

# นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษายุคใหม่

## INNOVATION OF MODERN SCHOOL ADMINISTRATION

<sup>1</sup>สุวิมล โพรธิ์กลีน

<sup>1</sup>Suwimon Phoglin

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ประเทศไทย  
Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand.

Suwimon\_p@gmail.com

Received September 10, 2021; Revised November 2, 2021; Accepted December 1, 2021

### บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีปัจจุบันและที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมากเมื่อเปรียบเทียบกับ การเปลี่ยนแปลงในอดีตที่ผ่านมาซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นอย่างมาก การบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดคุณภาพตามมาตรฐานด้วยกระบวนการที่หลากหลายตามบริบท ทรัพยากรและศักยภาพที่สถานศึกษามีอยู่ ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ผู้นำชุมชน ผู้ปกครอง ประชาชน และหน่วยงานองค์กรในท้องถิ่น สถานศึกษาควรมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาให้ชัดเจน และดำเนินงานตามทิศทางที่สถานศึกษากำหนดไว้ ผลที่เกิดจากการดำเนินการตามทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษานั้นเป็นประสิทธิผลที่เกิดขึ้น ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนทัศนคติและแนวคิดการบริหารของตนเองให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้สถานศึกษามีความทันสมัย สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพในทุกๆด้าน ดังนั้นในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่อง การนำนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาใหม่มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาซึ่ง ประกอบด้วย การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เครือข่ายความร่วมมือ (Co-operate Networking) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional

<sup>1</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

Learning Community: PLC) การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล และการบริหารและกระบวนการบริหาร

**คำสำคัญ :** นวัตกรรม; การบริหารยุคใหม่

## Abstract

The on-going technological changes at present and in the future have been rapidly changing in comparison to the past. As a result, the changes have a profound impact on the school administration. For the school administration to be effective according to the standards through various processes according to the contexts of available resources and potentials, it requires cooperation from all parties concerned including community leaders, parents, the general public and local organizations. It is imperative that the schools clearly establish their own directions and goals and implement according to the specified directions. The outcomes of the implementation according to the directions and goals of the schools will be more effective. Therefore, the school administrators need to change their attitudes and concepts towards their administration to keep pace with the constantly changing situations in order that the schools will be modernized and can be managed with quality in all aspects. The administration of the school administrators, therefore, needs to be well understood on innovation of school administration including: School-Based Management: SBM; Learning Organization: LO; Knowledge Management: KM; Co-operate Networking; Professional Learning Community: PLC; School Digitalized Administration; and Process of Administration.

**Keywords:** Innovation, Modern Administration

## บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มีอุดมการณ์และหลักการการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และเพื่อให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันทาง

การศึกษาพัฒนาคนได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต อันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่พึงประสงค์

อุดมการณ์สำคัญของการจัดการศึกษาคือ การจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิตและสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้การศึกษาสร้างคุณภาพชีวิตและสังคม บูรณาการอย่างสมดุลระหว่างปัญญาธรรม คุณธรรมและวัฒนธรรม เป็นการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อคนไทยทั้งปวง มุ่งสร้างพื้นฐานที่ดีในวัยเด็ก ปลูกฝังความเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมตั้งแต่วัยการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อการทำงานที่มีคุณภาพ โดยให้สังคมทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้ตรงความต้องการของผู้เรียน และสามารถตรวจสอบได้อย่างมั่นใจว่าการศึกษาเป็นกระบวนการของการพัฒนาชีวิตและสังคมเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนสามารถพึ่งตนเองและพึ่งกันเองได้ และสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ

การปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สองมีเป้าหมายหลักสามประการคือการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษา และมีกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษา 4 ประการ คือ พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการยุคใหม่ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552) การเปลี่ยนไปของสังคมโลก ทำให้การศึกษาเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะต้อง เป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียน การสอน และการเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ ระดมและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารทำหน้าที่สำคัญในการนำพากรุ่เป้าหมายที่พึงประสงค์โดยการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นศักยภาพ คุณภาพ เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา เพื่อให้คนไทยทุกคนได้เรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัยอย่างมีคุณภาพในทุกระดับ

## นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา

การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมาก กล่าวคือ มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไปมากขึ้น และดำเนินการได้อย่างคล่องตัว โดยเฉพาะกฎหมายเกี่ยวกับระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้สถานศึกษาขึ้นพื้นฐานของรัฐที่สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาเป็นนิติบุคคล ทำให้สถานศึกษาสามารถจัดหารายได้ ผลประโยชน์ และระดมทรัพยากรมาใช้ในการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาได้มากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันสถานศึกษาก็ต้องมีความรับผิดชอบตามกฎหมายเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน ซึ่งผู้บริหาร

ในฐานะผู้แทนสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องจะต้องเข้าใจอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการและมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

## องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษายุคใหม่

การบริหารสถานศึกษายุคใหม่ คือการบริหารประกอบด้วยการมีขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจของการบริหารว่า มีขอบข่ายอะไรบ้าง ซึ่งขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษานั้น ได้แก่ งานบริหารงานวิชาการ งานบริหารงานงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล งานบริหารงานทั่วไป

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำหน้าที่ทั้งการบริหารในขณะเดียวกันต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำไปพร้อมกัน ซึ่งคุณลักษณะของผู้บริหารที่สำคัญในยุคปัจจุบันประกอบด้วย คุณลักษณะตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านผู้นำ คุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตำแหน่งที่มีส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ถ้าสถานศึกษาใดมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มาจากความรู้ ความสามารถ เก่ง ดี มีวิสัยทัศน์ มุ่งเน้นคุณธรรมก็มีแนวโน้มว่าสถานศึกษาจะมีอนาคตสดใส ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำและมีภาวะผู้นำ ซึ่งผู้บริหารจะต้องศึกษาแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงของสังคมใหม่เป็นสิ่งท้าทายสำหรับผู้บริหาร ซึ่งปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างการเรียนรู้ในสถานศึกษา คือ ระบบการบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วม ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปในการศึกษาจึงต้องมีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารและกระบวนการบริหาร แนวคิดพื้นฐานการบริหารการศึกษา ความหมายของการบริหาร ทฤษฎี การบริหาร ความหมายการบริหารสถานศึกษา วัตถุประสงค์การบริหารสถานศึกษา ความสำคัญการบริหารสถานศึกษาและการบริหารและกระบวนการบริหารสถานศึกษา

นอกจากผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน จะต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำ

มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับ ของผู้เกี่ยวข้อง และมีความเป็นประชาธิปไตยแล้วผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจะต้องรู้จักและทำความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีร่วมสมัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา แนวคิดพื้นฐานของแนวคิดร่วมสมัย การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เครือข่ายความร่วมมือ การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล

การบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดคุณภาพตามมาตรฐานด้วยกระบวนการที่หลากหลายตามบริบท ทรัพยากรและศักยภาพที่สถานศึกษามีอยู่ ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ผู้นำชุมชน ผู้ปกครอง ประชาชน และหน่วยงานองค์กรในท้องถิ่น สถานศึกษาควรมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาให้ชัดเจน และดำเนินงานตามทิศทางที่สถานศึกษากำหนดไว้ ผลที่เกิดจากการดำเนินการตามทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษานั้นเป็นประสิทธิผลที่เกิดขึ้น ดังนั้นในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ แนวคิดพื้นฐานของประสิทธิผล ความหมายของประสิทธิผล การบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลคุณลักษณะและองค์ประกอบของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล และการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล

การบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษาที่มีคุณภาพนั้นสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการกำหนดเป้าหมายสำคัญในการสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับผู้เรียนให้ได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐานทางการศึกษาของชาติ ที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น รวมทั้งเข้าใจในความเป็นวิถีแห่งสังคมและวัฒนธรรมไทยด้วย มีการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ใช้สถานศึกษาเป็นฐาน ภายใต้หลักการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานนั้น มุ่งเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้ครู นักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาผ่านผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความสำเร็จของการบริหารจัดการสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาแห่งสังคมประชาคมอาเซียน จึงควรเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่กล้านำเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างกล้าหาญเชิงคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งต้องใช้ความสามารถอย่างสูงในการบริหารจัดการ ดูแล มุ่งมั่น สนับสนุนให้ครูและบุคลากรใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มประสิทธิภาพ สร้างความกลมเกลียวร่วมเป็นหนึ่งเดียวเพื่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์เดียวกันเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ภายใต้แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทั้งของครูผู้สอนและผู้เรียน และการบริหารคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงนับว่าเป็นกลไกหลักที่สำคัญมากของระบบการศึกษา และย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเผชิญกับความหลากหลายในการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคปัจจุบันนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นศูนย์กลางของครูและนักเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในชุมชนของกระบวนการ

เรียนรู้ดังกล่าว เพราะว่ามีหลากหลายของทรัพยากร ชุมชน ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าของนักเรียนและความสำเร็จของสถานศึกษา ในการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังนี้

### 1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นรูปแบบที่การบริหารและการจัดการศึกษาที่นำหลักการ วิธีการและกลยุทธ์ในการทำให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพในการทำงาน ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยการปฏิบัติงานอาศัยหลักการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจร่วมกัน หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล หลักการบริหารตนเอง หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน และหลักการพัฒนาทั้งระบบ ซึ่งรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะและความจำเป็นของแต่ละสถานศึกษา ซึ่งอาจเป็นรูปแบบที่ผู้บริหารเป็นหลัก รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก และรูปแบบที่ครูและชุมชนเป็นหลักก็ได้ โดยมีปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การกระจายอำนาจจากส่วนกลาง การได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีการประชาสัมพันธ์และมีระบบข้อมูลข่าวสารที่ดี มีการปรับโครงสร้างการบริหารของสถานศึกษาใหม่ ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำที่เหมาะสม และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับบทบาทหน้าที่ของตนเอง

### 2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

เนื่องจากสถานศึกษาเป็นองค์กรให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้ายของสถานศึกษาก็คือคุณภาพของผู้เรียน ดังนั้น ในบรรดาองค์กรประเภทต่าง ๆ สถานศึกษาจึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด ๆ ขณะนี้สถานศึกษาได้ก้าวเข้าไปสู่ศตวรรษใหม่ในยุคการปฏิรูปการศึกษา สถานศึกษาจะต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

### 3. การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

การจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษานั้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการของผู้บริหารสถานศึกษา การจัดการความรู้ของภายในสถานศึกษาย่อมเกิดจากการผสมผสานการทำงานของปัจจัยที่สำคัญกล่าว คือ 1) ด้านการจัดหาหรือการสร้างความรู้ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นกระบวนการและเป็นระบบที่ชัดเจนในการแก้ไขจุดบกพร่องหรือ ผู้บริหารส่งเสริมครูให้แสวงหาวิธีการกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพให้ดีขึ้นเสมอ การให้สิ่งเสริมแรงเพื่อเป็นแรงจูงใจ

ให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ในระดับองค์กรจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เรียนรู้จากการแก้ปัญหาเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน 2) ด้านการจัดเก็บความรู้ ผู้บริหารและครู ควรร่วมมือกันพัฒนาระบบความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการจัดเก็บความรู้ เอกสาร สื่อต่าง ๆ อย่างเป็นระบบสามารถนำมาใช้ง่าย และสะดวก รวดเร็วหรือได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นฐานข้อมูลในการจัดเก็บแหล่งเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวความคิดที่เกี่ยวกับบรรทัดฐานความรู้ 3) ด้านการเผยแพร่ความรู้ ผู้บริหารและครูควรมีโอกาสพูดคุยเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกันมีกระบวนการให้ครู แบ่งปันแลกเปลี่ยนเผยแพร่ และถ่ายทอดความรู้ ให้กันและกันหรืออาจเป็นเพราะได้นำความรู้ที่ได้เก็บไว้เป็นแหล่งเรียนรู้ เช่น จัดนิทรรศการ มีแผ่นพับ การเป็นวิทยากร เพื่อเป็นแรงผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 4) ด้านการนำความรู้ไปใช้ ผู้บริหารและสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ระหว่างหน่วยงานและเครือข่ายให้กว้างขึ้นและนำความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษาและสามารถนำองค์ความรู้ในโรงเรียนไปใช้ ประโยชน์ในบริบทที่แตกต่างกันต่างกันได้

#### 4. เครือข่ายความร่วมมือ (Co-operate Networking)

เครือข่ายความร่วมมือเกิดจากการก่อตัวของเครือข่ายเกิดขึ้นจากการที่มีหน่วยงานหรือองค์กรกำหนดให้มีขึ้นและเกิดขึ้นจากการรวมตัวของเครือข่ายสถานศึกษาตกลดที่จะประสาน เชื่อมโยงเข้าหากันเป็นเครือข่ายความร่วมมือโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาภายใต้องค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ ส่วนประกอบของเครือข่ายความร่วมมือ ขอบข่ายและภารกิจงานด้านวิชาการ กระบวนการปฏิบัติงานของเครือข่าย คุณลักษณะที่ดีของแกนนำ และเทคนิควิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย โดยมีแกนนำเป็นผู้ริเริ่ม แล้วร่วมกันทำกิจกรรม เกิดการเรียนรู้การปฏิบัติร่วมกันในรูปแบบต่าง ๆ และการพัฒนาสมาชิกเครือข่ายร่วมกันอย่างต่อเนื่องจะทำให้เครือข่ายมีความเข้มแข็งมากขึ้น สถานศึกษาที่เป็นเครือข่ายควรมีการขยายเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานไปยังสถานศึกษาอื่น ๆ อีกนอกจากที่เป็นเครือข่ายกันอยู่แล้ว หรืออาจจะเป็นเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานในด้านอื่น ๆ อีกก็ได้ ซึ่งจะเป็นการสนับสนุนในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอีกทางหนึ่ง

#### 5. การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community: PLC)

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือPLC เป็นเครื่องมือในการดำรงชีวิตที่ดีของครูในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งครูจะต้องเปลี่ยนบทบาทจากครูผู้สอน มาเป็นครูฝึก หรือครูผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนและห้องเรียนจะต้องเปลี่ยนจากห้องสอน มาเป็นห้องทำงาน ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือPLC ไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะการกระทำที่แสดงถึงการแบ่งปันหรือการแลกเปลี่ยนของครู แต่มุ่งเน้นให้ความสำคัญในการสร้างวัฒนธรรม การทำงานร่วมกัน ความจริงใจของสมาชิกและการดำเนินการอย่างต่อเนื่องในโรงเรียน และมุ่งเน้นไปที่การสะท้อนผล

การปฏิบัติ รวมทั้งร่วมกันเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการรวมตัวของกลุ่มคนในวิชาชีพครูที่มีความรู้ความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มาร่วมแลกเปลี่ยน เรียนรู้ในเรื่องนั้น ๆ ร่วมกันทำให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ใหม่เพื่อนำไปประยุกต์และปรับใช้ตามแต่สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ชุมชนการเรียนรู้จะเปลี่ยนแปลงการทำงานของครูเป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยผลลัพธ์ที่ได้คือสมรรถนะทางวิชาชีพสำหรับครูและทักษะการเรียนรู้ของนักเรียน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดสังคมแห่งความรู้ที่อาศัยความร่วมมือเป็นฐานในการปรับตัวและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการกระตุ้นการปฏิบัติงานของครูและกลุ่มครู ซึ่งพัฒนาจากการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เป็นการพัฒนาตนเอง จนกลายเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ของครูอย่างต่อเนื่อง

#### 6. การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล

เนื่องจากสถานศึกษาต้องพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจังตั้งแต่ระดับประถมศึกษาถึงระดับอุดมศึกษาให้มีการเรียนรู้การใช้เครื่องมือและต้องมีทักษะอื่นๆ อีก และผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาตนเองและครูอาจารย์ด้านดิจิทัลอยู่เสมอเพราะครูเป็นกลุ่มที่สำคัญที่ต้องมีทักษะเหล่านี้ และทักษะที่ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องมีก็คือ สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาสร้างความโดดเด่นแบบแตกต่าง และมีวิสัยทัศน์ในการใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์ในการสร้างคุณภาพให้กับสถานศึกษาและผู้เรียน มีการจัดการความรู้ การสร้างการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะอาศัยแค่ความรู้และภาวะผู้นำแบบเดิมๆ คงจะไม่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนให้มีการเติบโตแบบก้าวกระโดด ทักษะที่ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องมีเพิ่มเติมในการบริหารก็คือ สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาสร้างความโดดเด่นแบบแตกต่างให้ประสบการณ์ที่เหนือความคาดหมาย และมีวิสัยทัศน์ในการใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ

#### 7. การบริหารและกระบวนการบริหาร

ในการบริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารควรมีหลักการในการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ หน้าที่ทางการบริหาร (Management function) 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงาน การควบคุม ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะ พร้อมด้วยความสามารถทางด้านร่างกาย จิตใจ ไหวพริบการศึกษาหาความรู้เทคนิคในการทำงานและประสบการณ์ต่างๆ โดยต้องมีหลักการบริหาร (Management principles) ซึ่งใช้เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน การอ้างไว้ซึ่งสายงาน การแบ่งงานกันทำ การมีระเบียบวินัย การถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนร่วม การให้ผลประโยชน์ตอบแทน การรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง ความมีระเบียบเรียบร้อย ความเสมอภาค ความมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน ความคิดริเริ่ม และความสามัคคี และใช้กระบวนการบริหาร

การศึกษา ตลอดจนการนำทฤษฎีการบริหารมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา มีกลไก การพัฒนา ที่สอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทของสถานศึกษาแต่ละ แห่ง คุณภาพของการศึกษาที่จะเกิดขึ้นนั้นเกิดจากการร่วมมือ ร่วมใจกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกคนทั้ง ผู้บริหารสถานศึกษา ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ตลอดจนผู้ปกครองและชุมชน ที่จะต้องสร้างและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## บทสรุปและการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษายุคใหม่

ในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะการบริหาร ตลอดจนเทคนิคการบริหารใหม่ๆ เพื่อให้ทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งในยุคศตวรรษที่ 21 มีอะไรใหม่ๆเกิดขึ้นมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเปลี่ยนแปลง ทางเทคโนโลยี

ดังนั้นผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา รูปแบบวิธีการพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษาแนวใหม่ควรเป็นรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้บริหาร ที่อึดสภาพบริบทของสถานศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนา ซึ่งไม่กระทบต่อการบริหารจัดการ การศึกษาในสถานศึกษาของตนเอง หรือการพัฒนาควรเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ การศึกษาในสถานศึกษา การพัฒนาผู้บริหารยุคใหม่ควรให้ความสำคัญกับความแตกต่าง ระหว่างบุคคล (Individual Difference) โดยเปิดโอกาสให้เลือกเนื้อหาหรือสมรรถนะที่ ต้องการพัฒนาได้ตามความต้องการของตนเอง และจะต้องได้รับการอบรมและพัฒนาในสิ่งที่ สอดคล้องกับสภาพบริบท และความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนอย่างแท้จริง

ดังนั้น กรอบแนวคิดในการพัฒนาผู้บริหารในยุคใหม่ ประกอบด้วย 1) นวัตกรรม การบริหารสถานศึกษายุคใหม่ ประกอบด้วย องค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เครือข่าย ความร่วมมือ การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล 2) ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย งานบริหารงานวิชาการ ขอบข่าย และภารกิจงานด้านวิชาการ งานบริหารงานงบประมาณ และงานบริหารงานทั่วไป ซึ่งการ พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโดยหน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชนนั้นเป็นกระบวนการที่มุ่ง จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของผู้บริหาร สถานศึกษาให้เป็นไปทาง ที่ดีขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้น ปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งวิธีการที่ใช้ในการ พัฒนาวิธีอยู่หลายวิธีซึ่งมีผู้ให้แนวคิดไว้หลายคน ขึ้นอยู่กับหน่วยงานหรือองค์กรจะ เลือกใช้วิธีใดตามโอกาสและความเหมาะสม วิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีทั้งที่ผู้บริหาร สถานศึกษาพัฒนาตนเองและหน่วยงานต่างๆจัดการพัฒนา ได้แก่ 1) ศึกษาจากเอกสารและ สืบค้นจากฐานข้อมูลต่างๆ 2) อบรมเชิงปฏิบัติการ 3) ศึกษาดูงาน 4) ประชุมสัมมนาทำ PLC 5) การศึกษาต่อ เป็นต้น

ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ให้เกิดประสิทธิผลนั้นจะประกอบด้วย ขอบข่ายการพัฒนา วิธีการพัฒนา และเมื่อดำเนินการพัฒนาแล้ว ผู้บริหารก็นำสิ่งที่ได้จากการพัฒนาไปปฏิบัติการในสถานศึกษาของตนเอง จนเกิดเป็นประสิทธิผลตามมา

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)*. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2550). *กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาพ.ศ. 2550*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2561). *ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 NATIONAL EDUCATION CONFERENCE 1st Educational Management for Local Development towards ASEAN Community : New Direction in the 21 Century 1*.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- สุวิมล โพธิ์กลิ่น. (2560). *การบริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่มีประสิทธิผล*. อุบลราชธานี: โรงพิมพ์ยงสวัสดิ์อินเตอร์กรุ๊ป จำกัด.