บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 มกราคม - เมษายน 2569

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในยุคการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล
Strategic School Management for Excellence in the Digital Transformation Era

พระสุพันธ์ รตนมงฺคโล (แก้วมงคล)[1]
Prasupan Ratanamangkalo (Keiwmonkol)[1]

บทคัดย่อ

การวิจัยและพัฒนาบทความวิชาการฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอสร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในยุคการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล การดำเนินงานอาศัยการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกรอบการประเมินคุณภาพสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศประกอบด้วย 4 เสาหลักสำคัญ ได้แก่ 1) การนำองค์กรเชิงวิสัยทัศน์และนวัตกรรม 2) การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่ผสานเทคโนโลยี 3) การเสริมสร้างสมรรถนะทุนมนุษย์ยุคดิจิทัล และ 4) การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ร่วมกับภาคีเครือข่าย การนำกลยุทธ์เหล่านี้ไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบโดยใช้กระบวนการตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-driven Decision Making) จะช่วยยกระดับคุณภาพผู้เรียนและขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหาร, ความเป็นเลิศของสถานศึกษา, การเปลี่ยนผ่านดิจิทัล, การบริหารโดยใช้ข้อมูล

Abstract

[1] นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์: Doctor of Education Program in Buddhist Educational Administration, Mahachulalongkornrajavidyalaya University *Corresponding author e-mail: keawmongkhonsupan@gmail.com

This academic article aims to propose strategic school management frameworks for excellence in the digital transformation era. The framework is developed through the synthesis of New Public Management concepts, learning organization theories, and educational quality assessment frameworks. The study reveals that strategic school management for excellence comprises four core pillars: 1) Visionary and innovative leadership, 2) Technology-enhanced curriculum and active learning management, 3) Digital-age human capital competence development, and 4) Ecosystem creation through stakeholder collaboration. Systematic implementation of these strategies, guided by Data-driven Decision Making, will ultimately elevate student outcomes and drive educational institutions toward sustainable excellence.

Keywords: Management Strategy, Educational Excellence, Digital Transformation, Data-driven Management

บทนำ

ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ทั้งในด้านเทคโนโลยี พลิกผัน (Disruptive Technology) โครงสร้างประชากร และความต้องการของตลาดแรงงาน ส่งผลกระทบโดยตรงต่อระบบการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2567) สถานศึกษาไม่ได้ทำหน้าที่เพียงแค่ส่งผ่านความรู้แบบเดิมอีกต่อไป แต่ต้องเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นพื้นที่บ่มเพาะสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต การบริหารจัดการสถานศึกษาแบบดั้งเดิมที่เน้นการสั่งการตามลำดับขั้นและยึดกฎระเบียบเป็นหลัก จึงไม่เพียงพอต่อการตอบสนองความท้าทายใหม่นี้การขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (Educational Excellence) จำเป็นต้องอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นและการบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive Management) ผู้นำสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการมองเห็นภาพอนาคตและเปลี่ยนผ่านความท้าทายให้กลายเป็นโอกาสในการพัฒนา บทความวิชาการฉบับนี้จึงมุ่งวิเคราะห์ สังเคราะห์ และนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารนำไปประยุกต์ใช้ในการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะแห่งอนาคต ผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้นวัตกรรมดิจิทัล และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สอดรับกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกยุค

โลกาภิวัตน์อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาในศตวรรษที่ 21 เผชิญกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruptive Changes) ทั้งทางด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองระดับโลก การขับเคลื่อนประเทศในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ จำเป็นต้องอาศัยทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง สามารถคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่น (Trilling & Fadel, 2009) ด้วยเหตุนี้ สถานศึกษาจึงไม่ใช่เพียงสถานที่สำหรับถ่ายทอดความรู้ แต่เป็นสถาบันหลักในการเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและอาชีพ รวมถึงทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (Partnership for 21st Century Skills, 2009)

ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในยุคนี้ จึงทวีความสำคัญและมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การบริหารจัดการแบบดั้งเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อบริบทการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเปลี่ยนบทบาทจากการเป็น "ผู้สั่งการ" (Manager) ไปสู่การเป็น "ผู้นำการเปลี่ยนแปลง" (Change Agent) และ "ผู้นำทางวิชาการ" (Instructional Leader) ที่สามารถบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการบริหารและการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม (Fullan, 2014)

การบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันได้รับอิทธิพลอย่างมากจากการพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการเชื่อมต่อไร้สาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้เรียนและรูปแบบการเรียนรู้ โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นสังคมแห่งข้อมูลข่าวสารที่ไร้พรมแดน (Globalized Society) ทำให้สถานศึกษาต้องปรับตัวเพื่อรองรับความต้องการของผู้เรียนที่มีความหลากหลาย (Diverse Learners) มากยิ่งขึ้น (ไกรศร เจียมทอง, 2561)

นอกจากนี้ การปฏิรูปการศึกษาในหลายประเทศได้ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน ท้องถิ่น และองค์กรภายนอก (School and Community Partnership) เพื่อระดมทรัพยากรและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด (จารุวัจน์ สองเมือง, 2559) เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเกิดประสิทธิผลสูงสุด ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีคุณลักษณะและทักษะที่ครอบคลุมทั้งด้านการบริหารและด้านวิชาการ นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษาได้เน้นย้ำถึงทักษะที่สำคัญหลายประการดังนี้

- **ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ (Instructional Leadership):** ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ครูพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่กระตุ้นกระบวนการคิดขั้นสูงของผู้เรียน (Hallinger, 2011)
- **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership):** ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ และจูงใจบุคลากรในสถานศึกษาให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน พร้อมทั้งบริหารความขัดแย้งและสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงบวก (Leithwood & Jantzi, 2006)
- **การบริหารโดยใช้ข้อมูลและการตัดสินใจเชิงประจักษ์ (Data-driven Decision Making):** การบริหารจัดการในยุคปัจจุบันต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศในการวางแผน การติดตาม และการประเมินผล เพื่อให้การแก้ปัญหาและการพัฒนาสถานศึกษามีความแม่นยำและน่าเชื่อถือ (Popham, 2013)
- **ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Digital Literacy):** ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ (e-Administration) และการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของครูในยุคดิจิทัล (ปาริฉัตร โตมี, 2567)
- **การบริหารแบบมีวิสัยทัศน์และการจัดการนวัตกรรม (Strategic and Innovation Management):** ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำในการสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร กล้าตัดสินใจในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพของครูอย่างต่อเนื่อง (สุมาภรณ์ ศรีโพธิ์ทอง, 2566)

คุณค่าและความสำคัญของการวิจัยในบริบทการบริหารสถานศึกษา

ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ยังรวมถึงการใช้กระบวนการวิจัยและการประเมินผลเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน การทำวิจัยในชั้นเรียนและการวิจัยสถาบันเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารและครูเข้าใจปัญหาที่แท้จริงของการจัดการศึกษา สามารถค้นหาวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม และนำผลการวิจัยมาใช้ในการ

ปรับปรุงกระบวนการบริหารและการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเป็นระบบ (ทิศนา แขมณี, 2555) การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) ยังเป็นแนวทางสำคัญที่ส่งเสริมการบริหารงานอย่างเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้ ซึ่งเอื้อต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (Sergiovanni, 2009)

จากการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกในศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้ภารกิจการบริหารสถานศึกษามีความท้าทายและต้องการวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา โดยต้องบูรณาการทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ มีภาวะผู้นำที่หลากหลาย ยืดหยุ่น และสามารถบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูล เทคโนโลยี และกระบวนการมีส่วนร่วม การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในยุคนี้ย่อมนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เติบโตเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ มีทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 และสามารถดำรงตนอยู่ในสังคมโลกได้อย่างมีความสุขและยั่งยืน

กรอบแนวคิดความหมายของความเป็นเลิศในบริบทสถานศึกษา

ความเป็นเลิศของสถานศึกษาไม่ได้วัดเพียงแค่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนหรือคะแนนการทดสอบระดับชาติเท่านั้น แต่ครอบคลุมถึง "ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง" (High-Performance Organization) ที่สามารถส่งมอบ คุณค่า (Value) ให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และเกณฑ์ EdPEx ได้กำหนดกรอบความเป็นเลิศที่ต้องเชื่อมโยงตั้งแต่ การนำองค์กร แผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้เรียน การวัดผลวิเคราะห์ จนถึงผลลัพธ์ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะพร้อมรับอนาคต (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2568)

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 4 เสาหลัก

1. การนำองค์กรเชิงวิสัยทัศน์และนวัตกรรม (Visionary & Innovative Leadership)

ผู้นำต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้ควบคุมกฎ (Controller) มาเป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitator) และผู้สร้างแรงบันดาลใจ กลยุทธ์สำคัญประกอบด้วย:

- การกำหนดทิศทางเป้าหมายที่ชัดเจน ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยส่วนร่วมของครู นักเรียน และชุมชน
- การส่งเสริมวัฒนธรรมการทดลองและยอมรับความเสี่ยง เพื่อสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ๆ
- การตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-driven Decision Making) โดยใช้ระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Educational Big Data Analytics)

2. การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เชิงรุกผสานเทคโนโลยี (Tech-Enhanced Active Learning)

หลักสูตรต้องปรับเปลี่ยนให้มีความยืดหยุ่นและเน้นสมรรถนะ (Competency-based) มากกว่าการท่องจำเนื้อหา กลยุทธ์สำคัญประกอบด้วย:

- การบูรณาการเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อออกแบบการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Personalized Learning)
- การปรับกระบวนการเรียนรู้เป็นแบบ Active Learning, Project-based และ Phenomenon-based เพื่อฝึกกระบวนการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา
- การประเมินผลตามสภาพจริง (Authentic Assessment) ที่เน้นความก้าวหน้าและการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล

3. การเสริมสร้างสมรรถนะทุนมนุษย์ยุคดิจิทัล (Digital-Age Human Capital Competence)

ครูและบุคลากรทางการศึกษาคือหัวใจหลักในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ กลยุทธ์สำคัญประกอบด้วย:

- การเปลี่ยนผ่านบทบาทของครูจาก "ผู้สอน" (Teacher) สู่การเป็น "โค้ช" (Coach) และผู้สร้างสรรค์ประสบการณ์การเรียนรู้
- การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่ขับเคลื่อนด้วยระบบออนไลน์ เพื่อแลกเปลี่ยนเทคนิคการจัดการเรียนรู้

- การอัปสกีล (Upskill) และรีสกีล (Reskill) ทักษะทางเทคโนโลยีและทักษะทางอารมณ์ (Soft Skills) ของครูอย่างต่อเนื่อง

4. การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ร่วมกับภาคีเครือข่าย (Learning Ecosystem & Stakeholder Collaboration)

สถานศึกษาไม่สามารถสร้างความเป็นเลิศได้โดยลำพัง แต่ต้องเปิดรับความร่วมมือจากภายนอก กลยุทธ์สำคัญประกอบด้วย:

- การสร้างพันธมิตรกับสถาบันอุดมศึกษา ภาคธุรกิจ และชุมชน เพื่อสนับสนุนทรัพยากร ความรู้ และพื้นที่ฝึกประสบการณ์
- การพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่โปร่งใส เข้าถึงง่าย เพื่อดึงดูดผู้ปกครองให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลและสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน

ปัจจัยความสำเร็จและแนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ (Strategy Implementation) จำเป็นต้องมีกลไกสนับสนุนที่เข้มแข็ง ดังนี้:

1. **ความต่อเนื่องเชิงนโยบาย:** แผนกลยุทธ์ต้องถูกแปลงไปสู่แผนปฏิบัติการประจำปีที่มีตัวชี้วัด (KPIs) และเป้าหมายระยะสั้น-ระยะยาวที่วัดผลได้ชัดเจน
2. **การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้กระชับ (Lean Management):** ลดขั้นตอนทางธุรการที่ไม่จำเป็น เพื่อให้ครูมีเวลาทุ่มเทกับการจัดการเรียนรู้อย่างเต็มที่
3. **ระบบสะท้อนกลับแบบเรียลไทม์ (Real-time Feedback Loop):** มีการประเมินผลระหว่างทางเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

บทสรุป

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในอนาคต ไม่ใช่เรื่องของการจัดหาทรัพยากรหรือเทคโนโลยีที่แพงที่สุด แต่เป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการนำองค์กร การพัฒนาหลักสูตรให้ตอบโจทย์สมรรถนะของผู้เรียน การพัฒนาศักยภาพครูให้เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เหนียวแน่น ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถผสานรวมเทคโนโลยี ดาต้า และความเป็นมนุษย์เข้า

ด้วยกันอย่างลงตัว จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่การเป็นสถานศึกษาแห่งความเป็นเลิศ ที่พร้อมสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพให้แก่สังคมไทยและสังคมโลกได้อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2567). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566 - 2570).* สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

ไกรศร เจียมทอง. (2561). *ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

จารุวัจน์ สองเมือง. (2559). *การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*. สืบค้นจาก Deep South Watch

ทิศนา แขมณี. (2555). *บัณฑิตศึกษาในศตวรรษที่ 21: การปรับหลักสูตรและการสอน*. เอกสารประกอบการสัมมนาการสอน วิจัยและผลิตผลงานวิชาการในสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปาริฉัตร โตมี. (2567). *ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนเรศวร.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2568). *แนวทางการยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยตามกรอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.* พริกหวานกราฟฟิค.

สุมาภรณ์ ศรีโพธิ์ทอง. (2566). ทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4. *วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์*, 17(1), 50-65.

Brieske, M., & Smith, J. (2566). *Digital Leadership in Educational Institutions.* Academic Press.

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

Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.

Leith wood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.

Partnership for 21st Century Skills. (2009). *P21 framework definitions*. Retrieved from Battelle for Kids

Popham, W. J. (2013). *Classroom assessment: What teachers need to know* (7th ed.). Pearson.

Sergiovanni, T. J. (2009). *The principalship: A reflective practice perspective* (6th ed.). Pearson.

Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st century skills: Learning for life in our times*. Jossey-Bass.