

## นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง\*

ชาคริสต์ ยิบพิกุล<sup>1\*</sup> พิไลรัตน์ ศรีวิเชียรอำไพ<sup>2</sup> สุนิสา อินเป็ง<sup>3</sup>

<sup>1</sup>อาจารย์ประจำคณะสหวิทยาการและการประกอบกร มหาวิทยาลัยทักษิณ

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำคณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน

<sup>3</sup>อาจารย์ประจำคณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน

### บทคัดย่อ

สถานศึกษาเป็นหน่วยสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนภายใต้มิติการปรับตัวให้เท่าทันต่อพลวัตทางสังคม บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นความสำคัญของนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาที่ช่วยเสริมสร้างสมรรถนะบัณฑิตอันพึงประสงค์สู่ภาคแรงงาน โดยมุ่งนำเสนอแนวทางการบริหารสถานศึกษาของ 4 ประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้แก่ ไทย สิงคโปร์ ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ อันมี 5 แนวทาง คือ 1) รูปแบบการบริหารและการจัดการสถานศึกษา เริ่มต้นการกระจายอำนาจจากกระทรวงศึกษาธิการสู่การปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมภาคส่วนต่าง ๆ เช่น บทบาทภาคเอกชนช่วยส่งเสริมการเรียนรู้นอกห้องเรียน การสร้างแนวทางร่วมกับผู้ปกครอง 2) การบริหารงานวิชาการ สถานศึกษาในไทยกำหนดให้ออกแบบหลักสูตรสอดคล้องกับท้องถิ่น สิงคโปร์มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ตลอดชีวิต ญี่ปุ่นจะลดวิธีการประเมินผลผู้เรียนด้วยการสอบและเกาหลีใต้เน้นการยกระดับอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกให้สถานศึกษา 3) การบริหารงานบุคคล ทั้งไทย สิงคโปร์ ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้มีทิศทางเดียวกัน โดยมุ่งพัฒนาคุณครูเพื่อยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครู 4) การบริหารงบประมาณ ทั้ง 4 ประเทศ ได้รับงบประมาณอุดหนุนจากนโยบายภาครัฐซึ่งแตกต่างกันตามบริบทแต่ละประเทศ และ 5) การบริหารงานทั่วไป ในไทยมีจำนวนบุคลากรฝ่ายสนับสนุนขึ้นอยู่กับขนาดโรงเรียน สิงคโปร์เน้นจำนวนบุคลากรเพื่อสนับสนุนระบบด้านต่าง ๆ ทว่าทั้งญี่ปุ่นและสิงคโปร์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยลดภาระของผู้บริหารและครูสอน ดังนั้นการปฏิรูปการบริหารสถานศึกษาด้วยนวัตกรรมจึงจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อเป็นแหล่งบ่มเพาะเสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนให้ก้าวสู่การเป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพและเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง เพื่อขับเคลื่อนภาคอุตสาหกรรมแห่งอนาคตในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

**คำสำคัญ:** นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา; สมรรถนะบัณฑิตอันพึงประสงค์

\* Received: 1 April 2025, Revised: 28 April 2025, Accepted: 2 May 2025

# The Innovations in Educational Management amidst the Changes

Chakrit Yippikun<sup>1</sup> Philairat Sriwichian-aumphai<sup>2</sup> Sunisa Inpeng<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Multidisciplinary Sciences and Entrepreneurship, Thaksin University

<sup>2</sup>Multidisciplinary College, Christian University of Thailand

<sup>3</sup>Multidisciplinary College, Christian University of Thailand

\*Corresponding author e-mail: Inp.Sunisa@gmail.com

## ABSTRACT

Educational institutions are important units for developing student's quality in terms of education under the dimension of adapting to social dynamics. This academic article aims to demonstrate the importance of innovations in educational institution's administration that help enhance graduate competencies desired for the workplace. The points present the contexts from different four countries in the Southeast Asian region; Thailand, Singapore, Japan, and South Korea, which consist of five approaches: 1) Educational Institution Administration is started with decentralization from the Ministry of Education to local administration to create participation from various sectors such as the role of the private sector in promoting learning outside the classroom, creating guidelines with parents. 2) Academic Administration: educational institutions in Thailand design curricula that are consistent with the local area. Singapore emphasizes creativity, analysis, and lifelong learning. Japan reduces the method of evaluating students through examinations, and South Korea emphasizes upgrading equipment and facilities for educational institutions. 3) Personnel Administration: Thailand, Singapore, Japan, and South Korea have the same direction, focusing on developing teachers to raise the standards of teaching professions. 4) Budget Administration: all these four countries receive budget subsidies from government policies, which vary according to the context of each country. 5) General Administration: In Thailand, the number of support officers depends on the size of the school. Singapore emphasizes the number of personnel to support various systems. However, both Japan and Singapore use information technology systems to help reduce the burden on administrators and teachers. Therefore, reforming educational administration with innovation is essential to be a source of development of learners' competencies regarding quality graduates and strong citizens in order to drive the future industrial sector in the 21st century stably and sustainably.

**Keywords:** Innovation of Educational Institution Management; Desired Graduate Competencies

## บทนำ

กระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการไหลบ่าของเทคโนโลยีทำให้การสื่อสารของระบบสารสนเทศข้ามเส้นเขตแดนของรัฐชาติ แต่ละประเทศมีการแลกเปลี่ยนทางระบบเศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง สังคมวัฒนธรรม รวมทั้งระบบการจัดการศึกษา ทว่าในช่วง 3-5 ปีที่ผ่านมาประชากรของแต่ละประเทศต้องเผชิญความท้าทายกับโรคโควิด-19 ที่สร้างการระบาดครั้งใหญ่และส่งผลกระทบในทุกระดับต่อการดำรงชีวิตของผู้คน ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โรคโควิด-19) ถูกส่งผ่านมายังภาคอุตสาหกรรมแตกต่างกัน วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นสะท้อนปัญหาการดำรงชีวิตทั้งระดับครัวเรือนและภาคธุรกิจที่ยังเปราะบาง นำมาสู่การปรับเปลี่ยนแนวทางรับมือจากสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างเห็นได้ชัดโดยเฉพาะระบบการศึกษาได้แปรเปลี่ยนจากห้องเรียนสี่เหลี่ยมในรั้วสถานศึกษากลายเป็นการเรียนที่มีความหลากหลาย ยืดหยุ่น ขยายขอบเขตของชุดความรู้ผ่านสื่อสังคมโลกโซเชียลและการเรียนรู้ผ่านรูปแบบออนไลน์บนแพลตฟอร์มต่าง ๆ เป็นเครื่องมือที่ช่วยถ่ายทอด สร้างการเชื่อมโยงระบบการเรียนการสอนระหว่างผู้สอนและผู้เรียนบนสังคมแห่งโลกยุคดิจิทัล หลายประเทศเร่งการเตรียมความพร้อมของเยาวชนคนรุ่นใหม่เพื่อการปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อให้เยาวชนมีทักษะสำคัญรอบด้านทั้งด้านสติปัญญาและปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในการประกอบอาชีพภายใต้บริบทยุคสมัยใหม่ได้อย่างรู้เท่าทัน สอดคล้องกับ Natetida Bunnag (2022) แนวทางการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนสำหรับปี 2030 ขององค์การยูเนสโก (UNESCO) กับการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อความอยู่รอดของโลกที่เรียกว่าปฏิญญาเบอร์ลินว่าด้วยการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (ESD) หรือ Berlin Declaration on Education for Sustainable Development ทั้งนี้ปฏิญญาเบอร์ลินเป็นไปเพื่อให้นานาชาติประเทศปฏิรูปการเรียนการสอน การฝึกอบรม และความเป็นพลเมือง UNESCO (2021) อีกทั้งการเน้นย้ำความจำเป็นในการประยุกต์ใช้การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (ESD) โดยเน้นที่ทักษะทางปัญญา การเรียนรู้ทางสังคมและอารมณ์ ทักษะการทำงานร่วมกัน การแก้ปัญหา การสร้างความยืดหยุ่นพื้นฐานให้ผู้เรียน ในส่วนของบริบทประเทศไทยกับการจัดการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2560) ภายใต้แผนการศึกษาแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ได้กำหนดกรอบเป้าหมายที่มียุทธศาสตร์สำคัญต่อการจัดการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมของผู้เรียนเข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เป้าหมายที่ 1: กำลังคนมีทักษะที่สำคัญจำเป็นและมีสมรรถนะตรงตามความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เป้าหมายที่ 2: สถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่จัดการศึกษาผลิตบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นเลิศเฉพาะด้าน และเป้าหมายที่ 3: การวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างผลผลิตและมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ในส่วนของยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ เป้าหมายที่ 1: ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทยและทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เป้าหมายที่ 2: คนทุกช่วงวัยมีทักษะความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะตามมาตรฐานการศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพ และพัฒนาคุณภาพชีวิต

ได้ตามศักยภาพ เป้าหมายที่ 3: สถานศึกษาทุกระดับการศึกษาสามารถจัดกิจกรรม กระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน โดยยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษานี้เป็นการสนองตอบการปรับตัวของระบบการศึกษาในสถานศึกษาซึ่งสัมพันธ์กับแนวโน้มการประกอบอาชีพของประชาชนในอนาคตเป็นสิ่งที่ยากมากต่อการคาดการณ์เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตทำให้โลกกว้างขึ้นประชาชนสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ แนวคิด ประสบการณ์ได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดความเชื่อมโยงทางการศึกษาและการประกอบอาชีพ ส่งผลให้ทางภาครัฐและองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของประเทศไทยร่วมกันศึกษาและสนับสนุนส่งเสริมนโยบายอุตสาหกรรมที่เป็น New Growth Engines ชเนตตี พุ่มพฤษ และนั่นทนี เอบีเอ็ม (2564) เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมแห่งอนาคต (New S-Curve) ที่ได้รับการผลักดันให้สร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจแก่ประเทศ ประกอบด้วย รูปแบบที่ 1 เรียกว่า First S-curve เป็นการลงทุนในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีอยู่แล้วในประเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ปัจจัยผลิต โดยการลงทุนชนิดนี้จะส่งผลต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในระยะสั้นและระยะกลาง รูปแบบที่ 2 เรียกว่า New S-curve เป็นรูปแบบของการลงทุนในอุตสาหกรรมใหม่ เพื่อเปลี่ยนรูปแบบสินค้าและเทคโนโลยี โดยอุตสาหกรรมเหล่านี้จะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย สิ่งเหล่านี้ประกอบเป็นแนวทางสู่ปฏิบัติการระดับสถานศึกษาที่ทุกภูมิภาคของประเทศไทยจำเป็นต้องมีการจัดการศึกษาเพื่อยกระดับความสามารถของผู้เรียนให้เป็นบัณฑิตที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตอบโจทย์ความต้องการของนายจ้าง ผู้ใช้บัณฑิตทั้งภาคอุตสาหกรรม องค์กรรัฐและเอกชน

สถาบันการศึกษาเป็นหน่วยบริการทางการศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน เป็นหน่วยผลิตบัณฑิตออกสู่ภาคแรงงานของสังคม ดังนั้นการปรับตัวของระบบการศึกษาท่ามกลางกระแสความขัดแย้งความสัมพันธ์ระหว่างประเทศในบริบทสังคมโลก วิกฤตการณ์ภัยทางธรรมชาติ มลพิษทางอากาศ พัฒนาการของเทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยภายนอกที่สร้างแรงดันให้กลุ่มประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทยวางทิศทางการตั้งรับและกลยุทธ์การพัฒนาการศึกษาให้แก่ประชากรของตน ทั้งนี้สถาบันการศึกษาของประเทศไทยเรียนรู้และปรับตัวให้ทันสมัย อาทิ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสื่อสารกับผู้เรียน การสร้างบทเรียนที่หลากหลาย การจัดการเรียนรู้ที่สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา (Real time) เหล่านี้เป็นปฏิบัติการต่อรองกับปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อปัจจัยภายในประเทศลงมาสู่ระดับสังคม ชุมชน และครอบครัว ดังนั้นสถาบันการศึกษาแต่ละแห่งจำเป็นต้องสร้างมาตรฐานของสถานศึกษาเพื่อการผลิตผู้เรียนที่มีสมรรถนะหลักสำคัญที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 จากแผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา (2565) ได้ระบุวัตถุประสงค์การปฏิรูปการศึกษา ในด้านแรก กล่าวถึง การยกระดับคุณภาพของการจัดการศึกษา (enhance quality of education) ประกอบด้วย (1.1) ผลลัพธ์ทางการศึกษาและการเรียนรู้ (learning outcomes) ทั้งด้านความรู้ ทักษะ เจตคติที่ถูกต้อง และรู้จักดูแลสุขภาพ เพื่อการจัดการในเรื่องการดำรงชีวิตของตนเองและการใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญมาตรา 54 วรรค 4 (1.2) ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ที่ต้องเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ครุมีจิตวิญญาณของความเป็น

ครู (1.3) หลักสูตรและกระบวนการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ (educational core processes) ที่ยืดหยุ่น หลากหลาย ถูกต้อง ทันสมัย ทันเวลา และมุ่งเน้นการสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมทางสังคมที่ถูกต้อง (1.4) สถานศึกษาและระบบสนับสนุน (educational institutions and support systems) ที่ตอบสนองต่อความต้องการของการจัดการศึกษา ตลอดจนทรัพยากรด้านการศึกษาที่มีคุณภาพ ได้แก่ งบประมาณและเทคโนโลยี จากมิติด้านแรกที่ระบุ การยกระดับคุณภาพของการจัดการศึกษาจำเป็นต้องกำหนดนวัตกรรมการบริหารสถานบันการศึกษา ซึ่งเป็นองค์ประกอบภายใต้ร่มการกำกับดูแลสถานศึกษาของผู้บริหารสถานบันการศึกษา ดังนั้นการนำเสนอบทความมีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นความสำคัญของนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างสมรรถนะบัณฑิตอันพึงประสงค์ผ่านการปฏิบัติการที่ประกอบด้วยรูปแบบการบริหารและการจัดการสถานศึกษา การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป โดยบทความได้นำเสนอการศึกษาบริบทของต่างประเทศเพื่อเสนอมุมมองที่ชี้ให้เห็นแนวปฏิบัติสำคัญในการนำมาปรับใช้กับการบริหารสถานศึกษาในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพต่อผู้เรียน นับเป็นแนวทางสำคัญช่วยให้ผู้เรียนก้าวสู่การเป็นบัณฑิตที่มีความพร้อมสำหรับอุตสาหกรรมแห่งอนาคต

### นวัตกรรมการบริหารจัดการ

นวัตกรรมนับว่าเป็นสิ่งที่ถูกพัฒนาขึ้นมาใหม่ เป็นได้ทั้งสินค้า บริการ หรือกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงจากสิ่งที่มีอยู่เดิม ทว่าสังคมโลกทุกวันนี้ต้องเตรียมพร้อมรับมือกับการเข้ามาปะทะของกระแสโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของภัยทางธรรมชาติ ปัญหาด้านเศรษฐกิจและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศล้วนส่งผลต่อการเติบโตในระดับกลุ่มภูมิภาค ประเทศ รวมทั้งการคงอยู่ของวัฒนธรรมเดิมที่ต้องปรับตัว ทุกการเปลี่ยนแปลงของสิ่งที่เกิดขึ้นมักสร้างฐานคิดให้มนุษย์คิดค้นสิ่งใหม่เพื่อนำไปใช้ใน ระดับ กลุ่มสังคม หน่วยงาน องค์กรเริ่มการปฏิบัติภายใต้กระบวนการบริหารจัดการดังกล่าว นวัตกรรม เป็นสิ่งที่เข้ามาช่วยจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในทางสร้างสรรค์ นวชล สมบูรณ์สิน (2564) กล่าวถึง นวัตกรรม คือ การปฏิบัติหรือลงมือกระทำจากการร่วมมือกันของผู้นำและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในรูปแบบของผลิตภัณฑ์ กระบวนการหรือบริการ เพื่อนำไปใช้ในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือแสวงหาโอกาสและพัฒนาจุดเด่นให้กับองค์กรให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การจัดการนวัตกรรม เป็นกระบวนการในการบริหารปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันในภาพรวม เพื่อใช้เป็นการทำงานร่วมกันของทุกคนในการพัฒนาศักยภาพและส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและนำไปใช้ตามบริบทและสถานการณ์เฉพาะขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ สุภัญญา แซ่มซ้อย (2565) กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นการกระทำหรือการสร้างสิ่งใหม่ที่มีการพัฒนาแนวคิดหรือปรับเปลี่ยนวิธีการ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานทั้งในลักษณะที่เป็นผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการหรือรูปแบบธุรกิจใหม่ที่ตอบสนองต่อความต้องการและแก้ปัญหาทั้งในปัจจุบันและอนาคต อีก

ทั้งเป็นการเพิ่มคุณค่าและมูลค่าให้กับผลลัพธ์ ดังนั้นทุกองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน หน่วยงาน สถานประกอบการ หรือสถานศึกษาควรมีการคิดค้นและสร้างนวัตกรรมใหม่เข้ามาจัดการให้เกิดการเติบโตของทรัพยากรมนุษย์และความก้าวหน้าขององค์กรนั้น ๆ

นอกจากนี้พยับ วุฒิมรงค์ (2563) ยังได้กล่าวว่า การจัดการนวัตกรรม คือ กระบวนการจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กร เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่จะสร้างประโยชน์ผ่านความสามารถขององค์กรอย่างยั่งยืน อีกทั้งการบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กร การศึกษาเกี่ยวกับลักษณะที่สำคัญและจำเป็นเพื่อนำมาพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ขณะเดียวกัน ปัญญา เลิศไกร (2562) กล่าวว่า การจัดการองค์กรจะขับเคลื่อนและพัฒนาไปได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นจะต้องมีการนำนวัตกรรมเข้ามาเป็นส่วนสำคัญในการสร้างและพัฒนาศักยภาพในการบริหารเพื่อให้องค์กรสามารถวางแผนกลยุทธ์มุ่งสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์เดียวกันได้ และกลายเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ หากองค์กรมีกระบวนการจัดการที่เหมาะสม จะสามารถนำศักยภาพภายในมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ โดยสร้างคนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ต่อไป โดยมีองค์ประกอบในการจัดการนวัตกรรมองค์กร ดังนี้ 1) การจัดการสนับสนุนให้บุคคลในองค์กรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 2) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม 3) วางแผนกลยุทธ์

สรุปได้ว่า นวัตกรรมการบริหารจัดการจึงเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นต่อทุกองค์กร เพื่อปรับกระบวนการทำงานของแรงงาน บุคคลให้เกิดทักษะแรงงานที่มีประสิทธิผล เกิดการจัดการรูปแบบการทำงาน การพัฒนาตามวิสัยทัศน์ขององค์กร หรือหน่วยงานให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ได้สำเร็จ เกิดการกระจายหน้าที่การทำงาน รูปแบบการทำงานอย่างเป็นระบบซึ่งช่วยส่งเสริมสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งนี้ กิตติยา ระวะนาวิก (2565) สรุปว่า นวัตกรรมการบริหารจัดการ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์และมีความคิดสร้างสรรค์พัฒนาเล็งเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรประกอบด้วย 3 ปัจจัยคือ 1) การกระตุ้นซึ่งกันและกัน 2) การให้ข้อมูลย้อนกลับ และ 3) การวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ เมื่อเกิดข้อผิดพลาดระหว่างการทำงานควรใช้หลักการพูดคุยกับทีมงานและมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน จะส่งผลต่อบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่นำไปสู่แนวทางปรับปรุงและหาแนวทางแก้ไขร่วมกันเป็นการสร้างแรงบันดาลใจที่ดีในการทำงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาบริหารทำให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของตลาดในเชิงเศรษฐกิจและในเชิงพาณิชย์ ซึ่งประเด็นนี้ได้สะท้อนให้เห็นว่า การบริหารจัดการเป็นการวางแผนเพื่อไม่ให้เกิดการสูญเสียต้นทุน ผู้บริหารต้องวางแผนกระบวนการและให้ความสำคัญกับทรัพยากรทั้งหมด ฉะนั้นนวัตกรรมการบริหารจัดการช่วยให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการทำงานร่วมกันของแต่ละกลไก หากเป็นการพัฒนาในภาคอุตสาหกรรมย่อมมีการออกแบบจัดสรรคนให้เหมาะกับงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ดังนั้นประเด็นแรกของบทความนี้ได้นำเสนอมุมมองความสำคัญของนวัตกรรมการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นฐานคิดสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพของสถาบันการศึกษา การสร้างนวัตกรรมใน

องค์กรบริการด้านการศึกษาสำหรับการผลิตบัณฑิตแห่งศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์อันพึงประสงค์ก้าวเข้าสู่สังคมแรงงานภาคอุตสาหกรรมเป้าหมาย (New Growth Engine) ของประเทศต่อไป

### อุตสาหกรรมแห่งอนาคตและสมรรถนะบัณฑิตอันพึงประสงค์

ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีทรัพยากรธรรมชาติที่สมบูรณ์ ขณะเดียวกันมีโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกรองรับการจ้างงานสำหรับอุตสาหกรรมแห่งอนาคต รวมทั้งมีขีดความสามารถการเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคอาเซียน เพราะประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อกลุ่มเศรษฐกิจในทวีปเอเชียและเป็นกลุ่มยุทธศาสตร์ของประชาคมอาเซียนด้านการผลิต การค้า การส่งออกและการขนส่ง ประเทศไทยถือเป็นตำแหน่งที่ดีที่สุดในการลงทุนเขตภูมิภาคอาเซียนเพื่อเชื่อมภูมิภาคเอเชียและภูมิภาคอื่น ๆ ของโลก ภายใต้โครงการระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (อีอีซี) เป็นแผนยุทธศาสตร์ชาติไทยแลนด์ 4.0 ด้วยการพัฒนาพื้นที่ต่อยอดความสำเร็จจากโครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก (Eastern Sea Board Development Program: ESB) ที่มีเป้าหมายหลักเพื่อส่งเสริมการลงทุน การยกระดับอุตสาหกรรมของประเทศ การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และสร้างการเติบโตเศรษฐกิจของประเทศแบบระยะยาว (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก, 2559) ทั้งนี้ประเทศไทยได้กำหนดนโยบายอุตสาหกรรมเป้าหมายสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจ (New Growth Engine) ประกอบด้วย อุตสาหกรรมเดิมที่มีศักยภาพ ได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์แห่งอนาคต อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มผู้มั่งคั่งและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ อุตสาหกรรมเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ อุตสาหกรรมหุ่นยนต์ อุตสาหกรรมการบิน และโลจิสติกส์ อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ อุตสาหกรรมดิจิทัล และอุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร ในส่วนของอุตสาหกรรมเป้าหมายเพิ่มเติม เช่น อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ และอุตสาหกรรมพัฒนาบุคลากรและการศึกษา ซึ่งการจัดเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมายดังกล่าวสามารถดำเนินงานได้หลายรูปแบบ ทั้งการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร การสรรหาบุคลากรใหม่ การนำบุคลากรภายนอกมาทำงานภายในองค์กรในเวลาและขอบเขตของงานที่กำหนด รวมทั้งการปล่อยให้บุคลากรที่ไม่สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ออกจากองค์กร ซึ่งจะขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินธุรกิจขององค์กร อัตราการแข่งขันทางธุรกิจ และระดับทักษะที่มีความต้องการของภาคอุตสาหกรรม

Aoin (2017) กล่าวว่า การสร้างสมรรถนะอันพึงประสงค์ของบุคลากรภาคอุตสาหกรรมควรให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นกลยุทธ์ในการจัดการบุคลากรขององค์กรตามมิติต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลสามารถทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร รวมทั้งเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นเป็นไปเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความสำเร็จสู่องค์กร ดังนั้นองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีกระบวนการทางการบริหารจัดการที่หลากหลายและทันสมัย การพัฒนาการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์นี้ว่าสำคัญและจำเป็นอย่างมากสำหรับภาคอุตสาหกรรม จากที่กล่าวมาสถานศึกษา

มีส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเข้มแข็งทั้งด้านวิชาการ ด้านการสร้างทักษะ และสมรรถนะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน โดยสถานศึกษาจะต้องออกแบบแนวทางการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้เรียน เพราะการพัฒนามนุษย์ย่อมไม่มีค่าเสื่อมถอยเฉกเช่นอายุเครื่องจักรที่มีค่าเสื่อมสภาพตามกาลเวลา ทั้งนี้องค์ความรู้และความสามารถถือเป็นสิ่งที่จะติดตัวบุคคลและสามารถถ่ายทอด เผยแพร่ ต่อยอดไปสู่ผู้อื่นได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งทักษะเหล่านี้ควรได้รับการเสริมสร้างสมรรถนะดังกล่าวแก่ผู้เรียนผ่านกระบวนการเรียนรู้และนโยบายการบริหารจัดการของสถาบันการศึกษา

อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการการศึกษาในรูปแบบเดิมอาจจะไม่ตอบโจทย์ต่อการสร้างผู้เรียนให้มีสมรรถนะอันพึงประสงค์สำหรับสังคมยุคสมัยใหม่ ดังนั้นการสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อบริหารสถานศึกษานับเป็นการพัฒนาเชิงโครงสร้างสำคัญที่ช่วยเตรียมความพร้อมให้กับผู้เรียนก่อนเข้าสู่การปฏิบัติงานในชีวิตจริงสอดคล้องกับ แนวทางการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการบริหารของสถานศึกษา สุวิมล โพธิ์กลิ่น (2564) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนทัศนคติและแนวคิดการบริหารของตนให้เท่าทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สถานศึกษามีความทันสมัยสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพในทุกด้าน ส่วนการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการนำนวัตกรรมการบริหารสถาบันศึกษารูปแบบใหม่มาใช้ในการบริหารงาน เพราะบทบาทของผู้บริหารทำหน้าที่สำคัญนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย โดยการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นศักยภาพ คุณภาพ ก่อเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนทุกคนได้เรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัยอย่างมีคุณภาพทุกระดับ ดังนั้นนวัตกรรมการบริหารสถาบันการศึกษาจึงควรครอบคลุมหลายมิติ ตั้งแต่การกำหนดนโยบายการจัดการเรียนการสอน หลักการบริหารอย่างมีส่วนร่วมระหว่างผู้ปกครอง ครู สถานประกอบการบริหารจัดการงานด้านวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ งานทั่วไปอย่างเหมาะสมกับฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายวิชาการ เพื่อให้ผู้สอนมีเวลาออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้พัฒนาผู้เรียนได้อย่างเต็มที่ และเกิดการกระจายงานตรงกับหน้าที่การรับผิดชอบของบุคลากรทางการศึกษาให้ดำเนินไปอย่างเหมาะสมเป็นระบบ

## นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา

สังคมการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่แต่ละองค์กร หน่วยงาน กลุ่มบริษัทให้ความสนใจต่อการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เป็นการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เริ่มตั้งแต่ทักษะการทำงาน องค์ความรู้ที่จำเป็นทางวิชาชีพ ตลอดจนประสบการณ์ด้านอื่น ๆ ที่มีส่วนทำให้การทำงานขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ภาคอุตสาหกรรมเป็นกิจกรรมที่สถาบันการศึกษาทั้งสายสามัญและสายอาชีพทั้งหลายหันกลับมาทบทวนเรื่องดังกล่าว เพื่อให้การสนับสนุนการเรียนการสอนที่เชื่อมโยงทักษะจำเป็นต่อการทำงานในยุคดิจิทัล การผลิตบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดภาคอุตสาหกรรม ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องพัฒนานวัตกรรมสำหรับสร้างประโยชน์ทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับบริหารภายในสถานศึกษา

นวัตกรรมในการบริหารการศึกษาและการบริหารสถานศึกษา มีความหมายสอดคล้องกับ “การปฏิรูปทั่วทั้งโรงเรียน” (school-wide reform) โปรแกรมการศึกษาหรือยุทธศาสตร์การศึกษา การศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง บ่อยครั้งที่นวัตกรรมในการศึกษามักถูกมองว่าหมายถึงการใช้เทคโนโลยีหรือเครื่องมือใหม่ ๆ เข้ามาจัดการในระบบการศึกษา แต่แท้จริงแล้วเทคโนโลยีเป็นเพียงปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการสร้างนวัตกรรม ขณะที่นวัตกรรมหมายถึง การดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยผ่านแนวทางใหม่ (สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564) นอกจากนี้การสร้างนวัตกรรมทางการบริหารการศึกษาสามารถสร้างสรรค์ได้ทั้งทางด้านการบริหารสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียนเพื่อบ่มบ่มให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็น สามารถนำไปใช้ในการดำเนินชีวิตได้อย่างรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามปัจจัยและยุคสมัย

ขณะเดียวกันเมื่อพิจารณากลับมาที่การบริหารสถานศึกษาในแง่ของการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล สุวิมล โพธิ์กลิ่น (2564) กล่าวว่า สถานศึกษาต้องพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจังตั้งแต่ระดับประถมศึกษาถึงระดับอุดมศึกษาให้มีการเรียนรู้การใช้เครื่องมือและต้องมีทักษะอื่น ๆ และผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาตนเองและครูอาจารย์ด้านดิจิทัลอยู่เสมอ เพราะครูเป็นกลุ่มที่สำคัญที่ต้องมีทักษะเหล่านี้และทักษะที่ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องมีคือ สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาสร้างความโดดเด่นแบบแตกต่าง และมีวิสัยทัศน์ในการใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์ในการสร้างคุณภาพให้กับสถานศึกษาและผู้เรียน มีการจัดการความรู้ การสร้างการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะอาศัยแค่ความรู้และภาวะผู้นำแบบเดิม ๆ อาจจะไม่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนให้มีการเติบโตแบบก้าวกระโดด ดังนั้นทักษะผู้นำในยุคดิจิทัลต้องมีเพิ่มเติมในการบริหารคือ สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ สร้างความโดดเด่นแบบแตกต่างและมีวิสัยทัศน์ในการใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ สอดคล้องกับ ภคพร เลิกนอก (2563) กล่าวถึง การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลว่า ควรนำสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาและอำนวยความสะดวกในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล การบริหารงานงบประมาณในยุคดิจิทัล การบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล และการบริหารงานทั่วไปในยุคดิจิทัล

จะเห็นว่า หลักสำคัญประการหนึ่งของการบริหารสถาบันการศึกษาคือ การพัฒนาระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน เป็นการส่งเสริมให้คุณครู บุคลากรทางการศึกษาเข้าถึงสื่อการเรียนรู้ที่เป็นสากล อีกทั้งยังสามารถใช้ประโยชน์ด้านการบริการต่าง ๆ ของสถาบันศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องสร้างนโยบายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Policy Framework) อย่างเช่น การจัดการกระบวนการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ การคำนึงถึงวิสัยทัศน์และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างภาคอุตสาหกรรมกับสถาบันการศึกษาเพื่อนำไปสู่การสร้างเครือข่ายของภาคอุตสาหกรรม การบริหารจัดการองค์ประกอบสำคัญของสถานศึกษาโดยผู้บริหารต้องมีความรู้ในงานที่ทำ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกับคุณครูในโรงเรียน การรับฟังเสียงสะท้อนของ

ผู้เรียน และในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนจากการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในสถาบันการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต รู้จักการปรับตัวและส่งเสริมความสามารถของทักษะการทำงาน การดำรงชีพของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมานี้เป็นฐานคิดของการบริหารสถานศึกษาที่จะชัดเจนประกอบด้วย รูปแบบการบริหารและการจัดการสถานศึกษา การบริหารงานวิชาการ งานบุคคล งบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป เป็นต้น

จากการศึกษานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในประเทศไทยและประเทศที่คัดสรรเพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่ศตวรรษที่ 21 พบว่า ประเทศไทยและประเทศคัดสรรต่าง ๆ ในภูมิภาคเอเชียได้สร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาอยู่ภายใต้ 5 องค์ประกอบ คือ 1) รูปแบบการบริหารและการจัดการสถานศึกษา 2) การบริหารงานวิชาการ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารงบประมาณ 5) การบริหารงานทั่วไป ตัวอย่างนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาทั้ง 5 องค์ประกอบ ในประเทศไทยและประเทศคัดสรรต่าง ๆ ในภูมิภาคเอเชียเป็นดังนี้ (สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564)

### 1) รูปแบบการบริหารและการจัดการสถานศึกษา

เมื่อกล่าวถึงรูปแบบการบริหารและการจัดการสถานศึกษาของประเทศไทย ประเทศสิงคโปร์ และประเทศเกาหลีใต้ เป็นลักษณะที่กระทรวงศึกษาธิการเน้นการกระจายอำนาจลงสู่พื้นที่และการปกครองส่วนท้องถิ่นโดยให้อำนาจจัดการตนเองโดยสถานศึกษาและรัฐทำหน้าที่สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารจัดการตนเองของสถานศึกษา นอกจากนี้การศึกษาในญี่ปุ่นพบว่า Matichon.co.th. (2567) กล่าวว่าการบริหารจัดการศึกษาดำเนินการภายใต้กระทรวงศึกษาธิการ วัฒนธรรม กีฬา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology หรือ MEXT ในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้นเป็นภาคบังคับ ใช้หลักสูตรเสริมที่เน้นทักษะทางสังคม แก่ผู้เรียนในด้านความขยัน การมีวินัย ความมุ่งมั่น การเข้มงวดกับตนเอง อุทิศตนรักการเรียนรู้ รวมทั้งการศึกษาของญี่ปุ่นเน้นการสอนที่ศนคติ คุณธรรม จริยธรรม การรู้จักถ่อมตนให้กับผู้เรียน ซึ่งรัฐบาลไม่ได้มีบทบาทเป็นผู้สนับสนุนทางการศึกษาแต่เพียงผู้เดียว ภาคเอกชน ห้างร้านต่าง ๆ ให้ความสำคัญและเข้ามา มีบทบาทในการสนับสนุนการเรียนรู้นอกห้องเรียนของผู้เรียนอีกด้วย เป็นที่ประจักษ์ถึงความสำเร็จด้านการศึกษาของญี่ปุ่นซึ่งอยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับมาตรฐานสากล จะเห็นได้จากการสอบวัดความรู้ด้านคณิตศาสตร์นานาชาติ ซึ่งเด็กญี่ปุ่นจัดอยู่ในอันดับต้นของคะแนนระดับสูงมาโดยตลอด อีกทั้งญี่ปุ่นมีการจัดตั้งจัดตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา และโรงเรียนชุมชน และเน้นการมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดระหว่างพ่อแม่ผู้ปกครองกับสถานศึกษา ประเด็นต่อมา Adelman (1994) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองทางการศึกษา หากพิจารณาถึงกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบระหว่างผู้ปกครองและโรงเรียนในการจัดการศึกษา ตั้งแต่การวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินการ การประเมินผล และยังรวมถึงกิจกรรมทางการศึกษาที่ผู้ปกครองเข้าไปมีส่วนร่วม ดังนั้นหากสถานศึกษาได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครองในด้านการจัดการศึกษาร่วมปฏิบัติ กำกับ ตรวจสอบ ประเมินผลกับโรงเรียนจะส่งผลให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จเช่นกัน สำหรับแนวทางเน้นการมีส่วนร่วมอย่าง

ใกล้ชิดระหว่างผู้ปกครองกับสถานศึกษา สามารถเริ่มต้นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาผู้เรียน การสื่อสารกับผู้ปกครอง การพัฒนาความรู้สร้างความเข้าใจกระบวนการของกิจกรรมการเรียนการสอนให้กับผู้ปกครอง หรือการใช้เครือข่ายชมรมผู้ปกครอง เป็นต้น

## 2) การบริหารงานวิชาการ

ในบริบทประเทศไทยมีการกำหนดหลักสูตรแห่งชาติและผลลัพธ์อันพึงประสงค์ของผู้เรียนและให้อำนาจสถานศึกษาออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับท้องถิ่น ขณะที่ประเทศสิงคโปร์สนับสนุนให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์ และใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต และมุ่งเตรียมผู้เรียนให้พร้อมเผชิญความเปลี่ยนแปลงที่มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้ในสถานศึกษา ประเทศญี่ปุ่นมีการปฏิรูปหลักสูตรการเรียนการสอนโดยลดการประเมินผลผู้เรียนด้วยการสอบเพียงอย่างเดียวแต่ได้ทำการประเมินทักษะการวิเคราะห์ให้ผู้เรียนเพิ่มมากขึ้น ส่วนประเทศเกาหลีใต้ทำการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ พร้อมยกระดับอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถานศึกษา อย่างไรก็ตามการบริหารงานวิชาการด้านหลักสูตรการเรียนการสอนเป็นแผนดำเนินงานของผู้บริหารการศึกษาที่จะอำนวยความสะดวกและควบคุมดูแลติดตามผลให้เป็นไปตามนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาล แต่หลักสำคัญในการบริหารหลักสูตรจะต้องทำให้ผู้เรียนสูญเสียประโยชน์น้อยที่สุด ฉะนั้นจำเป็นต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนหลักสูตรให้น้อยและสั้นที่สุด โดยออกแบบวิธีการวางแผนที่ดี จัดระบบให้ดี มีข้อมูลชัดเจนและเตรียมทุกอย่างให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก

เมื่อพิจารณาการกำหนดหลักสูตรแห่งชาติของประเทศไทย หากนำแนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรระดับท้องถิ่นซึ่งบูรณาการที่ผู้เรียน ชุมชนร่วมกัน ย่อมช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามสภาพจริงของตนเอง นั่นเพราะหลักสูตรที่สอดคล้องกับท้องถิ่นเป็นประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดให้กับกลุ่มผู้เรียนโดยจัดตามสภาพปัญหาและความต้องการของผู้เรียนในท้องถิ่นนั้น ๆ เป้าหมายหลัก คือ ต้องการให้ผู้เรียนได้นำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เรียนให้ดีขึ้น นำไปสู่ผลลัพธ์จากหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับท้องถิ่น เป็นแนวทางการจัดการที่จะพัฒนาให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ โดยส่งเสริมผู้เรียนให้แต่ละบุคคลพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุดของตนเอง รวมทั้งการประมวลประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้สะสมซึ่งช่วยให้ผู้เรียนนำความรู้ไปสู่การลงมือปฏิบัติจากประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง การรู้จักตนเอง รู้จักท้องถิ่น ตลอดจนมีชีวิตอยู่ในสถานศึกษา ชุมชน สังคมได้อย่างมีความสุข

## 3) การบริหารงานบุคคล

กรณีการบริหารงานบุคคลในประเทศไทย สิงคโปร์ ญี่ปุ่นและเกาหลีใต้มีกลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลคล้ายกันนั่นคือ มุ่งพัฒนาครู/อาจารย์ ยกย่องมาตรฐานวิชาชีพครูทั้งระบบ โดยมีการจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Communities) ให้กับครู/อาจารย์ได้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนให้ครู/อาจารย์ทำงานเป็นทีมเพื่อพร้อมรับการทำงานและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ญัฐฉน พุเต็มวงศ์ และคณะ (2564) ได้กล่าวถึง ความน่าสนใจของสิงคโปร์เป็นจุดเด่นด้านระบบการพัฒนาครูที่กระทรวงศึกษาธิการของสิงคโปร์กำหนดให้ครูที่สอน

รายวิชาเดียวกัน ในระดับชั้นเดียวกัน ต้องเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานร่วมกันทุกสัปดาห์ซึ่งครูแต่ละคนจะได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน ปัญหาอุปสรรค และจะได้รับข้อเสนอแนะจากสมาชิกคนอื่น ๆ ที่เข้าร่วมกิจกรรม นอกจากนี้ เวทีดังกล่าวยังเป็นพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนนวัตกรรมการสอนที่ดีของครูแต่ละคนด้วย จึงเรียกได้ว่าเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (Professional learning community: PLC) ที่กระทรวงศึกษาธิการของสิงคโปร์ถือว่าเป็นกิจกรรมบังคับ โดยครูที่ไม่เข้าร่วมกิจกรรมจะไม่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบประจำปี กิจกรรมดังกล่าวนี้เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับวิชาชีพครูของสิงคโปร์ ระบบฝึกหัดครูจึงได้กำหนดเรื่องการอุทิศตนต่อวิชาชีพและชุมชนไว้ให้เป็นค่านิยมอย่างหนึ่งในโมเดล V3SK คือ การปรับปรุงการฝึกหัดครูด้วยการจัดหลักสูตรต่าง ๆ ให้ครูเข้ามาฝึกอบรมในระยะสั้นเน้นให้ครูทำวิจัยมากขึ้น เป็นโปรแกรมสำหรับการพัฒนาค่านิยมของนักศึกษาฝึกหัดครูอย่างเฉพาะเจาะจง สร้างแรงจูงใจต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ที่เรียนดีได้เข้าสู่วิชาชีพครูมากขึ้น โดยหลักการที่วางนี้เน้นการสอดประสานระหว่าง 1) ค่านิยมหลัก (Values) 3 อย่าง 2) ทักษะ (Skills) ที่จำเป็น เช่น ทักษะการคิดเชิงสะท้อนทักษะการจัดการตนเองและผู้อื่น และ 3) ความรู้ (Knowledge) สำหรับศตวรรษที่ 21 จะเห็นว่าสิงคโปร์มีการดำเนินการในระบบผลิตและพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ จนทำให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จอย่างสูง อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของ Barber and Mourshed (2007) ชี้ให้เห็นว่า การสร้างระบบดังชุดนี้ได้คนที่เหมาะสมเข้าสู่อาชีพครูมีความสัมพันธ์กับสถานภาพวิชาชีพครูอย่างยิ่ง ซึ่งผลการสำรวจความคิดเห็นของสาธารณชนส่วนใหญ่เชื่อว่าครูเป็นอาชีพที่ทำคุณประโยชน์ต่อประเทศมากกว่าอาชีพอื่นและครูใหม่ให้เหตุผลการตัดสินใจเลือกประกอบอาชีพครูเพราะสถานภาพวิชาชีพ เป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุดของการศึกษาสิงคโปร์

สำหรับการบริหารงานบุคคลด้านวงการศึกษของประเทศเกาหลีใต้ กล่าวได้ว่าประเทศเกาหลีใต้ให้คุณค่าและความสำคัญของการศึกษาที่ยกย่องให้การศึกษาเป็นพื้นฐานของทุกอย่างรวมทั้งของชีวิตและมองว่าผู้ประกอบวิชาชีพด้านการศึกษาเป็นหนึ่งในวิชาชีพชั้นสูงสุด ให้เกียรติและยกย่องครู ครูมีสถานะทางสังคมสูง มีค่าตอบแทน และมีความมั่นคงในอาชีพสูงมาก คนเกาหลีใต้รุ่นใหม่ส่วนมากจึงต้องการเข้าสู่อาชีพครู

ณัฐฉน พูเต็มวงศ์ และคณะ (2564) อีกทั้งยังมีระบบการประเมินเพื่อพัฒนาศักยภาพครู (Teacher Competence Development Assessment) และระบบครูต้นแบบ นอกจากนี้ที่ประเทศสิงคโปร์มีการกำหนดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีวิสัยทัศน์และคุณลักษณะที่เหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานและพัฒนาสถานศึกษาของประเทศ ขณะที่ประเทศญี่ปุ่นมีการพัฒนาแนวปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม คือ การหมุนเวียนครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์สูงและดำรงระหว่างสถานศึกษาที่อยู่ในจังหวัดเดียวกัน ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ต่าง ๆ และประสบการณ์ในการยกระดับความเสมอภาคทางการศึกษาให้แก่สถานศึกษา ครู/อาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์มีสมรรถนะที่สามารถบรรลุผลเป็นไปตามเป้าหมายยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาของประเทศ

จากที่กล่าวมานั้นจะเห็นได้ว่า นวัตกรรมการบริหารสถาบันการศึกษาในแง่ของการบริหารงานบุคคลทั้งจากต่างประเทศและในประเทศไทยนั้นสะท้อนว่า การพัฒนาบุคลากรทั้งครู/อาจารย์และผู้เรียนนับเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหลักสูตรระดับสถานศึกษา ระดับห้องเรียน และระดับบทเรียนที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการควบคู่กับการพัฒนาการบริหารด้านวิชาการ การสนับสนุนการใช้หลักสูตรท้องถิ่นหรือหลักสูตรที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์พันธกิจของสถานศึกษา ในส่วนของแนวทางการดำเนินการหลักสูตรที่ได้รับการตรวจสอบ ทบทวนการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู/อาจารย์ รวมทั้งการประเมินตรวจสอบการบริหารหลักสูตรระดับการศึกษาในรอบปีที่ผ่านมา การดำเนินงานตามที่กล่าวมานี้สามารถนำผลประเมินใช้ปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของครู/อาจารย์และการบริหารหลักสูตรในปีการศึกษาต่อไป การบริหารงานบุคคลจึงเป็นอีกหนึ่งมิติที่ช่วยสอดประสานคุณภาพทั้งด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาครู ผู้เรียนให้เกิดสมดุลแห่งการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาในทิศทางที่ชัดเจนมากขึ้น

#### 4) การบริหารงานงบประมาณ

ในบริบทประเทศไทย สถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับงบประมาณอุดหนุนเป็นค่าใช้จ่ายตามจำนวนผู้เรียนและสถานศึกษาสามารถระดมทรัพยากรจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนที่ประเทศสิงคโปร์สถานศึกษาได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ประเทศญี่ปุ่นมีกระทรวงศึกษาธิการและองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณให้กับสถานศึกษาและที่ประเทศเกาหลีได้มีการสนับสนุนสถานศึกษาที่มีนักเรียนผู้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำให้ได้รับการพัฒนาที่ดีขึ้น ภายใต้ชื่อโครงการ “สถานศึกษาเพื่อการปรับปรุง” (The School for Improvement) ซึ่งในแต่ละประเทศมีแนวทางการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาเป็นโครงสร้างเชิงนโยบายแตกต่างกันไปตามบริบท ในส่วนนี้เป็นจุดสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำต้องออกแบบแนวทางเรื่องของงบประมาณให้สมดุลและสามารถสร้างประสิทธิผลทั้งต่อครู ผู้เรียน และองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2544) สำหรับผู้บริหารโรงเรียนนั้นก็ต้องมีความจำเป็นในการเรียนรู้งานงบประมาณเช่นเดียวกัน ต้องศึกษากฎระเบียบ ข้อบังคับของงานการเงินทุกด้าน และต้องปฏิบัติตามตัวบทกฎหมายและระเบียบอย่างเคร่งครัด แม่นยำในระเบียบและติดตามการเปลี่ยนแปลงที่ทันสมัยที่เกี่ยวข้อประกาศอยู่ตลอดเวลา เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ เพื่อลดภาระและสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในสิ่งที่พึงปฏิบัติและพึงระมัดระวัง เริ่มตั้งแต่ได้รับเงินจัดสรร การเบิกจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การจัดทำบัญชี รวมถึงการจัดทำรายงานเกี่ยวกับการเงินการบัญชีต่าง ๆ ให้ถูกต้องเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

ทั้งนี้การบริหารงานงบประมาณของแต่ละสถานศึกษาย่อมมีความแตกต่างกัน อาจขึ้นอยู่กับขนาดของสถานศึกษาและทักษะความสามารถการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจำต้องดำเนินการงานงบประมาณภายใต้กรอบของอำนาจและหน้าที่ตามกฎหมาย

และวัตถุประสงค์การจัดตั้งสถานศึกษาด้านการบริหารงานงบประมาณที่ถูกกำหนดไว้ทั้งการจัดทำและเสนอของบประมาณไปยังภาครัฐ การตรวจสอบติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้งบประมาณและผลการดำเนินงาน การบริหารบัญชี หรืองานพัสดุให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยจำเป็นต้องเคารพยึดมั่นในหลักการธรรมาภิบาลเพื่อช่วยให้การบริหารงานบุคคลและการบริหารงบประมาณ จำนวนเงินของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความถูกต้องและเป็นธรรมซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพของสถานศึกษาได้อย่างมั่นคง

### 5) การบริหารงานทั่วไป

ในบริบทประเทศไทย หากเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่อยู่ในเมืองและมีจำนวนผู้เรียนเยอะจะสามารถจ้างบุคลากรฝ่ายสนับสนุนทำหน้าที่การบริหารงานทั่วไปได้ แต่ถ้าเป็นโรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนผู้เรียนน้อยครูและผู้บริหารต้องจัดการงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยตนเอง ขณะที่ประเทศสิงคโปร์สถานศึกษาจะมีบุคลากรสนับสนุนในหลายด้าน นอกจากนี้ประเทศสิงคโปร์ ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ในมิติการสอนและการบริหารจัดการการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดภาระงานให้กับผู้บริหารและครู/อาจารย์ในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการกำหนดเป้าหมายการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากเหตุปัจจัยกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมยุคโลกาภิวัตน์ที่มุ่งเน้นการพัฒนา ประเทศไปสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีบทบาทเพิ่มขึ้นต่อสถานศึกษาทุกระดับ ดังนั้นการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในภาคการศึกษาจึงต้องพัฒนาและประยุกต์ใช้ความรู้อย่างเป็นเท่าเทียมเป็นธรรมเพื่อลดความเหลื่อมล้ำของการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศในกลุ่มผู้เรียนที่มีโอกาสน้อยและข้อจำกัดทางสถานภาพเศรษฐกิจรายได้ของครอบครัว การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น โปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาจัดการระบบข้อมูลเพื่อลดบทบาทผู้สอน ในส่วนนี้ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนได้เต็มที่มากขึ้น นอกเหนือจากเรื่องของการจัดสรรการจัดจ้างบุคลากรตามตำแหน่งงานในส่วนงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมเป็นเรื่องสำคัญประการหนึ่งที่ช่วยให้งบประมาณและประสิทธิภาพการดำเนินงานส่วนต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาเป็นระบบที่มีเสถียรภาพยิ่งขึ้น สำหรับการสร้างค่านิยมที่เป็นมาตรฐานและการยอมรับร่วมกันทั้งองค์กรในแง่ของผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากงานสอนด้วยตนเองเป็นการจัดระบบการบริหารจัดการงานบุคคลที่อยู่ภายใต้ร่วมการบริหารงานทั่วไป นับว่าเป็นกระบวนการสำคัญเนื่องจากคนเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการเพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติงานทุกอย่างขององค์กร หากไม่มีคนหรือคนไม่มีคุณภาพ การบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษาที่ต้องการบรรลุเป้าหมายย่อมดำเนินไปได้ยาก คนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ของการบริหารงานทั่วไป

## บทสรุป

การปฏิรูปสถานศึกษาเป็นการนำนวัตกรรมมาช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาเพื่อแสดงให้เห็นการให้ความสำคัญและส่งเสริมสถานศึกษา ขณะเดียวกันเป็นเครื่องสะท้อนแนวการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันการศึกษาซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการดูแลบริหารงานในสถานศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษารวมทั้งการสร้างคุณภาพตัวผู้เรียนออกสู่กำลังแรงงานของสังคม ในประเทศไทยและต่างประเทศ สจิวรรณ ทรรพวสุ และ สุทธิพงษ์ บุญผดุง (2566) กล่าวว่าบทบาทของผู้บริหารในการขับเคลื่อนนวัตกรรมสู่การปฏิบัติจนเกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษาเป็นการทำงานร่วมกันของผู้บริหาร ครูผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การที่สถานศึกษาจะพัฒนาให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคม ชุมชนนั้น ต้องนำนวัตกรรมต่าง ๆ มาพัฒนาคุณภาพการศึกษาในลักษณะของนวัตกรรม ด้วยเหตุนี้เองนวัตกรรมการบริหารสถาบันการศึกษาในบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเพิ่มคุณค่าการพัฒนาผลผลิตตัวผู้เรียนให้เกิดสมรรถนะอันพึงประสงค์และเกิดแนวทางปฏิบัติที่ดีในการบริหารงานแต่ละด้านของสถานศึกษา เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตภาคอุตสาหกรรม ทั้งหมดนั้นเกิดจากการประยุกต์ชุดความคิดมาสู่การปฏิบัติภายในองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาและการร่วมมือจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทุกฝ่าย

การสร้างนวัตกรรมการบริหารสถาบันศึกษานับว่าเป็นสิ่งจำเป็นท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคม ประเทศ และนานาชาติ ในฐานะสถาบันการศึกษาที่ไม่สามารถหยุดพัฒนาองค์กรของตน เพราะเป็นสถาบันแห่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้พร้อมเป็นแรงงานขับเคลื่อนประเทศ การบริหารสถาบันการศึกษาถือเป็นภารกิจงานที่ผู้บริหารสถาบันการศึกษาต้องทำความเข้าใจหลายมิติ เพื่อกำหนดทิศทางเป้าหมายดำเนินการให้ชัดเจน เพื่อสร้างกลยุทธ์ผลิตผู้เรียนเป็นบัณฑิตที่มีสมรรถนะอันพึงประสงค์ให้เป็นที่ต้องการของนายจ้าง ปัจจุบันประเทศไทยเข้าสู่อุตสาหกรรมเป้าหมายเป็นการเปลี่ยนเพื่อขยายการเติบโตระบบเศรษฐกิจของประเทศร่วมกับนานาชาติ สำหรับการเติบโตของภาคอุตสาหกรรมในประเทศไทย กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2566) สนับสนุนผลักดันการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (S-Curve) 2 รูปแบบ ในรูปแบบที่ 1 คือ First S-Curve เป็นการลงทุนในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีอยู่แล้วในประเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ปัจจัยผลิต แต่กลุ่มอุตสาหกรรมปัจจุบันไม่เพียงพอที่จะทำให้เศรษฐกิจของประเทศไทยเติบโตได้อย่างก้าวกระโดด จำเป็นต้องมีการพัฒนาในรูปแบบที่ 2 คือ New S-Curve เป็นรูปแบบของการลงทุนในอุตสาหกรรมใหม่ เพื่อเปลี่ยนรูปแบบสินค้าและเทคโนโลยี ในอุตสาหกรรมอนาคตเหล่านี้ให้เป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ (New Growth Engines) ของประเทศ ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (Workforce) สร้างคน สร้างงาน สร้างความเข้มแข็งจากภายในของบุคลากรในวิชาชีพด้านดิจิทัลให้มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ

กล่าวได้ว่า นวัตกรรมการบริหารสถาบันการศึกษาเป็นจุดตั้งต้นโครงสร้างการบริหารทุกองค์ประกอบของสถาบันการศึกษา ตั้งแต่การบริหารงานวิชาการ เป็นงานที่ท้าทายผู้บริหารได้ศึกษาเพื่อ

จัดการตั้งแต่หลักสูตรการสอนที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การวัดและประเมินผลอาจใช้การประเมินผลทักษะอื่น ๆ ร่วมด้วย กิจกรรมอื่น ๆ ของครูในการถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้เรียน สิ่งที่เป็นทักษะทางสังคมจึงมีความมองข้าม เช่น การคิดสร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งทักษะเหล่านี้จำเป็นต่อปฏิสัมพันธ์การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการสร้างผลผลิตให้กับนายจ้างและสถานประกอบการ ในส่วนอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกเป็นข้อคำนึงเพื่อส่งเสริมการฝึกทักษะความสามารถของผู้เรียนผ่านการลงมือปฏิบัติ ด้านการบริหารบุคคล ในต่างประเทศเน้นการพัฒนาตัวผู้สอนเป็นสำคัญ ลดการทำงานเอกสาร ผู้สอนได้รับการพัฒนาความรู้ เทคนิคเพื่อการต่อยอดการจัดกิจกรรมในชั้นเรียน เป็นการยกระดับความสามารถผู้สอน ต่อมางานบริหารงบประมาณ กับแนวทางการสร้างเครือข่ายเพื่อระดมทรัพยากรจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาสนับสนุนการเรียนของผู้เรียน การวางระบบตรวจสอบ กำกับ ติดตามการจัดสรรงบประมาณในส่วนต่าง ๆ ของสถานศึกษาช่วยให้เห็นภาพสัดส่วนที่ควรดำเนินการอย่างเหมาะสม และประการสุดท้ายการบริหารงานทั่วไป ตัวอย่างในต่างประเทศเป็นการนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกให้กับผู้สอน บุคลากรทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดการใช้ทรัพยากรบุคคลโดยไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ จากที่กล่าวมาผู้บริหารสถาบันการศึกษาจึงต้องวางรูปแบบการบริหารและการจัดการสถานศึกษาภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคชุมชนจะต้องร่วมมือกันเพื่อระดมความคิด ประสพการณ์ และทรัพยากรเพื่อให้เกิดกระบวนการหรือนวัตกรรมการบริหารที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี

## องค์ความรู้ใหม่

นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นความใส่ใจต่อการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำผู้เรียนไปสู่ภาคอุตสาหกรรมใหญ่ได้อย่างมีคุณภาพ ประกอบด้วย 5 แนวทางดังต่อไปนี้

- 1) การบริหารและการจัดการสถานศึกษา ควรนำหลักการผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) เข้ามามีบทบาทของผู้บริหารกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21
- 2) การบริหารงานวิชาการ ควรปรับเน้นการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียนให้เป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพ เช่น การจัดทำ MOUs (Memorandum of Understanding) เพื่อให้ผู้เรียนมีโอกาสฝึกงานและเรียนรู้จากสถานการณ์จริงประกอบกับรูปแบบการเรียนรู้แบบ Problem-based Learning (PBL) เพื่อให้ให้นักเรียนได้ฝึกคิดแก้ปัญหาได้ด้วยตัวเองที่จะสามารถนำประสพการณ์การนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในอนาคต
- 3) การบริหารงานบุคคล ควรจัดกิจกรรมเพิ่มการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organization Support) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีกำลังใจที่จะทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายของสถานศึกษา
- 4) การบริหารงบประมาณ ควรนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลและหลักธรรมาภิบาลเข้ามาปรับใช้ในสถานศึกษาเพื่อมุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการแบบมีความคล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้

5) การบริหารงานทั่วไป ควรถูกส่งเสริมด้วยการมีส่วนร่วมกับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสถานศึกษาควรสร้างนิเวศน์การเรียนรู้สู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต

## เอกสารอ้างอิง

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2566). *อว. พารัฐจัก “โครงการผลิตบัณฑิตพันธุ์ใหม่”*. <https://www.mhesi.go.th/index.php/all-media/video/9179-2023-06-23-03-49-41.html>

กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)*. [คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา \(กอปศ.\). \(2565\). \*แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษาฉบับปรับปรุง \(พ.ศ. 2561-2565\)\*. \[ณัฐฉณ พุเต็มวงศ์ และคณะ. \\(2564\\). \\*บริบทการผลิตครูของต่างประเทศ: บทเรียนที่สามารถปรับใช้ในประเทศไทย. วารสารวิชาการ สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก, 7\\(2\\), 46-57.\\*\]\(http://nscr.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2022/03/ชเนตตี พุ่มพฤษ และนันท์นิธิ เอ็บอิม. \(2564\). คุณภาพของตลาดในกลุ่มอุตสาหกรรมแห่งอนาคตในประเทศไทยที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัล. Journal RMUTT Global Business and Economics Review, 16\(2\), 185-198.</a></p></div><div data-bbox=\)](https://www.moe.go.th/กิตติยา ระวะนาวิก. (2565). นวัตกรรมการบริหารจัดการเพื่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต.</a></p></div><div data-bbox=)

นวล สมบูรณ์สิน. (2564). *รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.*

ปัญญา เลิศไกร และคณะ. (2562). *การจัดการนวัตกรรมการพัฒนางานองค์กร. วารสารมหาจุฬานาครทรรค, 6(8), 3745-3757.*

พยัต วุฒิมรงค์. (2563). *การจัดการนวัตกรรม: ทรัพยากร องค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*

ภคพร เลิกนอก. (2563). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4. วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์, 7(2), 150-166.*

สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2565). *การบริหารสถานศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรมรุ่นเยาว์. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*

สจิวรรณ ทรรพสุ และ สุทธิพงศ์ บุญผดุง. (2566). *การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมคุณลักษณะผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมของผู้เรียนยุคการศึกษาประเทศไทย 4.0. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 17(1), 1-14.*

- สุวิมล โพธิ์กลิ่น. (2564). นวัตกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษายุคใหม่. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 6(3), 975-984.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา. (2544). *การศึกษาสภาพการดำเนินการกระจายอำนาจการจัดซื้อจัดจ้างระดับโรงเรียน*. สำนักงานฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (สกพอ.). (2559). *โครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (อีอีซี) เป็นแผนยุทธศาสตร์ภายใต้ไทยแลนด์ 4.0*.  
<https://www.eeco.or.th>.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2564). *นวัตกรรมกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาในประเทศไทย และประเทศที่คัดสรรเพื่อพัฒนาผู้เรียน สู่ศตวรรษที่ 21 (พิมพ์ครั้งที่ 1)*. บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด.
- Adelman Howard S. (1994). Intervening to Enhance Home Involvement in Schooling. *JOURNAL INTERVENTION IN SCHOOL AND CLINIC*, 29(5), 276-287.
- Aoin, H. M. (2017). Impact of human resource management on organizational performance within firms in Saudi Arabia. *International Journal of Advanced Research*, 4(3), 1-19.
- Matichon.co.th. (2567). *คิดเห็นแชร์: การศึกษาในประเทศไทยญี่ปุ่น*.  
[https://www.matichon.co.th/economy/eco-report/news\\_4372655](https://www.matichon.co.th/economy/eco-report/news_4372655)
- Natetida Bunnag. (2021). ยูเนสโกประกาศ ‘การศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน’ ต้องเป็นองค์ประกอบหลักของระบบการศึกษาทุกระดับภายในปี 2568. <https://www.sdgmovement.com/2021/06/16/berlin-declaration-on-education-for-sustainable-development-unesco/>
- UNESCO. (2021). *UNESCO World Conference on Education for Sustainable Development: Berlin Declaration on Education for Sustainable Development*.  
<https://en.unesco.org/sites/default/files/esdfor2030-berlin-declaration-en.pdf>