

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและบทเรียนเพื่อความเป็นเลิศในการบริหารการศึกษา:  
กรณีศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดตราด  
ETHICAL LEADERSHIP AND LESSONS FOR EDUCATIONAL MANAGEMENT  
EXCELLENCE: A CASE STUDY OF THE SPECIAL EDUCATION CENTER  
IN TRAT PROVINCE

จิณฉัตร เรืองจ้อย<sup>1,\*</sup>, เรียงวิญญ์ นิลโคตร<sup>2</sup> และ อรุณเกียรติ จันทร์ส่งแสง<sup>3</sup>  
Chinnachat Rongjuy<sup>1,\*</sup>, Reongwit Nilkote<sup>2</sup> and Arungiat Chansongsaeng<sup>3</sup>

(Received: September 17, 2025; Revised: October 19, 2025; Accepted: October 21, 2025)

**บทคัดย่อ**

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและบทเรียนที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศในการบริหารจัดการศึกษาของศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดตราด โดยมุ่งเน้นสามประเด็นหลัก คือ 1) การส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารให้ยึดหลักซื่อสัตย์ ยุติธรรม และรับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษา 2) การยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาให้โปร่งใส เป็นระบบ และตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง 3) การพัฒนาแนวทางปฏิบัติที่เป็นแบบอย่าง (Best Practice) ด้านการบริหารเชิงคุณธรรมที่สามารถต่อยอดและสร้างความยั่งยืน จากการวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศในการบริหารจัดการศึกษา ผู้บริหารที่ยึดมั่นในคุณธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อผู้เรียนสามารถสร้างความไว้วางใจ ความพึงพอใจ และแรงจูงใจแก่ครู บุคลากร และผู้ปกครองได้อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีกระบวนการระบบ (Systems Approach Theory) ในการบริหารจัดการศึกษา ช่วยให้กระบวนการดำเนินงานมีขั้นตอนที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ และสามารถพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง บทเรียนจากศูนย์การศึกษาพิเศษจังหวัดตราดสะท้อนให้เห็นว่า การบูรณาการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเข้ากับการบริหารอย่างเป็นระบบไม่เพียงยกระดับคุณภาพการศึกษาเท่านั้น แต่ยังสามารถสร้างต้นแบบการจัดการที่สามารถเผยแพร่และต่อยอดไปสู่ศูนย์การศึกษาพิเศษอื่น ๆ ได้อย่างยั่งยืน ซึ่งถือเป็นก้าวสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยในศตวรรษที่ 21

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม, ความเป็นเลิศในการบริหารการศึกษา, ศูนย์การศึกษาพิเศษ, ทฤษฎีกระบวนการระบบ

<sup>1</sup> ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดตราด สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

<sup>1</sup> The Special Education Center in Trat Province, Special Education Bureau

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

<sup>2</sup> Curriculum Lecturer of Program in Educational Administration, Faculty of Education, Rambhai Barni Rajabhat University

<sup>3</sup> อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

<sup>3</sup> Curriculum Lecturer of Program in Educational Administration, Faculty of Education, Rambhai Barni Rajabhat University

\* Corresponding author. E-mail: 6826141004@rbru.ac.th

## Abstract

The purpose of this article was to present and analyze ethical leadership and derive lessons contributing to educational excellence in the administration of the Special Education Center, Trat Province. The study focused on three primary objectives: (1) promoting ethical leadership among administrators based on honesty, fairness, and responsibility in educational management; (2) enhancing the quality and efficiency of educational administration to ensure transparency, systematic operation, and responsiveness to the needs of students and parents; and (3) developing exemplary best practices in moral - based management that can be extended toward long-term sustainability. Through an analysis of relevant documents, theoretical frameworks, and research studies, findings revealed that ethical leadership is a key determinant of excellence in educational administration. Administrators who demonstrate integrity, transparency, and accountability foster trust, satisfaction, and motivation among teachers, staff, and parents. Moreover, the application of the Systems Approach Theory to educational management ensures a clear, verifiable, and continuously improving process. Lessons learned from the Special Education Center in Trat highlight that integrating ethical leadership with systematic management not only elevates educational quality but also establishes a replicable model for other special education centers nationwide. Such integration represented a significant step toward advancing the quality and sustainability of Thailand's education system in the 21<sup>st</sup> century.

**Keywords:** Ethical Leadership, Educational Excellence, Special Education Center, Systems Approach Theory

## บทนำ

จัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของประเทศไทยอยู่ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนและท้าทาย ปัจจัยสำคัญมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ก้าวกระโดด การเชื่อมโยงเศรษฐกิจโลก และความคาดหวังจากประชาชนที่ต้องการการศึกษาอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง (UNESCO, 2020; วิจารณ์ พานิช และคณะ, 2566) ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษายังคงเป็นโจทย์สำคัญ โดยเฉพาะการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ ซึ่งต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง โปร่งใส และตั้งอยู่บนหลักคุณธรรม ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดตราด เป็นหนึ่งในหน่วยงานที่ทำหน้าที่หลักในการจัดการศึกษาและฟื้นฟูสมรรถภาพสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางการเรียนรู้ การได้ยิน การมองเห็น และการพัฒนาการด้านอื่น ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพและดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีศักดิ์ศรี อย่างไรก็ตาม ศูนย์การศึกษาพิเศษยังเผชิญข้อจำกัดทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรการเรียนรู้ ทำให้การบริหารจัดการจำเป็นต้องมุ่งไปสู่การสร้าง ความเชื่อมั่น โปร่งใส และยึดหลักคุณธรรม หนึ่งในแนวคิดที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล คือ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ซึ่งเน้นการนำที่ตั้งอยู่บนฐานของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ (Brown & Treviño, 2006; Northouse, 2019)

งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศยืนยันว่าผู้นำที่ยึดหลักจริยธรรมสามารถสร้างความไว้วางใจและแรงจูงใจแก่บุคลากร ส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ร่วมมือกันและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Berkovich & Eyal, 2021; Göçen, 2021) ในขณะเดียวกัน ทฤษฎีกระบวนการระบบ (Systems Approach Theory) ซึ่งเน้นการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน ตั้งแต่การวิเคราะห์ ออกแบบ พัฒนา ดำเนินการ และประเมินผล (Dick & Carey, 2001) สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการบริหารการศึกษาให้มีความเป็นระบบและตรวจสอบได้ เมื่อบูรณาการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเข้ากับระบบงาน การบริหารศูนย์การศึกษาพิเศษย่อมเกิดความสมดุลระหว่างคุณธรรม และกระบวนการจัดการ ผู้นำที่ยึดหลักความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความไว้วางใจและวัฒนธรรมจริยธรรมในองค์กร (Brown & Treviño, 2006; Northouse, 2019) ขณะเดียวกันการบริหารอย่างเป็นระบบทำให้มีการตรวจสอบและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงเกิดทั้งความถูกต้องเชิงคุณค่าและประสิทธิผลเชิงระบบพร้อมกัน

บริบทของศูนย์การศึกษาพิเศษ ได้ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นกลไกหลักในการจัดการศึกษาแก่บุคคลพิการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติการศึกษาเพื่อคนพิการ พ.ศ. 2551 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) โดยมีเป้าหมายสำคัญในการสร้างโอกาส ความเสมอภาค และคุณภาพทางการศึกษาแก่คนพิการทุกประเภท ตลอดจนสนับสนุนครอบครัว ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน รวมถึงการทำหน้าที่จัดทำและส่งเสริมแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล (Individualized Education Program: IEP) จัดหาและสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ และบริการทางการศึกษาที่จำเป็น นอกจากนี้ ศูนย์การศึกษาพิเศษยังทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาสำหรับคนพิการ ประสานงานการจัดการเรียนร่วม และจัดระบบการส่งต่อระหว่างหน่วยงานหรือช่วงเชื่อมต่อระหว่างระดับการศึกษา รวมถึงการให้บริการฟื้นฟูสมรรถภาพคนพิการโดยอาศัยครอบครัวและชุมชนเป็นฐาน ทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่าศูนย์การศึกษาพิเศษมิได้เป็นเพียงสถานศึกษาของผู้เรียนพิการเท่านั้น แต่ยังเป็นหน่วยงานสนับสนุนและขับเคลื่อนระบบการศึกษาพิเศษในระดับจังหวัด ดังนั้น ความสำคัญของศูนย์การศึกษาพิเศษอยู่ที่การเป็นกลไกหลักของรัฐในการสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาและยกระดับคุณภาพชีวิตคนพิการ ทั้งในด้านการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพ และการมีส่วนร่วมในสังคม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการส่งเสริมการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมอันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 (วิจารณ์ พานิช, 2563)

ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดตราด เป็นหน่วยงานด้านการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในการให้บริการทางการศึกษาแก่เด็กพิการและบุคคลที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ โดยจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางด้านการศึกษา การฟื้นฟู และการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในจังหวัดตราด ศูนย์ตั้งอยู่ที่ตำบลท่าพริก อำเภอเมือง มีการขยายเครือข่ายไปยังทั้ง 7 อำเภอ ได้แก่ แหลมงอบ เขาสมิง บ่อไร่ คลองใหญ่ เกาะช้าง และเกาะกูด เพื่อให้บริการใกล้ชุมชนและลดอุปสรรคด้านการเดินทางของผู้เรียนและครอบครัว การดำเนินงานของศูนย์ครอบคลุมตั้งแต่การจัดบริการช่วยเหลือระยะแรกเริ่ม (Early Intervention) เพื่อเตรียมความพร้อมด้านพัฒนาการ ไปจนถึงการจัดห้องเรียนคู่ขนาน ศูนย์การเรียนสำหรับเด็กในโรงพยาบาล และการเรียนรวมในโรงเรียนปกติ ศูนย์ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาชีพและการฝึกทักษะเพื่อสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจและการดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรีแก่ผู้พิการ นอกจากนี้ยังเป็นหน่วยประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐและเครือข่ายในระดับจังหวัด เพื่อบูรณาการทรัพยากรและยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิสัยทัศน์ “บริหารดี บุคลากรดี ผู้เรียนมีพัฒนาการดี”

ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดตราดจึงมีความสำคัญทั้งในมิติการศึกษาที่มุ่งเน้นพัฒนาการของผู้เรียน และในมิติทางสังคมที่ส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างเสมอภาค ศูนย์แห่งนี้จึงมิใช่เพียงสถานที่เรียนรู้สำหรับผู้เรียนพิการเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญของจังหวัดในการผลักดันการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีความเท่าเทียมและครอบคลุม (ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดตราด, 2568)

จากความสำคัญและที่มาข้างต้น บทความนี้มุ่งหวังที่จะศึกษาและนำเสนอแนวทางการบูรณาการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเข้ากับการบริหารจัดการศึกษาอย่างระบบ (Brown & Treviño, 2006; Northouse, 2019) โดยใช้กรณีศึกษาจากศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดตราดเป็นฐานการเรียนรู้ ทั้งนี้เพื่อสร้างองค์ความรู้และต้นแบบ (Best Practice) ที่สะท้อนถึงการบริหารจัดการซึ่งยึดหลักคุณธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อ ผลลัพธ์ที่คาดหวังคือสามารถนำแนวทางดังกล่าวไปพัฒนาและต่อยอดในการบริหารศูนย์การศึกษาพิเศษอื่น ๆ รวมถึงสถาบันการศึกษาในบริบทที่หลากหลาย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีความเป็นระบบ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง และสร้างความไว้วางใจแก่สังคมโดยรวม ในภาพรวม แนวทางนี้ยังช่วยสนับสนุนการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาไทยให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศและความยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

### ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการสร้างอิทธิพลเพื่อชี้นำและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วม ไม่ได้จำกัดเพียงตำแหน่งบริหาร แต่ครอบคลุมการสร้างแรงบันดาลใจและการเปลี่ยนแปลง (Anderson, 2017) งานวิจัยในยุคปัจจุบันให้ความสำคัญกับ ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งช่วยเพิ่มแรงจูงใจ เสริมสร้างนวัตกรรม และยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา (Alainati, Almonawer, & Al - Hammad, 2023; Jobir, 2025) ขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ได้รับการเน้นย้ำว่าเป็นหัวใจของการสร้างความไว้วางใจ การมีส่วนร่วมของครู และบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีคุณธรรม (Capuyan & Tabile, 2024) ทั้งยังมีผลโดยตรงต่อระเบียบวินัยของบุคลากร และการตัดสินใจเชิงองค์กรที่สอดคล้องกับการพัฒนาที่ยั่งยืน (Amir et al., 2023) สำหรับในบริบทปัจจุบัน ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบันได้พัฒนาไปสู่รูปแบบที่หลากหลายและสอดคล้องกับความท้าทายใหม่ ๆ ของสังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รูปแบบที่สำคัญประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบกระจาย (Distributed Leadership) ที่เน้นการกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบไปยังบุคลากรทุกระดับ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบร่วมกันในองค์กร ภาวะผู้นำแบบหมุนเวียน (Rotating Leadership) ช่วยให้สมาชิกในทีมมีโอกาสนำทีมในช่วงเวลาต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและเสริมสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำที่เน้นความเป็นมนุษย์ (Leadership for Teacher Flourishing) มุ่งสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความเป็นอยู่ที่ดีของครู เพื่อให้ครูสามารถพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ ขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เน้นการตัดสินใจที่โปร่งใส ยุติธรรม และมีความรับผิดชอบต่อ สร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในองค์กร สุดท้ายภาวะผู้นำที่ปรับตัวได้ (Adaptive Leadership) มุ่งเน้นการปรับตัวและการเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมการศึกษา (มณีรัตน์ จันทรา และคณะ, 2566; อนันต์ ฉิมยงค์ และคณะ, 2566) การนำรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 5 นี้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษาจะช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่น ความร่วมมือ และความรับผิดชอบในองค์กร ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการ

พัฒนาของครูและนักเรียนอย่างยั่งยืน การผสมผสานคุณลักษณะทั้งเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational) และจริยธรรม (Ethical) จึงเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับความท้าทายทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพราะช่วยสร้างระบบการบริหารที่โปร่งใส ยืดหยุ่น และตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียน ครอบครัว และสังคมในภาพรวม อันนำไปสู่คุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนในระยะยาว

มิติของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สะท้อนถึงรูปแบบการนำที่ตั้งอยู่บนหลักคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และการรับผิดชอบต่อผลประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน (Brown & Treviño, 2006) โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องแสดงออกอย่างสม่ำเสมอ ทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) และการใช้การสื่อสารที่โปร่งใส เพื่อสร้างความไว้วางใจในองค์กร Northouse (2019) อธิบายเพิ่มเติมว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมคือ การประสานระหว่าง “ความสามารถในการนำ” และ “ความถูกต้องทางศีลธรรม” ผู้นำจึงต้องตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อบุคคล กลุ่ม และสังคมโดยรวม ขณะที่ Treviño, Hartman & Brown (2000) เน้นว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้อง เป็นบุคคลที่มีคุณธรรม (Moral Person) และการเป็นผู้จัดการด้านคุณธรรม (Moral Manager) ซึ่งองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ดังนี้

1. ความซื่อสัตย์ (Honesty) ผู้บริหารต้องยึดมั่นในความจริงใจ ไม่บิดเบือนข้อมูล และเปิดเผยข้อเท็จจริง
2. ความยุติธรรม (Fairness) การตัดสินใจต้องอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ
3. ความรับผิดชอบต่อผล (Responsibility) รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ทั้งในด้านบวกและลบ รวมถึงยอมรับข้อผิดพลาด
4. การสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness) ทำให้ครู บุคลากร และผู้ปกครองเชื่อมั่นในความโปร่งใสขององค์กร
5. การเคารพผู้อื่น (Respect for others) ให้เกียรติและเห็นคุณค่าของทุกคนในองค์กร องค์ประกอบเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Brown & Treviño (2006) ที่ชี้ว่า การเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมไม่ได้ขึ้นอยู่กับ “คำพูด” เพียงอย่างเดียว แต่ต้องสะท้อนผ่าน “การกระทำ” ที่เป็นแบบอย่าง ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศได้ยืนยันผลลัพธ์เชิงบวกของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อองค์กรการศึกษา เช่น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมช่วยเพิ่มระดับความไว้วางใจของครู และทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น Berkovich & Eyal (2021) ระบุว่าผู้นำที่ยึดหลักธรรมสามารถลดความขัดแย้งภายในและสร้างความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว Göçen (2021) กล่าวว่าผู้นำเชิงจริยธรรมยังส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร และความมีประสิทธิภาพของทีมงาน ซึ่งในประเทศไทย กัญญารัตน์ คำแพง และคณะ (2565) ได้กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารงานด้วยความโปร่งใส และยุติธรรม มีส่วนช่วยยกระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่ ภรณ์ มหานนท์ (2554) เน้นว่าภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมสามารถสร้างความไว้วางใจในชุมชนและเสริมสร้างความร่วมมือจากผู้ปกครองได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะในบริบทของศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดตราด ซึ่งต้องจัดการบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรที่

จำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ ผู้บริหารที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ โปร่งใส และยุติธรรมในการบริหาร ย่อมสร้างความไว้วางใจแก่ครู ผู้ปกครอง และชุมชน ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ร่วมมือ เอื้ออาทร และมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ การศึกษา และสอดคล้องกับพันธกิจของศูนย์การศึกษาพิเศษ ที่มุ่งพัฒนาโอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียมและยั่งยืนสำหรับคนพิการในจังหวัดตราด

## ความเป็นเลิศในการบริหารการศึกษา (Educational Excellence)

ความเป็นเลิศในการบริหารการศึกษา (Educational Excellence) เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจมากในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการศึกษาไม่ได้หมายถึงเพียงผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน แต่ยังรวมถึงความสามารถในการสร้างองค์กรที่มีคุณภาพ โปร่งใส และได้รับความเชื่อมั่นจากครู บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานกำกับดูแล (Javornik & Mirazchiyski, 2023) ความเป็นเลิศทางการบริหารสะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายชัดเจน และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืน (Jomari, 2025) การบริหารที่มีคุณภาพต้องสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม ในบริบทการศึกษาความเป็นเลิศ คือการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามหลัก PDCA (Plan - Do - Check - Act) โดยเน้นการมีส่วนร่วมการนำแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) มาเป็นพื้นฐาน ผู้นำต้องยึดมั่นในความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความรับผิดชอบ (Brown & Treviño, 2006) เพื่อสร้างความไว้วางใจและบรรยากาศการทำงานที่ดี เมื่อผู้นำศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดตราดดำเนินงานโดยผสมผสานคุณธรรมกับระบบบริหาร จะเกิดสมดุลระหว่างคุณค่า และประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

บริบทของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดตราด ความเป็นเลิศคือ การบริหารที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนเฉพาะบุคคล (Individualized Needs) ได้อย่างมีระบบผ่านการทำงานร่วมของทีมสหวิชาชีพ ครูการศึกษาพิเศษ ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต (Dick & Carey, 2001) ความเป็นเลิศยังสะท้อนถึงระดับการบริหารที่ดีผ่านความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งผู้เรียน ผู้ปกครอง ครู และชุมชน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดสำคัญของคุณภาพการบริหาร (บรรจง สุรินทร์, 2561) เมื่อการบริหารสามารถสร้างความพึงพอใจและความไว้วางใจให้กับทุกฝ่ายได้อย่างต่อเนื่อง ย่อมส่งผลให้เกิด ความยั่งยืนทางการบริหารการศึกษา (Sustainable Educational Management) ที่ศูนย์การศึกษาพิเศษ สามารถดำเนินภารกิจได้อย่างมั่นคงต่อเนื่อง เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสร้างคุณค่าร่วมในสังคม (Koh, 2023; Shutaleva et al., 2023) โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการพัฒนาโอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียมและยั่งยืนสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ

สรุปได้ว่า ความเป็นเลิศในการบริหารการศึกษา คือการบริหารที่มีคุณธรรม โปร่งใส และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ภายในองค์กรซึ่งเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบขององค์กรให้ทำงานสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง และขับเคลื่อนศูนย์การศึกษาพิเศษสู่ความยั่งยืนในการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้เรียน

## ทฤษฎีกระบวนการระบบ (Systems Approach Theory)

Dick & Carey (2001) ได้นำเสนอทฤษฎีกระบวนการระบบ (Systems Approach Theory) ในการจัดการศึกษาและการออกแบบการเรียนการสอน โดยมองว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็น “กระบวนการ” ที่ต้องดำเนินไปอย่างมีระบบและเป็นวงจรต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

1. **การวิเคราะห์ (Analysis)** เป็นการระบุปัญหาและความต้องการของผู้เรียน วิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อม และศักยภาพที่มีอยู่ เพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน สำหรับศูนย์การศึกษาพิเศษ การวิเคราะห์หมายถึงการประเมินศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน ความพร้อมของบุคลากร และการสนับสนุนจากครอบครัวและชุมชน

2. **การออกแบบ (Design)** เป็นการกำหนดกลยุทธ์ วิธีการ และสื่อการสอนที่เหมาะสมกับความต้องการเฉพาะบุคคล รวมถึงการวางแผนเกณฑ์การประเมินผลที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ในบริบทของศูนย์การศึกษาพิเศษ การออกแบบจะปรากฏในรูปแบบของ IEP/IIP ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล

3. **การพัฒนา (Development)** เป็นขั้นตอนการสร้างและจัดทำสื่อการเรียนรู้ เครื่องมือประเมิน และกิจกรรมการสอนที่สอดคล้องกับแผนการออกแบบ รวมถึงการทดสอบและปรับปรุงก่อนใช้งานจริง เช่น การสร้างสื่อการสอนภาพ การพัฒนาเกมการเรียนรู้ หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมกับผู้เรียนที่มีความบกพร่องเฉพาะด้าน

4. **การดำเนินการ (Implementation)** เป็นการนำสื่อ แผนการสอน หรือกิจกรรมที่พัฒนาไปใช้จริงในชั้นเรียน โดยผู้บริหาร ครู และบุคลากรมีบทบาทสำคัญในการกำกับ ดูแล และสนับสนุน ขณะเดียวกันผู้ปกครองและชุมชนก็ควรมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน

5. **การประเมินผล (Evaluation)** เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่มุ่งตรวจสอบความสำเร็จของการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้หรือไม่ โดยใช้ทั้งการประเมินระหว่างกระบวนการพัฒนาและดำเนินการเพื่อหาข้อบกพร่อง ปัญหา และแนวทางปรับปรุงแก้ไขก่อนสิ้นสุดโครงการ (Formative Evaluation) และการประเมินหลังการดำเนินการ (Summative Evaluation) เพื่อปรับปรุง พัฒนา และยกระดับคุณภาพของกระบวนการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องการบริหารจัดการศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ทฤษฎีกระบวนการระบบทำหน้าที่เป็น “เครื่องมือ” ที่ช่วยให้การดำเนินงานมีความเป็นขั้นตอน ตรวจสอบได้ และสามารถปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อมโยงกับหลักการของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในแง่ของความโปร่งใส ความยุติธรรม และการสร้างความร่วมมือในศูนย์การศึกษาพิเศษ การนำทฤษฎีกระบวนการระบบมาใช้ ทำให้การวางแผนและดำเนินงานไม่ใช่เพียงการทำงานเชิงประสบการณ์หรือความเคยชินของบุคลากร แต่เป็นการทำงานที่ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence - Based Practice) มารองรับ เช่น การใช้ข้อมูลการประเมินผู้เรียนเป็นฐานในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ การสร้างสื่อ และการติดตามความก้าวหน้า เมื่อกระบวนการดำเนินไปอย่างมีระบบและโปร่งใส จึงสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัดได้ อีกทั้งการจัดการศึกษาตามกรอบของทฤษฎีกระบวนการระบบยังช่วยเสริมสร้าง ความยั่งยืนในการบริหาร กล่าวคือ เมื่อการทำงานดำเนินไปตามวงจร วิเคราะห์ ออกแบบ พัฒนา ดำเนินการ และประเมินผล จะทำให้ศูนย์การศึกษาพิเศษสามารถเรียนรู้และปรับปรุงคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง ไม่เพียง

บรรลุเป้าหมายเฉพาะหน้า แต่ยังสามารถพัฒนาองค์การให้เข้มแข็งและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกในอนาคต

สรุปได้ว่า ความเป็นเลิศในการบริหารการศึกษา มิได้เกิดจากการมีทรัพยากรที่มากเพียงพอเท่านั้น แต่เกิดจากการสร้างระบบการบริหารที่โปร่งใส ยั่งยืน และปรับตัวได้ ขณะที่ทฤษฎีกระบวนการระบบทำหน้าที่เป็นกรอบแนวทางที่ทำให้การบริหารมีความเป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้ และมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เมื่อนำทั้งสองแนวคิดมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน โดยเฉพาะในศูนย์การศึกษาพิเศษ จะทำให้การจัดการศึกษาไม่เพียงตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน แต่ยังยกระดับความเชื่อมั่นและศักยภาพขององค์กรในการขับเคลื่อนไปสู่ความเป็นเลิศอย่างแท้จริง

### บทเรียนจากศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดตราด

ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดตราด เป็นสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษานอกระบบหรือตามอัธยาศัยแก่คนพิการ เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ มีพันธกิจหลักในการจัดการศึกษา พัฒนาสมรรถภาพ และพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ ตั้งแต่แรกเกิดหรือแรกพบความพิการ - 18 ปี ในลักษณะของศูนย์บริการช่วยเหลือระยะแรกเริ่มและเตรียมความพร้อมของคนพิการ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีศักดิ์ศรีและเท่าเทียมกับบุคคลทั่วไป ตลอดจนกำหนดเทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาเฉพาะบุคคล โดยให้บริการในลักษณะไป - กลับ และรับบริการที่บ้าน รวมทั้งจัดการศึกษาอบรมแก่ผู้ดูแลคนพิการ ครู บุคลากรและชุมชน ลักษณะทางภูมิศาสตร์ของจังหวัดตราดที่มีทั้งพื้นที่ภูเขาและเกาะ ส่งผลให้การเดินทางของผู้ปกครองและผู้เรียนบางส่วนไม่สะดวก การให้บริการแบบเข้าถึงทุกคนจึงทำได้ยาก ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดตราด จึงมีการจัดตั้งหน่วยบริการขึ้นตั้งแต่ พ.ศ.2555 ได้แก่ หน่วยบริการแหลมงอบ หน่วยบริการเขาสมิง หน่วยบริการบ่อไร่ หน่วยบริการคลองใหญ่ หน่วยบริการเกาะช้าง และพ.ศ.2566 ได้จัดตั้งหน่วยบริการเกาะกูด รวมทั้งสิ้น 6 หน่วยบริการ เพื่อให้บริการคนพิการในจังหวัดตราดให้ได้รับบริการอย่างทั่วถึงและเสมอภาค สอดคล้องกับแนวคิดของทฤษฎีกระบวนการระบบ (Systems Approach Theory) ที่มองว่าการบริหารที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทุกส่วน ทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ระบบดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกัน (Dick & Carey, 2001)

แม้ว่าศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดตราด จะมีบทบาทสำคัญต่อผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ แต่ก็ยังเผชิญกับปัญหาหลายประการที่สะท้อนถึงความจำเป็นในการปรับระบบการบริหารให้เกิดความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน ได้แก่

1. **ด้านบุคลากร** ครูและเจ้าหน้าที่เฉพาะทาง เช่น ครูการศึกษาพิเศษ นักจิตวิทยา นักกายภาพบำบัดและนักกิจกรรมบำบัด ยังมีจำนวนไม่เพียงพอ ส่งผลให้การพัฒนาผู้เรียนต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรหลายฝ่ายมากกว่าการดำเนินงานเชิงลึก ซึ่งสะท้อนถึงการขาดทรัพยากรนำเข้า (Input) ที่สำคัญในระบบ

2. **ด้านงบประมาณและทรัพยากร** งบประมาณที่ได้รับยังไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง เนื่องจากผู้เรียนแต่ละคนมีลักษณะเฉพาะและต้องใช้สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวก

สะดวกที่แตกต่างกัน ขณะเดียวกันทรัพยากรจากภาครัฐและท้องถิ่นยังมีข้อจำกัดในการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

**3. ด้านการจัดการเรียนการสอน** หลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้ยังไม่สามารถปรับให้สอดคล้องกับศักยภาพและความแตกต่างของผู้เรียนทุกคนได้อย่างเต็มที่ บางครั้งครูผู้สอนยังใช้วิธีการสอนแบบทั่วไปมากกว่าการจัดการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Individualized Education Plan: IEP) จึงจำเป็นต้องพัฒนากระบวนการ (Process) ในระบบให้ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน

**4. ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน** แม้ว่าผู้ปกครองบางส่วนให้ความร่วมมือในการสนับสนุนการเรียนรู้ของบุตรหลาน แต่ก็ยังมีอีกจำนวนไม่น้อยที่ขาดความเข้าใจในแนวทางการพัฒนาผู้เรียน ส่งผลให้การเชื่อมต่อนระหว่างศูนย์การศึกษาพิเศษและครอบครัวยังไม่เข้มแข็งเพียงพอ มีผลต่อข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงแผนพัฒนา

**5. ด้านนโยบายและการบริหารจากส่วนกลาง** การเปลี่ยนแปลงนโยบายและแนวทางการจัดสรรทรัพยากรจากส่วนกลาง ส่งผลให้การดำเนินงานของศูนย์การศึกษาพิเศษต้องปรับตัวอยู่เสมอ บางครั้งเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติ เนื่องจากขาดความสอดคล้องระหว่างนโยบายกับสภาพจริงในพื้นที่ การบริหารจึงต้องมีความยืดหยุ่นและอาศัยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมาย (Brown & Treviño, 2006)

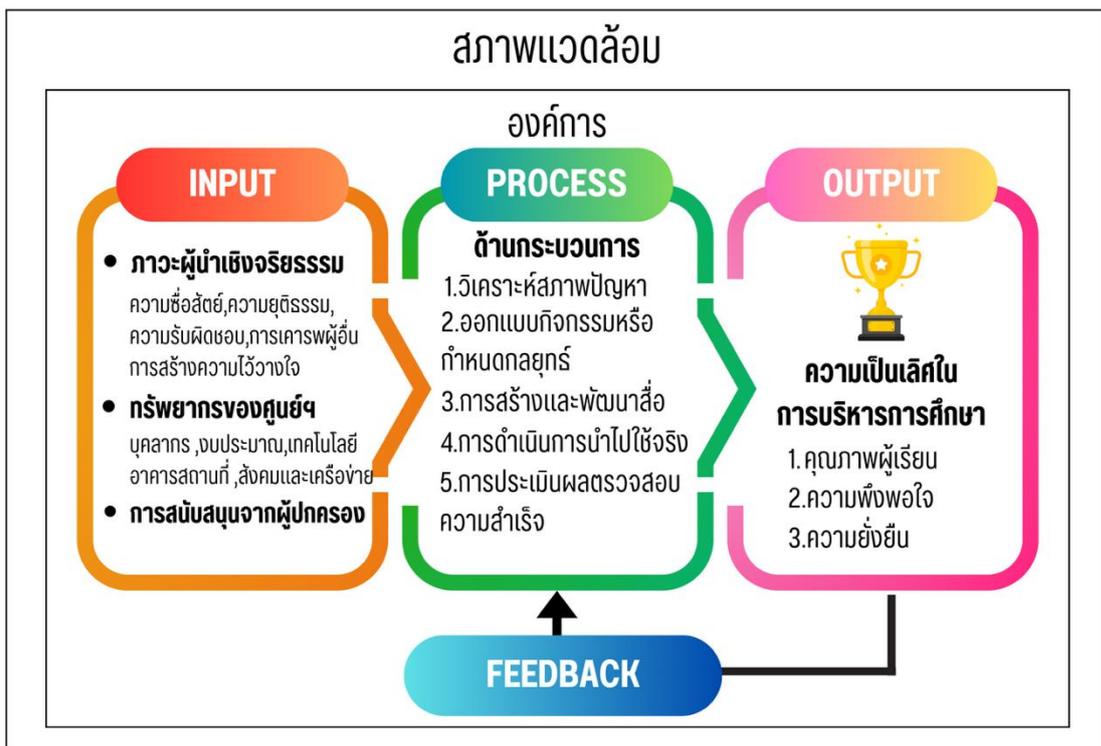
จากปัญหาเหล่านี้สะท้อนว่า การพัฒนาและยกระดับศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดตราด ให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศในการบริหารการศึกษา (Educational Excellence) จำเป็นต้องใช้แนวทางการบริหารที่ผสมผสานคุณธรรมและระบบเข้าด้วยกัน โดยมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นรากฐานของการตัดสินใจ และใช้ทฤษฎีกระบวนการระบบ (Systems Approach Theory) มาเป็นกลไกในการบริหาร เพื่อเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบของการบริหารให้ทำงานอย่างสัมพันธ์กัน ทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ การเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของชุมชน ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดตราดจึงเป็นกรณีศึกษาที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการประยุกต์แนวคิดทางทฤษฎีสู่การปฏิบัติจริง การบริหารที่มีระบบคุณธรรม และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะช่วยยกระดับศูนย์การศึกษาพิเศษให้เป็นแบบอย่าง (Best Practice) ของการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

## องค์ความรู้ที่ได้รับ

จากบริบทของศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดตราด จะเห็นได้ชัดว่าการบริหารจัดการภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรการเรียนรู้ จำเป็นต้องอาศัย ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม อย่างยิ่ง ผู้บริหารไม่เพียงต้องมีบทบาทในการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา แต่ยังต้องยึดมั่นในหลักซื่อสัตย์ ยุติธรรม และรับผิดชอบ เพื่อให้การจัดการศึกษามีความโปร่งใส และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย การตัดสินใจของผู้บริหารศูนย์การศึกษาพิเศษ ในด้านการจัดสรรทรัพยากร เช่น อุปกรณ์การเรียนรู้เฉพาะทาง เทคโนโลยีสนับสนุน หรือการแบ่งภาระงานของบุคลากร ต้องคำนึงถึงความเท่าเทียมและความต้องการเฉพาะบุคคลของผู้เรียน เมื่อผู้บริหารดำเนินการด้วยความซื่อสัตย์ และเปิดเผยข้อมูลต่อครู บุคลากร และผู้ปกครอง ย่อมก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) และนำไปสู่ความร่วมมือ (Collaboration) ที่เข้มแข็งในระดับองค์กรและชุมชน (Brown & Treviño, 2006; Northouse, 2019) การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง

เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เช่น การจัดทำแผนการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (IEP) หรือการประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียน ทำให้ผู้ปกครองรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา และเกิดความไว้วางใจต่อระบบการบริหารจัดการของศูนย์การศึกษาพิเศษ เมื่อเกิดบรรยากาศแห่งความร่วมมือ เช่นนี้ องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปสู่ ความเป็นเลิศในการบริหารการศึกษาได้จริง

จึงแสดงให้เห็นว่า การบริหารศึกษาที่มีความเป็นเลิศต้องตั้งอยู่บนฐานของ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ที่มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม รับผิดชอบ ความไว้วางใจ และความเคารพผู้อื่น ควบคู่กับการใช้กรอบการจัดการเชิงระบบ ที่ทำให้การดำเนินงานโปร่งใส และตรวจสอบได้ การผสมผสานทั้งสองมิติอย่างเหมาะสมจะเป็นแนวทางสำคัญที่ทำให้ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดตราดสามารถพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สามารถสรุปได้ตามแผนภาพที่ 1 ดังนี้



แผนภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ  
ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้นิพนธ์บทความ

จากแผนภาพที่ 1 สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

**สภาพแวดล้อม (Environment)** สภาพแวดล้อมของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดตราด เป็นบริบทที่กำหนดทิศทางและข้อจำกัดของการบริหาร เนื่องจากมีพื้นที่ที่ทุรกันดารและเกาะ การให้บริการจึงต้องเข้าถึงผู้เรียนในทุกพื้นที่อย่างเท่าเทียม ผ่านระบบศูนย์การศึกษาพิเศษและหน่วยบริการตามอำเภอทั้ง 6 หน่วยบริการ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีช่วยเหลือและการมีส่วนร่วมของครอบครัว เพื่อให้ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

**ปัจจัยนำเข้า (Input)** เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การบริหารของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดตราดดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ ประกอบด้วยสามส่วนหลัก คือ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ที่ยึดมั่นความซื่อสัตย์

ยุติธรรม และโปร่งใส ใช้ข้อมูลจริงในการตัดสินใจเพื่อสร้างความไว้วางใจในองค์กร ทรัพยากรของศูนย์การศึกษาพิเศษ ได้แก่ บุคลากรผู้เชี่ยวชาญ งบประมาณ เทคโนโลยี และเครือข่ายสังคมในพื้นที่ และการสนับสนุนจากผู้ปกครอง ที่ร่วมออกแบบ IEP/IIP และติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน ปัจจัยเหล่านี้ เมื่อเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองความต้องการของผู้เรียนอย่างแท้จริง

**กระบวนการ (Process)** ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดตราด ดำเนินตามหลักทฤษฎีกระบวนการระบบ (Systems Approach) เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพปัญหา เพื่อระบุเป้าหมายเชิงสมรรถนะรายบุคคล จากนั้นออกแบบแผน IEP/IIP โดยครู ทีมสหวิชาชีพและผู้ปกครอง ต่อด้วยพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีที่ช่วยในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน และนำไปใช้จริงผ่านการจัดบริการแบบไป - กลับ และเยี่ยมบ้าน พร้อมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู สุดท้ายคือการประเมินผล ทั้งด้านความก้าวหน้าของผู้เรียน ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร ทุกขั้นตอนเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ภายใต้กรอบจริยธรรมและความโปร่งใส

**ผลลัพธ์ (Output)** การบริหารอย่างเป็นระบบในศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดตราด แสดงถึงคุณภาพของผู้เรียนและประสิทธิภาพขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ผู้เรียนมีความก้าวหน้าตามแผน IEP/IIP ตามเป้าหมายที่กำหนด และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนดไว้เกิดความพึงพอใจและความไว้วางใจจากผู้ปกครอง ครู และชุมชนที่มองเห็นคุณค่าของบริการ นอกจากนี้ระบบการบริหารยังมีความยั่งยืน สามารถดำเนินงานได้ต่อเนื่องแม้มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรเกิดต้นแบบการทำงานที่ขยายผลได้ ภาพรวมของผลลัพธ์นี้จึงสะท้อนพลังของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ใช้ทรัพยากรอย่างเท่าเทียม โปร่งใส และขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่ความยั่งยืน

**การย้อนกลับ (Feedback)** เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การบริหารของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดตราดพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยในระดับผู้เรียน มีการปรับเป้าหมายและกิจกรรม IEP ตามข้อมูลเชิงหลักฐาน ระดับครูและหน่วยบริการใช้กระบวนการ PLC เพื่อแลกเปลี่ยนและพัฒนาแนวทางการสอนระดับองค์กรทบทวนการกระจายทรัพยากรและบริการในพื้นที่ห่างไกล ส่วนระดับนโยบายส่งต่อข้อมูลสังเคราะห์ไปยังหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อปรับแนวทางสนับสนุน การทำงานเชื่อมโยงเช่นนี้เป็นการ ที่เป็นระบบ ทำให้ศูนย์สามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

## สรุป

การบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไม่อาจดำเนินไปอย่างโดดเดี่ยว หากแต่ต้องเผชิญกับพลวัตทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง ภายใต้บริบทดังกล่าว ความเป็นเลิศในการบริหารการศึกษาไม่ได้หมายถึงเพียงการมีทรัพยากรที่เพียงพอ แต่ต้องเกิดจากระบบการจัดการที่โปร่งใส ยั่งยืน และมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียนและสังคม กรณีของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดตราดสะท้อนให้เห็นชัดเจนว่า การจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ จำเป็นต้องอาศัยทั้งภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและการบริหารเชิงระบบมาประสานกัน ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทำให้ผู้บริหารสามารถยึดมั่นในหลักข้อสัตย์ยุติธรรม รับผิดชอบ การสร้างความไว้วางใจจากครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชน และการเคารพผู้อื่น

การตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนหลักคุณธรรมย่อมได้รับการยอมรับและเอื้อต่อความร่วมมืออย่างกว้างขวาง ขณะเดียวกัน การประยุกต์ใช้ทฤษฎีกระบวนการระบบ (Systems Approach) ที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ ออกแบบ พัฒนา ดำเนินการ และประเมินผลอย่างเป็นวงจร ช่วยทำให้การบริหารงานมีความเป็นขั้นตอน ตรวจสอบได้ และสามารถพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเมื่อใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐานในการวางแผนและตัดสินใจ จากบทเรียนของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดตราด แสดงให้เห็นว่าความเป็นเลิศทางการศึกษาสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อมีการเชื่อมโยงคุณธรรมเข้ากับกระบวนการเชิงระบบอย่างเหมาะสม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสร้างพลังทางสังคมและความไว้วางใจ ส่วนกระบวนการเชิงระบบรับประกันความ เป็นขั้นตอน มีประสิทธิภาพ และตรวจสอบได้ เมื่อทั้งสองมิติถูกบูรณาการเข้าด้วยกัน จะนำไปสู่การจัดการศึกษาที่โปร่งใส เท่าเทียม และยั่งยืน สามารถยืนหยัดและปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ ได้อย่างแท้จริง

### เอกสารอ้างอิง

- กัญญารัตน์ คำแพง, และคณะ. (2565). ประสิทธิภาพของสถานศึกษาและปัจจัยเชิงคุณธรรมที่เกี่ยวข้อง. *วารสารวิชาการทางการศึกษา*, 18(2), 55 - 70.
- ภรณ์ มหามนต์. (2554). *ประสิทธิผลของสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ทางการศึกษา.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2551). *พระราชบัญญัติการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ พ.ศ. 2551*. เล่ม 125 ตอนที่ 28 ก. 1 - 12. 5 กุมภาพันธ์ 2551.
- \_\_\_\_\_. (2556). *พระราชบัญญัติการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2556*. เล่ม 130 ตอนที่ 42 ก. 1 - 3. 17 พฤษภาคม 2556.
- มณีรัตน์ จันทรา, เรืองวิชัย นิลโคตร, และวิญญู บัญลอย. (2566). ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1. *วารสารมหาจุฬานาครธรรมศาสตร์*, 10(12), 120 - 129.
- บรรจง สุรินทร์. (2561). ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบริหารงานของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี. *วารสารวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี*, 23(2), 45 - 58.
- วิจารณ์ พานิช, ศีลวัต สุขิลวรรณ และณัฐทิพย์ วิทยาภรณ์. (2566). *เพื่อครูและนักเรียนเป็นนักพัฒนาตนเอง*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอส. อาร์. พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด.
- วิจารณ์ พานิช. (2563). *การศึกษาคุณภาพสูงระดับโลก*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสยามกัมมาจล.
- วิไลลักษณ์ ฐักิจ, เอกราช โขจิตพิมานเวช และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2567). ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงของโลก. *วารสารการบริหารและคุณธรรม (Journal of Management and Morality)*, 6(1), 45 - 60.
- ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดตราด. (2568). *บทบาทหน้าที่ของศูนย์การศึกษาพิเศษ*. สืบค้นเมื่อ 17 กันยายน 2568, จาก [https://special5.ac.th/?page\\_id=1160](https://special5.ac.th/?page_id=1160)
- อนันต์ ฉิมรงค์, เรืองวิชัย นิลโคตร, และวิญญู บัญลอย. (2566). ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในยุคเน็กซ์นอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว. *วารสารมหาจุฬานาครธรรมศาสตร์*, 10(7), 53 - 63.

- Alainati, S., Almonawer, A., & Al - Hammad, F. (2023). Transformational Leadership and Educational Outcomes: Evidence from Secondary Schools. *International Journal of Education Management*, 37(4), 589 - 605.
- Amir, N., Rahman, A., & Ismail, M. (2023). Ethical Leadership and Sustainable Organizational Performance in Education: A Systematic Review. *Malaysian Journal of Educational Leadership*, 15(2), 45 - 62.
- Anderson, L. (2017). Leadership as Influence: The Role of Transformational and Ethical Leadership in Organizational Success. *Journal of Leadership Studies*, 11(1), 12 - 27.
- Berkovich, I., & Eyal, O. (2021). The Mediating Role of Principals' Ethical Leadership in the Relationship between Trust and Teachers' Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Educational Administration*, 59(2), 210 - 227. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2019-0150>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595 - 616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Capuyan, L., & Tabile, S. (2024). Ethical Leadership in Education: Building Trust and Teacher Engagement. *European Journal of Social and Innovative Teaching*, 8(1), 77 - 91.
- Dick, W., & Carey, L. (2001). *The Systematic Design of Instruction* (5<sup>th</sup> ed.). New York, NY: Addison - Wesley Educational Publishers
- Göçen, A. (2021). Ethical Leadership and Organizational Commitment in Education. *International Online Journal of Educational Leadership*, 5(1), 1 - 14. <https://doi.org/10.29228/iojel.1>
- Javornik, J., & Mirazchiyski, P. (2023). Effectiveness in Education: Conceptualization and Measurement. *Educational Research Review*, 39(3), 2090 - 2100.
- Jobir, A. (2025). Transformational Leadership Impact on Inclusive Education and Teacher Performance. *Asian Journal of Education and Innovation Technology*, 6(1), 34 - 50.
- Jomari, G. S. (2025). Educational Effectiveness and Organizational Success. *Asian Journal of Education Research*, 12(3), 3304 - 3307.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 42(4), 128 - 142.
- UNESCO. (2020). *Education in a Post - COVID World: Nine Ideas for Public Action*. Paris, France: UNESCO.

