

Guidelines for Developing Educational Institution Management to Enhance Learner Competencies

Thawatchai Hemwong^{1*} Wongwit Muenthep¹ and Trakul Chitwattanakorn¹

¹North Bangkok University

*Corresponding author. E-mail: 681500071@northbkk.ac.th

ABSTRACT

This academic article aims to present Guidelines for Developing Educational Institution Management to Enhance Learner Competencies. It aims to analyze the context and problems of educational institution management related to the development of student competencies, examine relevant concepts and theories, and propose approaches for improving management that are systematically linked to student learning outcomes, both at the policy and practical levels. This is intended to enable educational institutions to sustainably enhance student quality in alignment with the needs of 21st-century society. The study found that: 1) The concept of learner competencies emphasizes the ability to perform effectively in real-life situations by integrating knowledge, skills, and attributes/attitudes. 2) Concepts and theories of educational management provide a framework for explaining the principles, guidelines, and processes of educational institutions in order to achieve educational goals efficiently and effectively. These include: (1) Systems Theory; (2) Situational Leadership Theory; (3) Participative Leadership Theory; (4) Transformational Leadership Theory; and (5) Total Quality Management: TQM. 3) Guidelines for developing educational institution management include: (1) Establishing a competency-based vision and goals; (2) Developing a competency-based curriculum; (3) Enhancing teacher development and leadership; (4) Utilizing technology and innovation; (5) Assessing and evaluating competencies; and (6) Encouraging stakeholder participation. and 4) The development of educational institution management to enhance student competencies encompasses five key dimensions: (1) Vision and policy; (2) Curriculum and instructional management; (3) Personnel and leadership; (4) Technology and resources; and (5) Measurement and evaluation.

Keywords: Guidelines for Developing, Management, Educational Institution, Learner Competencies

แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียน

ธวัชชัย เหมวงษ์^{1*} วงศ์วิศว์ หมั่นเทพ¹ และ ตระกูล จิตวัฒนากร¹

¹มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

*Corresponding author. E-mail: 681500071@northbkk.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้ผู้เขียนมุ่งนำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์บริบทและปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการที่เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบกับผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน ทั้งในเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างยั่งยืน ผลการศึกษาพบว่า 1) แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้เรียน มุ่งเน้นความสามารถในการปฏิบัติได้จริง โดยบูรณาการความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ/เจตคติ เข้าด้วยกัน 2) แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นกรอบความคิดที่ใช้อธิบายหลักการ แนวทาง และกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ (1) ทฤษฎีการบริหารแบบระบบ (2) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (3) ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (4) ทฤษฎีการบริหารเชิงการเปลี่ยนแปลง และ (5) ทฤษฎีการบริหารเชิงคุณภาพ 3) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา ได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงสมรรถนะ (2) การพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ (3) การพัฒนาครูและภาวะผู้นำ (4) การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม (5) การวัดและประเมินผลสมรรถนะ (6) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 4) การพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียน ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์และนโยบาย (2) หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (3) บุคลากรและภาวะผู้นำ (4) เทคโนโลยีและทรัพยากร และ (5) การวัดและประเมินผล

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา, การบริหารจัดการ, สถานศึกษา, สมรรถนะผู้เรียน

บทนำ

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นภารกิจสำคัญของทุกประเทศ เนื่องจากการศึกษาถือเป็นกลไกหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของชาติ ในบริบทของประเทศไทย แม้ว่าจะมีการปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งการปรับปรุงหลักสูตร การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา แต่ผลลัพธ์ด้านคุณภาพผู้เรียนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวัง โดยเฉพาะในด้านทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร และการประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์จริง ปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการจัดการศึกษาในอดีตที่มุ่งเน้นการถ่ายทอดเนื้อหาและการวัดผลด้วยข้อสอบเชิงความจำอาจไม่เพียงพอต่อการเตรียมผู้เรียนให้พร้อมรับมือกับโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนแนวคิดจากการจัดการเรียนรู้ที่เน้นเนื้อหา (content-based education) ไปสู่การจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ (competency-based education) ในบริบทไทยยังพบว่า การจัดการเรียนรู้และการประเมินผลแบบฐานสมรรถนะ เช่น การเรียนรู้แบบโครงงาน (Project-based learning) และการประเมินตามสภาพจริง (Authentic assessment) สามารถช่วยพัฒนาทักษะการคิด การแก้ปัญหา และการเป็นพลเมืองโลกของผู้เรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ (ณัฐดี วังสินธ์, 2567) อีกทั้งการพัฒนา

รูปแบบการเรียนรู้ฐานสมรรถนะยังมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างสมรรถนะด้านนวัตกรรมและการวิจัยของผู้เรียน ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทโลกยุคใหม่ (อัจฉราพรรณ กันสุขะ และสุพินดา เพชรรา, 2567)

ในปัจจุบัน บริบทการศึกษาไทยกำลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงรอบด้าน ทั้งมิติทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมดิจิทัลและเศรษฐกิจฐานความรู้ ควบคู่กับการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมสูงวัย การแข่งขันทางเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคและระดับโลก รวมถึงความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลโดยตรงต่อทักษะและสมรรถนะที่ผู้เรียนจำเป็นต้องมีในอนาคต การเข้าถึงองค์ความรู้ในยุคปัจจุบันไม่ได้จำกัดอยู่เพียงในห้องเรียน ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายได้ด้วยตนเอง สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับบทบาทจาก “ผู้ถ่ายทอดความรู้” ไปสู่ “ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้” ที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนอย่างรอบด้านและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (จันทร์เพ็ญ แสงดี และคณะ, 2568) ปัญหาการศึกษาไทยยังสะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดหลายประการ โดยเฉพาะความล้าสมัยและความไม่ยืดหยุ่นของหลักสูตรแกนกลาง ซึ่งแม้จะมีการปรับปรุงเป็นระยะแต่ยังไม่สอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 อย่างเพียงพอ นอกจากนี้ การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติยังประสบอุปสรรคจากภาระงานครูที่สูง ระบบการวัดและประเมินผลที่เน้นการสอบมากกว่าการประเมินสมรรถนะจริง และความเหลื่อมล้ำด้านทรัพยากรระหว่างสถานศึกษาในแต่ละพื้นที่ ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้ผู้เรียนจำนวนมากยังไม่ได้การพัฒนาสมรรถนะอย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้น การพัฒนาหลักสูตรและระบบการจัดการศึกษาจึงควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีความยืดหยุ่น และเชื่อมโยงกับบริบทจริงของสังคมและตลาดแรงงาน ควบคู่กับการปรับระบบการบริหารจัดการ การพัฒนาครู และการประเมินผลให้สอดคล้องกับแนวคิดการศึกษาแบบฐานสมรรถนะ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายในอนาคตได้

การพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนไม่อาจเกิดขึ้นได้จากการปรับปรุงหลักสูตรหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีสอนเพียงลำพัง หากแต่ต้องอาศัยการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงสมรรถนะอย่างชัดเจน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leader) ที่กำหนดวิสัยทัศน์เชิงสมรรถนะ สนับสนุนการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้านและยั่งยืน (Hallinger, 2011) โดยยึดการพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนถือเป็นเป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากบริบทของโลกมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม ระบบการศึกษาจึงไม่อาจมุ่งเน้นเพียงการถ่ายทอดความรู้เชิงเนื้อหา หากแต่ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อดำรงชีวิตและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์จริง (OECD, 2018) แนวคิดการจัดการศึกษาฐานสมรรถนะ (Competency-Based Education: CBE) จึงได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในฐานะกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพผู้เรียน ดังนั้นการพัฒนาหลักสูตรและระบบการจัดการศึกษาจึงควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีความยืดหยุ่น และเชื่อมโยงกับบริบทจริงของสังคมและตลาดแรงงาน ควบคู่กับการปรับระบบการบริหารจัดการ การพัฒนาครู และการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับแนวคิดการศึกษาแบบฐานสมรรถนะ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Sturgis & Casey, 2018)

ด้วยเหตุนี้ บทความวิชาการเรื่อง “แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียน” จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์บริบทและปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหาร

จัดการที่เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบกับผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน ทั้งในเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้เรียน

แนวคิดเรื่อง “สมรรถนะ” (Competency) ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบโดย David McClelland ในช่วงทศวรรษ 1960 โดยเสนอให้มีความสำคัญกับ “ความสามารถในการปฏิบัติงานจริง” มากกว่าการวัดผลทางสติปัญญา (IQ) หรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ต่อมาในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้เผยแพร่บทความสำคัญเรื่อง Testing for Competence Rather Than Intelligence ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการประเมินสมรรถนะสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าการทดสอบแบบดั้งเดิม แนวคิดสมรรถนะของ McClelland (1973) ได้รับการนำมาใช้ในองค์กรธุรกิจข้ามชาติก่อน และต่อมาแพร่หลายสู่บริษัทชั้นนำหลายแห่ง เช่น บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) รวมถึงองค์กรขนาดใหญ่อื่น ๆ จนกระทั่งภาครัฐ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้นำแนวคิดนี้มาปรับใช้ในการพัฒนาระบบราชการ กำหนดสมรรถนะต้นแบบของข้าราชการ และเชื่อมโยงกับระบบสรรหา การเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างเป็นระบบ อีกทั้งแนวคิดดังกล่าวได้นำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือ เช่น การสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview: BEI) และขยายผลสู่การพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนฐานสมรรถนะ (Competency-Based Human Resource Development)

ปัจจุบันโลกมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เด็กและเยาวชนซึ่งเป็นพลเมืองสำคัญของสังคมในอนาคต จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลักที่สำคัญเพื่อใช้ในการเรียนรู้ การทำงาน และการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทของสังคมโลกศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในบริบทของการศึกษา “สมรรถนะหลักของผู้เรียน” (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถพื้นฐานที่ผู้เรียนทุกคนพึงมี เพื่อใช้ในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพและสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต โดยครอบคลุมทั้งทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 อาทิ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การแก้ปัญหา การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานร่วมกับผู้อื่น ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม ควบคู่กับการพัฒนาคุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นพลเมืองที่ดี ด้วยเหตุนี้ การจัดการศึกษาแบบฐานสมรรถนะ (Competency-Based Education: CBE) จึงมุ่งเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ในรูปของ “ความสามารถที่แสดงออกได้จริง” ของผู้เรียน มากกว่าการเน้นเพียงเนื้อหาหรือระยะเวลาในการเรียน โดยมีหลักการสำคัญ ได้แก่ การกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ชัดเจน การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการลงมือปฏิบัติจริง และการประเมินผลที่หลากหลาย สอดคล้องกับสภาพจริง เช่น การประเมินจากการปฏิบัติงาน (Performance Assessment) และการใช้แฟ้มสะสมงาน (Portfolio) ซึ่งช่วยสะท้อนพัฒนาการของผู้เรียนได้อย่างรอบด้าน

กระทรวงศึกษาธิการในฐานะหน่วยงานหลักที่กำกับดูแลระบบการศึกษาของประเทศ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการศึกษาที่เน้นสมรรถนะเป็นฐานดังกล่าว จึงได้กำหนดกรอบสมรรถนะหลักของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านทักษะชีวิตและความเจริญแห่งตน 2) ด้านอาชีพและการเป็นผู้ประกอบการ 3) ด้านการคิดขั้นสูงและการพัฒนานวัตกรรม 4) ด้านการรู้เท่าทันสื่อ สารสนเทศ และดิจิทัล 5) ด้านการสื่อสาร 6) ด้านการทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ และ 7) ด้านการเป็นพลเมืองต้นรู้ที่มีสำนึกสากล สมรรถนะทั้ง 7 ด้านนี้มีเป้าหมายเพื่อเตรียมความพร้อมให้เด็กและเยาวชนไทยเป็น “มนุษย์ที่สมบูรณ์” กล่าวคือ เป็นคนดี มีคุณธรรม มีความสุข มีศักยภาพสูงในการดำรงชีวิต และเป็นพลเมืองที่มีความรับผิดชอบ

ต่อสังคม ควบคู่กับการมีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองโลก ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของการเป็นบุคคลที่มีความรู้ มีค่านิยมร่วม และยึดมั่นในคุณธรรม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564)

กล่าวโดยสรุป แนวคิดสมรรถนะของ McClelland นับเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้การประเมินศักยภาพของบุคคลเปลี่ยนจากการพิจารณาคะแนนสติปัญญา ไปสู่การวิเคราะห์พฤติกรรมและความสามารถในการปฏิบัติงานจริง แนวคิดดังกล่าวไม่เพียงส่งอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเท่านั้น หากยังมีบทบาทสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษา ทั้งในระดับสากลและในประเทศไทย โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถเชิงประยุกต์ และพร้อมเผชิญความท้าทายในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในทุกมิติ ทั้งด้านสติปัญญา ร่างกาย อารมณ์ และสังคม ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง โดยผู้เรียนต้องบูรณาการความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) เจตคติ (Attitude) และคุณลักษณะ (Attributes) เพื่อพัฒนาสมรรถนะตามเป้าหมาย การเรียนรู้ลักษณะนี้จึงมีความเชื่อมโยงกับชีวิตจริง มีความหมาย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการสถานศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคปัจจุบันมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับคุณภาพผู้เรียนและการพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจึงไม่อาจมุ่งเน้นเพียงการจัดการทรัพยากรหรือการดำเนินงานตามนโยบายจากส่วนกลางเท่านั้น หากแต่ต้องอาศัยกรอบแนวคิดทางการบริหารที่มีความเป็นระบบ มีความยืดหยุ่น และมุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยช่วยกำหนดทิศทาง แนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนการตัดสินใจของผู้บริหารให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วยทฤษฎีและแนวคิดสำคัญหลายประการ ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีการบริหารแบบระบบ (Systems Theory)

ทฤษฎีการบริหารแบบระบบ (Systems Theory) ของ Von Bertalanffy (1950) มององค์การในลักษณะของ “ระบบ” ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยหลายส่วนที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพาอาศัยกัน ในบริบทของสถานศึกษา องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน โดยทุกภาคส่วนต้องดำเนินงานอย่างประสานสอดคล้องกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีดังกล่าวเน้นการมองภาพรวมขององค์การ (Holistic View) มากกว่าการพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง โดยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของระบบ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งต้องมีความเชื่อมโยงและสมดุลกัน จึงจะส่งผลให้การบริหารจัดการเกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ ทฤษฎีการบริหารแบบระบบยังถูกนำมาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ และการวางแผนพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน (Hoy & Miskel, 2012; บุญชม ศรีสะอาด, 2563) โดยผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษาแบบองค์รวม เช่น การเชื่อมโยงหลักสูตรกับความต้องการของชุมชน การจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายการเรียนรู้ และการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความสมดุลและประสิทธิภาพทั้งระบบ

2. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ ของ Hersey and Blanchard (1969) เน้นความยืดหยุ่นในการบริหาร โดยผู้บริหารต้องปรับรูปแบบการนำให้เหมาะสมกับบริบท สถานการณ์ และระดับความพร้อมของบุคลากร การเลือกใช้วิธีการบริหารจึงขึ้นอยู่กับความสามารถ แรงจูงใจ และสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน การบริหารเชิงสถานการณ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อปัญหาและความท้าทายในบริบทที่หลากหลายได้

อย่างเหมาะสม โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรเลือกใช้รูปแบบการนำที่เหมาะสม เช่น การสั่งการ (Directing) สำหรับครูใหม่ การสอนงาน (Coaching) สำหรับครูที่กำลังพัฒนา และการมอบอำนาจ (Delegating) สำหรับครูที่มีประสบการณ์สูง ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและพัฒนาศักยภาพบุคลากรได้ตรงจุด

3. ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership Theory)

ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ Porter et al. (1974) มุ่งเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วางแผน และกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (sense of ownership) และสร้างความร่วมมือในองค์กร ส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา โดยสถานศึกษาสามารถจัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) หรือการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการกำหนดนโยบายโรงเรียน ซึ่งจะช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและเพิ่มความร่วมมือในองค์กร วันอะห์หมัด แวดือระ และคณะ (2568) ยังพบว่า ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ด้านการสื่อสาร ด้านทรัพยากร มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนจงรักภักดีวิทยา องค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นคือการบูรณาการ ปัจจัย 4 ด้านดังกล่าวโดยการจัดทำแนวทางการพัฒนาการประกันคุณภาพภายในที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร และ เบญจวรรณ อวสานทิยะ และคณะ (2568) พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถต่อยอดในการกำหนด นโยบาย เพื่อให้เกิดความชัดเจนในด้าน การบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อผู้เรียนและสถานศึกษา รวมทั้งสร้าง ความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและคณะครูในสถานศึกษาอีกด้วย อีกทั้ง โสริยา เรืองรัมย์ และพัศเบศวัฒน์ เวชวิริยะสกุล (2568) พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของสถานศึกษาในเชิงบวก ผลการวิจัยเป็นข้อมูลในการพัฒนาแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา อันจะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพของสถานศึกษา และใช้เป็นข้อมูล สารสนเทศสำหรับการวางแผนพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้เกิดผลที่ดียิ่งขึ้นต่อสถานศึกษาต่อไป และ รัตนารมย์ ภูแปง และพระครูชัยรัตนกร (2567) ศึกษาแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า (1) ด้านการกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ สถานศึกษาควรจัดประชุมเพื่อแนวทางแก้ปัญหาโดยนำปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรมาวางแผน ร่วมกันตัดสินใจเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุด (2) ด้านความไว้วางใจกัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา (3) ด้านการร่วมกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน (4) ด้านมีความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความเป็นอิสระในการคิด การตัดสินใจ และการดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบ (5) ด้านความผูกพันต่อกันและรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานแบบกัลยาณมิตร (6) ด้านการให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ข้อมูลข่าวสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจอย่างถูกต้อง

4. ทฤษฎีการบริหารเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ทฤษฎีการบริหารเชิงการเปลี่ยนแปลง ของ Burns (1978) และ Bass (1985) ทฤษฎีนี้เน้นบทบาทของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นวิสัยทัศน์ร่วม และส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Bass & Avolio, 1994) โดยผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เช่น การพัฒนาโรงเรียนสู่ “สถานศึกษาแห่งนวัตกรรม” และกระตุ้นให้ครูพัฒนาการจัดการเรียนรู้เชิงรุก

(Active Learning) รวมถึงสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับสมรรถนะผู้เรียนให้สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21

5. ทฤษฎีการบริหารเชิงคุณภาพ (Total Quality Management: TQM)

ทฤษฎีการบริหารเชิงคุณภาพ ของ Deming (1986) มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) การทำงานเป็นทีม และการตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย การนำ TQM มาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาช่วยยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการและคุณภาพการเรียนรู้ โดยเน้นการพัฒนาคุณภาพทั้งระบบ โดยสถานศึกษานำมาใช้ในการพัฒนางาน เช่น การปรับปรุงหลักสูตร การประเมินผลผู้เรียน และการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สรุปทฤษฎีการบริหารทั้งห้าประการสะท้อนมิติทางการบริหารที่หลากหลาย ทั้งด้านโครงสร้างระบบ ความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ การมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถนำมาบูรณาการและประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาในบริบทประเทศไทยและต่างประเทศได้อย่างเหมาะสม การผสมผสานแนวคิดเหล่านี้จะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา และสนับสนุนการพัฒนาการบริหารการศึกษาให้สอดคล้องกับความท้าทายในโลกอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา

การพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 สถานศึกษาไม่อาจทำหน้าที่เพียงถ่ายทอดความรู้ หากต้องมุ่งเสริมสร้างสมรรถนะรอบด้านให้ผู้เรียนสามารถคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา และปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การบริหารจัดการจึงต้องเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และกระบวนการเรียนรู้เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม การบริหารในหลายแห่งยังเน้นการดำเนินงานตามระเบียบหรือเอกสารมากกว่าผลลัพธ์เชิงคุณภาพ จึงจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านสมรรถนะของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ส่งเสริมภาวะผู้นำทางวิชาการ การมีส่วนร่วม และการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและตอบโจทย์สังคมยุคใหม่ได้อย่างแท้จริง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงสมรรถนะ

การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงสมรรถนะนับเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีทิศทาง ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีศักยภาพในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน อีกทั้งยังสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ในระดับที่น่าพอใจ จะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างยั่งยืนในระยะยาว (ศรียา ทองนุ้ย และสิทธิชัย สอนสุภี, 2566) วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาควรสะท้อนภาพอนาคตของผู้เรียนอย่างชัดเจน มิใช่มุ่งเน้นเพียงผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ แต่ต้องครอบคลุมสมรรถนะสำคัญในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เป้าหมายของผู้เรียนจึงควรมีความชัดเจน วัดผลได้ และสามารถถ่ายทอดสู่แผนปฏิบัติการของโรงเรียนในทุกระดับ ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยี สังคม และเศรษฐกิจ การบริหารสถานศึกษาแนวใหม่จำเป็นต้องมุ่งเสริมสร้างทักษะแห่งโลกอนาคต เช่น การคิดเชิงวิพากษ์ ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน และการใช้เทคโนโลยีอย่างรู้เท่าทัน ผ่านการปรับโครงสร้างการบริหาร การพัฒนาหลักสูตรที่ยืดหยุ่น และการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะอย่างหลากหลาย รวมทั้งการพัฒนาครูและผู้บริหารให้สามารถปรับตัวและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในกระบวนการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาแนวใหม่จึงมิได้มุ่งเน้นเพียงความเป็นเลิศ

ทางวิชาการ หากแต่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนเพื่อความสำเร็จในอนาคตอย่างยั่งยืน นอกจากนี้เป้าหมายเชิงสมรรถนะควรเชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาระดับชาติและกรอบหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีความสอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาการศึกษาของประเทศ การบูรณาการเป้าหมายของโรงเรียนเข้ากับมาตรฐานการศึกษาไม่เพียงช่วยสร้างความชัดเจนในการดำเนินงาน แต่ยังเอื้อต่อการติดตาม ประเมินผล และประกันคุณภาพอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การบริหารจัดการมุ่งสู่การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอย่างแท้จริงและยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564)

2. การพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ

หลักสูตรฐานสมรรถนะ จะกำหนดมาตรฐานสมรรถนะ (Competency Standards) ขึ้นเป็นสมรรถนะเบื้องต้นที่จำเป็นสำหรับผู้เรียน เพื่อการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ โดยทั่วไปมี 2 ลักษณะ คือ (1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) มีลักษณะเป็นสมรรถนะข้ามวิชาหรือคร่อมวิชา คือ เป็นสมรรถนะที่สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียนได้ในสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่หลากหลาย หรือสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้เรียนให้เรียนรู้สาระต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น (2) สมรรถนะเฉพาะ (Specific Competency) เป็นสมรรถนะเฉพาะวิชา/สาขาวิชาที่จำเป็น สำหรับวิชานั้น ๆ ซึ่งสมรรถนะทั้ง 2 ประเภทนั้น ไม่ว่าจะเป็นสมรรถนะหลัก หรือสมรรถนะเฉพาะต่างก็มีระดับตั้งแต่ง่ายไปยาก ซึ่งหลักสูตรจะกำหนดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้แบบไต่ระดับ ไปตามระดับ (ทศนา แหมมณี, 2559)

โดยหลักสูตรฐานสมรรถนะมีรากฐานทางแนวคิดที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนอย่างองค์รวม สอดคล้องกับบริบทสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีฐานคิดสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

(1) การส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนรายบุคคล (Personalization) และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long Learning) เป็นหลักสูตรยึดหลักความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้เรียนแต่ละคนมีศักยภาพ ความพร้อม และความสนใจที่แตกต่างกัน แนวคิดนี้สอดคล้องกับทฤษฎีพหุปัญญาของ Howard Gardner และแนวคิดเรื่องรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Styles) ที่เน้นการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของผู้เรียน การเรียนรู้ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในห้องเรียน แต่สามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลา ผู้สอนจึงมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้ผู้เรียนเป็นเจ้าของการเรียนรู้ (ownership of learning) และเปิดโอกาสให้ได้รับประสบการณ์ทั้งในและนอกสถานศึกษา อันเป็นพื้นฐานของการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต

(2) การพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดสุขภาวะ (Well-being) เป็นการพัฒนาผู้เรียนต้องครอบคลุมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และสังคมอย่างสมดุลและเป็นองค์รวม ตามความหมายของ “สุขภาวะ” ที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2550 (สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ, 2550: 2) ให้ความหมายสุขภาวะไว้ว่า ภาวะของมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางกาย ทางจิต ทางปัญญาและทางสังคมเชื่อมโยงกันเป็นองค์รวมอย่างสมดุล ซึ่งเป็นรากฐานที่ต้องทำให้เกิดกับผู้เรียน จึงจะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างตามเต็มศักยภาพ และเรียนรู้อย่างมีความสุข นอกจากนี้หลักสูตรยังยึดหลักความเสมอภาค (Equity) โดยมุ่งลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนสามารถเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการพัฒนาศักยภาพสูงสุดของผู้เรียน

(3) การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตและการสร้างประโยชน์ต่อสังคม โดยคำว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความสามารถที่เกิดจากการผสมผสานความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะ อันนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้ การทำงาน และการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวัน ดังนั้นแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1943) ซึ่งอธิบายว่า เมื่อบุคคลสามารถบรรลุความต้องการขั้นพื้นฐานและพัฒนาตนเองได้แล้ว ย่อมสามารถสร้างคุณค่าและประโยชน์ต่อสังคมได้อย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้นหลักสูตรฐานสมรรถนะจึงมุ่งเตรียมผู้เรียนให้มีความสามารถในการดำรงชีวิตและเป็นพลเมืองที่รับผิดชอบต่อสังคม

(4) การพัฒนาผู้เรียนให้รู้เท่าทันและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกยุค Volatility (VUCA) ผู้บริหารทางการศึกษาควรมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการปรับตัวและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายที่ทันสมัย ทำทนาย และสอดคล้องกับบริบท การเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นทิศทางและแรงบันดาลใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ การส่งเสริม การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารควรสนับสนุน ให้บุคลากรเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยเฉพาะการใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มโอกาสในการพัฒนาความรู้และทักษะให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ภายใต้บริบทของโลยุค VUCA ซึ่งมีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ผู้บริหารทางการศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความเข้าใจต่อบริบทดังกล่าว สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ คาดการณ์ความเสี่ยง และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหารจัดการ สถานศึกษาได้อย่างยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ (พระมหาพิเชศ สุขสมาน และคณะ, 2566) หลักสูตรฐาน สมรรถนะจึงมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การปรับตัว และการเรียนรู้ สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตและแข่งขันได้ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

สรุปฐานคิดของหลักสูตรฐานสมรรถนะสะท้อนแนวทางการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาอย่างองค์รวม เสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต และเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนสามารถ ปรับตัวในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21

3. การพัฒนาครูและภาวะผู้นำ

การพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา จากผลการศึกษาพบว่า สถานศึกษามีแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) เป็นกลไกหลักในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม กระบวนการ PLC ยังถือเป็นแนวคิดใหม่สำหรับ ครูบางส่วน ส่งผลให้ครูบางท่านยังขาดความเข้าใจในระบบ ขั้นตอน และกระบวนการดำเนินงานที่ชัดเจน ซึ่งเป็น อุปสรรคต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้การสอนอย่างเต็มประสิทธิภาพ ในด้านความต้องการ พบว่า ครูมีความประสงค์ให้มีการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านการจัดการเรียนรู้ เชิงรุก (Active Learning) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันผ่านกระบวนการ PLC อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ของการดำเนินงาน PLC โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การนิเทศการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การส่งเสริมบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี การวัด และประเมินผล ตลอดจนการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายใน ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ล้วนมีบทบาทโดยตรง ต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้การพัฒนารูปแบบ การบริหารโดยใช้กระบวนการ PLC พบว่า รูปแบบที่เหมาะสมประกอบด้วย 7 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ (1) หลักการ (2) ปัจจัยนำเข้า (3) กระบวนการ (4) ผลผลิต (5) ผลกระทบเชิงบวก (6) การคืนกลับข้อมูล เชิงสร้างสรรค์ (Feedback) และ (7) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (เพชรรุ่ง เรืองรุ่ง, 2568) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง การบริหารจัดการที่เป็นระบบ มีวงจรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาครู และองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาครูด้วยกระบวนการ PLC จะเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อได้รับการ สนับสนุนจากภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ และดำเนินการอย่างเป็นระบบ

การบูรณาการระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำทางวิชาการ และกระบวนการ PLC จึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการอย่างยั่งยืนในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

4. การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม

การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการจัดการศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมดิจิทัล การเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning) หมายถึง การจัดการเรียนรู้ที่ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการเข้าถึงองค์ความรู้ การพัฒนาทักษะ และการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย ยืดหยุ่น และตอบสนองความแตกต่างของผู้เรียนรายบุคคล เช่นเดียวกับ คมสันต์ สุผาครอง และคณะ (2568) กล่าวถึงประโยชน์การนำใช้ของเทคโนโลยีไว้ว่า เทคโนโลยีกลายเป็นผู้ช่วยงานอัจฉริยะในทุกสายอาชีพ โดยเฉพาะในด้านการศึกษา ซึ่งมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน การวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียน การจัดตารางเรียน และการประเมินผลการเรียนรู้ในเชิงการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีการศึกษาอย่างชัดเจน สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่เพียงพอ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ (Learning Management System: LMS) และสื่อดิจิทัลที่มีคุณภาพ ตลอดจนส่งเสริมให้ครูมีสมรรถนะด้านดิจิทัล (Digital Competency) สามารถออกแบบการเรียนรู้ที่บูรณาการเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม ในระดับการจัดการเรียนรู้ Digital Learning ช่วยสนับสนุนรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) การเรียนรู้แบบกลับด้าน (Flipped Classroom) และการเรียนรู้แบบปรับตามความสามารถของผู้เรียน (Personalized Learning) ซึ่งล้วนส่งเสริมทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การทำงานร่วมกัน และการรู้เท่าทันสื่อดิจิทัล (Digital Literacy) นอกจากนี้ การนำนวัตกรรมมาใช้ควรอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาอย่างยั่งยืน มิใช่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ตามกระแส แต่ต้องมีการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงคุณภาพต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุป การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ดิจิทัลมิได้เป็นเพียงเครื่องมือเสริมการสอน หากแต่เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล และเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาผู้เรียนให้พร้อมเผชิญความท้าทายในอนาคต

5. การวัดและประเมินผลสมรรถนะ

การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการศึกษาเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาและเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ คุณธรรม และความสุขในการดำรงชีวิต เป้าหมายของการจัดการศึกษาจึงมิได้จำกัดอยู่เพียงการสร้าง “คนเก่ง” หากแต่ต้องพัฒนาให้เป็น “คนดี คนเก่ง และมีความสุข” ควบคู่กันไป แนวคิดดังกล่าวส่งผลให้การจัดการเรียนรู้ปรับเปลี่ยนไปสู่รูปแบบที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ผ่านกระบวนการลงมือปฏิบัติจริง (Action Learning) ผู้เรียนมีบทบาทเป็นผู้แสวงหาความรู้ ทดลอง แก้ปัญหา และสะท้อนคิด ขณะที่ครูทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกและผู้ให้คำแนะนำ กระบวนการเรียนรู้จึงดำเนินไปพร้อมกับการวัดและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่รอประเมินเมื่อสิ้นสุดบทเรียนเท่านั้น การประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment) จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญ เนื่องจากเป็นการประเมินที่สอดคล้องกับการปฏิบัติจริงของผู้เรียน ในสถานการณ์ที่ใกล้เคียงกับชีวิตประจำวันหรือบริบทวิชาชีพ การประเมินลักษณะนี้ใช้วิธีการและเกณฑ์ที่หลากหลาย เช่น การทำโครงการ การนำเสนอผลงาน การปฏิบัติภาระงาน หรือการแก้ปัญหาเชิงสถานการณ์ ทั้งนี้ เพื่อสะท้อนพฤติกรรม ทักษะ และกระบวนการคิดที่มีความซับซ้อนและต่อเนื่องของผู้เรียนได้อย่างแท้จริง ในปัจจุบัน แนวคิดการประเมินผลได้พัฒนาไปสู่การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนที่ชัดเจน พร้อมคำอธิบาย คุณลักษณะหรือระดับคุณภาพของผลงานตั้งแต่ระดับดีมากไปจนถึงระดับที่ต้องปรับปรุง เครื่องมือสำคัญที่ใช้ในกระบวนการดังกล่าวคือ “การให้คะแนนแบบรูบริค” (Scoring Rubrics) ซึ่งเป็นชุดของเกณฑ์หรือคำอธิบายที่มี

ความเฉพาะเจาะจงและมีความต่อเนื่องกัน ใช้สำหรับวิเคราะห์ผลงานหรือกระบวนการทำงานของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดรายละเอียดของแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจน เหมาะสมกับการประเมินทักษะที่มีรายละเอียดมากหรือมีความซับซ้อน การให้คะแนนแบบรูบรีคแบ่งออกเป็น 2 ประเภทสำคัญ ได้แก่ (1) การให้คะแนนแบบองค์รวม (Holistic Scoring Rubrics) ซึ่งประเมินภาพรวมของผลงานโดยพิจารณาคุณภาพโดยรวมในระดับต่าง ๆ และ (2) การให้คะแนนแบบแยกองค์ประกอบ (Analytic Scoring Rubrics) ซึ่งแยกประเมินแต่ละองค์ประกอบของงาน เช่น เนื้อหา ความถูกต้อง ความคิดสร้างสรรค์ หรือทักษะการสื่อสาร แล้วจึงรวมคะแนนในภายหลัง การเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับลักษณะงานและวัตถุประสงค์ของการประเมิน ประโยชน์ของการใช้รูบรีคคือช่วยให้ครูสามารถประเมินทักษะการปฏิบัติของผู้เรียนได้อย่างรวดเร็ว ครอบคลุม และเป็นธรรม อีกทั้งยังสร้างความโปร่งใสในการให้คะแนน ผู้เรียนเข้าใจเกณฑ์การประเมินล่วงหน้า สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานของตนเอง และได้รับข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจนทั้งในด้านจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุง นอกจากนี้ รูบรีคยังเป็นเครื่องมือที่สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูให้สอดคล้องกับเป้าหมายการเรียนรู้ที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ (รัตนภรณ์ ทรงนภาวุฒิกุล, 2560)

กล่าวโดยสรุป การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการศึกษาเป็นกระบวนการที่เน้นการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน ผ่านการประเมินตามสภาพจริงควบคู่กับการใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพ เช่น รูบรีค เพื่อให้การประเมินมีความชัดเจน โปร่งใส และส่งเสริมการเรียนรู้ เมื่อการประเมินกลายเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ย่อมนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาในการพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะ และศักยภาพสูงสุดอย่างแท้จริง

6. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีอาจขับเคลื่อนได้โดยสถานศึกษาเพียงลำพัง หากแต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายภาคส่วน โดยเฉพาะผู้ปกครอง ชุมชน และเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษา ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม และทักษะชีวิต การมีส่วนร่วมของบุคคลและองค์กรเหล่านี้จึงมิใช่เพียงกลไกสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน หากแต่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของระบบการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืน

ผู้ปกครองถือเป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาการของผู้เรียน ความร่วมมือระหว่างบ้านกับโรงเรียนช่วยเสริมสร้างทั้งสติปัญญา อารมณ์ และพฤติกรรมของผู้เรียนอย่างเป็นองค์รวม การติดตามผลการเรียนอย่างสม่ำเสมอ การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในครอบครัว และการสื่อสารกับครูผู้สอนอย่างต่อเนื่องล้วนเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างแรงจูงใจและวินัยในการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน นอกจากนี้การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในคณะกรรมการสถานศึกษา หรือมีบทบาทในการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ยังช่วยสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษาโดยรวม ในบริบทประเทศไทย นโยบายการศึกษาระดับชาติได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนอย่างชัดเจน โดยกระทรวงศึกษาธิการ (2560) ได้กำหนดไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ขณะเดียวกัน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564) ได้จัดทำแนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน เพื่อให้สถานศึกษามีกลไกความร่วมมือที่เป็นรูปธรรมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในระดับพื้นที่

นอกจากผู้ปกครองแล้ว ชุมชนยังเป็นแหล่งทรัพยากรทางสังคมและวัฒนธรรมที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อกระบวนการเรียนรู้ โรงเรียนสามารถบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่น ความเชี่ยวชาญของบุคคลในชุมชน และแหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียนเข้ากับหลักสูตร เพื่อให้การเรียนรู้มีความเชื่อมโยงกับชีวิตจริง การเชิญปราชญ์ชาวบ้านเป็นวิทยากร การจัดกิจกรรมบริการสังคม หรือการใช้สถานที่สำคัญในท้องถิ่นเป็นพื้นที่เรียนรู้ ล้วนสะท้อนบทบาทของโรงเรียนในฐานะศูนย์กลางของชุมชน แนวคิดดังกล่าวช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็ง

และความสามัคคีในระดับท้องถิ่น ในอีกมิติหนึ่ง เครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันอุดมศึกษา มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนทรัพยากร องค์ความรู้ และนวัตกรรมทางการศึกษา ความร่วมมือด้านวิชาการ การพัฒนาหลักสูตรร่วม การสนับสนุนเทคโนโลยีการเรียนรู้ หรือการมอบทุนการศึกษา ล้วนเป็นกลไกที่ช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ยุคดิจิทัล ทั้งนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ยังได้บัญญัติให้สังคมและชุมชน มีบทบาทในการจัดและสนับสนุนการศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของท้องถิ่น ในการบริหารจัดการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ซึ่งสะท้อนแนวคิดว่าการศึกษา เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของสังคม มิใช่ภารกิจของรัฐเพียงฝ่ายเดียว อย่างไรก็ตาม การส่งเสริมการมีส่วนร่วม ให้เกิดผลในทางปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่โปร่งใส เปิดกว้าง และเคารพความคิดเห็น ที่หลากหลาย การสร้างระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน และการติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ความร่วมมือเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง มิใช่เพียงแนวคิด เชิงนโยบาย

กล่าวโดยสรุป การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน และเครือข่ายความร่วมมือ เป็นรากฐานสำคัญ ของการพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน เมื่อทุกภาคส่วนตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบร่วมกัน ระบบ การศึกษาจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างมั่นคงในระยะยาว

การพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียน

การพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียนควรตั้งอยู่บนกรอบแนวคิด ที่เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบระหว่าง “กระบวนการบริหาร” และ “ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน” โดยมุ่งให้ การดำเนินงานทุกด้านของสถานศึกษาสอดคล้องและสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถ อธิบายได้ผ่านองค์ประกอบสำคัญ 5 มิติ ดังนี้

1) วิสัยทัศน์และนโยบาย วิสัยทัศน์ถือเป็นทิศทางหลักในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนให้ สอดคล้องกับบริบทของสังคมและความต้องการในอนาคต การกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ของผู้เรียน เช่น การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และคุณธรรมจริยธรรม จะช่วยสร้าง ความสอดคล้องระหว่างการบริหาร การจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล นอกจากนี้ การเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ยังช่วยเสริมสร้างความเป็นเจ้าของร่วมและเพิ่ม ประสิทธิภาพในการขับเคลื่อน (พระมหาประยูร ชีรวโร, 2565)

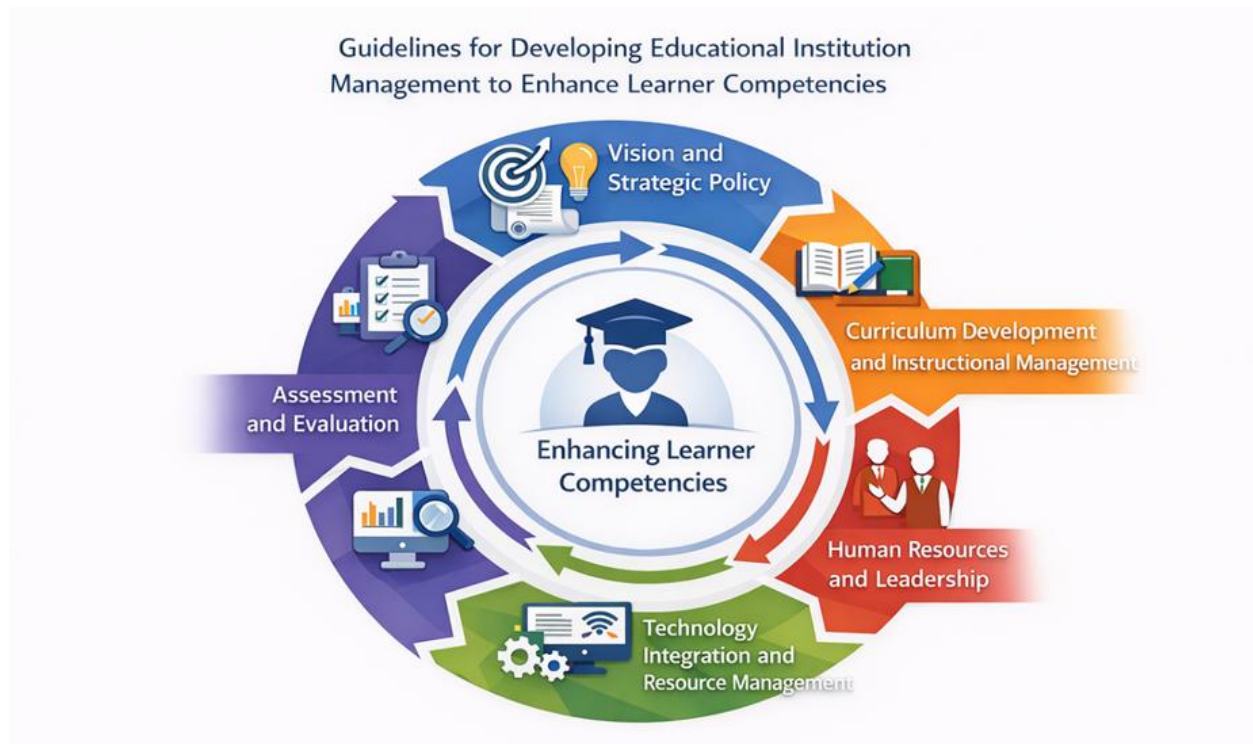
2) หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ หลักสูตรเป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ การพัฒนาหลักสูตรควรมุ่งเน้นฐานสมรรถนะ (Competency-based Curriculum) โดยบูรณาการความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเข้าด้วยกัน การจัดการเรียนรู้ควรยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก เช่น การเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning) และการเรียนรู้แบบโครงงานเป็นฐาน (Project-based Learning) เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กษมา ชนวงค์, 2564)

3) บุคลากรและภาวะผู้นำ บุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารและครู มีบทบาทสำคัญ ในการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ (Instructional Leadership) ของผู้บริหารมีส่วนช่วย สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพการเรียนรู้ ขณะเดียวกัน การพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง (Professional Development) จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพของครูในการออกแบบการเรียนรู้และการประเมินผล ที่สอดคล้องกับสมรรถนะของผู้เรียน (ณัฐพัฒน์ มั่งขม และคณะ, 2565)

4) เทคโนโลยีและทรัพยากร เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนทั้งการจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการสถานศึกษา การใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ สื่อมัลติมีเดีย และระบบสารสนเทศทางการศึกษา ช่วยเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงและความหลากหลายของการเรียนรู้ นอกจากนี้ การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ยังส่งผลต่อคุณภาพและความเท่าเทียมทางการศึกษา

5) การวัดและประเมินผล การวัดและประเมินผลควรสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment) แฟ้มสะสมงาน (Portfolio) และการใช้เกณฑ์การให้คะแนนแบบรูบริค (Rubrics) เพื่อสะท้อนความสามารถที่แท้จริงของผู้เรียน การประเมินควรเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่เน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อพัฒนาผู้เรียน มากกว่าการตัดสินผลเพียงอย่างเดียว (ยานี สังข์ศรีอินทร์ และคณะ, 2565)

สรุปกรอบแนวคิดการพัฒนากิจการการจัดการสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียน จำเป็นต้องอาศัยความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบระหว่างทั้ง 5 มิติ ได้แก่ วิสัยทัศน์ หลักสูตร บุคลากร เทคโนโลยี และการประเมินผล ซึ่งแต่ละมิติทำหน้าที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกันในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา โดยควรดำเนินการในลักษณะของวงจรการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement Cycle) และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม อันจะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะครบถ้วน และสามารถเผชิญความท้าทายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 การพัฒนากิจการการจัดการสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียน

บทสรุป

บทความวิชาการเรื่อง “แนวทางการพัฒนากิจการการจัดการสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียน” มุ่งนำเสนอกรอบแนวคิดและแนวทางเชิงระบบในการยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยเน้นการเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการจัดการสถานศึกษากับผลลัพธ์ด้านสมรรถนะของผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรมท่ามกลางบริบทของสังคมไทยและสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และโครงสร้างประชากร การจัดการศึกษาจึงไม่อาจมุ่งเน้นเพียงการถ่ายทอดเนื้อหาความรู้หรือผลสัมฤทธิ์

เชิงคะแนน หากแต่ต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ เพื่อการดำรงชีวิตและการทำงานในศตวรรษที่ 21

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้เรียนถือเป็นฐานสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา โดยสมรรถนะหมายถึง ความสามารถเชิงบูรณาการที่เกิดจากการผสมผสานความรู้ ทักษะ และเจตคติ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ในสถานการณ์ต่าง ๆ การศึกษาแบบฐานสมรรถนะจึงเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถแสดงออก ผ่านการลงมือปฏิบัติ การแก้ปัญหา และการสะท้อนคิด มากกว่าการวัดผลจากการจดจำเนื้อหาเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ สมรรถนะหลักของผู้เรียนครอบคลุมทักษะการคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น การใช้ เทคโนโลยีอย่างรู้เท่าทัน และคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งล้วนเป็นรากฐานของการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ในด้านแนวคิดการบริหารจัดการสถานศึกษา บทความได้อธิบายกรอบทฤษฎีสำคัญ ได้แก่ การบริหาร แบบระบบที่มองสถานศึกษาเป็นองค์รวม การบริหารเชิงสถานการณ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามบริบท การบริหาร แบบมีส่วนร่วมที่ส่งเสริมความร่วมมือของบุคลากร การบริหารเชิงการเปลี่ยนแปลงที่เน้นภาวะผู้นำ สร้างแรงบันดาลใจ และการบริหารเชิงคุณภาพที่มุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทฤษฎีเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า การบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนต้องอาศัยทั้งโครงสร้างที่เป็นระบบ ความยืดหยุ่น การมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งคุณภาพ

สำหรับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา บทความเสนอประเด็นสำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงสมรรถนะ การพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ การพัฒนาครูและภาวะผู้นำ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม การวัดและประเมินผลสมรรถนะ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเน้นว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทอนาคตจะเป็นจุดตั้งต้นของการขับเคลื่อน ทั้งระบบ หลักสูตรต้องออกแบบให้บูรณาการความรู้และทักษะผ่านการเรียนรู้เชิงรุก ขณะเดียวกันครูและผู้บริหาร ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะผ่านกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เทคโนโลยี ควรถูกใช้เป็นเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์ ไม่ใช่เพียงตามกระแส ส่วนการประเมินผลต้องเน้นการประเมินตามสภาพ จริงและการใช้รูปรีคเพื่อสะท้อนสมรรถนะที่แท้จริงของผู้เรียน อีกทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน และเครือข่ายความร่วมมือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การพัฒนาเกิดความยั่งยืน

ในภาพรวม การพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียนควรดำเนินการ ผ่าน 5 มิติหลัก ได้แก่ วิสัยทัศน์และนโยบาย หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ บุคลากรและภาวะผู้นำ เทคโนโลยี และทรัพยากร และการวัดและประเมินผล ทั้งห้ามิตินี้ต้องทำงานเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบในลักษณะวงจร พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เมื่อสถานศึกษาสามารถบูรณาการองค์ประกอบเหล่านี้เข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมนำไปสู่การยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะครบถ้วน พร้อมเผชิญความท้าทายในโลกอนาคต และส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กษมา ชนวงษ์. (2564). รูปแบบการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน. (การบริหารการศึกษาดุสิตบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร).
- คมสันต์ สุผาครอง, สมเกียรติ ตุ่นแก้ว และประเวศ เวชชะ. (2568). กลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนเอก ทวีวิทยสู่สากลในยุคปัญญาประดิษฐ์. *Journal of Applied Education*, 3(2), 35-48.
- จันทร์เพ็ญ แสงดี, สุวริย์ เพิ่มศิริ และกชภัทร สงวนเครือ. (2568). การศึกษาและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง หลักสูตรการศึกษาไทย: ปัจจัย ปัญหา และแนวทางพัฒนา. *Journal of Applied Education*, 3(2), 105–118.

- ณัฐพัฒน์ มั่งขม, อัมมะทินนา ศรีสุพรรณ และประสิทธิ์ชัย นรากรณ์. (2565). ภาวะผู้นำและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก. วารสารวิจัยวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 6(1), 170-186.
- ณัฐดี วังสินธ์. (2567). การประเมินผลการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะความเป็นพลโลกของผู้เรียนโดยใช้โครงงานด้วยการบริการสังคมเป็นฐานในการจัดการเรียนรู้. วารสารการวัดผลการศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 30(2), 43-59.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2563). การบริหารการศึกษาแบบองค์รวม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เบญจวรรณ อวสานทิยะ, กัญญกร เอี่ยมพญา และนิวัฒน์ น้อยมณี. (2568). การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1. วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒน์, 7(1), 155-164.
- พระมหาประยูร ธีรวโร. (2565). วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ. วารสารบรรณการศึกษามนุษยสังคมศาสตร์, 3(1), 33-40.
- พระมหาพิเศษ สุขสมาน, พระสมพร นามอินทร์ และชาตรี สุขสบาย. (2566). การบริหารจัดการทางการศึกษาในยุค VUCA WORLD. วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย, 3(5), 137-155.
- เพชรรุ่ง เรืองรุ่ง. (2568). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.), 7(3), 623-634.
- ยานี สังข์ศรีอินทร์ วรรณดี แสงประทีปทอง สมคิด พรหมจ้อย และชนิตา ไกรเพชร. (2565). การพัฒนาสมรรถนะด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ โดยประยุกต์ใช้การประเมินแบบเสริมพลัง สำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ. วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ, 15(1), 186-199.
- รัตนารณ ทรงแภาวุฒิกุล. (2560). การวัดและการประเมินผลการเรียนรู้ด้วยการใช้คะแนนรูบริก: Scoring rubrics. วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, 12(1), 1-14.
- รัตนารณ ภูแปง และพระครูชัยรัตนกร. (2567). แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์. Journal of Applied Education, 2(4), 31-40.
- วันอะห์หมัด แวดือเระ, มูฮำหมัดซาฮิด สะแลมิง, ฮิบบาน เจะเลาะ และณรงค์ศักดิ์ รอบคอบ. (2568). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการประกันคุณภาพภายใน โรงเรียนจงรักภักดีวิทยา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี. วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒน์, 7(2), 335-342.
- ศรียา ทองนุ้ย และสิทธิชัย สอนสุภี. (2566). ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร. วารสารปัญญาภิธาน, 8(2), 99-112.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). แนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ. (2550). พระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ พุทธศักราช 2550. กรุงเทพมหานคร : กระทรวงสาธารณสุข.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. (2564). กรอบสมรรถนะหลักของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

- โสธยา เรืองรัมย์ และพัศเบศวัฒน์ เวชวิริยะสกุล. (2568). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตวัน กระบี่. วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒนา, 7(2), 81-90.
- อจธราพรณ ก้นสุยะ และสุพินดา เพชรรา. (2567). การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้อานสมรรถนะเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะ การวิจัยเชิงนวัตกรรมของนักศึกษาครู. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 18(3), 291-308.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. Cambridge, MA: Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. Journal of educational administration, 49(2), 125-142.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1969) Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. New Jersey: Prentice Hall.
- Hoy, W., & Miskel, C. (2012). Educational Administration: Theory, Research, and Practice (9th ed.). New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50, 370-396.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for" intelligence.". American psychologist, 28(1), 1.
- OECD. (2018). OECD Future of Education and Skills 2030: Conceptual learning framework. Paris: OECD.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1974). Behavior in Organizations. New York: McGraw-Hill.
- Sturgis, C., & Casey, K. (2018). Quality principles for competency-based education. Vienna, VA: iNACOL.
- Von Bertalanffy, L. (1950). The Theory of Open Systems in Physics and Biology. Science, 111, 23-29.