ ลดงานซ้ำซ้อน และยกย่องผู้ที่แบ่งปันบทเรียน การสร้างชัยชนะระยะสั้นจะช่วยให้บุคลากรเห็นคุณค่าและเกิดความเชื่อมั่น

ความท้าทายประการที่สามคือจริยธรรมและความเป็นส่วนตัว ข้อมูลในสถานศึกษามักเกี่ยวข้องกับเด็ก ผลการเรียน สุขภาวะ พฤติกรรม และครอบครัว จึงมีความอ่อนไหวสูง การนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ AI ภายนอกโดยไม่ตรวจสอบเงื่อนไขอาจเสี่ยงต่อการรั่วไหลหรือถูกนำไปใช้เกินวัตถุประสงค์ หลักการกำกับดูแล AI ของไทยเน้นความเป็นธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความปลอดภัย และการคุ้มครองความเป็นส่วนตัว (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2562) โรงเรียนจึงควรกำหนดนโยบายการใช้ AI ที่ระบุข้อมูลที่ห้ามป้อน เครื่องมือที่อนุญาต กระบวนการตรวจสอบผลลัพธ์ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

ความท้าทายประการที่สี่คือคุณภาพและอคติของข้อมูล AI อาจสร้างคำตอบที่ดูน่าเชื่อถือแต่ไม่ถูกต้องหรือสะท้อนอคติจากข้อมูลฝึก ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมการตรวจสอบแหล่งที่มา การเทียบเคียงหลายแหล่ง และการใช้วิจารณญาณของผู้เชี่ยวชาญ โดยเฉพาะการตัดสินใจที่มีผลต่อสิทธิและโอกาสของผู้เรียน ไม่ควรใช้ AI ตัดสินโดยอัตโนมัติ เช่น การคัดกรอง การลงโทษ หรือการจัดกลุ่มถาวร โดยไม่มีการพิจารณาของมนุษย์และช่องทางอุทธรณ์

แนวทางการปรับตัวที่สำคัญคือการทรานส์ฟอร์มแบบเป็นขั้นตอน เริ่มจากการประเมินสถานะปัจจุบัน กำหนดปัญหาและผลลัพธ์ที่ต้องการ จัดลำดับโครงการตามผลกระทบและความพร้อม ทดลองในขอบเขตจำกัด ประเมินผล และขยายผลเมื่อมีหลักฐาน ผู้บริหารควรกำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทั้งประสิทธิภาพ คุณภาพ

ความเสมอภาค ความพึงพอใจ และความเสี่ยง ไม่ควรวัดความสำเร็จจากจำนวนเครื่องมือหรือจำนวนผู้เข้าใช้เพียงอย่างเดียว

อีกแนวทางหนึ่งคือการจัดตั้งกลไกธรรมาภิบาลดิจิทัลในโรงเรียน อาจอยู่ในรูปคณะทำงานที่มีผู้บริหาร ครู เจ้าหน้าที่เทคโนโลยี ผู้แทนผู้ปกครอง และผู้เชี่ยวชาญ ทำหน้าที่พิจารณาการจัดซื้อ มาตรฐานข้อมูล ความปลอดภัย จริยธรรม และการประเมินผลระบบ กลไกนี้ช่วยลดการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ที่บุคคลเดียว และทำให้การใช้เทคโนโลยีมีความโปร่งใส สอดคล้องกับบริบท และได้รับการยอมรับมากขึ้น

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้สถานศึกษาก้าวจากการนำเทคโนโลยีมาใช้แบบแยกส่วนไปสู่การทรานส์ฟอร์มทั้งระบบ แก่นสำคัญไม่ได้อยู่ที่การครอบครองเครื่องมือทันสมัย แต่อยู่ที่ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ยึดเป้าหมายการศึกษาเป็นศูนย์กลาง ใช้ข้อมูลอย่างรับผิดชอบ พัฒนาคน สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และนำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีส่วนร่วม เมื่อองค์ประกอบเหล่านี้เชื่อมโยงกันเทคโนโลยีและ AI จึงจะช่วยยกระดับงานวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไปได้อย่างแท้จริง

ในเชิงนโยบาย หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดทำกรอบสมรรถนะภาวะผู้นำดิจิทัลและ AI สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำด้านโครงสร้างพื้นฐาน การเชื่อมโยงข้อมูล ความมั่นคงปลอดภัย และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พร้อมสนับสนุนงบประมาณแบบคำนึงถึงความแตกต่างของขนาดและบริบทโรงเรียน ควรลดความซ้ำซ้อนของระบบรายงาน พัฒนามาตรฐานข้อมูลกลาง และสร้างบริการดิจิทัลที่ทำงานร่วมกันได้ เพื่อให้โรงเรียนใช้ข้อมูลครั้งเดียวแต่เกิดประโยชน์หลายด้าน

ในเชิงปฏิบัติ ผู้บริหารควรดำเนินการอย่างน้อย 5 ประการ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์และแผนดิจิทัลที่เชื่อมกับผลลัพธ์ผู้เรียน จัดทำบัญชีข้อมูลและระบบที่โรงเรียนใช้อยู่ พัฒนาสมรรถนะบุคลากรแบบต่อเนื่อง จัดทำนโยบายการใช้ AI และข้อมูลที่เข้าใจง่าย และประเมินผลโครงการดิจิทัลด้วยหลักฐาน ทั้งนี้ควรให้ความสำคัญกับเสียงของครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อให้การออกแบบบริการตอบสนองความต้องการจริง

ท้ายที่สุด การทรานส์ฟอร์มการบริหารสถานศึกษาในยุค AI ต้องรักษาสมดุลระหว่างนวัตกรรมกับความรับผิดชอบ ระหว่างประสิทธิภาพกับความเสมอภาค และระหว่างการใช้ข้อมูลกับการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลจะไม่ถามเพียงว่า AI ทำอะไรได้บ้าง แต่จะถามต่อว่า ควรใช้เมื่อใด ใช้เพื่อใคร ใช้อย่างไรจึงเป็นธรรม และจะรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นอย่างไร คำถามเหล่านี้คือหัวใจของการบริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพและยั่งยืนในอนาคต

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2567). นโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568–2569. กระทรวงศึกษาธิการ.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2568). ทิศทางการวิจัยทางการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2568–2570. กระทรวงศึกษาธิการ.

กิตติ สมอุ่มจารย์. (2568). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาการเรียนรู้ยุคดิจิทัล. วารสารการทดสอบและการประเมินทางการศึกษาระดับชาติ, 6(1), 1–15.

จันทร์**ทิพย์ ทวีสินธิสุทธิ์, เบญจวรรณ ศรีมารุต, และมีนมาส พรานป่า.** (2568). แนวทางการบริหารสถานศึกษาในยุค Digital Disruption ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี. วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์, 10(1), 1–16.

นิยดา เปี่ยมพืชนะ. (2567). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสมรรถนะประจำสายงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1. Journal of Roi Kaensarn Academi, 9(4), 1–18.

พระครูวินัยธร วุฒิชัย ชยวฑฺฒโน, และสุภัทรา ภูษิตรัตนาวลี. (2567). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2. วารสารวิชาการ การจัดการภาครัฐและเอกชน, 6(3), 1–15.

ภาวิณี รุ่มรวย, สมใจ สืบเสาะ, และสมชัย สินแท้. (2569). การบริหารสถานศึกษาในยุคเปลี่ยนผ่าน. วารสารวิจยวิชาการ, 9(1), 315–328. https://doi.org/10.14456/jra.2026.22

วาสนา ดิษฐ์ประดับ, กาญจนา บุญส่ง, และเสนาะ กลิ่นงาม. (2567). ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 35(3), 1–14.

สงบ อินทรมณี. (2562). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น, 16(1), 353–360.

สาคร มหาหิงค์, บุญจักรวาล รอดบำเรอ, และวิราภรณ์ ส่งแสง. (2565). คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล. วารสารครุศาสตร์ปัญญา, 1(1), 45–58.

สำนักงานคณะกรรมการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แห่งชาติ. (2562). พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 และแนวทางการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์. สกมช.

สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2562). หลักการและแนวทางจริยธรรมปัญญาประดิษฐ์ของประเทศไทย. สพธอ.

อาจารี นวภัทรอภิญญา, และคณะ. (2568). การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และนวัตกรรม มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์, 4(2), 1–18.

OECD. (2023). OECD digital education outlook 2023: Towards an effective digital education ecosystem. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/c74f03de-en

UNESCO. (2024). AI competency framework for teachers. UNESCO.

International Society for Technology in Education. (2018). ISTE standards for education leaders. ISTE.

การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยในสถานศึกษา: บทบาทของผู้บริหารและการมีส่วนร่วมของชุมชน

Building a Safety Culture in Educational Institutions: The Role of Administrators and Community Involvement

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดและวิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมความปลอดภัย ตลอดจนเสนอกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนท่ามกลางภัยคุกคามที่มีความซับซ้อนในปัจจุบัน การบริหารจัดการความปลอดภัยแบบตั้งรับเมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นแล้วนั้นไม่เพียงพออีกต่อไป สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ไปสู่การสร้าง "วัฒนธรรมความปลอดภัย" แบบป้องกันเชิงรุก ซึ่งครอบคลุมทั้งความปลอดภัยทางกายภาพ ทางจิตวิทยา และทางไซเบอร์ การขับเคลื่อนวัฒนธรรมดังกล่าวมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นฟันเฟืองสำคัญในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีบทบาทหลักในการแสดงภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ และการจัดสรรทรัพยากร ควบคู่ไปกับการใช้ระบบนิเทศภายในเพื่อติดตามความเสี่ยงและพัฒนาสมรรถนะของครูในการรับมือเหตุฉุกเฉิน นอกจากนี้ การสร้างความปลอดภัยที่ยั่งยืนต้องอาศัยการบูรณาการความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานท้องถิ่น เพื่อสร้างโครงข่ายคุ้มครองทางสังคม บทความนี้ชี้ให้เห็นว่าความปลอดภัยในสถานศึกษาไม่ใช่เพียงมาตรการชั่วคราว แต่เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดจากการหลอมรวมวิสัยทัศน์ของผู้นำและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อยกระดับสถานศึกษาให้เป็นพื้นที่ที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้อย่างแท้จริง

คำสำคัญ: วัฒนธรรมความปลอดภัย, ผู้บริหารสถานศึกษา, การมีส่วนร่วมของชุมชน, การบริหารเชิงรุก

Abstract

This academic article aims to present concepts and analyze the crucial role of school administrators in driving a safety culture, as well as to propose strategies for building collaborative networks with the community. Amidst the complex threats of the modern era, reactive safety management is no longer sufficient. Educational institutions must shift their paradigm toward establishing a proactive "safety culture" that encompasses physical, psychological, and cyber safety dimensions. In driving this culture, school administrators act as key change agents with primary roles in demonstrating visionary leadership, implementing policies into practice, and allocating resources. This is coupled with the use of internal supervision to monitor risks and enhance teachers' competencies in emergency response. Furthermore, sustainable safety requires integrating cooperation with parents, the community, and local authorities to build a robust social safety net. This article highlights that school safety is not merely a temporary measure but an organizational culture forged by amalgamating leadership vision and multi-sectoral involvement to truly elevate educational institutions into safe and conducive learning spaces.

Keywords: Safety Culture, School Administrators, Community Involvement, Proactive Management

การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดนั้น ไม่สามารถแยกออกจากการมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้ได้ ตามหลักการบริหารการศึกษาและทฤษฎีจิตวิทยาพื้นฐาน ความปลอดภัยถือเป็นความต้องการขั้นต้นที่ต้องได้รับการตอบสนองก่อนที่ผู้เรียนจะสามารถพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ขั้นสูงได้ (Hoy & Miskel, 2013) ในปัจจุบัน สถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายและภัยคุกคามที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุทางกายภาพ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ปัญหาความรุนแรงและการกลั่นแกล้ง (Bullying) ไปจนถึงภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Threats) ซึ่งล้วนส่งผลกระทบโดยตรงต่อสวัสดิภาพของผู้เรียนและบุคลากรทางการศึกษา

ในบริบทของการจัดการศึกษาของประเทศไทย หน่วยงานระดับนโยบายได้ตระหนักถึงความสำคัญของประเด็นดังกล่าว ดังจะเห็นได้จากการที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดให้ "ความปลอดภัยของสถานศึกษา" เป็นหนึ่งในนโยบายเร่งด่วน โดยมีการจัดตั้งศูนย์ความปลอดภัย กระทรวงศึกษาธิการ (MOE Safety Center) เพื่อเป็นกลไกในการรับเรื่องร้องทุกข์และแก้ไขปัญหา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564) อย่างไรก็ตาม บทเรียนจากการบริหารจัดการวิกฤตในสถานศึกษาที่ผ่านมาสะท้อนให้เห็นว่า กระบวนการจัดการความปลอดภัยส่วนใหญ่มักมีลักษณะเป็น **"การตั้งรับ" (Reactive Approach)** กล่าวคือ สถานศึกษาจะตื่นตัวและกำหนดมาตรการก็ต่อเมื่อมีเหตุการณ์ความสูญเสียเกิดขึ้นแล้ว ซึ่งการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุลักษณะนี้ไม่สามารถสร้างความยั่งยืนได้ สัมมา รธนิธย์ (2556) ได้ให้ทรรศนะในบริบทของการบริหารสถานศึกษาว่า การบริหารจัดการยุคใหม่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ไปสู่ **"การป้องกันเชิงรุก" (Proactive Approach)** โดยมุ่งเน้นที่การวิเคราะห์ความเสี่ยงล่วงหน้าและการสร้างระบบที่สามารถป้องกันเหตุร้ายก่อนที่จะเกิดขึ้น

การจะก้าวข้ามจากการตั้งรับไปสู่การป้องกันเชิงรุกได้อย่างแท้จริงนั้น สถานศึกษาไม่อาจพึ่งพาเพียง "มาตรการ" หรือ "กฎระเบียบ" บนแผ่นกระดาษได้ เพราะกฎระเบียบมักถูกมองข้ามเมื่อขาดการกำกับดูแล สิ่งที่สถานศึกษาจำเป็นต้องสร้างให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมคือ **"วัฒนธรรมความปลอดภัย" (Safety Culture)** ซึ่งหมายถึงการปลูกฝังความตระหนักรู้ ค่านิยม และพฤติกรรมที่คำนึงถึงความปลอดภัยให้หยั่งรากลึกลงไปในวิถีชีวิตประจำวันของทุกคนในสถานศึกษา ตั้งแต่ผู้บริหาร ครู นักเรียน ไปจนถึงนักการภารโรง (Geller, 2014)

ในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมดังกล่าว "ผู้บริหารสถานศึกษา" ถือเป็นตัวแปรสำคัญที่สุด (Key Change Agent) ในฐานะผู้นำทางวิชาการและผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ จัดสรรทรัพยากร และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของความปลอดภัย ยิ่งไปกว่านั้น สถานศึกษาไม่สามารถยืนหยัดเป็นเกาะโดดเดี่ยวได้ การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยที่เข้มแข็งจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการความร่วมมือและ "การมีส่วนร่วมของชุมชน" (Community Involvement) ทั้งจากผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และหน่วยงานท้องถิ่น เพื่อสร้างโครงข่ายคุ้มครองทางสังคม (Social Safety Net) ที่ครอบคลุมทั้งในและนอกรั้วโรงเรียน (ธีระ รุญเจริญ, 2555)

บทความวิชาการฉบับนี้ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับความสำคัญและองค์ประกอบของวัฒนธรรมความปลอดภัยในสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ ตลอดจนนำเสนอกลยุทธ์ในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและผู้ปกครอง เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการยกระดับสถานศึกษาให้เป็นพื้นที่ปลอดภัย ที่พร้อมส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาการของผู้เรียนอย่างยั่งยืนต่อไป

2. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมความปลอดภัยในสถานศึกษา

นิยามและองค์ประกอบของวัฒนธรรมความปลอดภัย คำว่า "วัฒนธรรมความปลอดภัย" (Safety Culture) ในบริบทของสถานศึกษา ไม่ได้หมายถึงเพียงสภาพแวดล้อมที่ปราศจากอันตราย แต่ลึกลงไปถึงระบบความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมร่วมกันของบุคลากรทุกคนในองค์กรที่มีต่อความปลอดภัย (Geller, 2014) วัฒนธรรมนี้สะท้อนผ่านวิธีที่ผู้บริหาร ครู และนักเรียน ปฏิบัติต่อความเสี่ยง และวิธีการตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉิน ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดการความปลอดภัยครอบคลุมบริบทในยุคปัจจุบัน สถานศึกษาจำเป็นต้องบูรณาการความปลอดภัยใน 3 มิติหลัก ได้แก่:

1. **ความปลอดภัยทางกายภาพ (Physical Safety):** หมายถึง การจัดการอาคารสถานที่ โครงสร้างพื้นฐาน และสภาพแวดล้อมให้ปราศจากจุดเสี่ยง ป้องกันอุบัติภัย สารเคมี หรือบุคคลภายนอกที่อาจก่อให้เกิดอันตราย (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553)
2. **ความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety):** หมายถึง การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ที่ซึ่งผู้เรียนรู้สึกปลอดภัยจากการถูกกลั่นแกล้ง (Bullying) การคุกคามทางเพศ หรือการใช้ความรุนแรงทางอารมณ์ ทั้งจากเพื่อนนักเรียนด้วยกันและจากครูผู้สอน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2563)
3. **ความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Safety):** ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน ความปลอดภัยทางไซเบอร์คือการปกป้องผู้เรียนจากการกลั่นแกล้งบนโลกออนไลน์ (Cyberbullying) การเข้าถึงเนื้อหาที่ไม่เหมาะสม และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy) ของนักเรียน (สุกัญญา แช่มช้อย, 2561)

ความแตกต่างระหว่าง "มาตรการความปลอดภัย" กับ "วัฒนธรรมความปลอดภัย" จุดวิกฤตของการบริหารความปลอดภัยในหลายสถานศึกษาคือความสับสนระหว่าง "มาตรการ" และ "วัฒนธรรม" มาตรการความปลอดภัย (Safety Measures) เป็นเพียงเครื่องมือเชิงระบบ เช่น การติดตั้งกล้องวงจรปิด การมีถังดับเพลิง หรือการออกกฎระเบียบข้อบังคับ ซึ่งมักเป็นผลพวงจากการสั่งการจากเบื้องบน (Top-down) ในขณะที่วัฒนธรรมความปลอดภัย คือการที่บุคลากรทุกคนปฏิบัติตามมาตรการเหล่านั้นด้วยความตระหนักรู้จากภายใน (Internalization) แม้จะไม่มีผู้ใดจับตามองก็ตาม ศิริพงษ์ เศาภายน (2558) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งจะทำหน้าที่เป็นบรรทัดฐานทางสังคมที่คอยกำกับพฤติกรรมของสมาชิก การเปลี่ยนผ่านจากสถานศึกษาที่มีเพียง "มาตรการ" ไปสู่การมี "วัฒนธรรม" จึงเป็นความท้าทายสูงสุดด้านการบริหาร

3. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมความปลอดภัย

ผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบเสมือนสถาปนิกผู้กำหนดโครงสร้างและบรรยากาศขององค์กร การจะสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยให้เกิดขึ้นจริง ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านความปลอดภัย (Visionary Leadership in Safety) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเห็นว่า "ความปลอดภัยคือหัวใจของการเรียนรู้" ไม่ใช่ภาระงานเพิ่มเติม (Fullan, 2014) ผู้นำต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่าง (Role Model) ในการปฏิบัติตามกฎความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด การสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างสม่ำเสมอผ่านการประชุม การปฐมนิเทศ และกิจกรรมหน้าเสาธง จะช่วยหล่อหลอมจิตสำนึกร่วมของบุคลากร

การกำหนดนโยบายและการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation) การมีนโยบายที่เขียนไว้อย่างสวยงามในแผนปฏิบัติการประจำปีจะไร้ความหมายหากขาดการนำไปปฏิบัติ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ผู้บริหารต้องแปลงนโยบายความปลอดภัยระดับชาติและระดับเขตพื้นที่การศึกษา ให้เป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในระดับสถานศึกษา โดยต้องมีการตั้งคณะกรรมการดูแลความ

ปลอดภัย มีการจัดทำแผนเผชิญเหตุ (Contingency Plan) ที่เป็นปัจจุบัน และที่สำคัญคือต้องมีการมอบหมายความรับผิดชอบ (Accountability) ให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน

การจัดสรรทรัพยากรและการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทรัพยากรในที่นี้หมายรวมถึงงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเวลา ผู้บริหารต้องมีทักษะในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อปรับปรุงจุดเสี่ยงทางกายภาพ ซ่อมแซมอาคารเรียน จัดหาอุปกรณ์ปฐมพยาบาล และติดตั้งระบบรักษาความปลอดภัยพื้นฐาน การที่ผู้บริหารอนุมัติงบประมาณเพื่อความปลอดภัยอย่างทันท่วงที เป็นการส่งสัญญาณเชิงสัญลักษณ์ให้บุคลากรเห็นว่าองค์กรให้คุณค่ากับชีวิตและสวัสดิภาพอย่างแท้จริง (สัมมา รธนิธย์, 2556)

4. การนิเทศภายในและการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านความปลอดภัย

การใช้ระบบนิเทศภายในเพื่อติดตามและประเมินผลความเสี่ยง การนิเทศภายใน (Internal Supervision) มักถูกมองว่าเป็นเรื่องของการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเท่านั้น แต่ในมิติของการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย การนิเทศภายในคือเครื่องมือเชิงรุกในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมและพฤติกรรมเสี่ยง ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2551) เสนอว่า ผู้บริหารควรบูรณาการประเด็นด้านความปลอดภัยเข้าไว้ในเครื่องมือการนิเทศ เพื่อให้มีการประเมินจุดเสี่ยงในชั้นเรียน สนามเด็กเล่น และพื้นที่ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง การนิเทศแบบกัลยาณมิตรจะช่วยให้ครูเปิดใจรายงานอุบัติการณ์เฉียดฉิว (Near-miss) นำไปสู่การแก้ไขก่อนเกิดเหตุร้าย

การสร้างความตระหนักรู้และฝึกอบรมครูให้มีสมรรถนะในการรับมือเหตุฉุกเฉิน ครูผู้สอนคือ "ผู้เผชิญเหตุคนแรก" (First Responder) เสมอเมื่อเกิดเหตุการณ์ในสถานศึกษา วิจารณ์ พานิช (2555) เน้นย้ำถึงการพัฒนาครูให้พร้อมรับมือกับพลวัตของโลก สถานศึกษาจึงต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) อย่างสม่ำเสมอ เช่น การปฐมพยาบาลเบื้องต้น (CPR) การซ้อมอพยพหนีไฟ การฝึกซ้อมรับมือเหตุรุนแรง (Active Shooter Drill) รวมถึงการอบรมจิตวิทยาการให้คำปรึกษา เพื่อดูแลความปลอดภัยทางจิตใจของนักเรียน

5. กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและผู้ปกครอง

สถานศึกษาไม่ใช่ระบบปิด แต่เป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศชุมชน การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยที่ยั่งยืนจึงต้องอาศัยกลยุทธ์ความร่วมมือ (Collaboration Strategies) ตามแนวคิดการมีส่วนร่วมของ Epstein (2018) ดังนี้

การสื่อสารและการดึงผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม สถานศึกษาต้องสถาปนาระบบการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) กับผู้ปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อแจ้งเตือนภัย แจ้งนโยบายความปลอดภัย และรับฟังข้อกังวล ผู้ปกครองควรได้รับการส่งเสริมให้เป็น "เครือข่ายเฝ้าระวัง" ร่วมกับโรงเรียน เช่น การผลัดเปลี่ยนเวรดูแลความปลอดภัยหน้าโรงเรียนในช่วงเช้าและหลังเลิกเรียน หรือการแจ้งเบาะแสเมื่อพบพฤติกรรมเสี่ยงของนักเรียนในโซเชียลมีเดีย

การประสานงานกับหน่วยงานท้องถิ่นและองค์กรภายนอก ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็น "นักประสานเครือข่าย" (Networker) เพื่อดึงทรัพยากรและความเชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาสนับสนุนสถานศึกษา (รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2551) เช่น การลงนามความร่วมมือ (MOU) กับสถานีตำรวจในพื้นที่เพื่อจัดสายตรวจดูแลความปลอดภัย การร่วมมือกับโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเพื่อดูแลสุขภาวะและจิตวิทยาผู้เรียน หรือการทำงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการปรับปรุงภูมิทัศน์และไฟส่องสว่างรอบสถานศึกษา

6. บทสรุป

การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยในสถานศึกษา ไม่ใช่โครงการระยะสั้นที่ทำเพียงเพื่อให้ผ่านการประเมิน แต่เป็นกระบวนการวิวัฒนาการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและจริงจัง วัฒนธรรมนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการ "ตั้งรับ" เป็นการ "ป้องกันเชิงรุก" โดยมี "ผู้บริหารสถานศึกษา" เป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ เป็นแบบอย่างที่สะท้อนวิสัยทัศน์ และเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดสรรทรัพยากร ควบคู่ไปกับการใช้กระบวนการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาสมรรถนะของครู ท้ายที่สุด ความสำเร็จในการปกป้องสวัสดิภาพของผู้เรียนไม่อาจลุล่วงได้โดยลำพัง แต่ต้องอาศัยการถักทอเครือข่ายความร่วมมืออันเข้มแข็งระหว่างสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานท้องถิ่น เพื่อหลอมรวมเป็นเกราะป้องกันอันแข็งแกร่ง ที่เอื้อให้สถานศึกษาเป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้อย่างมีความสุขและปลอดภัยอย่างยั่งยืน

7. เอกสารอ้างอิง (References)

(จัดรูปแบบตามเกณฑ์ APA 7th Edition - เรียงลำดับตัวอักษร ไทย-อังกฤษ)

กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). *คู่มือการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน*. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2551). *การบริหารงานวิชาการและการนิเทศการศึกษา*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี. ธีระ รุญเจริญ. (2555). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 7). ข้าวฟ่าง. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *การบริหารงานวิชาการ*. ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ. รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2551). *การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. มหาวิทยาลัยทักษิณ. วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ ในศตวรรษที่ 21*. มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์. ศิริพงษ์ เศาภายน. (2558). *หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ*. บุ๊คพอยท์. ศูนย์ความปลอดภัย กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). *คู่มือการปฏิบัติงานศูนย์ความปลอดภัย กระทรวงศึกษาธิการ (MOE Safety Center)*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สัมมา รธนิธย์. (2556). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. ข้าวฟ่าง. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579*. พริกหวานกราฟฟิค. สุกัญญา แช่มช้อย. (2561). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
Epstein, J. L. (2018). *School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools* (2nd ed.). Routledge. Fullan, M. (2014). *Leading in a culture of change*. John Wiley & Sons. Geller, E. S. (2014). *The psychology of safety handbook* (2nd ed.). CRC Press. Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.

การบริหารความเสี่ยงและภาวะวิกฤตในสถานศึกษา: พลวัตและกลยุทธ์การรับมือเชิงรุก
Risk and Crisis Management in Educational Institutions: Dynamics and Proactive Coping Strategies

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์พลวัตของภัยคุกคามรูปแบบใหม่ในยุคปัจจุบัน และเสนอแนะแนวทางตลอดจนกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบสำหรับสถานศึกษา ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงในสภาวะโลกที่มีความผันผวน (VUCA World) สถานศึกษาต้องเผชิญกับภัยคุกคามที่ซับซ้อน ทั้งความเสี่ยงทางกายภาพ ชีวภาพ และทางดิจิทัล ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อความปลอดภัยและคุณภาพการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการแบบตั้งรับเมื่อเกิดเหตุจึงไม่สามารถตอบสนองต่อวิกฤตได้อย่างทันท่วงที ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำทฤษฎีระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาประยุกต์ใช้อย่างเป็นพลวัต ผ่านกระบวนการ 4 ระยะ ได้แก่ การป้องกันและลดผลกระทบ การเตรียมความพร้อม การเผชิญเหตุ และการฟื้นฟู ควบคู่ไปกับการออกแบบระบบเตือนภัยล่วงหน้าและการบริหารข้อมูลข่าวสารในภาวะวิกฤตที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ บทความยังนำเสนอกลยุทธ์การรับมือเชิงรุก ได้แก่ การบูรณาการทักษะการเอาชีวิตรอดให้แก่ผู้เรียนผ่านหลักสูตรแฝง และการจัดทำแผนเผชิญเหตุที่มีความยืดหยุ่นและนำไปปฏิบัติได้จริง ท้ายที่สุด ความสำเร็จในการรับมือกับวิกฤตการณ์ขึ้นอยู่กับการเตรียมความพร้อมเชิงรุก ซึ่งจะช่วยสร้างภูมิคุ้มกันให้สถานศึกษาสามารถปกป้องสวัสดิภาพของผู้เรียน และยืนหยัดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

คำสำคัญ: การบริหารความเสี่ยง, ภาวะวิกฤตในสถานศึกษา, พลวัตความเสี่ยง, กลยุทธ์การรับมือเชิงรุก

Abstract

This academic article aims to analyze the dynamics of emerging threats in the contemporary era and propose systematic risk management guidelines and processes for educational institutions. Amidst the rapid changes in a volatile environment (VUCA World), schools are confronted with complex threats encompassing physical, biological, and digital risks, which directly impact safety and instructional quality. Consequently, a reactive management approach is no longer adequate to respond to crises promptly. School administrators must dynamically apply systems theory and risk management processes through four distinct phases: mitigation, preparedness, response, and recovery. This must be coupled with the design of early warning systems and effective crisis communication management. Furthermore, the article proposes proactive coping strategies, including the integration of survival skills for learners through the hidden curriculum and the development of flexible, actionable contingency plans. Ultimately, successful crisis management relies on proactive preparedness, which builds institutional resilience, protects student well-being, and sustains the school as a viable learning organization.

Keywords: Risk Management, School Crisis, Risk Dynamics, Proactive Coping Strategies

1. บทนำ (Introduction) ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 สังคมโลกกำลังเผชิญกับสภาวะที่เรียกว่า VUCA World ซึ่งประกอบด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ (สุกัญญา แช่มช้อย, 2561) พลวัตเหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อระบบการศึกษา สถานศึกษาในปัจจุบันไม่ได้เผชิญเพียงปัญหาทางวิชาการ แต่งานบริหารสถานศึกษาได้ถูกท้าทายด้วย

"ภัยคุกคามรูปแบบใหม่" (Emerging Threats) ที่มีความรุนแรงและคาดเดาได้ยาก ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตโรคระบาดอุบัติใหม่ ปัญหามลพิษทางอากาศ (PM 2.5) ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ภัยคุกคามทางไซเบอร์ ตลอดจนปัญหาความรุนแรงในสถานศึกษา (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2553)

ความท้าทายเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า กระบวนทัศน์การบริหารจัดการแบบเดิมที่เน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเมื่อเกิดเหตุ (Reactive) ไม่เพียงพออีกต่อไป การบริหารสถานศึกษายุคใหม่จึงต้องบูรณาการ "การบริหารความเสี่ยง" (Risk Management) เข้าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ บทความวิชาการฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์พลวัตของภัยคุกคามรูปแบบใหม่ พร้อมทั้งนำเสนอทฤษฎีและกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ตลอดจนนำเสนอกลยุทธ์เชิงรุกและกรณีศึกษา เพื่อเป็นฐานคิดให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างภูมิคุ้มกันระดับองค์กร และปกป้องสวัสดิภาพของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. พลวัตของความเสี่ยงและภัยคุกคามรูปแบบใหม่ในสถานศึกษา ความเสี่ยงในสถานศึกษายุคปัจจุบันมีความซับซ้อนและเชื่อมโยงกันในหลายมิติ พสุ เดชะรินทร์ (2551) อธิบายว่า ความเสี่ยงคือเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นและส่งผลกระทบเชิงลบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในบริบทของสถานศึกษา สามารถจำแนกความเสี่ยงออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่:

- **ความเสี่ยงทางกายภาพและชีวภาพ (Physical and Biological Risks):** ได้แก่ มลพิษทางอากาศ (PM 2.5) ที่ขัดขวางการจัดกิจกรรมกลางแจ้ง โรคระบาดที่ทำให้เกิดภาวะการเรียนรู้ถดถอย (Learning Loss) รวมถึงอุบัติภัยและปัญหาอาชญากรรมในพื้นที่โดยรอบสถานศึกษา
- **ความเสี่ยงทางดิจิทัลและจิตวิทยา (Digital and Psychological Risks):** การขยายตัวของเทคโนโลยีทำให้เกิดภัยคุกคามทางไซเบอร์ เช่น การกลั่นแกล้งบนโลกออนไลน์ (Cyberbullying) การหลุดรอดของข้อมูลส่วนบุคคล (Data Privacy Breach) ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อภาวะซึมเศร้าและสุขภาพจิตของผู้เรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2563)

ผลกระทบจากภัยคุกคามเหล่านี้ หากไม่มีการบริหารจัดการที่รัดกุม ย่อมนำไปสู่การหยุดชะงักของการจัดการเรียนการสอน บั่นทอนความเชื่อมั่นของผู้ปกครอง และทำลายความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ซึ่งเป็นฐานรากสำคัญของการเรียนรู้

3. แนวคิดและกระบวนการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา การรับมือกับพลวัตความเสี่ยงจำเป็นต้องอาศัย **ทฤษฎีระบบ (Systems Theory)** เข้ามาเป็นแกนหลักในการวิเคราะห์ Hoy & Miskel (2013) ชี้ให้เห็นว่าสถานศึกษาคือระบบเปิด (Open System) ที่รับปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อมภายนอก การบริหารความเสี่ยงจึงเป็น "กระบวนการ" (Process) ที่ต้องทำอย่างเป็นพลวัตและครบวงจร โดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 ระยะ (4 Phases of Risk Management) ดังนี้ (สัมมา รธนิธย์, 2556):

1. **การป้องกันและลดผลกระทบ (Mitigation):** การวิเคราะห์จุดอ่อนของสถานศึกษาล่วงหน้า (Risk Assessment) เช่น การปรับปรุงภูมิทัศน์ การลดจุดอับสายตา หรือการติดตั้งเครื่องฟอกอากาศในชั้นเรียน
2. **การเตรียมความพร้อม (Preparedness):** การจัดทำแผนเผชิญเหตุ การสำรองทรัพยากร และการฝึกซ้อมแผนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดความตื่นตระหนกเมื่อเกิดวิกฤต
3. **การเผชิญเหตุและตอบสนอง (Response):** การตัดสินใจที่เด็ดขาดและรวดเร็วของผู้บริหาร การบัญชาการเหตุการณ์ (Incident Command) เพื่อระงับยับยั้งความสูญเสียให้ได้มากที่สุด
4. **การฟื้นฟู (Recovery):** การเยียวยาสภาพจิตใจ การซ่อมแซมอาคารสถานที่ และการถอดบทเรียน (After Action Review: AAR) เพื่อนำกลับไปพัฒนาระบบการป้องกันในระยะแรกต่อไป

4. การออกแบบระบบเตือนภัยและการจัดการข้อมูล (Information & Warning Systems) ในยุคดิจิทัล ข้อมูลข่าวสารคือหัวใจสำคัญของการรับมือกับวิกฤต ผู้บริหารต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อออกแบบ "ระบบเตือนภัยล่วงหน้า" (Early Warning System) เช่น การใช้ Data Analytics ตรวจสอบสถิติการขาดเรียนที่ผิดปกติ หรือการติดตามพฤติกรรมเสี่ยงของผู้เรียนผ่านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนแบบดิจิทัล (สุกัญญา แช่มช้อย, 2561)

นอกจากนี้ การประยุกต์ใช้ **ทฤษฎีการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication Theory)** ของ Coombs (2014) ถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน ผู้บริหารต้องยึดหลัก "รวดเร็ว ถูกต้อง และโปร่งใส" (Quick, Accurate, and Transparent) ผ่านการสื่อสารแบบช่องทางเดียว (Single Voice) เพื่อป้องกันข่าวลือ (Fake News) ที่จะสร้างความตื่นตระหนกให้แก่สังคมและผู้ปกครอง การจัดการข้อมูลที่ดียังรวมถึงการเชื่อมโยงฐานข้อมูลฉุกเฉินร่วมกับหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นและโรงพยาบาลในพื้นที่

5. กลยุทธ์การรับมือเชิงรุกสำหรับผู้บริหารการศึกษา เพื่อแปลงทฤษฎีสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารต้องขับเคลื่อนกลยุทธ์เชิงรุก 2 ประการหลัก ดังนี้:

- **การปรับปรุงหลักสูตรแฝง (Hidden Curriculum) เพื่อบูรณาการทักษะการเอาชีวิตรอด:** สถานศึกษาไม่ควรสอนเพียงวิชาการ แต่ต้องสอดแทรกทักษะความปลอดภัยเข้าไปในวิถีชีวิตประจำวันของผู้เรียน (ศิริพงษ์ เศาภายน, 2558) **ตัวอย่างเช่น:** แนวปฏิบัติของโรงเรียนในประเทศญี่ปุ่นที่มีการฝึกซ้อมแผ่นดินไหว (Disaster Drills) จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมโรงเรียน หรือการนำโปรโตคอลการรับมือผู้บุกรุกแบบ "Run, Hide, Fight" หรือ "ALICE" (Alert, Lockdown, Inform, Counter, Evacuate) มาฝึกซ้อมเชิงสถานการณ์จำลองให้แก่ครูและนักเรียน เพื่อสร้างสัญชาตญาณการเอาชีวิตรอด
- **การจัดทำแผนเผชิญเหตุ (Contingency Plan) ที่มีความยืดหยุ่น:** แผนเผชิญเหตุต้องไม่ใช่เอกสารที่อยู่ในแฟ้มเพื่อรอรับการประเมิน แต่ต้องเป็น "คู่มือปฏิบัติการที่เป็นพลวัต" Fullan (2014) เน้นย้ำว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างแผนที่ยืดหยุ่นและนำไปปฏิบัติได้จริง (Actionable) โดยต้องมีการระบุบทบาทหน้าที่ (Who does what) ช่องทางการสื่อสารสำรอง และทรัพยากรฉุกเฉินไว้อย่างชัดเจน และต้องมีการปรับปรุงแผนทันทีเมื่อบริบทความเสี่ยงเปลี่ยนไป

6. บทสรุป (Conclusion) พลวัตของความเสี่ยงในยุคปัจจุบัน เป็นบททดสอบที่สำคัญสำหรับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารความเสี่ยงและภาวะวิกฤตไม่สามารถทำได้ด้วยการตั้งรับหรือใช้สัญชาตญาณเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยกรอบแนวคิดเชิงระบบ การประเมินข้อมูลอย่างรอบด้าน และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความสำเร็จในการก้าวข้ามวิกฤตจึงอยู่ที่ "การเตรียมความพร้อมเชิงรุก" ผ่านการปลูกฝังหลักสูตรแฝงด้านความปลอดภัย และการมีแผนเผชิญเหตุที่ยืดหยุ่น สถานศึกษาที่สามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ จะไม่เพียงแค่ปกป้องชีวิตและทรัพย์สิน แต่ยังสามารถธำรงไว้ซึ่งความไว้วางใจของสังคม และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พร้อมรับมือกับทุกความท้าทายในอนาคตได้อย่างแท้จริง

7. เอกสารอ้างอิง (References)

กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). *คู่มือการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน*. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย. ธีระ รุญเจริญ. (2555). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 7). ข้าวฟ่าง. พสุ เดชะรินทร์. (2551). *การบริหารความเสี่ยง*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2551). *การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. มหาวิทยาลัยทักษิณ. ศิริพงษ์ เศาภายน. (2558). *หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ*. บุ๊ค

พอยท์. สัมมา รธนิธย์. (2556). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. ข้าวฟ่าง. สุกัญญา แช่มช้อย. (2561). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สุวิมล ว่องวาณิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579*. พริกหวานกราฟฟิค. เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2553). *การบริหารสถานศึกษายุคใหม่*. สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย. Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). Sage Publications. Fullan, M. (2014). *Leading in a culture of change*. John Wiley & Sons. Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.

กระบวนทัศน์ใหม่ของการจัดโครงสร้างองค์การแบบแนวราบ ในบริบทโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

A Novel Paradigm of Horizontal Organizational Structure in the Context of Educational Opportunity Expansion Schools

ศักดิ์ชาย มงคลเคหา

บทคัดย่อ

โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาถือเป็นฟันเฟืองและกลไกเชิงนโยบายที่สำคัญยิ่งในการลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาของประเทศไทย อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติและสภาพความเป็นจริงเชิงประจักษ์ สถานศึกษาเหล่านี้มักเผชิญกับข้อจำกัดทางโครงสร้างอย่างรุนแรง โดยเฉพาะปัญหาด้านความขาดแคลนทรัพยากรบุคคลและภาระงานของครูผู้สอนที่มีความซ้ำซ้อนและล้นเกิน ปรากฏการณ์ดังกล่าวเป็นผลสืบเนื่องโดยตรงจากการนำเอาโครงสร้างการบริหารแบบสายการบังคับบัญชาตามแนวดิ่ง (Hierarchical Structure) หรือระบบราชการที่ซับซ้อนมาบังคับใช้ ซึ่งก่อให้เกิดความล่าช้า ขาดความยืดหยุ่น และไม่สอดคล้องกับบริบทที่แท้จริงของสถานศึกษาขนาดเล็ก บทความวิชาการเชิงวิพากษ์ฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหา ข้อจำกัด และผลกระทบของการใช้โครงสร้างองค์การแบบแนวดิ่งดั้งเดิม 2) เพื่อสังเคราะห์และนำเสนอกระบวนทัศน์ใหม่ของการจัดโครงสร้างองค์การแบบแนวราบ (Horizontal Organization) ที่เหมาะสมกับบริบท และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนโครงสร้างดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติจริง

จากการศึกษาและสังเคราะห์พบว่า กระบวนทัศน์ใหม่ที่เหมาะสมและสามารถตอบโจทย์บริบทของโรงเรียนขยายโอกาสฯ ประกอบด้วย 4 กลไกสำคัญที่ทำงานสอดประสานกัน ได้แก่ 1) การลอกคราบระบบราชการด้วยการลดรูปลำดับขั้นการบังคับบัญชา 2) การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานไปสู่ทีมข้ามสายงานผ่านกระบวนการขับเคลื่อนด้วยชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 3) การประยุกต์ใช้และส่งเสริมภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ลงสู่ระดับผู้ปฏิบัติ และ 4) การพลิกโฉมบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจากผู้สั่งการและควบคุม ไปสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและโค้ช การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรอย่างถอนรากถอนโคนนี้จะช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจ คืนเวลาอันมีค่าให้ครูผู้สอนได้กลับคืนสู่ห้องเรียน และเพิ่มความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเชิงวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: โครงสร้างองค์การแบบแนวราบ, โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา, การกระจายอำนาจ, ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ, การบริหารการศึกษา

Abstract

Educational Opportunity Expansion Schools serve as vital policy mechanisms and foundational pillars for reducing educational inequality and promoting equity within Thailand. However, in practical terms and based on empirical realities, these institutions frequently encounter severe structural constraints, particularly concerning human resource shortages and highly redundant, overwhelming teacher workloads. This phenomenon is a direct consequence of imposing traditional vertical hierarchical administrative structures—or complex bureaucratic systems—which inherently generate delays, lack agility, and fail to align with the authentic contexts of smaller educational institutions. This critical academic article, therefore, pursues three primary objectives: 1) to comprehensively analyze the problems, limitations, and impacts of traditional vertical organizational structures; 2) to synthesize and propose a novel paradigm of horizontal organizational structure tailored to this specific context; and 3) to recommend strategic guidelines for translating this structure into practical implementation.

Through a comprehensive review and synthesis of relevant literature, the study reveals that an appropriate new paradigm for Opportunity Expansion Schools comprises four synergistic mechanisms: 1) the shedding of bureaucratic red tape through the delayering of hierarchy; 2) the transition towards cross-functional teams driven by Professional Learning Communities (PLC); 3) the application and promotion of distributed leadership reaching the operational level; and 4) the radical transformation of the school principal's role from a traditional commander and controller to a facilitator and coach. The fundamental restructuring of the organization will significantly empower teachers, return invaluable instructional time to educators, and profoundly enhance agility in resolving academic issues, ultimately leading to the sustainable elevation of student quality.

Keywords: Horizontal Organization, Opportunity Expansion Schools, Decentralization, Distributed Leadership, Educational Administration

บทนำ

การจัดการศึกษาในยุคปัจจุบันกำลังเผชิญกับคลื่นแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง ภายใต้บริบทของโลกยุคพลวัต (VUCA World) อันประกอบไปด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ปรากฏการณ์เหล่านี้ได้สร้างแรงกระเพื่อมอย่างมหาศาลต่อระบบการศึกษาทั่วโลก บริบททางสังคม เทคโนโลยี และเศรษฐกิจที่แปรเปลี่ยนไปอย่างฉับพลัน เรียกร้องให้สถานศึกษาทุกระดับต้องปรับตัวอย่างพลิกผัน (Disruptive Adaptation) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสังคมได้อย่างทันท่วงที ในระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย นโยบายที่สำคัญยิ่งในการสร้างความเสมอภาคและตอบสนองต่อสิทธิขั้นพื้นฐานของประชาชนคือการจัดตั้ง "โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา" (Educational Opportunity Expansion Schools) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563) ได้ให้นิยามไว้อย่างชัดเจนว่า หมายถึง โรงเรียนระดับประถมศึกษาที่ได้รับอนุมัติให้เปิดทำการสอนเพิ่มเติมในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3)

โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาเหล่านี้ เปรียบเสมือนแสงสว่างที่ปลายอุโมงค์สำหรับเด็กและเยาวชนในพื้นที่ชนบททุรกันดาร หรือกลุ่มผู้ด้อยโอกาสทางเศรษฐกิจและสังคม ให้สามารถมีโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นใกล้บ้าน โดยไม่ต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายอันมหาศาลในการเดินทางหรือการย้ายถิ่นฐานเข้าไปเรียนในตัวเมือง ปัจจุบันมีโรงเรียนในกลุ่มนี้กระจายตัวอยู่ตามภูมิภาคต่างๆ กว่า 6,000 แห่งทั่วประเทศ ซึ่งรองรับนักเรียนกลุ่มเปราะบางจำนวนมหาศาล สถานศึกษาเหล่านี้จึงเปรียบเสมือนรากฐานสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติ และเป็นด่านหน้าในการป้องกันปัญหาการหลุดออกจากระบบการศึกษา

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีเป้าหมายเชิงนโยบายที่ยิ่งใหญ่และงดงาม แต่เมื่อใช้แว่นตาทางวิชาการมองลึกลงไปถึงข้อมูลเชิงประจักษ์และการปฏิบัติงานจริงในระดับพื้นที่ กลับพบว่าโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากำลังเผชิญกับวิกฤตความซ้ำซ้อนเชิงโครงสร้างอย่างหนักหน่วง ปัญหาหลักประการหนึ่งที่กัดกร่อนประสิทธิภาพการทำงานคือ "ความขัดแย้งระหว่างบริบทกับโครงสร้าง" (Context-Structure Mismatch) แม้โรงเรียนเหล่านี้ส่วนใหญ่จะมีขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนไม่มาก และมีอัตรากำลังบุคลากรครูที่จำกัดอย่างยิ่ง (บ่อยครั้งที่ครูเพียง 1 คนต้องรับผิดชอบสอนนักเรียนหลายระดับชั้น ควบรวมหลายกลุ่มสาระการเรียนรู้ และบางครั้งต้องสอนในรายวิชาที่ไม่ตรงกับความเชี่ยวชาญหรือวิชาเอกของตนเอง) แต่ในเชิงการบริหารจัดการสถานศึกษาเหล่านี้กลับถูกกำหนด หรือถูกบังคับกลายๆ ผ่านระเบียบปฏิบัติ ให้ต้องใช้โครงสร้างการบริหารแบบสายการบังคับบัญชาตามแนวดิ่ง (Hierarchical Structure) หรือระบบราชการแบบดั้งเดิม (Bureaucracy) ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว โครงสร้างอันเทอะทะนี้ถูกลอกเลียนแบบหรือจำลองมาจากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมทั้งด้านบุคลากรและงบประมาณ

โครงสร้างแบบแนวดิ่งนี้ประกอบด้วยสายการบังคับบัญชาที่ลดหลั่นกันหลายระดับชั้น เริ่มตั้งแต่ผู้อำนวยการโรงเรียน ลงมาที่รองผู้อำนวยการ ผ่านหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย (กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป) ทอดยาวลงมายังหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าสายชั้น และท้ายที่สุดจึงไปถึงครูผู้ปฏิบัติการสอน (รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2550) การออกแบบองค์กรในลักษณะ "เสื้อโหล" (One size fits all) ที่ละเลยความแตกต่างเชิงบริบทเช่นนี้ ก่อให้เกิดปัญหา "ภาวะงาน

ล้นมือ" (Work Overload) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ครูผู้สอนต้องแบกรับภาระงานเอกสาร งานธุรการ และการจัดทำรายงานเพื่อสนองตอบต่อโครงสร้างการบริหารแต่ละลำดับชั้น เวลาอันมีค่าที่ควรจะถูกทุ่มเทให้กับการเตรียมการสอน การศึกษาค้นคว้านวัตกรรม การดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคล กลับถูกเบียดบังไปกับการทำงานเอกสารที่ไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพผู้เรียน (ศิริพงษ์ เศาภายน, 2558)

ยิ่งไปกว่านั้น ในยามที่โรงเรียนขยายโอกาสฯ ต้องเผชิญกับวิกฤตหรือปัญหาเร่งด่วนของนักเรียน เช่น ปัญหาการออกกลางคัน (Dropout) ปัญหาความรุนแรง ปัญหาครอบครัวแหว่งกลาง หรือปัญหาการเรียนรู้ถดถอย (Learning Loss) อันเป็นผลกระทบจากสถานการณ์โรคระบาด โครงสร้างแนวดิ่งที่เน้นการสั่งการจากบนลงล่าง (Top-down Management) และมีขั้นตอนการอนุมัติรายงานที่ยืดยาว กลับกลายเป็นอุปสรรคขัดขวางความรวดเร็วในการตัดสินใจ (Robbins & Judge, 2019) ทำให้การเข้าไปโอบอุ้มและช่วยเหลือผู้เรียนเป็นไปอย่างล่าช้าและไม่ทันต่อสถานการณ์วิกฤต

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาทั้งหมด การคงไว้ซึ่งโครงสร้างการบริหารแบบสายการบังคับบัญชาที่เยิ่นเย้อและไม่ตอบโจทย์บริบท จึงเปรียบเสมือนการสูญเสียโอกาสทางยุทธศาสตร์ของการศึกษาไทย การเปลี่ยนผ่านจากโครงสร้างเดิมไปสู่ การจัดโครงสร้างองค์การแบบแนวราบ (Horizontal หรือ Flat Organization) ซึ่งให้ความสำคัญกับการลดทอนระดับชั้นการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจการตัดสินใจ และการทำงานแบบสอดประสานเป็นทีม (สมยศ นาวีการ, 2554) จึงไม่ใช่เพียงทางเลือกทางวิชาการ (Academic Choice) อีกต่อไป แต่ถือเป็น "ความจำเป็นเร่งด่วนระดับวิกฤต" (Critical Imperative) ที่ผู้กำหนดนโยบายและผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนัก บทความวิชาการฉบับนี้จึงมีความมุ่งมั่นที่จะวิเคราะห์สภาพปัญหาอย่างเจาะลึกรอบด้าน และสังเคราะห์เพื่อนำเสนอกระบวนทัศน์ใหม่ของการปรับโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ ที่ถูกปรับแต่ง (Tailored) ให้สอดรับกับบริบทอันเฉพาะเจาะจงของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา เพื่อหวังที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการปลดล็อกศักยภาพของบุคลากร คืนลมหายใจและจิตวิญญาณให้ครู และยกระดับคุณภาพการศึกษาของเด็กไทยกลุ่มเปราะบางอย่างแท้จริงและยั่งยืน

วัตถุประสงค์ บทความวิชาการนี้เขียนขึ้นภายใต้กรอบแนวคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) และการคิดเชิงสร้างสรรค์ระบบ (System Thinking) โดยกำหนดวัตถุประสงค์หลักเพื่อการศึกษาและนำเสนอไว้ 3 ประการ ดังนี้:

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหา ข้อจำกัด และผลกระทบเชิงลบของการจัดโครงสร้างองค์การแบบสายการบังคับบัญชาตามแนวดิ่ง (Hierarchical Structure) ที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ภาระงานของครู และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ในบริบทของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
2. เพื่อสังเคราะห์และนำเสนอกระบวนทัศน์ใหม่ของการจัดโครงสร้างองค์การแบบแนวราบ (Horizontal Organization) ตลอดจนกลไกเชิงระบบ องค์ประกอบ และรูปแบบความสัมพันธ์ภายในองค์กรที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงทางทรัพยากรและบริบทของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

3. เพื่อเสนอแนะแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ กลไกการขับเคลื่อน ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ (Conditions for Success) ในการนำแนวคิดโครงสร้างองค์การแบบแนวราบไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม

การสร้างกระบวนทัศน์ใหม่ทางการบริหารจำเป็นต้องหยั่งรากลึกลงบนฐานทฤษฎีที่มั่นคงและได้รับการยอมรับทางวิชาการ บทความนี้อาศัยการทบทวนวรรณกรรมที่ครอบคลุมทั้งมิติทางรัฐประศาสนศาสตร์ การบริหารธุรกิจ และการบริหารการศึกษา ในประเด็นสำคัญ ดังนี้

วิวัฒนาการทฤษฎีองค์การ: จากอุดมคติแห่งแนวดิ่งสู่ความคล่องตัวของแนวราบ ทฤษฎีองค์การแบบเครื่องจักรกล (Mechanistic Structure) หรือระบบราชการ (Bureaucracy) ที่ได้รับการพัฒนาและนำเสนอโดยนักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน Max Weber ถือเป็นรากฐานการจัดองค์กรที่เคยได้รับความนิยมอย่างสูงในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม โครงสร้างลักษณะนี้ให้ความสำคัญสูงสุดกับการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญอย่างเด็ดขาด (Division of Labor) การยึดมั่นในกฎระเบียบและสายการบังคับบัญชาตามแนวดิ่งที่ชัดเจน (Hierarchy of Authority) และการทำงานที่เป็นทางการปราศจากความสัมพันธ์ส่วนตัว อย่างไรก็ตาม Daft (2020) นักวิชาการด้านทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์กรร่วมสมัย ได้วิพากษ์และชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าโครงสร้างอันแข็งที่อและเชื่องช้าเช่นนี้ ได้กลายเป็นสิ่งที่ล้าสมัยและหมดความเหมาะสมไปแล้วในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) และยุคดิจิทัล
องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-Performance Organizations) ในทศวรรษปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจหรือภาครัฐ ล้วนมีแนวโน้มปรับตัวไปสู่ โครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Structure) หรือที่เรียกกันอย่างแพร่หลายในวงวิชาการบริหารว่า โครงสร้างแบบแนวราบ (Horizontal หรือ Flat Organization) ลักษณะเด่นอันเป็นเอกลักษณ์ของโครงสร้างแบบแนวราบ ประกอบด้วย 3 ประการหลักที่แตกต่างจากอดีตอย่างสิ้นเชิง ได้แก่:

1. **การหดตัวของลำดับชั้น (Delayering):** องค์กรจะถูกบีบอัดให้มีระดับชั้นการบังคับบัญชาน้อยที่สุด (Few Hierarchical Levels) อาจเหลือเพียง 1 หรือ 2 ระดับ ทำให้ระยะห่างระหว่างผู้บริหารระดับสูงสุด (Top Management) และพนักงานระดับปฏิบัติการหน้างาน (Frontline Employees) แคบลงอย่างมาก
2. **การสื่อสารแบบไร้รอยต่อ (Seamless Communication):** ทิศทางการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารจะเปลี่ยนจากการกระจายคำสั่งจากบนลงล่าง (Top-down) มาเป็นการสื่อสารแบบแนวระนาบ (Horizontal) และแนวทแยง (Diagonal) ทำให้ข้อมูลข่าวสารเข้าถึงบุคลากรทุกคนได้อย่างรวดเร็ว โปร่งใส และลดความเสี่ยงในการบิดเบือนของข้อความผ่านคนกลาง
3. **การกระจายอำนาจเบ็ดเสร็จ (Complete Decentralization):** ไม่ใช่เพียงแค่การมอบหมายงาน แต่คือการคืนอำนาจการตัดสินใจ (Decision-making Authority) ลงสู่ระดับพื้นที่หรือผู้ปฏิบัติงาน ให้มีสิทธิในการวินิจฉัยแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทีโดยไม่ต้องรออนุมัติจากเบื้องบน

ในบริบทของการบริหารการศึกษาของไทย นักวิชาการระดับแนวหน้าอย่าง ธีระ รุญเจริญ (2555) และ สัมมา รธนิธย์ (2553) ได้อธิบายไว้อย่างสอดคล้องกันว่า การกระจายอำนาจทางการศึกษาไม่ได้หมายถึงการที่

ผู้บริหารผลักภาระความรับผิดชอบไปให้ครู แต่คือกระบวนการ "เสริมสร้างพลังอำนาจ" (Empowerment) ซึ่งถือเป็นการให้เกียรติและแสดงความเชื่อมั่นในความเป็นวิชาชีพ (Professionalism) ของครู การมอบอำนาจและพื้นที่ให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานหน้างาน (Frontline Educators) ให้มีสิทธิ์ขาดในการตัดสินใจเรื่องการจัดการเรียนรู้ การเลือกใช้สื่อ และการแก้ปัญหาผู้เรียน จะเป็นกุญแจดอกสำคัญในการเปิดประตูสู่การเพิ่มแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) สิ่งนี้สอดคล้องอย่างยิ่งกับมุมมองของ Hoy และ Miskel (2012) ที่ได้สรุปไว้ในตำรามาตรฐานสากลว่า โครงสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นการให้อำนาจครูและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะส่งผลบวกทางตรงต่อการสร้างบรรยากาศทางวิชาการและผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา

วิกฤตภาระงานครูและพยาธิสภาพของโครงสร้างในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา การทำความเข้าใจบริบทเฉพาะและพยาธิสภาพ (Pathologies) ของโรงเรียนขยายโอกาสฯ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการสร้างข้อเสนอแนะที่จับต้องได้ จากการสังเคราะห์งานวิจัยในประเทศ สุกัญญา แช่มช้อย (2561) ได้ชี้ให้เห็นมุมมองที่น่าสนใจว่า อุปสรรคและความท้าทายสูงสุดของการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขยายโอกาสฯ นั้น แท้จริงแล้วไม่ใช่ความด้อยปัญญาของนักเรียน หรือความขาดแคลนงบประมาณเพียงมิติเดียว แต่ปัญหาที่ฝังรากลึกที่สุดคือ "วิกฤตภาระงานธุรการที่แฝงตัวมากับโครงสร้างการบริหารแบบแยกฝ่ายงาน"

เนื่องจากกลไกของรัฐผลักดันให้โรงเรียนต้องจัดโครงสร้างเลียนแบบโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ ทำให้เกิดภาวะที่ครูผู้สอนเพียง 1 คน จำเป็นต้องสวมหมวกหลายใบในเวลาเดียวกันตลอดสัปดาห์การทำงาน ครูต้องทำหน้าที่ตั้งแต่เป็นครูประจำชั้น เป็นครูผู้สอนในกลุ่มสาระหลักและสาระรอง เป็นหัวหน้างานการเงิน เป็นเจ้าหน้าที่พัสดุ เป็นผู้รับผิดชอบระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ไปจนถึงเป็นผู้ดูแลอาคารสถานที่และระบบสารสนเทศ ปัญหาทวีความรุนแรงขึ้นวิกฤตเมื่อระบบการตรวจสอบ นิเทศ และประเมินผลของหน่วยงานต้นสังกัดและองค์กรภายนอก มักจะอิงอยู่กับการตรวจประเมินร่องรอยเอกสาร รายงาน หรือแฟ้มผลงานที่ถูกเรียกร้องให้จัดทำขึ้นตาม "ฝ่ายงานและตัวชี้วัดเชิงปริมาณ"

ผลกระทบลูกโซ่ที่ตามมาคือ อาการ "ครูทิ้งห้องเรียน" ไม่ใช่เพราะความเกียจคร้าน แต่ครูจำใจต้องละทิ้งนักเรียนเพื่อมานั่งหน้าคอมพิวเตอร์ จัดทำเอกสาร แผนภูมิ และรายงานให้ครบตามกรอบโครงสร้างที่ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อป้องกันความผิดทางวินัยหรือเพื่อการประเมินวิทยฐานะ ปรากฏการณ์นี้ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในไทย แต่สอดคล้องกับงานวิจัยระดับนานาชาติของ Hargreaves และ Fullan (2012) ที่ได้วิพากษ์ไว้ว่า การสร้าง "ทุนทางวิชาชีพ" (Professional Capital) อันเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา จะไม่มีทางเกิดขึ้นได้เลยตราบใดที่องค์กรยังคงยึดติดกับโครงสร้างการบริหารแบบกลไกที่สร้างความแปลกแยกและโดดเดี่ยวครู องค์กรการศึกษายุคใหม่จำเป็นต้องกล้าที่จะรื้อทิ้ง (Dismantle) โครงสร้างดั้งเดิมเหล่านั้น แล้วหันมาสร้างสถาปัตยกรรมองค์กรใหม่ที่เกื้อหนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันแบบเครือข่ายที่มีผู้เรียนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง

กรอบแนวคิดเชิงสังเคราะห์ (Synthetic Conceptual Framework) เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้มีความชัดเจนเชิงประจักษ์ บทความวิชาการฉบับนี้ได้ทำการบูรณาการแนวคิดทฤษฎีองค์การแนวราบ

(Horizontal Organization Theory) ของ Daft (2020) เข้ากับแนวคิดเรื่องทฤษฎีภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership Theory) ของ Spillane (2006) รวมทั้งนำหลักการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community - PLC) มาเป็นเสมือน "กาวใจ" ในการเชื่อมประสาน เพื่อสร้างกรอบแนวคิดใหม่ที่เป็นรูปธรรมในการเปลี่ยนผ่านสถานศึกษา กล่าวคือ เป็นกระบวนการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) จากการใช้ (A) โครงสร้างแนวดิ่งที่เน้นการควบคุม การแบ่งแยกส่วนงาน (Silo) และการสั่งการแบบเผด็จการ ไปสู่ (B) โครงสร้างแนวราบที่เน้นความร่วมมือ การสอดประสานงานข้ามศาสตร์ (Interdisciplinary) และการใช้หลักจิตวิทยาการโค้ชชิ่ง (Coaching) เป็นเครื่องมือหลักในการบริหารทุนมนุษย์

กระบวนทัศน์ใหม่ของการจัดโครงสร้างองค์การแบบแนวราบ (The New Paradigm) เพื่อไม่ให้แนวคิดทางวิชาการนี้หยุดอยู่เพียงแค่อุดมคติที่ล่องลอยอยู่บนหอคอยงาช้าง แต่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ปฏิบัติได้จริงในบริบทที่แร้นแค้นและเต็มไปด้วยข้อจำกัดด้านทรัพยากรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา บทความนี้ขอนำเสนอกลไกการขับเคลื่อนโครงสร้างแบบแนวราบ 4 ประการที่ถูกออกแบบมาให้ทำงานสอดรับกันอย่างเป็นระบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การลอกคราบระบบราชการ: การลดรูปลำดับขั้นการบังคับบัญชา (Delayering of Hierarchy) กระบวนทัศน์ใหม่ประการแรก เรียกร้องความกล้าหาญทางจริยธรรมและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการ "รื้อถอน" (Deconstruct) โครงสร้างการบริหาร 4 กลุ่มงานแบบเดิม (วิชาการ งบประมาณ บุคคล ทั่วไป) ที่ปฏิบัติสืบต่อกันมา โครงสร้างเหล่านี้เปรียบเสมือนกำแพงไซโล (Silo) ที่แบ่งแยกการทำงานของบุคลากรออกจากกัน การปรับโครงสร้างต้องเริ่มจากการทำศัลยกรรมองค์กร ยุบรวมระดับชั้นให้เหลือเพียง 2 ระดับหลัก คือ "กลุ่มผู้อำนวยการ (Executive Team)" และ "ทีมปฏิบัติการวิชาการ (Academic Operation Teams)" (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2556) โดยทำการยกเลิกตำแหน่งระดับกลาง (Middle Management) ที่มักมีความซ้ำซ้อนหรือมีไว้เพียงเพื่อเป็นจุดพักและจุดคัดกรองแฟ้มเอกสาร เช่น ตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชา หรือหัวหน้าสายชั้น ซึ่งในบริบทโรงเรียนขนาดเล็ก ตำแหน่งเหล่านี้มักถูกมอบหมายให้ครูอาวุโสที่ต้องรับภาระหนักเกินความจำเป็น การจัดผังองค์กรใหม่ (Re-organization) จะเปลี่ยนผ่านจากการแบ่งตามโครงสร้างอำนาจ มาเป็นการแบ่งกลุ่มงานตาม "เป้าหมาย วาระ และสภาพปัญหา" (Issue-based Taskforces) เช่น แทนที่จะมีกลุ่มบริหารทั่วไป อาจเปลี่ยนเป็นการตั้ง "ทีมเฉพาะกิจเพื่อดูแลความปลอดภัยและสุขภาวะนักเรียน" หรือแทนที่จะมีหมวดคณิตศาสตร์ ก็จัดตั้ง "ทีมบูรณาการยกระดับทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงตรรกะ" การลดรูปลำดับขั้นเช่นนี้สร้างปรากฏการณ์ใหม่ คือ ครูอัตราจ้างหรือครูบรรจุใหม่สามารถเดินถือโครงการ แนวคิด หรือขออนุมัติงบประมาณจากผู้อำนวยการโรงเรียนได้โดยตรงทันที ไม่ต้องผ่านกระบวนการกลั่นกรองตามลำดับขั้นที่ใช้เวลาหลายวัน ซึ่งมักทำให้ความกระตือรือร้นและไฟในการทำงานของครูรุ่นใหม่มอดดับลง การหดตัวของสายบังคับบัญชาคือการขจัดปัญหาคอขวด (Bottleneck) ทางการบริหารอย่างเบ็ดเสร็จและทรงพลัง

การสลายไซโลด้วยทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) และพลังแห่ง PLC เมื่อปราศจากโครงสร้างหมวดวิชาแบบเดิมที่ตีตีกรอบแบ่งแยกสาขาวิชา ครูในโรงเรียนขยายโอกาสฯ ซึ่งมีจำนวนน้อยนิด จะไม่ถูกโดดเดี่ยวให้ต้องต่อสู้ดิ้นรนตามลำพังในรายวิชาของตนอีกต่อไป พวกเขาจะถูกดึงเข้ามารวมตัวกันในรูปแบบของ "ทีมข้ามสายงาน" (Cross-functional Teams) การจัดทีมลักษณะนี้เป็นกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด

ในการแก้ปัญหาคลาสสิกของโรงเรียนขนาดเล็กคือปัญหา "ครูสอนไม่ตรงวิชาเอก" โดยครูที่มีความเชี่ยวชาญต่างสาขาสามารถระดมสมอง แลกเปลี่ยนมุมมอง และช่วยเหลือกันออกแบบการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ (Integrated Learning) ได้อย่างลงตัว เช่น ครูวิทยาศาสตร์ร่วมกับครูภาษาไทยและครูการงานอาชีพ ออกแบบโครงงาน (Project-based Learning) เรื่องการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรในชุมชน
กลไกสำคัญที่จะทำหน้าที่เป็นเบ้าหลอมและยึดโยงครูที่มีพื้นฐานความเชี่ยวชาญแตกต่างกัน ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสนิทใจและมีเป้าหมายร่วมกันคือ การขับเคลื่อนผ่าน "ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ" (Professional Learning Community: PLC) (วิจารณ์ พานิช, 2555) อย่างไรก็ตาม ในโครงสร้างแบบแนวราบ การทำ PLC จะถูกปลดปล่อยจากรูปแบบที่เป็นทางการหรือการตั้งวงประชุมเพื่อถ่ายรูปทำแฟ้มประเมิน แต่จะมุ่งเน้นไปที่วง PLC แบบธรรมชาติและมีชีวิต (Organic PLC) ซึ่งเกิดจากการล้อมวงพูดคุยปัญหานักเรียนแบบหน้างานในห้องพักครู การร่วมกันวางแผนการสอนระยะสั้น การเข้าไปสังเกตชั้นเรียนแบบกัลยาณมิตรโดยไม่จับผิด และการสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การทำงานในลักษณะทีมข้ามสายงานควบคู่กับ Organic PLC นี้ จะก่อให้เกิดความคล่องตัว (Agility) สูงสุด และสร้างพื้นที่แห่งการเรียนรู้ที่ปราศจากการตัดสิน (Non-judgmental Space) อันเป็นพื้นฐานของการสร้างสรรค์นวัตกรรม

การปลดล็อกศักยภาพด้วยภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) โครงสร้างการบริหารแบบแนวดิ่งในอดีตมักมีอคติและผูกขาดความเป็นผู้นำไว้กับตัวบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสูงสุด ผู้อำนวยการเปรียบเสมือนดวงอาทิตย์ที่ทุกอย่างต้องโคจรรอบ แต่ในมุมมองของนักการศึกษาระดับโลกอย่าง Spillane (2006) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจได้ปฏิวัติความคิดนี้ โดยยืนยันว่าความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 คือ "พฤติกรรมและการกระทำ" (Practices and Actions) ไม่ใช่เพียง "ตำแหน่งทางสายงาน" (Position) ในโครงสร้างแนวราบที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีระดับของวุฒิภาวะและภาวะผู้นำที่สูงพอที่จะ "สละอำนาจ" (Delegation of Power) ยินยอมและผลักดันให้ครูผู้สอนก้าวขึ้นมาแสดงบทบาทเป็น "ผู้นำร่วม" (Co-leaders)

ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม เช่น การมอบอำนาจเด็ดขาดให้ครูวิทยาศาสตร์เป็นผู้นำโครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ระดับชาติ (O-NET) โดยผู้อำนวยการถอยร่นมาทำหน้าที่เป็นเพียงผู้เจรจาต่อรองและสนับสนุนงบประมาณ หรือการมอบหมายให้ครูรุ่นใหม่ (Gen Z) ที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี (EdTech) เป็นผู้นำสูงสุดในการตัดสินใจเลือกซื้อระบบบริหารจัดการเรียนรู้ (LMS) ของโรงเรียน โดยที่ผู้บริหารรับฟังและปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น (ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์, 2553) การกระจายอำนาจอย่างแท้จริงนี้ แตกต่างจากการแบ่งงานให้ทำอย่างสิ้นเชิง เพราะมันคือการให้อำนาจในการ "ตัดสินใจขั้นสุดท้าย" กระบวนการนี้จะปลูกฝังความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กร (Sense of Ownership and Belonging) จุดประกายแรงบันดาลใจ (Inspiration) และปลุกพลังให้ครูทำงานด้วยความภาคภูมิใจในฐานะหุ้นส่วนของการพัฒนา

การพลิกโฉมบทบาทผู้บริหารสู่ "ผู้อำนวยความสะดวกและโค้ช" (The Shift to Facilitator and Coach)

กระบวนทัศน์การจัดโครงสร้างแบบแนวราบจะไม่มีวันสำเร็จ หากปราศจากการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางความคิด (Mindset Shift) ของผู้บริหารโรงเรียนอย่างรุนแรงและลึกซึ้ง ผู้บริหารจะต้องกล้าสลัด

ภาพลักษณ์ของอำนาจนิยมแบบดั้งเดิม ทิ้งคราบของความเป็น "ผู้ตรวจสอบสั่งการและผู้พิพากษา" (Commander and Judge) แล้วก้าวไปสู่บทบาทใหม่ที่ทรงพลังยิ่งกว่า Fullan (2014) ชี้แนะอย่างเฉียบคมว่า ผู้นำการศึกษายุคใหม่ต้องทำหน้าที่เป็น "ผู้นำการเรียนรู้" (Lead Learner) ขององค์กร หมายความว่าผู้บริหารต้องแสดงตนเป็นผู้ที่พร้อมจะเรียนรู้ไปพร้อมกับครูเสมอ

ในสถาปัตยกรรมองค์กรแบบแนวราบ ผู้บริหารจะลดบทบาทการนั่งโต๊ะเซ็นแฟ้มเอกสารอยู่ในห้องแอร์และเพิ่มสัดส่วนเวลาในการลงพื้นที่เชิงรุก (Management by Wandering Around) เพื่อแสดงบทบาทเป็น "ผู้อำนวยความสะดวก" (Facilitator) ที่มีภารกิจศักดิ์สิทธิ์ในการกวาดล้างอุปสรรคและขวากหนามในการทำงานของครู ไม่ว่าจะเป็นการจัดหาทรัพยากร ซอฟต์แวร์ หรือเทคโนโลยีเพื่อลดภาระงานธุรการ นอกจากนี้บทบาทที่ลึกซึ้งและท้าทายที่สุดคือการเปลี่ยนผ่านตนเองสู่การเป็น "โค้ช" (Coach) ผู้บริหารแบบโค้ชจะไม่เป็นผู้ชี้นิ้วสั่งว่าต้องทำอะไร หรือแก้ปัญหาด้วยวิธีใด แต่จะเป็นผู้ที่ใช้ศิลปะแห่งกระบวนการตั้งคำถามเชิงรุก (Active Questioning) และการรับฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening/Empathic Listening) เพื่อกระตุ้นให้ครูได้หยุดคิดทบทวน ค้นหาคำตอบด้วยตนเอง และดึงศักยภาพที่ซ่อนอยู่ (Untapped Potential) ของตนออกมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน (ภารดี อนันต์นาวี, 2551) การเปลี่ยนบทบาทนี้คือการเปลี่ยนจาก Transactional Leadership มาเป็น Transformational Leadership อย่างแท้จริง

เงื่อนไขแห่งความสำเร็จและความท้าทาย (Conditions for Success and Challenges)

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การขนานใหญ่ไม่ได้เกิดขึ้นเพียงชั่วข้ามคืน หรือสำเร็จได้เพียงแค่การขีดเส้นวาดแผนผังใหม่บนกระดาน หากแต่มันคือการปะทะกันของวัฒนธรรมเก่าและใหม่ ซึ่งมีความเสี่ยงและเงื่อนไขที่ต้องนำมาพิจารณาอย่างรอบคอบ ดังนี้

เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors)

1. **การสร้างอาณาจักรแห่งความไว้วางใจ (Building an Empire of Trust):** การปรับโครงสร้างไปสู่แนวราบจะไม่มีทางเกิดขึ้นจริงได้เลยหากปราศจากความไว้วางใจเป็นรากฐานที่แข็งแกร่ง (Northouse, 2021) ผู้บริหารต้องมีเจตนารมณ์ที่แน่วแน่ในการสร้าง "พื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา" (Psychological Safety) ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ครูทุกคนต้องรู้สึกปลอดภัยและกล้าที่จะทดลองสร้างสรรค์นวัตกรรมการสอนใหม่ๆ กล้าที่จะรายงานปัญหา และกล้าที่จะล้มเหลว (Fail Fast, Learn Faster) โดยรู้ว่าพวกเขาจะไม่ถูกลงโทษ ถูกตำหนิ หรือถูกตัดคะแนนประเมิน หากความผิดพลาดนั้นเกิดจากความตั้งใจที่จะพัฒนางาน
2. **การบูรณาการเทคโนโลยีขั้นสูงเพื่อลดภาระ (EdTech & Digital Integration):** โครงสร้างแนวราบจะทำงานได้อย่างสมบูรณ์แบบก็ต่อเมื่อองค์กรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาทำหน้าที่แทนงานธุรการซ้ำซ้อน การใช้ระบบฐานข้อมูลนักเรียนส่วนกลาง (Cloud-based School Management System) การจัดการเอกสารแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Paperless & E-Document) และแพลตฟอร์มการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยปลดปล่อยครูจากภาระงานที่ไม่จำเป็น และทำให้การสื่อสารข้ามสายงานมีความลื่นไหล

ความท้าทายและหลุมพราง (Challenges and Pitfalls)

1. **ความสับสนและภาวะสุญญากาศในสายบังคับบัญชาในช่วงเปลี่ยนผ่าน (Role Ambiguity during Transition):** ในช่วงแรกของการเปลี่ยนวัฒนธรรมจากการทำงาน "ตามคำสั่งหัวหน้า" มาเป็นการทำงานแบบ "กำกับดูแลตนเองและทีม" (Self-directed Team) ครูบางส่วนที่คุ้นชินกับระบบเดิมอาจรู้สึกเคว้งคว้าง สับสน และไม่แน่ใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง นอกจากนี้ บุคลากรที่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าในโครงสร้างเดิมอาจเกิดความรู้สึกต่อต้านจากการสูญเสียสถานะ (Status Loss) ผู้บริหารจึงต้องมีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอย่างหนักแน่นและต่อเนื่อง
2. **ภาวะหมดไฟจากการรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น (Burnout from Empowerment):** การให้อำนาจที่ปราศจากการให้ความรู้และการพัฒนาทักษะ (Capacity Building) อาจกลายเป็นดาบสองคม การผลักภาระการตัดสินใจไปให้ครูที่ยังไม่พร้อมรับมือ อาจทำให้เกิดความเครียดสะสมและนำไปสู่ภาวะหมดไฟ (Burnout) ดังนั้น ผู้บริหารต้องประเมินความพร้อมของทีมงานแต่ละคน และจัดกระบวนการระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการโค้ชชิ่งอย่างใกล้ชิดในช่วงเริ่มต้น

บทสรุปและข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์

กระบวนทัศน์ใหม่ของการจัดโครงสร้างองค์การแบบแนวราบ (Horizontal Organization) ในบริบทของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ไม่ใช่ยาวิเศษที่สามารถปัดเป่าหรือรักษาได้ทุกปัญหาที่ฝังรากลึกในการศึกษาไทย แต่เป็นพัฒนาการเชิงโครงสร้างที่ท้าทายและมุ่งทำลายความเทอะทะของระบบราชการอันล้าหลัง หัวใจสำคัญของกระบวนทัศน์นี้คือความกล้าหาญของผู้ปฏิบัติงานที่จะลดรูปลำดับขั้น สลายไซโลของฝ่ายงานด้วยการสร้างทีมบูรณาการข้ามสายงาน และการปลดปล่อยศักยภาพที่แท้จริงของครูผู้สอนผ่านการใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ

เมื่อผู้บริหารสามารถก้าวข้ามอัตตาของตนเอง ละทิ้งอำนาจแบบสั่งการ และเปลี่ยนบทบาทมาเป็นโค้ชและผู้อำนวยความสะดวกอย่างเต็มตัว การบริหารแบบแนวราบนี้จะช่วยลดความซ้ำซ้อนอันเปล่าประโยชน์ คืนความมีชีวิตชีวาและเวลาอันมีค่าให้ครูได้โฟกัสที่ภารกิจหลัก นั่นคือการสร้างสรรค์การเรียนรู้ของนักเรียน และท้ายที่สุด การปรับเปลี่ยนนี้จะเป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มความยืดหยุ่นและคล่องตัวให้สถานศึกษาสามารถยืนหยัด และตอบสนองต่อทุกวิกฤตทางการศึกษาในชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและสง่างาม

ข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์และการปฏิบัติ (Strategic and Practical Recommendations)

1. **ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายระดับมหภาค (Macro-Policy Level):** กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ในฐานะผู้กำหนดกติกาหลักของระบบ ควรริเริ่มนโยบายผ่อนปรน (Deregulation) กฎระเบียบที่แข็งทื่อ โดยเฉพาะการพิจารณาปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) และข้อตกลงในการพัฒนางาน (Performance Agreement - PA) ที่ใช้เป็นตัวชี้วัดการประเมินวิทยฐานะ ต้นสังกัดควรลดทอนความสำคัญของการตรวจประเมินร่องรอยเอกสารตามรูปแบบฝ่ายงานแบบเก่า และหันมาให้น้ำหนักและคุณค่ากับ "กระบวนการทำงานเป็นทีม" รวมถึง "ผลสัมฤทธิ์เชิงประจักษ์ของผู้เรียน" เป็นสำคัญ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) นอกจากนี้ ควรมีการพิจารณาปลดล็อกระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างบางประการ เพื่อให้โรงเรียน

ขยายโอกาสฯ สามารถจัดสรรงบประมาณแบบเหมาจ่าย (Block Grant) เข้าสู่ทีมข้ามสายงานได้อย่างยืดหยุ่น ทันการณ์ และอิสระมากยิ่งขึ้น

2. **ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา (School-Level Practice):** สถานศึกษาที่ต้องการปรับเปลี่ยน ควรออกแบบ "กระบวนการบริหารความเปลี่ยนแปลง" (Change Management Process) อย่างค่อยเป็นค่อยไปและเป็นระบบ (อาทิ การประยุกต์ใช้โมเดล 8 ขั้นตอนของ Kotter) โดยเริ่มจากการระดมสมองเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ระหว่างผู้บริหารและครู เพื่อลดแรงเสียดทานและแรงต้านทานจากบุคลากรที่อาจยังยึดติดกับสายบังคับบัญชาและตำแหน่งหัวหน้าแบบเดิม นอกจากนี้ สิ่งที่ขาดไม่ได้ในการลงทุนคือ การจัดสรรงบประมาณและเวลาเพื่อจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ ในหัวข้อทักษะ "การโค้ชทางปัญญา" (Cognitive Coaching Skills) และ "การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งเชิงบวก" (Positive Conflict Management) ให้กับทั้งผู้บริหารและครูอย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง
3. **ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต (Future Research Directions):** การศึกษาวิจัยในระดับปริญญาเอกหรือระดับชาติครั้งต่อไป ควรพัฒนาและยกระดับไปสู่รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) โดยนักวิจัยควรเข้าไปฝังตัวและร่วมมือกับสถานศึกษาในพื้นที่จริง เพื่อนำร่องทดลองใช้โครงสร้างการบริหารแบบแนวราบในกลุ่มโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาต้นแบบ การวิจัยในลักษณะภาคสนามนี้จะช่วยให้ได้ข้อค้นพบเชิงลึก (Deep Insights) เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การ และสามารถประเมินผลกระทบเชิงประจักษ์ที่มีต่อมิติด้านความผูกพันในองค์กรของครู (Employee Engagement) รวมถึงความสามารถในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในระยะยาว (Longitudinal Study) ได้อย่างเป็นระบบน่าเชื่อถือ และสามารถนำไปขยายผล (Scale up) สู่สถานศึกษาอื่นได้ต่อไป

บรรณานุกรม

ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). *การบริหารการศึกษา*. ปัญญาชน. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2553). *การบริหารงานวิชาการและการนิเทศภายในสถานศึกษา*. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ธีระ รุญเจริญ. (2555). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา* (ฉบับปรับปรุงเพิ่มเติม). ข้าวฟ่าง.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2553). *หลักการบริหารการศึกษา*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภารดี อนันต์นาวี. (2551). *หลักการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาวิทยาลัยบูรพา.

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2550). *การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. มหาวิทยาลัยทักษิณ.

วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ ในศตวรรษที่ 21*. มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา: กรณีทัศนะต่อการบริหารการศึกษา*.

ทิพยวิสุทธิ์. ศิริพงษ์ เศาภายน. (2558). *หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). บุ๊คพอยท์.

สมยศ นาวีการ. (2554). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*. บรรณกิจ.

สัมมา รธนิธย์. (2553). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. ข้าวฟ่าง.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). *คู่มือการดำเนินงานโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา*. กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. พริกหวานกราฟฟิค.

สุกัญญา แช่มช้อย. (2561). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Daft, R. L. (2020). *Organization theory & design* (13th ed.). Cengage Learning.

Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*.

John Wiley & Sons. Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.

Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2011). *Educational administration: Concepts and practices* (6th ed.). Wadsworth/Cengage Learning.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.

Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.