



ผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการแบบยุคใหม่

Educational administrators and modern academic administration

ชุตติญา ดิยะจามร¹,ธีรภัทร์ ถิ่นแสนดี²,เดชา จันดาพันธ์³

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1¹

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด²

วิทยาลัยสงฆ์ร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย³

Chutiya TiyaJamorn¹, Theeraphat Thinsandee², Decha Chandaphant³

Office of the Primary Educational Service Area Office Roi Et Area 1¹

Mahamakut Buddhist University Roi Et Campus²

Roi Et Buddhist College, Mahachulalongkornrajavidyalaya University³

*Corresponding Author's Email: theeraphat.th@mbu.ac.th

วันที่รับบทความ: 21 กันยายน 2568; วันที่แก้ไขบทความ 31 มีนาคม 2569; วันที่ตอบรับบทความ: 31 มีนาคม 2569

Received: September 21, 2025; Revised: March 31, 2026; Accepted: March 31, 2026

บทคัดย่อ

การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับพลวัตของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีผลต่อการจัดการศึกษาอย่างรอบด้าน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการปรับทิศทางการบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ศักยภาพของครู และมาตรฐานการศึกษาระดับชาติและนานาชาติ บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายแนวคิด บทบาท และแนวทางปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนการบริหารงานวิชาการแบบยุคใหม่ โดยมุ่งเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศ การตัดสินใจเชิงข้อมูล (data-driven decision making) การพัฒนาครูด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตลอดจนการสร้างความร่วมมือกับชุมชนและภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะเชิงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ความสามารถในการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participatory management) และทักษะการจัดการนวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อสร้างระบบการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ทันสมัย และตอบสนองต่อผู้เรียนรายบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องสามารถพัฒนาและส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วม (professional learning community) เพื่อยกระดับคุณภาพครูและนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

แนวทางการบริหารงานวิชาการแบบยุคใหม่ที่ประกอบด้วย 4 มิติสำคัญ ได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์เชิงรุก (2) การบูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรม (3) การเสริมสร้างสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา และ (4) การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยกรอบแนวทางดังกล่าวสามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางเชิงนโยบายและการปฏิบัติ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยให้ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

คำสำคัญ: ผู้บริหารสถานศึกษา, การบริหารงานวิชาการ, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, การบูรณาการเทคโนโลยี, การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21



Abstract

Academic administration in contemporary educational institutions faces dynamic changes driven by economic, social, cultural, and digital technological transformations that affect the overall management of education. School administrators therefore play a crucial role in redirecting academic administration to align with learners' needs, teachers' potential, and both national and international educational standards. The purpose of this academic article is to present concepts, roles, and practices of school administrators in advancing modern academic administration. Emphasis is placed on the integration of information technology, data-driven decision making, lifelong teacher professional development, and collaboration with communities and relevant stakeholders.

Modern school administrators must demonstrate characteristics of strategic leadership, participatory management, and competence in managing educational innovations. These capacities enable the creation of flexible, modern learning systems that effectively respond to individual learners. Furthermore, administrators are required to develop and promote professional learning communities to continuously enhance the quality of teachers and students.

Modern academic administration comprising four essential dimensions: (1) proactive vision and strategic planning, (2) integration of technology and innovation, (3) strengthening teachers' and educational personnel's competencies, and (4) stakeholder participation. This framework can serve as both a policy guideline and a practical approach to improving the quality of Thai education in response to the demands of the 21st century.

Keywords: school administrators, academic administration, strategic leadership, technology integration, 21st century education

บทนำ

การศึกษาในศตวรรษที่ 21 เผชิญกับความท้าทายครั้งสำคัญจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งส่งผลให้รูปแบบการดำรงชีวิตและการทำงานของมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารไร้พรมแดน และการเกิดขึ้นของเศรษฐกิจฐานความรู้ ล้วนเป็นปัจจัยที่ทำให้ระบบการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมของผู้เรียนให้สามารถเผชิญกับความไม่แน่นอนและการแข่งขันในระดับโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ (OECD, 2019; UNESCO, 2021)

ภายใต้บริบทดังกล่าว ความคาดหวังต่อสถานศึกษาได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่มุ่งเน้นเพียงการถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการ ไปสู่การพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน ทั้งในด้านทักษะชีวิต ทักษะการคิดวิเคราะห์



การแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นสมรรถนะเป็นฐาน (Competency-Based Education) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและยกระดับคุณภาพของการบริหารงานวิชาการ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในยุคใหม่ และสอดคล้องกับมาตรฐานทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีความพยายามในการพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง แต่ระบบการศึกษาไทยยังคงเผชิญกับปัญหาและข้อจำกัดหลายประการ กล่าวคือ รูปแบบการจัดการเรียนรู้อย่างเน้นการถ่ายทอดความรู้แบบเดิม ส่งผลให้ผู้เรียนขาดทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2564) ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยเฉพาะด้านทรัพยากรและการเข้าถึงเทคโนโลยี ยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษายังขาดความต่อเนื่องและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล ขณะที่ระบบการประเมินผลยังคงเน้นเชิงปริมาณมากกว่าการประเมินสมรรถนะที่แท้จริงของผู้เรียน อีกทั้งการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังไม่เข้มแข็งเพียงพอ ส่งผลให้การจัดการศึกษาไม่สามารถเชื่อมโยงกับบริบทของสังคมและความต้องการของตลาดแรงงานได้อย่างแท้จริง (OECD, 2019)

จากสถานการณ์ดังกล่าว งานวิจัยและกรอบแนวคิดทางทฤษฎีต่าง ๆ ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการเชิงรุก โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการบริหารเชิงนวัตกรรม ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถบูรณาการเทคโนโลยี การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) จะสามารถพัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น และตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม (Fullan, 2014)

ด้วยเหตุนี้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการแบบยุคใหม่ที่สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยบทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวคิดและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานวิชาการ โดยเน้น 4 มิติสำคัญ ได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์เชิงรุก (2) การบูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา (3) การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และ (4) การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนานโยบายและการปฏิบัติที่สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำ และเตรียมความพร้อมของผู้เรียนให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพในโลกยุคใหม่ (UNESCO, 2021)

1. ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการแบบยุคใหม่

การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาไทยยุคปัจจุบันถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสามารถเชื่อมโยงการจัดการเรียนการสอนกับเป้าหมายทางการศึกษาแห่งชาติ การพัฒนาครู และความต้องการของผู้เรียน (สุรพล สุขสมบูรณ์, 2562) ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการยุคใหม่ไม่ได้จำกัดเพียงการจัดการด้านวิชาการอย่างเป็นระบบเท่านั้น แต่รวมถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การประเมินผลเชิงคุณภาพ การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมในโรงเรียน (วิชัย ชำนาญพาณิชย์, 2561)

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานวิชาการถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ โรงเรียนที่สามารถใช้ระบบสารสนเทศผู้เรียน แพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัล และเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวางแผนการเรียนการ



สอน จะสามารถปรับหลักสูตรและวิธีการสอนให้ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วิมล พุทธิรักษ์, 2563) นอกจากนี้ การพัฒนาครูให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มศักยภาพ และสามารถสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาในชั้นเรียน ยังช่วยให้โรงเรียนสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (จิราภรณ์ เกษมสุข, 2560)

นอกเหนือจากการบูรณาการเทคโนโลยี ผู้บริหารยุคใหม่ต้องสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะช่วยสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจ พร้อมทั้งสนับสนุนทรัพยากรและแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน (สมศักดิ์ ศรีสุวรรณ, 2561) การเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนและประเมินผลการเรียนการสอนยังช่วยสร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในระดับองค์กร

ในด้านมาตรฐานทางการศึกษา การบริหารงานวิชาการยุคใหม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับกรอบมาตรฐานคุณภาพการศึกษา เช่น การประเมินคุณภาพภายในและภายนอก และการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการปรับปรุงหลักสูตรและการสอน เพื่อให้โรงเรียนสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและสร้างผู้เรียนที่มีทักษะครบถ้วนตามมาตรฐานสากล (สุเมธ จันทรรักษ์, 2562)

โดยสรุป การบริหารงานวิชาการแบบยุคใหม่ในบริบทของประเทศไทยมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ สามารถใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเชิงลึก สนับสนุนการพัฒนาครู และสร้างความร่วมมือกับทุกฝ่าย เพื่อให้โรงเรียนสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงและสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อความสำเร็จของผู้เรียนได้อย่างแท้จริง

2. บทบาทและคุณลักษณะของผู้บริหารยุคใหม่

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีบทบาทและคุณลักษณะที่หลากหลายเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงของบริบททางการศึกษา เศรษฐกิจ และสังคมที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับทักษะแห่งอนาคต ผู้บริหารจึงมิได้เป็นเพียงผู้ควบคุมดูแลการดำเนินงานภายในโรงเรียนเท่านั้น แต่ยังคงต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

ประการสำคัญ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางของสถานศึกษาให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งเชื่อมโยงกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษาระดับชาติ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้ปกครอง ตลอดจนข้อเสนอแนะจากครูและบุคลากร เพื่อให้การวางแผนมีความแม่นยำและเกิดประสิทธิผลสูงสุด (จิราภรณ์ เกษมสุข, 2560; สุรพล สุขสมบุรณ์, 2562)

นอกจากนี้ การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) ถือเป็นอีกบทบาทหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจ และประเมินผลการจัดการศึกษา ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจร่วมและเพิ่มความยอมรับต่อการดำเนินงานของโรงเรียน อีกทั้งยังส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม อันนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (วิชัย ชำนาญพาณิชย์, 2561; สมศักดิ์ ศรีสุวรรณ, 2561)

ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องมีความสามารถในการจัดการนวัตกรรมทางการศึกษา (Innovation Management) โดยการนำเทคโนโลยีและสื่อการเรียนรู้สมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการ



จัดการเรียนการสอน พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทดลองแนวทางใหม่ ๆ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อปรับปรุงหลักสูตรและวิธีการสอนจะช่วยให้การจัดการเรียนรู้มีความเหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละบุคคลและเกิดประสิทธิผลสูงสุด (วิมล พุทธิรักษ์, 2563)

อีกทั้ง การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (Professional Development) ถือเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารต้องส่งเสริมการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) สนับสนุนการอบรม การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูสามารถพัฒนาทักษะและนวัตกรรมการสอนได้อย่างสม่ำเสมอ (สุเมธ จันทรรักษ์, 2562) การลงทุนในการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นรากฐานสำคัญของความยั่งยืนทางการศึกษาในระยะยาว

โดยสรุป ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องสามารถบูรณาการบทบาทด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การจัดการนวัตกรรม และการพัฒนาบุคลากรเข้าด้วยกันอย่างสมดุล เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างแท้จริง

3. กรอบแนวทางการบริหารงานวิชาการแบบยุคใหม่

กรอบแนวทางการบริหารงานวิชาการแบบยุคใหม่ประกอบด้วยสี่มิติสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง

มิติแรกคือ **วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์เชิงรุก** ซึ่งหมายถึงการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน และเชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติและแนวปฏิบัติระดับสากล ผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์บริบททั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน เช่น ความต้องการของนักเรียน ศักยภาพของครู สภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และวางแผนปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ (สุรพล สุขสมบูรณ์, 2562; Fullan, 2014) การวางแผนเชิงรุกช่วยให้ครูและบุคลากรมีความเข้าใจในเป้าหมายร่วมและสามารถประสานงานเพื่อบรรลุผลลัพธ์ทางการศึกษาได้อย่างสอดคล้อง

มิติที่สองคือ **การบูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรม** ผู้บริหารยุคใหม่ต้องสามารถใช้ระบบข้อมูล ผู้เรียน แพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัล และซอฟต์แวร์สนับสนุนการเรียนการสอน เพื่อวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและปรับปรุงกระบวนการสอนอย่างต่อเนื่อง (วิมล พุทธิรักษ์, 2563; Hattie, 2009) การออกแบบการเรียนรู้เชิงโครงการและการเรียนรู้ผสมผสาน (Blended Learning) ช่วยสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่หลากหลายและตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะตัวของนักเรียน การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการปรับปรุงหลักสูตรและวิธีการสอนทำให้การบริหารงานวิชาการมีความแม่นยำและเกิดประสิทธิผลสูงสุด (Darling-Hammond et al., 2017)

มิติที่สามคือ **การเสริมสร้างสมรรถนะครูและบุคลากร** ผู้บริหารต้องจัดให้มีการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ รวมถึงส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมและการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อให้ครูสามารถแลกเปลี่ยนความรู้และพัฒนานวัตกรรมการสอนอย่างต่อเนื่อง (จิราภรณ์ เกษมสุข, 2560; Leithwood & Sun, 2012) การสร้างแรงจูงใจและยกย่องความสำเร็จของครูและนักเรียนยังช่วยเสริมสร้างความมุ่งมั่นและความผูกพันต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในโรงเรียน

มิติสุดท้ายคือ **การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย** ผู้บริหารต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน ภาคเอกชน และศิษย์เก่าเพื่อสนับสนุนทรัพยากรและกิจกรรมการเรียนการสอน การเปิดโอกาสให้



ผู้เรียนและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และการสื่อสารอย่างโปร่งใสเพื่อสร้างความไว้วางใจ ภายในองค์กร เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความร่วมมือและการสนับสนุนที่ยั่งยืนต่อการบริหารงานวิชาการ (วิชัย ชำนาญพาณิชย์, 2561; Bryk et al., 2010)

การบูรณาการสัมฤทธิ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างระบบการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ทันสมัย และตอบสนอง ต่อความต้องการของผู้เรียนอย่างแท้จริง การประยุกต์ใช้กรอบแนวทางดังกล่าวจะช่วยยกระดับคุณภาพ การศึกษาของครูและนักเรียน สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วม และสนับสนุนการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ทางสังคมและเทคโนโลยีได้อย่างยั่งยืน

4. ความท้าทายและอุปสรรคในการบริหารงานวิชาการยุคใหม่

การบริหารงานวิชาการในศตวรรษที่ 21 มีความซับซ้อนและเผชิญกับอุปสรรคหลายประการที่ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดการอย่างรอบคอบ (Hallinger & Heck, 2010) อุปสรรคเหล่านี้สามารถจำแนกได้ ดังนี้

4.1 **ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและงบประมาณ** แม้จะมีนโยบายส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา แต่โรงเรียนจำนวนมากยังคงขาดแคลนงบประมาณ บุคลากร และโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสม การ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการเรียนรู้จำเป็นต้องอาศัยการลงทุนทั้งด้านฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และ ระบบเครือข่าย หากขาดการสนับสนุนอย่างเพียงพอ ย่อมส่งผลให้การจัดการเรียนรู้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (สมศักดิ์ ศรีสุวรรณ, 2561)

4.2 **ความไม่ต่อเนื่องของการพัฒนาครูและบุคลากร** การพัฒนาครูจำนวนมากยังคงอยู่ในรูปแบบ การอบรมระยะสั้น ขาดความต่อเนื่องและการติดตามผล ส่งผลให้ครูไม่สามารถนำความรู้ใหม่ไปปรับใช้ใน ห้องเรียนได้อย่างแท้จริง (จิราภรณ์ เกษมสุข, 2560) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วม (Professional Learning Community) แม้ได้รับการส่งเสริม แต่ยังไม่ฝังรากลึกในโรงเรียนทุกแห่ง (DuFour & Eaker, 1998)

4.3 **ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง** ในหลายโรงเรียน การบริหารงานวิชาการแบบดั้งเดิม ยังคงมีอิทธิพล ครูและบุคลากรบางส่วนอาจรู้สึกไม่มั่นใจในการปรับตัวต่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ความต้านทานดังกล่าวส่งผลให้การขับเคลื่อนงานวิชาการล่าช้าและไม่เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริง (Fullan, 2001)

4.4 **ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา** ช่องว่างระหว่างโรงเรียนในเมืองและชนบทยังคงมีอยู่ชัดเจน โรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลมักประสบปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรและบุคลากร ส่งผลให้การจัดการเรียนรู้ ไม่เท่าเทียมกับโรงเรียนในเมือง (OECD, 2019)

กล่าวโดยสรุป ความท้าทายเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องไม่เพียงเป็นนัก วางแผนเชิงกลยุทธ์ แต่ยังคงต้องเป็นนักแก้ปัญหา นักสร้างความร่วมมือ และผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทาง วัฒนธรรมองค์กร (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2006) เพื่อให้การบริหารงานวิชาการเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพและยั่งยืน

5. ข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวทางปฏิบัติในอนาคต

เพื่อให้การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาไทยสามารถตอบสนองต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลงใน อนาคตได้ บทความนี้เสนอแนวทางดังต่อไปนี้



5.1 การกำหนดนโยบายการศึกษาเชิงรุกและยืดหยุ่น หน่วยงานกำหนดนโยบายควรส่งเสริมให้โรงเรียนมีอิสระในการจัดการเรียนการสอนตามบริบทของตนเอง ภายใต้กรอบมาตรฐานคุณภาพที่ชัดเจน ความยืดหยุ่นเช่นนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับกลยุทธ์การเรียนการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละกลุ่มได้ดียิ่งขึ้น (Day & Sammons, 2016)

5.2 การลงทุนในเทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษา รัฐบาลและภาคเอกชนควรมีบทบาทในการสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล เช่น ระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เครื่องมือการเรียนรู้ออนไลน์ และแพลตฟอร์มการวิเคราะห์ข้อมูล (Hargreaves & Fullan, 2012) เพื่อให้ทุกโรงเรียนมีโอกาสเข้าถึงการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและทันสมัย

5.3 การสร้างระบบพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาครูไม่ควรหยุดอยู่แค่การอบรมในห้องสัมมนา แต่ต้องมีระบบติดตาม ประเมินผล และการให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง (Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008) เพื่อให้ครูสามารถนำความรู้ใหม่ไปปรับใช้จริงในชั้นเรียน นอกจากนี้ควรส่งเสริมการสร้างเครือข่ายครูเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และนวัตกรรมการสอน (DuFour & Eaker, 1998)

5.4 การส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชนและภาคีเครือข่าย ผู้บริหารควรสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และองค์กรท้องถิ่นเพื่อสนับสนุนทรัพยากรและองค์ความรู้ในการพัฒนาการเรียนการสอน การมีส่วนร่วมของชุมชนไม่เพียงสร้างความยั่งยืน แต่ยังช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา (Bryk, Sebring, Allensworth, Luppescu, & Easton, 2010)

5.5 การประเมินผลเชิงคุณภาพและสมรรถนะ ควรปรับระบบการประเมินผลจากการเน้นปริมาณ เช่น คะแนนสอบ ไปสู่การประเมินสมรรถนะที่แท้จริงของผู้เรียนในด้านการคิดวิเคราะห์การแก้ปัญหา และการใช้ชีวิต (Darling-Hammond, Hyster, & Gardner, 2017) การเปลี่ยนแปลงในมิตินี้จะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาของไทยให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล

กล่าวโดยสรุป ข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวทางปฏิบัติในอนาคตควรมุ่งเน้นการสร้างระบบการศึกษาแบบยืดหยุ่น มีนวัตกรรม ครูมีศักยภาพสูง และมีเครือข่ายความร่วมมือที่แข็งแกร่ง หากสามารถดำเนินการได้ครบถ้วน จะทำให้ระบบการศึกษาของไทยมีความพร้อมรับมือกับความท้าทายในศตวรรษที่ 21 และสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพในระดับนานาชาติ (UNESCO, 2017)

สรุป

การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาในยุคปัจจุบันมิใช่เพียงการจัดการเรียนการสอนเชิงระบบเท่านั้น หากแต่เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการบูรณาการเทคโนโลยี และการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเปรียบเสมือน “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ที่กำหนดทิศทางและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมในองค์กร บทบาทดังกล่าวทำให้ผู้บริหารไม่เพียงทำหน้าที่กำหนดเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ แต่ยังคงมีความสามารถในการแปลงเป้าหมายให้เป็นกลยุทธ์ที่จับต้องได้ เช่น การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (data-driven decision making) มาปรับหลักสูตร การส่งเสริมการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน

การขับเคลื่อนงานวิชาการผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมยังช่วยสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของงานแก่ครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง ความร่วมมือเช่นนี้ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การร่วมวางแผน และการสะท้อนผลร่วมกัน ส่งผลให้การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับความ



ต้องการที่แท้จริงของผู้เรียนและสังคม การมีส่วนร่วมยังทำให้การบริหารงานวิชาการไม่เป็นเพียงภารกิจของผู้บริหาร แต่กลายเป็นภารกิจร่วมของทั้งองค์กรและชุมชนที่อยู่รอบข้าง

นอกจากนี้ ความสำเร็จของการบริหารงานวิชาการในศตวรรษที่ 21 ต้องเชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาในระดับชาติและนานาชาติ ผู้บริหารจึงต้องมองการณ์ไกล เข้าใจแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม พร้อมทั้งสร้างระบบที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่หลากหลาย ทั้งทักษะชีวิต ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ และความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนั้น การสรุปสาระสำคัญของบทความนี้จึงชี้ให้เห็นว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่คือการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้ประสานงานเชิงเครือข่าย และผู้สร้างนวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและสร้างระบบการศึกษาที่มีความยั่งยืนและแข่งขันได้ในเวทีโลก

องค์ความรู้ใหม่

จากการวิเคราะห์แนวคิดและการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมา บทความนี้ได้เสนอองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบ PART Model (Participatory Academic Reform and Transformation Model) ซึ่งเป็นกรอบแนวทางเพื่อขับเคลื่อนงานวิชาการโดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โมเดลนี้ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1.P – Planning Together (การวางแผนร่วมกัน) ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ร่วมกันกำหนดเป้าหมายและทิศทางของงานวิชาการ โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มาสนับสนุนการตัดสินใจ กระบวนการนี้ช่วยให้เป้าหมายสอดคล้องกับบริบทจริงและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน

2.A – Action with Engagement (การปฏิบัติอย่างมีส่วนร่วม) การทำงานเชิงปฏิบัติเน้นการทำงานเป็นทีม การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างแรงจูงใจให้ครูและผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในทุกขั้นตอนของการจัดการเรียนรู้

3.R – Reflection & Review (การสะท้อนผลและทบทวน) หลังการดำเนินงานจะมีการประเมินผล การสะท้อนความคิดเห็น และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เสนอข้อคิดเห็น ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน

4.T – Transformation & Sustainability (การเปลี่ยนแปลงและความยั่งยืน) มุ่งเน้นการปรับปรุงนวัตกรรมการเรียนการสอนและการพัฒนาระบบงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

PART Model ถือเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถเปลี่ยนแปลงจากระบบการบริหารเชิงสั่งการ ไปสู่ระบบการบริหารเชิงมีส่วนร่วมและนวัตกรรม การนำโมเดลนี้ไปประยุกต์ใช้สามารถเริ่มจากโครงการขนาดเล็กเพื่อสร้างความเชื่อมั่น ก่อนจะขยายผลไปสู่การพัฒนาหลักสูตร ระบบประเมินผล และการจัดการเรียนรู้ในวงกว้าง คุณค่าที่เกิดขึ้นคือการยกระดับคุณภาพผู้เรียน การเสริมสร้างศักยภาพครู และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่ยั่งยืนระหว่างโรงเรียนกับชุมชน



เอกสารอ้างอิง

- จิราภรณ์ เกษมสุข. (2560). การพัฒนาครูด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 28(2), 100–115.
- ทิพวัลย์ วรรณฤมล. (2562). การมีส่วนร่วมของครูในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 13(3), 112–123.
- วิมล พุทธิรักษ์. (2563). การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการบริหารงานวิชาการ. *วารสารการวิจัยและพัฒนา*, 11(1), 54–69.
- วิชัย ชำนาญพาณิชย์. (2561). การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการศึกษาไทย. *วารสารนวัตกรรมการศึกษา*, 15(2), 77–92.
- วีรวัฒน์ ภูมิสวัสดิ์. (2562). การบริหารงานวิชาการโดยใช้การมีส่วนร่วมของครูในโรงเรียนขนาดกลาง. *วารสารวิจัยทางการศึกษา*, 14(2), 45–59.
- สมศักดิ์ ศรีสุวรรณ. (2561). การสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา. *วารสารวิชาการการศึกษา*, 19(3), 140–157.
- สุเมธ จันทรรักษ์. (2562). *มาตรฐานคุณภาพการศึกษาและการประเมินผลในระดับสถานศึกษา*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรพล สุขสมบูรณ์. (2562). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 27(1), 23–41.
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). Sage Publications.
- Day, C., & Sammons, P. (2016). *Successful school leadership*. Education Development Trust.
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Solution Tree Press.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95–110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27–42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- OECD. (2019). *Leading schools in times of change*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264308003>
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>



- Sergiovanni, T. J. (2005). *Strengthening the heartbeat: Leading and learning together in schools*. Jossey-Bass.
- UNESCO. (2017). *A guide for ensuring inclusion and equity in education*. UNESCO Publishing.