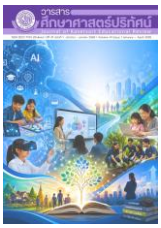
วารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์

eISSN: 3027-7124

Journal homepage: https://www.tci-thaijo.org/index.php/eduku



บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาในจังหวัดชายแดนใต้

วรภาคย์ ไมตรีพันธ์[1*] และ วรลักษณ์ ชูกำเนิด[2]

[1]คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

[2]โรงเรียนวรพัฒน์ จังหวัดสงขลา

ข้อมูลบทความ

ประวัติบทความ

รับเข้า: 11 ธ.ค. 2568

ปรับปรุง: 6 มี.ค. 2569

ตอบรับ: 7 มี.ค. 2569

เผยแพร่: 30 เม.ย. 2569

คำสำคัญ

ผู้บริหารสถานศึกษา, พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา, จังหวัดชายแดนใต้, บทบาท, การขับเคลื่อนนโยบาย

***ผู้รับผิดชอบบทความ**

วรภาคย์ ไมตรีพันธ์

อีเมล:

warapark.m@psu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การออกแบบแบบกรณีศึกษาเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการขับเคลื่อนนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาในจังหวัดชายแดนใต้ ประกอบด้วย จังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาสที่มีบริบททางวัฒนธรรม สังคม ศาสนาและการศึกษาที่คล้ายคลึงกัน การวิจัยนี้เก็บข้อมูลโดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 27 ท่าน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงและใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ข้อมูลถูกนำมาวิเคราะห์ตามแนวคิดการสร้างทฤษฎีฐานราก ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารรับรู้บทบาท 6 ประการ ได้แก่ 1) การทำความเข้าใจและแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีส่วนร่วม 2) การโค้ชเพื่อเสริมพลังครูอย่างต่อเนื่อง 3) การพัฒนาระบบบริหารจัดการเชิงนวัตกรรม 4) การสร้างโอกาสให้นักเรียนเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา 5) การเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อระดมทรัพยากร และ 6) การชักชวนครูสะท้อนคิดการเรียนรู้โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถใช้เป็นกรอบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาให้ตระหนักและแสดงบทบาทการบริหารสถานศึกษาตามเจตนารมณ์ของนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

อ้างอิงบทความนี้ (APA 7th Edition):

วรภาคย์ ไมตรีพันธ์ และวรลักษณ์ ชูกำเนิด. (2569). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาในจังหวัดชายแดนใต้. *วารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์, 41*(1), 1–16.

Journal of Kasetsart Educational Review

eISSN: 3027-7124

Journal homepage: https://www.tci-thaijo.org/index.php/eduku



The role of school administrators in implementing the education sandbox policy in southern border provinces

Warapark Maitreephun[1*] and Woralak Chookamnerd[2]

[1]Faculty of Education, Prince of Songkla University, Pattani Campus

[2]Warraphat School, Songkhla Province

Article Info.

Article history

Received: 11 Dec. 2025

Revised: 6 Mar. 2026

Accepted: 7 Mar. 2026

Published: 30 Apr. 2026

Keywords

School administrator, Education sandbox, Southern border provinces, Roles, Policy implementation

[*]Corresponding author

Warapark Maitreephun

Email:

warapark.m@psu.ac.th

Abstract

This qualitative research, employing a case study design, aimed to explore school administrators' perceptions of their roles in implementing the Education Sandbox Policy in Thailand's southern border provinces (i.e., Yala, Pattani, and Narathiwat), which share similar cultural, social, religious, and educational contexts. This study collected data by interviewing 27 school administrators that were purposively selected and used a semi-structured interview protocol. The data were analyzed using a grounded theory approach. The findings revealed that school administrators perceived their six roles: (1) comprehending and interpreting policy into participatory practices, (2) coaching and empowering teachers continuously, (3) developing innovative management systems, (4) creating opportunities for students to reduce educational inequality, (5) fostering networks to mobilize resources, and (6) encouraging teachers' reflective practices through the use of data and information. These findings provide a guiding framework for developing school administrators in education sandbox areas to be aware of and perform their school management roles consistent with the underlying intentions of Education Sandbox Policy.

Cite this article (APA 7th Edition):

Maitreephun, W., & Chookamnerd, W. (2026). The role of school administrators in implementing the education sandbox policy in southern border provinces. *Journal of Kasetsart Educational Review, 41*(1), 1–16.

บทนำ

การกระจายอำนาจ (decentralization) และการส่งเสริมการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ (area-based education) เป็นแนวทางที่ได้รับความนิยมในการปฏิรูปการศึกษาของนานาประเทศ การกระจายอำนาจทำได้หลายระดับ ได้แก่ การแบ่งอำนาจการปกครอง (deconcentration) โดยตั้งหน่วยย่อย (units) ในท้องถิ่นเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของพื้นที่ได้รวดเร็ว แต่การตัดสินใจยังคงอยู่ที่ส่วนกลาง การมอบอำนาจ (delegation) โดยเปิดโอกาสให้ท้องถิ่นตัดสินใจบางประเด็นที่ได้รับมอบหมายจากส่วนกลาง และการถ่ายโอนอำนาจเต็มรูปแบบ (devolution) โดยมอบอำนาจให้ท้องถิ่นตัดสินใจและดำเนินงานได้เอง แล้วรายงานผลมาที่ส่วนกลาง (Bray, 1991) สำหรับในประเทศไทย Fry (2018) ให้ความเห็นว่าควรกระจายอำนาจและสนับสนุนการศึกษาเชิงพื้นที่ (area-based education) และลดการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางของระบบราชการ (the overcentralized educational bureaucracy) เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาของชาติอย่างจริงจัง

ในปี พ.ศ.2562 ประเทศไทยได้ประกาศนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเพื่อส่งเสริมการกระจายอำนาจให้พื้นที่ได้พัฒนาและใช้นวัตกรรมตามบริบทและความต้องการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 4 ประการ ได้แก่ คิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา การลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การกระจายอำนาจและให้อิสระแก่พื้นที่ และการพัฒนากลไกความร่วมมือในเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (ราชกิจจานุเบกษา, 2562) ทั้งนี้ Pittayapongsakorn (2018) ให้ความเห็นว่า นโยบายดังกล่าวเป็น ‘การปฏิรูปวิธีการปฏิรูป (reforming the way to reform)’ ซึ่งหมายถึงการเปิดโอกาสให้จังหวัดและโรงเรียนนำร่องนวัตกรรมทางการศึกษาได้ออกแบบการจัดการศึกษาของตนเอง เช่น การกำหนดหลักสูตรสถานศึกษา การเลือกตำราเรียน แนวทางการจัดการเรียนการสอน และการประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นต้น

ปัจจุบันประเทศไทยมีพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาทั้งสิ้น 20 จังหวัด ในระยะแรก กระทรวงศึกษาธิการประกาศพื้นที่นำร่องฯ 6 พื้นที่ ได้แก่ ระนอง ศรีษะเกษ สตูล กาญจนบุรี เชียงใหม่ และจังหวัดชายแดนใต้ (ยะลา ปัตตานี และนราธิวาส) เนื่องจากมีบริบททางวัฒนธรรม ภาษาและศาสนาที่คล้ายคลึงกัน ถึงแม้ว่าต่อมาได้มีประกาศให้แยกจังหวัดแต่ละจังหวัดเป็นพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในปี พ.ศ.2565 กระทรวงฯ ประกาศพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเพิ่มขึ้นอีก 11 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร กระบี่ จันทบุรี ตราด ภูเก็ต แม่ฮ่องสอน สงขลา สระแก้ว สุโขทัย สุราษฎร์ธานี และอุบลราชธานี และในปี พ.ศ.2567 จังหวัดบุรีรัมย์ได้เข้าร่วมเป็นพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาด้วย ทั้งนี้ สถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาทั่วประเทศมีจำนวน 1,739 โรง ในจังหวัดชายแดนใต้มีสถานศึกษานำร่องทั้งสิ้น 164 โรง คิดเป็นประมาณร้อยละ 10 ของสถานศึกษานำร่องทั่วประเทศ (สำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา, 2569)

พื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ภาษาและศาสนา ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะเมื่อเทียบกับภูมิภาคอื่นๆ ของประเทศไทย ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลามและพูดภาษามลายูเป็นภาษาแม่ วัฒนธรรมในพื้นที่มีความผสมผสานระหว่างมลายู ไทยและจีน ด้วยเหตุดังกล่าว การจัดการศึกษาจึงควรคำนึงถึงบริบทของพื้นที่ โดยผู้บริหารสถานศึกษาอาจต้องเผชิญ (1) การปรับใช้นโยบายและหลักสูตรแกนกลางให้เข้ากับบริบทของพื้นที่ (2) การใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (3) การบริหารสถานศึกษาท่ามกลางสถานการณ์ความไม่สงบ และ (4) การส่งเสริมพหุวัฒนธรรมศึกษาในขณะที่มีความ

คลุมเครือเชิงนโยบาย (Maitreephun, 2019) การกระจายอำนาจให้พื้นที่พัฒนากลไกการจัดการศึกษาและให้อิสระแก่สถานศึกษาในการเลือกใช้หลักสูตรและนวัตกรรม อาจช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาก้าวข้ามความท้าทายข้างต้น

อย่างไรก็ตาม บทบาทของผู้บริหารในการนำนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา โดยเฉพาะในบริบทจังหวัดชายแดนใต้ยังไม่มีการศึกษาวิจัยอย่างเป็นรูปธรรม ถึงแม้ว่างานวิจัยในประเทศไทยที่ผ่านมาได้มีข้อเสนอให้ปรับวัฒนธรรมการทำงานที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม รวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กรและกฎระเบียบที่ขัดขวางการพัฒนานวัตกรรม โดยผลักดันให้เกิดการส่งต่อข้อมูลที่ลื่นไหลและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน (Pittayapongsakorn, 2018) สำหรับในประเทศเยอรมัน ผลการวิจัยของ Duveneck et al. (2021) พบว่า ถึงแม้ว่า 80% ของเทศบาลจะได้รับการกระจายอำนาจทางการศึกษาเชิงพื้นที่ (area-based initiatives) แต่ยังมีช่องว่างในเชิงโครงสร้างการบริหาร (governance structures) ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของนโยบาย ทั้งนี้การกระจายอำนาจจะเกิดผลสำเร็จก็ต่อเมื่อมีการกำหนดบทบาทของหน่วยงานกลางและหน่วยงานท้องถิ่นที่ชัดเจน (Bray, 1991; Channa, 2016; Walberg et al., 2000)

งานวิจัยนี้จึงมุ่งตอบคำถามว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา (ในฐานะผู้นำของหน่วยงานระดับปฏิบัติ) รับรู้บทบาทของตนเองในการขับเคลื่อนนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาอย่างไร” คำตอบของการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารของสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมทางการศึกษาที่มีจำนวนมากขึ้น อีกทั้งตอบสนองต่อการปฏิรูปการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจและการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามบริบทของพื้นที่

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาการรับรู้บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการขับเคลื่อนนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาในจังหวัดชายแดนใต้

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย

การวิจัยนี้มีผู้บริหารสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาชายแดนใต้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 27 คน ใช้การเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) เพื่อให้ได้ข้อมูลสมบูรณ์ครบถ้วนที่สอดคล้องกับระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Merriam & Tisdell, 2015)

ขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัย

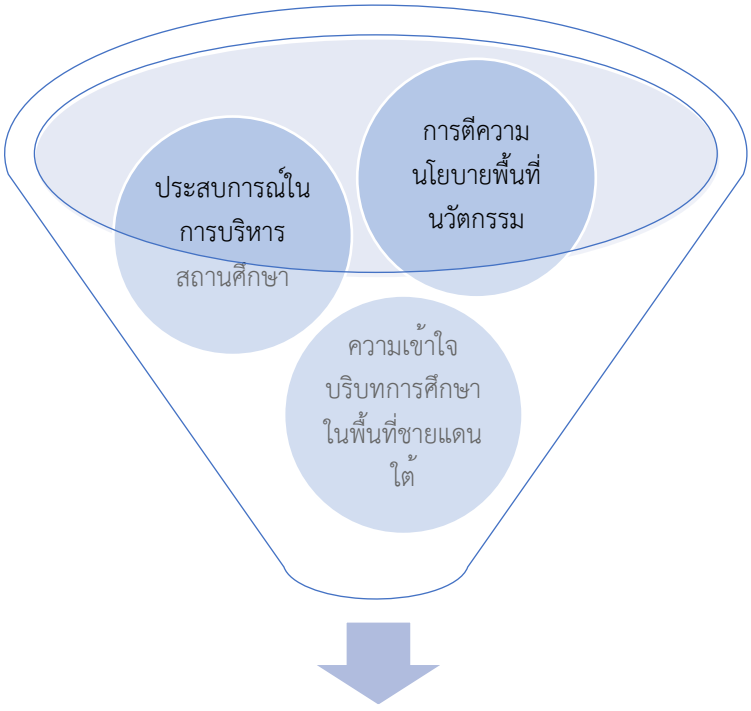
การวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายตามพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา (2562) 4 ประการ ได้แก่ การสร้างและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา การลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การกระจายอำนาจ และการพัฒนาความร่วมมือ กับหน่วยงาน ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีการทำความเข้าใจ (sensemaking) เพื่อทำความเข้าใจมุมมองและความคิดของผู้บริหารในการรับรู้บทบาทของตนเองในการบริหารสถานศึกษาตามเจตนารมณ์ของนโยบาย

ขอบเขตด้านระยะเวลาและสถานที่

งานวิจัยนี้เก็บข้อมูลในช่วงปี พ.ศ.2565 ถึง พ.ศ.2567 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัย ‘ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการขับเคลื่อนนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา: พหุกรณีศึกษาในจังหวัดชายแดนใต้’ ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดปัตตานี ยะลาและนราธิวาส อย่างไรก็ตาม ในช่วงเวลาที่เก็บข้อมูลมีความท้าทายจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งสถานศึกษาต้องปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนตามสถานการณ์ ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการรับรู้บทบาทของผู้อำนวยการสถานศึกษา

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี

การวิจัยครั้งนี้ใช้ทฤษฎีการทำความเข้าใจ (sensemaking) เป็นกรอบแนวคิดในเชิงทฤษฎีเพื่อช่วยให้ผู้วิจัยสามารถเข้าใจการคิด (human thinking) ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อบริบทการจัดการศึกษาของพื้นที่และนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยเชื่อว่าผู้บริหารมีมุมมองต่อนโยบายผ่านประสบการณ์ กิจกรรมและเครือข่ายทางสังคม (social functioning) ที่ได้มีส่วนร่วม (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005) ซึ่งจะส่งผลต่อการรับรู้บทบาทของตนเองในการขับเคลื่อนนโยบายพื้นที่นวัตกรรมในสถานศึกษา (Kurtz & Snowden, 2003; Whiteman & Cooper, 2011) โดยสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษามุมมองและการรับรู้ของผู้บริหาร ออกแบบการวิจัยโดยใช้กรณีศึกษา (case study) ซึ่งหมายถึงพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ (ยะลา ปัตตานี และนราธิวาส) เนื่องจากมีอัตลักษณ์เฉพาะถิ่นด้านวัฒนธรรม ศาสนาและภาษา จึงมีความเหมาะสมต่อการศึกษาแบบกรณีศึกษา (Stake, 1995; Yin, 2014) พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาชายแดนใต้มีโรงเรียนนำร่องจำนวนทั้งสิ้น 89 โรง โดยตั้งอยู่ในจังหวัดยะลา 30 โรง ปัตตานี 32 โรง และนราธิวาส 27 โรง ทั้งนี้ โรงเรียนนำร่องอยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามากที่สุด จำนวน 61 โรง รองลงมาสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จำนวน 18 โรง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 5 โรง และสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 5 โรง อย่างไรก็ตาม การวิจัยนี้กำหนดขอบเขตในการศึกษาเฉพาะสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) เนื่องจากผู้บริหารได้รับนโยบายและการสนับสนุนทรัพยากรจากหน่วยงานต้นสังกัดที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งอาจส่งผลต่อการรับรู้บทบาทของตนเอง

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษารุ่นแรก ตั้งแต่มีการประกาศใช้ พรบ. ในปี พ.ศ. 2562 ในจังหวัดชายแดนใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) โดยมีตัวแทนจากทุกจังหวัด (พื้นที่วิจัย 3 จังหวัด ๆ ละ 3 สพป. ๆ ละ 3 โรง ๆ ละ 1 คน) รวมจำนวน 27 คน จำแนกเป็นเพศชาย 14 คน และหญิง 13 คน จำแนกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 1 โรง ขนาดกลาง 21 โรง ขนาดใหญ่ 4 โรง และขนาดใหญ่พิเศษ 1 โรง การวิจัยนี้เลือกผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยคัดเลือกผู้บริหารจากสถานศึกษาของรัฐที่ใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการและนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้จนทำให้สถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าระดับประเทศ ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีประสบการณ์บริหารมากกว่า 10 ปี และอาศัยอยู่ในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้มากกว่า 5 ปี เพื่อให้เข้าใจบริบทของการบริหารจัดการสถานศึกษาในพื้นที่ เนื่องจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยมีจำนวนที่เพียงพอและเป็นตัวแทนจากทุกเขตพื้นที่ ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความอิ่มตัว (saturation) นั่นคือข้อมูลที่เก็บได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Creswell, 2014; Merriam & Tisdell, 2015)

เครื่องมือวิจัย

การวิจัยนี้ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview protocol) เป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยคำถาม จำนวน 10 ข้อ ครอบคลุมกรอบแนวคิดการวิจัยและเป็นคำถามแบบปลายเปิดกว้าง ๆ เพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางที่ยืดหยุ่นในการสัมภาษณ์ (Merriam & Tisdell, 2015) ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น (1) หลังจากเข้าร่วมพื้นที่นวัตกรรมนำร่องทางการศึกษาแล้ว ท่านมีบทบาทอย่างไรในการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าวในสถานศึกษาของท่าน (2) ท่านใช้นวัตกรรมอะไรในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาหรือพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน (3) ท่านมีวิธีนำองค์กรหรือวิธีการบริหารจัดการสถานศึกษาใหม่ ๆ อย่างไรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา เป็นต้น เครื่องมือวิจัยผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดการวิจัย รวมถึงการใช้ภาษาในการสร้างข้อคำถาม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยนี้ใช้การสัมภาษณ์เป็นวิธีการหลักในการเก็บข้อมูล โดยใช้การสัมภาษณ์แบบออนไลน์เพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยรู้สึกสะดวกสบายและปลอดภัยในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การสัมภาษณ์จัดขึ้นทั้งหมด 27 ครั้ง ใช้เวลาประมาณ 1–1.5 ชั่วโมงต่อครั้ง ผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตนเองทั้งหมด ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะอัดเทปการสัมภาษณ์หลังจากได้รับการอนุญาตจากผู้ถูกสัมภาษณ์แล้วเพื่อนำมาถอดเทปสำหรับใช้วิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยนี้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยให้ข้อมูลด้วยความสมัครใจและสามารถถอนตัวเมื่อใดก็ได้ การวิเคราะห์ข้อมูลจะไม่ระบุข้อมูลส่วนตัวและข้อมูลสถานศึกษาของผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้งนี้ ข้อมูลจะถูกทำลายภายหลังปิดโครงการวิจัยแล้ว 3 ปี

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการตามกระบวนการ 3 ขั้น ของการสร้างทฤษฎีฐานราก (constructing grounded theory) ตามแนวคิดของ Charmaz (2014) ได้แก่ การเปิดรหัส (open coding) การเชื่อมโยงรหัส (axial coding) และการจัดกลุ่มรหัสเพื่อสร้างมโนทัศน์ (selective coding) ในระหว่างการวิเคราะห์ข้อมูลชั้นต้น (initial analysis) ผู้วิจัยเขียนบันทึกช่วยจำสั้น ๆ (memo writing) เพื่อสะท้อนกระบวนการวิเคราะห์ (Thomas, 2016)

ผลการวิจัย

ก่อนนำเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยขอนำเสนอบริบทการศึกษาในจังหวัดชายแดนใต้ตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้ผู้อ่านทำความเข้าใจและแปลผลการวิจัยตามบริบทของพื้นที่ได้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ (1) ด้านศาสนาและวัฒนธรรม ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของศาสนาและวัฒนธรรมในฐานะรากฐานของชีวิตและการเรียนรู้ของนักเรียน โรงเรียนส่วนใหญ่จัดการเรียนการสอนโดยบูรณาการหลักศาสนา เช่น การเรียนอัลกุรอาน การละหมาด การเรียนรู้คุณธรรมจริยธรรม เป็นต้น เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนมุสลิมซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ในพื้นที่ ขณะเดียวกันโรงเรียนยังส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม (2) ด้านสถานะทางเศรษฐกิจและโครงสร้างครอบครัว ผู้บริหารมีมุมมองว่าครอบครัวของนักเรียนส่วนใหญ่มีฐานะยากจนและต้องพึ่งพาอาชีพเกษตรกรรมหรือรับจ้าง บางครอบครัวมีพ่อแม่ทำงานต่างแดนส่งผลให้เด็กขาดการดูแลอย่างใกล้ชิด โรงเรียนจึงมีบทบาทสำคัญในการจัดระบบช่วยเหลือนักเรียน เช่น การมอบทุนการศึกษา การจัดอาหารกลางวัน การเยี่ยมบ้านเพื่อดูแลรายกรณี การสนับสนุนให้นักเรียนได้เรียนต่อสายอาชีพตามศักยภาพ เป็นต้น (3) ด้านทุนทางสังคม ผู้บริหารเข้าใจว่าชุมชนชายแดนใต้มีทุนทางสังคมในการพัฒนาโรงเรียน โดยการมีส่วนร่วมของชาวบ้าน ผู้นำท้องถิ่นและผู้นำศาสนา ทั้งในด้านแรงงาน ทรัพยากรและการสนับสนุนกิจกรรม โรงเรียนจึงไม่เพียงทำหน้าที่เป็นสถานที่จัดการเรียนรู้เท่านั้น แต่ยังเป็นศูนย์กลางของกิจกรรมทางสังคม และ (4) ด้านการเรียนรู้ภูมิปัญญา ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนรู้บนฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยนำนักเรียนไปเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้จริง เช่น การเรียนรู้การกรีดยาง การทำประมงชายฝั่ง การสานกระจูด หรือการทำขนมพื้นบ้าน เป็นต้น เพื่อให้นักเรียนเห็น

คุณค่าของอาชีพในชุมชนและภาคภูมิใจในรากเหง้าของตนเอง โรงเรียนยังบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนมีทักษะชีวิตและรู้จักการพึ่งพาตนเอง

ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษารับรู้บทบาทของตนเองในการขับเคลื่อนนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา 6 ประเด็น ได้แก่ (1) การทำความเข้าใจและแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีส่วนร่วม (2) การโค้ชเพื่อเสริมพลังครูอย่างต่อเนื่อง (3) การพัฒนาระบบบริหารจัดการเชิงนวัตกรรม (4) การสร้างโอกาสให้นักเรียนเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา (5) การเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อระดมทรัพยากร และ (6) การชักชวนครูสะท้อนคิดการเรียนรู้โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ โดยแสดงในประกอบภาพที่ 2 และมีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

การทำความเข้าใจและแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีส่วนร่วม

ผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแสดงบทบาทเชิงรุกในการทำความเข้าใจนโยบายจากระดับกระทรวงแล้วแปลงความหมายให้เป็นภาษาที่ง่ายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหาร

โรงเรียนท่านหนึ่งกล่าวว่า “เมื่ออาทิตย์ที่ผ่านมา ผอ.ก็เข้าร่วมประชุมเพื่อฟังนโยบาย...ให้ครูเข้าร่วมประชุมด้วยเพื่อช่วยกันฟัง” (ผอ.นราธิวาส 1) จากนั้น ผู้บริหารมักสื่อสารนโยบายด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายผ่านการประชุมโรงเรียนหรือสื่อสารในกลุ่มไลน์หรือสื่อสังคมออนไลน์อื่น ๆ เพื่อขยายวงการเรียนรู้ให้เกิดการแลกเปลี่ยน เช่น ผู้บริหารยกตัวอย่างว่า “เราจะมีกลุ่มไลน์ครู เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้นวัตกรรม ผอ.มีข่าวสารก็จะส่งทางไลน์ด้วย” (ผอ.ยะลา 3) ในระหว่างการประชุมผู้บริหารยังส่งเสริมให้ครูได้ “แลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศให้แก่กัน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันขับเคลื่อนนโยบายอย่างเป็นระบบ” (ผอ.ปัตตานี 7) และเพื่อให้ครูเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติได้อย่างเป็นขั้นตอน เพื่อชักชวนครูให้ร่วมคิด ร่วมทำและร่วมเรียนรู้ไปพร้อมกัน

การโค้ชเพื่อเสริมพลังครูอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมส่วนใหญ่สามารถทำหน้าที่เป็นโค้ชได้อย่างมืออาชีพ โดยเข้าห้องเรียนเพื่อสังเกตการสอน นิเทศ ติดตาม และให้คำปรึกษาแก่ครูอย่างต่อเนื่อง ยกตัวอย่างเช่น “เรา [ผู้อำนวยการ] ต้องคอยสังเกต ดูการสอนของครู และเข้าไปช่วยเขาเวลามีปัญหา” อย่างสม่ำเสมอ (ผอ.ยะลา 3) ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารอีกท่านหนึ่งกล่าวว่า “ผอ.จะเข้าห้องเรียนด้วย เพื่อให้คำแนะนำว่าเด็กตอบสนองอย่างไร แล้วครูสอนแบบไหน” (ผอ.ปัตตานี 5) ผู้บริหารบางท่านโค้ชโดยการ “ลงไปช่วยครูทำแผนการสอนใหม่ ให้เขาเห็นว่าทำได้ ไม่ยาก” (ผอ.นราธิวาส 4) ผู้บริหารโรงเรียนท่านหนึ่งเน้นย้ำว่า “เวลานิเทศเราไม่ใช่ไปตรวจ แต่ไปเรียนรู้ร่วมกับเขา” (ผอ.นราธิวาส 6) ผู้บริหารโรงเรียนจึงทำหน้าที่เป็นโค้ช ให้กำลังใจและให้โอกาสครูได้ลองทำสิ่งใหม่ ๆ ดังนั้น บทบาทการเป็นโค้ชของผู้บริหารจึงเป็นกระบวนการเสริมพลังครูผ่านการรับฟัง สนับสนุน และสะท้อนกลับอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้ครูเกิดความมั่นใจในการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ของตนเอง

การพัฒนาระบบบริหารจัดการเชิงนวัตกรรม

ผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างระบบบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนาและขับเคลื่อนนวัตกรรมทั้งในด้านโครงสร้างองค์กร การจัดการข้อมูล การนิเทศและการพัฒนากระบวนการทำงานที่ให้เป็นระบบ ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารท่านหนึ่งกล่าวว่า โรงเรียนของเราพัฒนา “แผนงานชัดเจน ว่าปีนี้จะเน้นเรื่องอะไร ใครรับผิดชอบส่วนไหน” (ผอ.ปัตตานี 1) การสร้างระบบบริหารจัดการ ผู้บริหารจะ “ใช้การประชุม PLC เป็นตัวขับเคลื่อน เพราะทำให้ครูทุกคนได้ร่วมคิดร่วมทำ” (ผอ.ยะลา 4) โดย“แบ่งทีมงานออกเป็นกลุ่ม เช่น กลุ่มนวัตกรรม กลุ่มวิจัย กลุ่มสื่อ เพื่อให้แต่ละทีมเดินหน้าพร้อมกัน” (ผอ.นราธิวาส 3) ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ยกตัวอย่างหลักการและเครื่องมือในการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ เช่น “การทำงาน..ใช้วงจร PDCA” (ผอ.ปัตตานี 6) การ “ใช้ Google Form ในการเก็บข้อมูล แล้วสรุปออกมาให้ครูเห็นภาพรวมของโรงเรียน” (ผอ.ยะลา 7) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจึงเป็นผู้นำที่ออกแบบระบบคิดให้ครูสามารถทำงานร่วมกัน

การสร้างโอกาสให้นักเรียนเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษามุ่งสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับนักเรียนทุกกลุ่ม โดยเฉพาะนักเรียนที่ขาดโอกาสทางการศึกษาเนื่องจากสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และภูมิหลังทางครอบครัว

ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารท่านหนึ่งแสดงความเห็นว่า การสร้างโอกาสต้องเริ่มจากห้องเรียน “เราจะไม่ทิ้งใครอยู่หลังห้อง เวลาเราสร้างบทเรียน ครูต้องให้โอกาสนักเรียนทุกคนได้แสดงความคิดของตนเอง” (ผอ.ปัตตานี 9) ผู้บริหารเน้นย้ำการไม่ละเลยเด็กที่เรียนอ่อน โดยกล่าวว่า “จะมีเด็กท้ายห้อง ที่ครูเก็บไม่ค่อยอยู่ เด็กกลุ่มนี้ก็จะเสียโอกาส ทีนี้จะเกิดความเหลื่อมล้ำ เด็กเหล่านี้จะเสียโอกาสในการเรียน” ซึ่งครูจะต้องรับมือให้ได้ (ผอ.ยะลา 1) อีกหลายโรงเรียนช่วยเหลือนักเรียนโดยการมอบทุนการศึกษา มอบของใช้ที่จำเป็นให้เด็กได้มาโรงเรียนทุกวัน นอกจากนั้น “มีการช่วยเหลือเด็กกลุ่มเปราะบางเป็นรายกรณี เช่น เด็กที่ไม่มีผู้ปกครองหรืออยู่กับญาติ เราจะลงพื้นที่ไปเยี่ยมบ้าน” (ผอ.ยะลา 6) บทบาทของผู้บริหารในการสร้างโอกาสทางการศึกษาแสดงให้เห็นถึงการลงมือสร้างระบบสนับสนุนให้เด็กทุกคนได้เรียนรู้ในโรงเรียนซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการส่งเสริมโอกาสและความเท่าเทียมทางการศึกษา

การเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อระดมทรัพยากร

ผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมแสดงบทบาทในการเชื่อมโยงเครือข่ายบูรณาการพลังจากชุมชน หน่วยงานท้องถิ่น มหาวิทยาลัย องค์กรทางศาสนาและภาคเอกชน มาร่วมกันขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารทุกท่านให้ข้อมูลตรงกันว่าการสร้างเครือข่ายคือหัวใจของความสำเร็จ ยกตัวอย่างเช่น “เครือข่ายของเรามีทั้งภายในและภายนอก ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงเครือข่ายของมหาวิทยาลัย...” (ผอ.ยะลา 1) การมีเครือข่ายทางวิชาการกับสถาบันอุดมศึกษายังช่วยเสริมพลังครู ดังที่ผู้บริหารอีกท่านหนึ่งกล่าวว่า “มหาวิทยาลัย ...เข้ามาเป็นพี่เลี้ยง ช่วยสนับสนุนนวัตกรรมการบริหารของผู้บริหารและนวัตกรรมการสอนครูในโรงเรียน” (ผอ.ปัตตานี 3) ในด้านการบริหารทรัพยากร ผู้บริหารบางท่านประสานความร่วมมือกับ “อบต. ให้ช่วยเรื่องงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนโรงเรียน โดยเฉพาะเรื่องซ่อมแซมอาคารและอาหารกลางวัน” (ผอ.ยะลา 6) “เทศบาลเข้ามาช่วยจัดกิจกรรมเรื่องสิ่งแวดล้อม เด็กๆ ได้เรียนรู้จากของจริง” (ผอ.นราธิวาส 5) สรุปได้ว่าผู้บริหารขับเคลื่อนนโยบายพื้นที่นวัตกรรมในสถานศึกษาโดยการประสานความร่วมมือกับองค์กรเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การชักชวนครูสะท้อนคิดการเรียนรู้โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมส่งเสริมให้ครูสะท้อนคิดในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ใช้ข้อมูลสารสนเทศและใช้หลักการพัฒนาคุณภาพตามวงจร PDCA (Plan Do Check Act) เพื่อสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบแนวปฏิบัติที่ชัดเจนปรากฏในหลายโรงเรียน เช่น ผู้บริหารท่านหนึ่งกล่าวว่า “ทุกกระบวนการใช้ PDCA ทั้งหมดในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ของครู โดยให้ครูสะท้อนคิดในแต่ละรอบการสอน” ว่าจะปรับปรุงการสอนอย่างไร (ผอ.ยะลา 5) หลายโรงเรียนใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นฐานในการสนทนาและสะท้อนคิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู ดังเช่นผู้บริหารรายหนึ่งกล่าวว่า “ข้อมูลจากการประเมินเด็ก เรานำมาคุยกันในวง PLC ของครูเพื่อดูว่าจุดไหนต้องปรับการสอน” (ผอ.นราธิวาส 6) อีกท่านหนึ่งกล่าวว่า “เราชวนครูวิเคราะห์คะแนนของนักเรียน แล้วมาดูด้วยกันว่าทำไมบางห้องถึงได้ผลดี บางห้องถึงต่ำกว่ามาตรฐาน”

(ผอ.นราธิวาส 2) กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้อำนวยให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างครูผ่านการสะท้อนคิดโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศหรือหลักฐานเชิงประจักษ์ในวงชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาชายแดนใต้รับรู้บทบาทของตนเอง 6 ประเด็น ดังที่นำเสนอข้างต้น ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ.2562 ครบทั้ง 4 ข้อ ได้แก่ (1) คิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้ (2) การลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา (3) การกระจายอำนาจและให้อิสระแก่พื้นที่ และ (4) การพัฒนากลไกความร่วมมือในเพื่อพัฒนาคุณภาพ (ราชกิจจานุเบกษา, 2562) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิจัยนี้พบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ‘ด้านการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้’ มากที่สุด โดยสะท้อนบทบาทของผู้บริหารถึง 3 ประเด็น ได้แก่ (1) การพัฒนาระบบบริหารจัดการเชิงนวัตกรรม (2) การโค้ชเพื่อเสริมพลังครูอย่างต่อเนื่อง และ (3) การชักชวนครูสะท้อนคิดการเรียนรู้โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ ผู้บริหารในโรงเรียนนำร่องพื้นที่นวัตกรรมส่วนใหญ่ใช้ข้อมูล “ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นฐานในการสนทนาและสะท้อนคิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู” ซึ่งแสดงให้เห็นบทบาทความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนนำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการควรกำหนดทิศทางการพัฒนาด้านวิชาการจากข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียน พัฒนาครูและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน รวมถึงพัฒนาสภาพแวดล้อมและคุณภาพการศึกษาโดยใช้นวัตกรรมเชิงระบบ (เพชรรุ่ง เรืองรุ่ง, 2568) นอกจากนั้น ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ Chen et al. (2010) และ Nampradit et al. (2019) ที่กล่าวว่าผู้บริหารในองค์กรนวัตกรรมควรแสดงบทบาทที่สำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ การปรับโครงสร้างและระบบบริหาร การสร้างบรรยากาศเชิงนวัตกรรม และการสร้างความร่วมมือเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนนวัตกรรมทั้งในระดับสถานศึกษาและห้องเรียน จากมุมมองของผู้วิจัยพบว่า ผลการวิจัยดังกล่าวเกิดจากกิจกรรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้วยความร่วมมือของมหาวิทยาลัยในพื้นที่ร่วมกับสำนักงานศึกษาธิการแต่ละจังหวัดและหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษา ยกตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้รับทุนสนับสนุนจากหน่วยบริหารและจัดการทุนด้านการพัฒนาระดับพื้นที่ (บพท.) พัฒนากลไกความร่วมมือในการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาด้วยนวัตกรรมการบริหารและการจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดปัตตานีจึงได้รับการพัฒนาให้สามารถเป็นผู้อำนวย (facilitator) และโค้ช (coach) ในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พร้อมทั้งสามารถพัฒนานวัตกรรมเชิงระบบโดยใช้แนวทางวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญ (OKRs) อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนั้น ผลการวิจัยยังพบว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษายังสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดย Horth and Buchner (2014) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมี 2 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำที่ใช้แนวทางเชิงนวัตกรรม (an innovative approach to leadership) และภาวะผู้นำเพื่อการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม (leadership for innovation) ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารรับรู้บทบาทของตนเองอย่างสมดุลทั้ง 2 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบแรกเน้นการประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ ๆ ในการนำและการบริหารจัดการ ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารรับรู้บทบาทของตนเองโดย (1) การนำนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาซึ่งเป็นนโยบายใหม่ไปใช้ในสถานศึกษา โดยพยายามทำความเข้าใจและส่งเสริมการมีส่วนร่วม (2) การพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา และ (3) การส่งเสริมโอกาสทางการศึกษาเพื่อลดความเหลื่อมล้ำด้วยวิธีการใหม่ ๆ สำหรับองค์ประกอบที่สองเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมของครู ผู้บริหารรับรู้บทบาทของตนเองโดย (1) การโค้ชเพื่อเสริมพลังครูอย่างต่อเนื่อง (2) การชักชวนครูสะท้อนคิดการเรียนรู้โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ และ (3) การเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อระดมทรัพยากรสำหรับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เช่น การชักชวน “มหาวิทยาลัย...เข้ามาเป็นพี่เลี้ยง ช่วยสนับสนุนนวัตกรรม...การสอนครูในโรงเรียน” จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารรับรู้บทบาทของตนเองในฐานะผู้พัฒนาและใช้นวัตกรรมเชิงระบบเพื่อยกระดับคุณภาพทางการศึกษา และรับรู้บทบาทในฐานะผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสนับสนุนให้ครูพัฒนาและใช้นวัตกรรมการสอนเพื่อยกระดับคุณภาพของผู้เรียน (Khalili, 2017; Meekaew & Khamdit, 2025; Sungtong et al., 2025) เมื่อพิจารณาในบริบทนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาซึ่งออกแบบมาเพื่อ ‘ปฏิรูปวิธีการปฏิรูป’ โดยการให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการและออกแบบการจัดการเรียนการสอนแล้ว (Pittayapongsakorn, 2018; สำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา, 2563) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (change agent) มาสู่สถานศึกษาและห้องเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนใต้

เมื่อพิจารณาถึงการเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาชายแดนใต้ บทบาททั้ง 6 ประเด็นที่ผู้บริหารรับรู้เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับครูและชุมชนทั้งสิ้น ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารทำงานร่วมกับครูเพื่อ (1) อธิบายนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาให้ครูเข้าใจและมีส่วนร่วมในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (2) โค้ชเพื่อเสริมพลังครูอย่างต่อเนื่อง (3) ชักชวนครูให้สะท้อนคิดการเรียนรู้โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ และ (4) พัฒนานวัตกรรมเชิงระบบให้ครูได้ “...เก็บข้อมูล แล้วสรุปออกมาให้ครูเห็นภาพรวมของโรงเรียน” เพื่ออำนวยให้ครูทำงานได้สะดวกและมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น ผู้บริหารรับรู้บทบาทในการ (1) สร้างเครือข่ายเพื่อระดมทรัพยากร “มีทั้งภายในและภายนอก ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงเครือข่ายของมหาวิทยาลัย...” และ (2) ทำงานร่วมกับเครือข่ายและผู้ปกครองเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา บทบาทดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Moolenaar and Sleegers (2010) ที่กล่าวว่าผู้บริหารควรสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจและการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นหัวใจของบรรยากาศเชิงนวัตกรรม และยังสอดรับกับบริบทวัฒนธรรมไทย ดังที่ Hallinger

(2004) เน้นย้ำว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาในประเทศไทย จำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อวัฒนธรรม (culturally responsive strategies) ซึ่งควรยึดหลักคุณธรรม การเข้าใจทางอารมณ์ และการสร้างความไว้วางใจมากกว่าการใช้อำนาจเพียงอย่างเดียว สำหรับในบริบทพื้นที่ชายแดนใต้ซึ่งมีอัตลักษณ์ความเป็นพหุวัฒนธรรม บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจากผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นความตั้งใจของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับครูและชุมชนอย่างจริงจัง โดย วรภาคย์ ไมตรีพันธ์ (2562) เรียกแนวทางดังกล่าวว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ตอบสนองต่อวัฒนธรรม ภาษาและศาสนา (culturally, linguistically, and religiously responsive school leaders) ซึ่งประกอบด้วยการทำความเข้าใจบริบทของชุมชน การทำงานร่วมกับครูเพื่อพัฒนาผู้เรียน และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ทั้งนี้ผลการวิจัยของ ชนกนันท์ พะสุโร, วรภาคย์ ไมตรีพันธ์, และ เอกรินทร์ สังข์ทอง (2025) ยังชี้ให้เห็นว่าปัจจัยความสำเร็จของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดยะลามีฐานสำคัญมาจากการทำความเข้าใจนโยบายและบริบทชุมชนอย่างลึกซึ้งเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาที่รับบรรจุแต่งตั้งใหม่หรือโอนย้ายเข้ามาบริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรม ควรทำความเข้าใจบทบาทของตนเอง ซึ่งผลการวิจัยนี้ค้นพบบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 6 ประการเพื่อขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาตามนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาในสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ

2. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการสถานศึกษาตามบทบาททั้ง 6 ข้อที่ได้ค้นพบจากการวิจัยเพื่อให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการและเทคนิคใหม่ ๆ ดำเนินงานตามบทบาทของตนเอง

3. สถาบันอุดมศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษาควรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนใต้ให้มีศักยภาพเพิ่มเติมในบทบาทด้านการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและการเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อระดมทรัพยากร เนื่องจากการวิจัยนี้พบบทบาทที่เด่นชัดของผู้บริหารในด้านการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาแล้ว

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดชายแดนใต้ การวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษากลุ่มผู้บริหารในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาสังกัดอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น สำนักงานการศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น หรือในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดอื่น ๆ เพื่อนำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบและพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาให้ครอบคลุมสังกัดของโรงเรียนและความหลากหลายเชิงพื้นที่มากขึ้น

2. เนื่องจากการวิจัยนี้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งมีข้อจำกัดในการนำผลการวิจัยไปใช้ได้เฉพาะในสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกับพื้นที่ชายแดนภาคใต้ การวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีเชิงปริมาณโดยขยายไปยังพื้นที่นวัตกรรมอื่น ๆ ของประเทศไทย เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่สามารถนำไปใช้ได้ในวงกว้าง

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

ชนกนันท์ พะสุโร, วรภาคย์ ไมตรีพันธ์, และ เอกรินทร์ สังข์ทอง. (2568). ปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา: กรณีศึกษาจังหวัดยะลา. *วารสารสารสนเทศและการเรียนรู้, 36*(2), e277929.

เพชรรุ่ง เรืองรุ่ง. (2568). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.), 7*(3), 623-634.

ราชกิจจานุเบกษา. (2562, เมษายน 30). *พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ.2562.* https://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2562/A/056/T_0102.PDF

วรภาคย์ ไมตรีพันธ์. (2562). จากกระบวนทัศน์ใหม่ของทฤษฎีภาวะผู้นำ สู่บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 30*(3), 17-29.

สำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา. (2563). *พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562: โอกาสทองของจังหวัดในการจัดการศึกษาตอบโจทย์พื้นที่.* สำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา.

สำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา. (2569). *สถานศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา.* https://lookerstudio.google.com/u/0/reporting/0b8cf076-04d0-4d68-bad8-1f7fe62f2f09/page/2czYD?s=udpkIJhlkaU

Bray, M. (1991). Centralization versus decentralization in educational administration: Regional issues. *Educational Policy, 5*(4), 371–385.

Channa, A. (2016). Popularity of the decentralization reform and its effects on the quality of education. *Prospects, 46(1), 131-147.*

Charmaz, K. (2014*). Constructing grounded theory.* SAGE Publications.

Chen, S. C., Hsiao, H. C., Chang, J. C., Shen, C. H., & Chou, C. M. (2010). School organizational innovative indicators for technical universities and institutes. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, *3*(7), 43-50.

Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. SAGE Publications.

Duveneck, A., Grund, J., Haan, G. D., & Wahler, K. (2021). Futures of area-based initiatives in German education: Results from a quantitative Delphi survey. *European Journal of Futures Research, 9*(4), 1–16.

Fry, G. W. (2018). Synthesis, rethinking Thai education: Paradoxes, trends, challenges, and opportunities. In G. W. Fry (Ed.), *Education in Thailand: An Old Elephant in Search of a New Mahout* (pp. 677-703). Springer.

Hallinger, P. (2004). Meeting the Challenges of Cultural Leadership: The Changing Role of Principals in Thailand. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education, 25*(1), 61–73.

Horth, D., & Buchner, D. (2014). Innovation leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively and drive results. *Center for Creative Leadership*, 1-18.

Khalili, A. (2017). Creative and innovative leadership: measurement development and validation. *Management Research Review*, *40*(10), 1117-1138.

Kurtz, C. F., & Snowden, D. J. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*, *42*(3), 462-483.

Maitreephun, W. (2019). *Preparing public school leaders for culturally, linguistically, and religiously diverse communities: An exploratory multiple - case study of faculty in Thailand* [Doctoral dissertation, University of Missouri]. ProQuest Dissertations Publishing.

Meekaew, P., & Khamdit, S. (2025). An innovative leadership program for teachers in the digital era. *Journal of Practical Studies in Education, 6*(4), 83–88.

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). John Wiley & Sons.

Moolenaar, N. M., & Sleegers, P. J. (2010). Social networks, trust, and innovation. How social relationships support trust and innovative climates in Dutch Schools. *Social Network Theory and Educational Change*, 97-114.

Msila, V. (2015). School Leaders as Effective Negotiators and Mediators–The Art of Lessening Conflict in Schools: A Literature Review. *Journal of Communication, 6*(2), 305-314.

Nampradit, A., Puthaprasert, C., Yaboonthong, Y., & Manokarn, M. (2019). Innovative leadership development model of Sarasas Affiliated Schools administrators. *NIDA Development Journal*, *59*(1), 98-120.

Pittayapongsakorn, N. (2018, June 4). *Education sandbox: Reforming the way to reform.* Thailand Development Research Institute. https://tdri.or.th/en/2018/06/education-sandbox/

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research.* SAGE Publications.

Sungtong, E., Thupaang, A., & Ponlawat, A. (2025). Innovative leadership of secondary school administrators: A case study of pilot schools of education sandbox. *Cakrawala Pendidikan: Jurnal Ilmiah Pendidikan, 44*(2), 346–357.

Thomas, G. (2015). *How to do your case study.* SAGE.

Walberg, H. J., Paik, S. J., Komukai, A., & Freeman, K. (2000). Decentralization: An international perspective. *Educational Horizons, 78*(2), 155–166.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science, 16*(4), 409-421.

Whiteman, G., & Cooper, W. H. (2011). Ecological sensemaking. *Academy of Management Journal*, *54*(5), 889-911.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods.* SAGE Publications.