

ผู้บริหาร: บทบาทการบริหารสถานศึกษาบนหลักสูตรฐานสมรรถนะในแนววิถีใหม่  
Administrator: The Role of Educational Institution Administration on  
Competency-based Curriculum in the New Normal

ฉัตรพัฒน์ หล้าเตียง<sup>1\*</sup>  
Thirapat Lartiang<sup>1\*</sup>

บทคัดย่อ

การบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคปัจจุบันมีแนวโน้มการพัฒนาแบบก้าวกระโดด และดำเนินการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ เพื่อพัฒนาคนไทยในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ ดังนั้น การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงเน้นการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานแบบดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในระบบการศึกษาไทยให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ต่อมาเกิดสถานการณ์วิกฤตของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การจัดการศึกษาจึงต้องมีการปรับตัวแนววิถีใหม่ ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน เกิดการแข่งขันสูง เต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ เรียกว่าโลกยุคคว่ำ (VUCA World หรือ The World of Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้ที่ต้องตัดสินใจหรือผู้นำด้านการศึกษา มากที่สุด คือต้องสามารถเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เท่าทันสถานการณ์ โดยนำการบริหารจัดการสถานศึกษาบนฐานสมรรถนะมาปรับใช้ตามแนววิถีใหม่ ตั้งแต่การเตรียมความพร้อมด้านวิชาการ การบริหารจัดการภายในสถานศึกษา การพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จทุกด้าน รวมทั้งการพัฒนาและต่อยอดระบบการศึกษาในภาพรวมไปสู่ความยั่งยืน

**คำสำคัญ:** การบริหารสถานศึกษา หลักสูตรฐานสมรรถนะ แนววิถีใหม่

<sup>1</sup>โรงเรียนวัดสระสี่เหลี่ยม อำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม.

Watsaseeliam School, Dontum District, Nakronpathom Province 37150, Thailand

\*Corresponding Author, e-mail: kruowlsaseeliam@gmail.com

## Abstract

Management of educational institutions in the present era tends to have a leap forward in educational management development. According to the plans and policies of the 20-year national strategy (2018-2037), which is the first national strategy of Thailand in the constitution of the Kingdom of Thailand, one crucial development goal of human resource potential development is to develop people in all dimension and at all age to be good, innovative and quality. Therefore, education in the 21<sup>st</sup> century emphasizes innovation. Big database technology and digital working systems are integrated into the Thai education system to meet international standards. Later, there was a critical situation of the epidemic. Coronavirus 2019: Education management has adapted to the new normal and, under circumstances of dramatic change, result in high competition, which leads to volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity called the VUCA world or the world of volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity. This is mainly relevant to decision-makers or educational leaders. They can be “a leader of change” for the current situation by applying competency-based educational institution management to the new normal, including academic preparation, internal management of educational institutions, the potential development of educational personnel succeeded in every aspect, and developing and expanding the overall educational system towards sustainability.

**Keywords:** educational institution administration, competency-based curriculum, new normal

## บทนำ (Introduction)

การบริหารจัดการสถานศึกษาคือกระบวนการจัดการที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อให้เกิดความเจริญงอกงามภายในสถานศึกษา ภายใต้กรอบนโยบายและแนวคิดในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ สะท้อนให้เห็นถึงภาพลักษณ์ขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน ในปัจจุบันการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นไปอย่างก้าวกระโดด ดังจะเห็นได้สิทธิในการเข้าถึงการจัดการศึกษาที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาในแนววิถีใหม่ หรือการเข้าถึงบริการทางด้านวิชาการ ด้านการบริการสารสนเทศและสื่อต่าง ๆ และด้านบริหารจัดการของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่สนับสนุนการจัดการศึกษาไปอย่างมีระบบ และเอื้ออำนวยในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง เริ่มจากการรู้จักตนเอง พัฒนาการคิด การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม ตลอดจนการเป็นพลเมืองที่ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

Dewey (1938, Singkaew, 2019: 45) กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงวิถีใหม่ว่า “มนุษย์จะต้องปรับตัวเพื่อให้ชีวิตอยู่รอด” และแนวคิดในการจัดการศึกษา “Learning by Doing” หลักสูตรฐานสมรรถนะ ที่พัฒนาผู้เรียนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองและมีการปรับตัวเพื่อให้ชีวิตอยู่รอด การบริหารจัดการสถานศึกษา ต้องดำเนินการอย่างมีระบบ มีการวิเคราะห์และเข้าใจตัวตนของสถานศึกษา มีแนวทางในการวางแผนนำไปปฏิบัติ การเก็บรวบรวมข้อมูลและประเมินผลกระบวนการบริหารอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาส่วนใหญ่ยังประสบปัญหาการบริหารจัดการศึกษาที่เป็นแบบเดิม อาทิ วัตถุประสงค์ ประเมินผลแบบเดิม เน้นงานเอกสาร ปฏิบัติตามกฎหมายเกณฑ์ ขนบธรรมเนียม และประเพณีเดิม ซึ่งไม่สอดคล้องกับผู้เรียน ผู้สอน และผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ตามทิศทางการบริหารจัดการสถานศึกษาภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันให้มีประสิทธิภาพนั้น การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนเก่ง คนดีและมีความสุขบนพื้นฐานความสามารถและความแตกต่างของมนุษย์แล้ว ยังต้องทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาคือผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาและเป็นบุคคลสำคัญในการกำหนดกรอบนโยบาย และกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนสถานศึกษา และการพัฒนาการจัดการศึกษาให้สมบูรณ์ภายในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องอาศัยแนวคิดและทฤษฎีในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษา วงจรการบริหารคุณภาพของ Dewey หรือ PDCA ซึ่งย่อมาจาก Plan-Do-Check-Act หรือวางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-ปรับปรุง ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพท่ามกลางพลวัตทางการศึกษา

### การบริหารจัดการศึกษา: หลักสูตรฐานสมรรถนะ

หลักสูตรฐานสมรรถนะ (Competency-based Curriculum) คือ หลักสูตรเน้นการจัดการเรียนการสอนที่วัดและประเมินผลจากสภาพจริงแบบสมรรถนะผู้เรียนเกิดกระบวนการด้วยตนเองและพัฒนาต่อยอดความรู้สู่การนำไปปรับใช้ในชีวิตจริง เป็นหลักสูตรที่ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน การเป็นเจ้าของการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อใช้ในการดำรงชีวิต แก้ไขสถานการณ์ในชีวิตประจำวันได้ การรู้เท่าทันและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เป็นพลเมืองของโลกที่สมบูรณ์แบบ ซึ่งสอดคล้องกับคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา กล่าวไว้ว่า “ความสามารถของบุคคลในการใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ตนมีในการทำงาน หรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จในระดับใดระดับหนึ่ง สมรรถนะแสดงออกทางพฤติกรรม การปฏิบัติที่สามารถวัดประเมินผลได้ สมรรถนะจึงเป็นผลรวมของความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณลักษณะและความสามารถอื่น ๆ ที่ช่วยให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ประสบความสำเร็จในการทำงาน” (Panlert, 2019) หลักสูตรฐานสมรรถนะได้กำหนดกรอบแนวคิดการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดสมรรถนะหลัก



ภาพ 1 การศึกษาฐานสมรรถนะ (Competency-based Education)

ที่มา: Panlert, C. (2019). Curriculum Development and Teaching-Learning Management: From the Past to the Competency-based Curriculum Era. *Thailand Education Journal*, 16(151), 23-29. [In Thai].

จากภาพ 1 ข้างต้น เป็นกรอบแนวคิดในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานวิชาการมาตรฐานการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ด้านมาตรฐานการศึกษาชาติที่มุ่งให้ผู้เรียนรู้ ร่วมสร้างนวัตกรรม และเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง มีเป้าหมายในการจัดการศึกษาที่ชัดเจน คือสุขภาพแข็งแรง ความฉลาดรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และสังคมอารมณ เพื่อสร้างสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามความต้องการของหลักสูตร ด้วย 5 ขอบข่ายในการจัดการเรียนรู้ รายละเอียดดังภาพ 2



ภาพ 2 กรอบหลักสูตรฐานสมรรถนะ

ที่มา: Office of Academic Affairs and Education Standards, Office of the Basic Education

Commission. (2024). *Basic Competencies*. Retrieved from

<https://www.facebook.com/getupteacher/posts/1059271264525497/?paipv=0&eav=AfZ>

DQJs\_xPFL0\_ClVvoZ6IWLnutFyYsm4nKfspRFHvrmVKm2koiBRHsXS-gGvwzjqlc&\_rdr. [In

Thai].

จากภาพ 2 กรอบหลักสูตรฐานสมรรถนะได้กำหนดสมรรถนะที่จะเกิดกับผู้เรียน เพื่อเป็นเป้าหมายในการพัฒนาความสามารถที่จำเป็นของผู้เรียนต่อการใช้ชีวิตในปัจจุบันและอนาคต ไว้ 6 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะการจัดการตนเอง 2) สมรรถนะการสื่อสาร 3) สมรรถนะการรวมพลังทำงานเป็นทีม 4) สมรรถนะการคิดขั้นสูง 5) สมรรถนะการเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง และ 6) การอยู่ร่วมกับธรรมชาติและวิทยาการอย่างยั่งยืน ซึ่ง 6 สมรรถนะนี้ จะทำให้ผู้เรียน คิดได้ ทำเป็น และเห็นคุณค่า รายละเอียดดังภาพ 3



ภาพ 3: สมรรถนะหลัก 6 ด้าน (Core Competency)

ที่มา: CBE Thailand. (2024). *6 Core Competencies*. Retrieved from

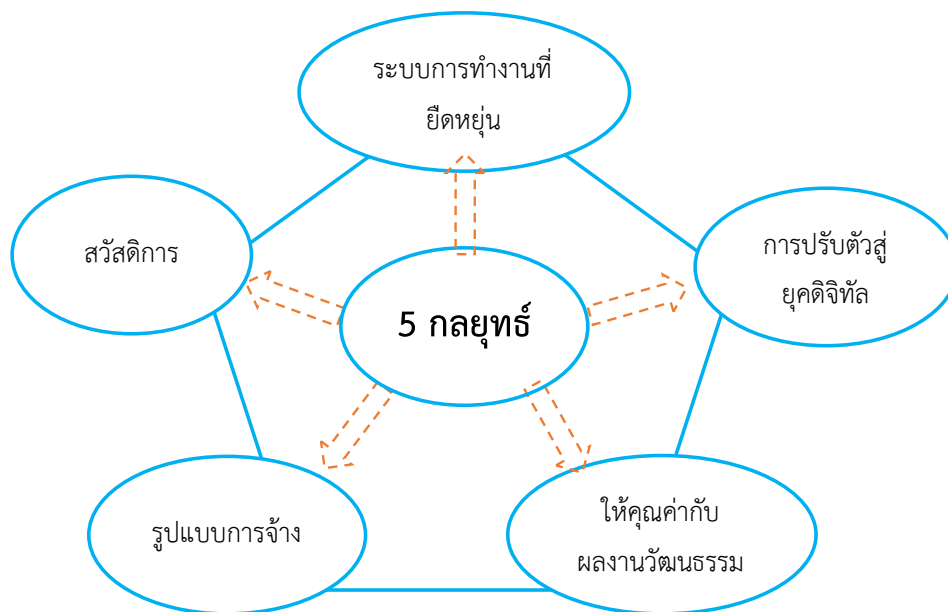
<https://www.cbethailand.com/หลักสูตร-2/กรอบหลักสูตร/สมรรถนะหลัก-6-ประการ/>

จากที่กล่าวมา หลักสูตรฐานสมรรถนะเป็นหลักสูตรที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการและองค์ความรู้ได้ด้วยตนเองผ่านการทำกิจกรรมและการวัดผลประเมินผลในรูปแบบใหม่ ภายใต้อาณาเขตระหว่างบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาในปัจจุบันที่มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดการวัดผลและประเมินผลของผู้เรียนบนความแตกต่างระหว่างบุคคล จึงเป็นหลักสูตรที่เหมาะสมกับการพัฒนาการศึกษาปัจจุบัน

ในการบริหารจัดการด้านการศึกษาภายในสถานศึกษา ย่อมต้องคำนึงถึงการพัฒนาการเรียนรู้ตนเอง บริบทของสถานศึกษา และที่มาของสถานศึกษา ส่วนการบริหารจัดการหลักสูตรเช่นกัน ก็ต้องมีการวางแผนการสร้างหลักสูตร วิเคราะห์หลักสูตรกับสถานการณ์ ใช้ห้องเรียนเป็นฐานในการบริหารจัดการด้านการศึกษาภายในสถานศึกษา ผู้บริหารจัดการด้านศึกษามีกระบวนการรับฟัง และรับฟังผลตอบรับการใช้หลักสูตรจากผู้รับบริการ ไม่ว่าจะเป็นผู้เรียนและครูสอน ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และผู้ใช้หลักสูตร

### ผู้บริหารสถานศึกษา: ผู้นำสู่การบริหารสถานศึกษาแนวใหม่

การบริหารสถานศึกษาเป็นการบริหารจัดการเชิงระบบภายในสถานศึกษา ซึ่งย่อมมีโครงสร้างของผู้นำ การจัดการศึกษาและระบบการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน ivoว่าจะเป็นรูปแบบการบริหารการศึกษาแบบรัฐ ที่เน้นให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจและบริหารการศึกษา แบ่งอำนาจหน้าที่ ออกไปยังรองผู้อำนวยการหรือหัวหน้างาน 4 ฝ่าย คือ บริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป หรือการบริหารการศึกษาแบบเอกชน ซึ่งมีแนวคิดและรูปแบบการบริหารที่ขึ้นอยู่กับ ผู้บริหารในสถานศึกษาแต่ละแห่งที่จะพัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับแนววิถีใหม่ สอดคล้องกับ Duangchuen (2020) ที่กล่าวเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษารับความปกติใหม่หลังวิกฤตโควิด-19 ivoว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นต้องหาวิธีการในการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ภายใต้วิถีใหม่ ทั้งด้านการจัดรูปแบบการเรียนการสอน การพัฒนาครู ให้พร้อมสู่โลกยุคใหม่ การบริหารหลักสูตร รวมถึงการรับฟังเสียงสะท้อนจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน และ ชุมชน สอดคล้องกับ Suksawang (2020) ได้กล่าวเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรในยุควิถีใหม่ ต้องก้าวไปสู่ ยุคดิจิทัลมากขึ้น เพื่อให้เข้ากับวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปของพนักงาน ซึ่งไม่ใช่แค่การเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน เท่านั้น ยังรวมไปถึงแนวคิดของผู้บริหารด้วย โดยเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานศึกษา 5 ประการ รายละเอียดดังภาพ 4



ภาพ 4 5 กลยุทธ์ในการบริหารองค์กรวิถีใหม่

ที่มา: Suksawang, S. (2020). *New Normal Skills: 5 Essential Skills Every Worker Should Have*. Bangkok: Innovation and Organization Development Center.

จากภาพ 4 กลยุทธ์ในการบริหารองค์กรวิถีใหม่ มี 5 กลยุทธ์ในการบริหารองค์กรวิถีใหม่ รายละเอียดดังนี้

1. ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น เป็นการทำงานที่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบให้มีความเหมาะสมกับการทำงานยุคใหม่ เช่น การทำงานจากที่ใดก็ได้ (Remote Working) ซึ่งการทำงานแบบนี้ไม่จำเป็นต้องมีสถานที่ทำงานหรือเรียกว่า “Non-office Worker” ปฏิบัติงานจากที่บ้าน (Work from Home) เพราะเทคโนโลยีมีส่วนสำคัญทำให้สามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา ไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์แบบเดิม ๆ

2. การปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล สถานศึกษาต้องปรับตัวสู่แพลตฟอร์มดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ลดขั้นตอน ลดปริมาณเอกสาร ลดปริมาณงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การประชุมออนไลน์ เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารต้องปรับตัวให้ทันต่อยุคดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน ผู้บริหารต้องรู้เท่าทัน หมั่นพัฒนาตนเองให้มีความรู้ใหม่ตลอดเวลา

3. วัฒนธรรมการทำงานของสถานศึกษายุคใหม่มุ่งเน้นไปที่คุณภาพของผลงาน เช่น เวลาการเข้าออกงาน สถานที่ทำงาน เป็นต้น ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานทำงานร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ลดช่องว่างระหว่างวัย เชื่อมความสัมพันธ์ภายในให้แข็งแกร่งและช่วยกันพัฒนาคุณภาพงานให้ดียิ่งขึ้น

4. รูปแบบการจ้างงาน วิถีชีวิตที่ผ่านมากการจ้างงานแบบสัญญาจ้างเหมาะสำหรับคนรุ่นใหม่ที่ไม่ต้องการทำงานตำแหน่งเดิมในระยะยาว การจ้างงานแบบสัญญาจ้างก็ไม่ใช้ตัวเลือกที่ประหยัดรายจ่ายเสมอไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับค่าจ้างต่อชั่วโมง ระยะเวลาที่จ้างงาน และตำแหน่งงาน ถ้าเป็นงานที่เฉพาะทางมาก ๆ ด้านเทคโนโลยีข่าวสาร หรือนักวิจัยมีแนวโน้มได้ค่าตอบแทนสูง

5. สวัสดิการที่เลือกได้ วิธีการทำงานในยุคใหม่ ซึ่งต้องการความสมดุลในการทำงานและการใช้ชีวิต หากสถานศึกษาได้มีรูปแบบสวัสดิการที่ยืดหยุ่น จะดึงดูดให้บุคลากรมีความสามารถร่วมงานกับสถานศึกษาได้นาน ๆ อาจมีแพ็คเกจฟิตเนส นวดบรรเทาอาการออฟฟิศซินโดรม และประกันสุขภาพ รวมถึงการจัดกิจกรรมท่องเที่ยว สวัสดิการเหล่านี้ช่วยสร้างความสมดุลในการทำงาน เมื่อสุขภาพจิตดี ประสิทธิภาพในการทำงานก็จะดีขึ้นด้วย

เมื่อนำมาบูรณาการกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีจำนวน 12 ทักษะ ได้แก่ การคิดอย่างมีวิจารณญาณความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน การสื่อสาร การใช้สารสนเทศ รู้เท่าทันสื่อ ความรู้ด้านเทคโนโลยี ความยืดหยุ่น ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่ม การเป็นผู้ผลิต และทักษะทางสังคม (Team iCEV, 2022) นั้น Kukiatkan and Saengsawang (2021) เสนอว่า การพัฒนาผู้บริหารจัดการการศึกษาให้มีทักษะการบริหารของศตวรรษที่ 21 ต้องประกอบด้วย ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการสื่อสาร ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ทักษะทำงานเป็นทีม และทักษะการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นแนวทางพัฒนาตนเองให้มีทักษะที่เหมาะสมกับแนววิถีใหม่ในทุกด้าน เพื่อบรรลุตามเป้าประสงค์ของหลักสูตร มาตรฐานการเรียนรู้ รวมทั้งวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา



## ผู้บริหาร: การบริหารสถานศึกษาแบบคุณภาพ

การบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตนเองให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกและแนววิถีใหม่ที่เกิดขึ้น สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งจัดการศึกษาปัจจุบันแบบแนววิถีใหม่บนฐานสมรรถนะ โดยให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรฐานสมรรถนะครอบคลุมด้วยกระบวนการบริหารจัดการศึกษาทางด้านวิชาการ และการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยยึดหลัก “On Life” ที่เน้นตัวตนของผู้เรียนและวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนววิถีใหม่และสอดคล้องกับหลักสูตรฐาน นอกจากนี้ ยังสามารถนำบริบทวงจรการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ PDCA ของ Deming มาปรับใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา รายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (Plan) คือ ลำดับแรกในการพัฒนาและขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เป็นผู้ร่วมโดยสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ต้องเข้าใจในกระบวนการขับเคลื่อนในอดีต การบริหารจัดการในปัจจุบัน วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคนำผลการวิเคราะห์สถานศึกษา มาวางแผนทั้งองค์กรและผู้เกี่ยวข้อง อาทิ การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา แผนการพัฒนาคณาจารย์ทางการศึกษาการพัฒนาสถานศึกษา เป็นต้น ซึ่งต้องมีการพัฒนาภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อให้ทุกภาคส่วน ได้แก่ สถานศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชน ชุมชนสังคม และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ ทั้งระบบ ร่วมมือกันขับเคลื่อนการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน

2. การปฏิบัติตามแผน (Do) คือการนำแผนที่ร่วมกันวิเคราะห์และจัดวางเป้าหมายมาสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการปฏิบัติจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทเป็นผู้ชี้แนะและผู้ร่วมปฏิบัติในขณะเดียวกัน อาทิ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเกิดจากทั้งผู้สอนและผู้เรียน ภาพลักษณ์ทางกายภาพของสถานศึกษาเกิดจากบุคลากรในสังกัดทุกคน งบประมาณและการบริหารการเงินมาจากส่วนสนับสนุนทั้งจากรัฐ เอกชน องค์กรผู้ดูแลสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น ในการปฏิบัติตามแผนนั้น ผู้บริหารทำหน้าที่กำกับดูแลให้สถานศึกษาดำเนินการตามแผนและกรอบแนวทางการบริหารที่วางไว้ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนด

3. การตรวจสอบและประเมินผล (Check) คือ การนำผลการปฏิบัติของส่วนงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษามาประมวล กล่าวคือ มีการนำแผนการบริหารงานและกรอบแนวทางในการบริหารงานมาวิเคราะห์ควบคู่กับผลลัพธ์และกระบวนการปฏิบัติ เพื่อวิเคราะห์ว่า ส่วนใดดำเนินการไปตามแผนและได้ผลลัพธ์ที่พึงพอใจและมีส่วนใดที่ไม่สามารถดำเนินการไปตามแผนที่กำหนด หรือไม่ได้ผลลัพธ์ที่ตั้งไว้

4. การปรับปรุง (Act) คือ การนำผลวิเคราะห์และประเมินผลมาปรับปรุงแผนการบริหารงาน และพัฒนารอบแนวทางในการบริหารต่อไป เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพ และเป็นระบบ

จากการสังเคราะห์หลักสูตรฐานสมรรถนะบูรณาการกับวงจรการบริหารงานคุณภาพ สามารถนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาบนฐานหลักสูตรสมรรถนะในแนววิถีใหม่ได้ รายละเอียดดังภาพ 5



ภาพ 5 บทบาทการบริหารสถานศึกษาบนฐานหลักสูตรสมรรถนะในแนววิถีใหม่

หากกล่าวโดยสรุปถึงผู้บริหารกับบทบาทการบริหารสถานศึกษาบนหลักสูตรฐานสมรรถนะในแนววิถีใหม่นั้น ต้องพึงพาปัจจัยหลายประการมาใช้ขับเคลื่อนสถานศึกษาเมื่อความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นผู้สอน บุคลากรทางการศึกษา เจ้าหน้าที่ หน่วยงานสนับสนุน ชุมชน สังคม จึงสรุปปัจจัยของความสำเร็จสำหรับผู้บริหารสถานศึกษารุ่นใหม่ รายละเอียดดังนี้

1. บทบาทการเป็นเพื่อนช่วยคิด: การขับเคลื่อนสถานศึกษาแบบกัลยาณมิตร

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบุคลิกภาพแบบกัลยาณมิตร ซึ่งลดบทบาทผู้สั่งการเป็นเพื่อนช่วยคิด ร่วมกันปฏิบัติ และคอยเสนอแนะแนวทางการขับเคลื่อนสถานศึกษาในทุกมิติ ให้มุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ เสริมสร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจของผู้เรียน ผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา สร้างบรรยากาศแบบกัลยาณมิตรในการปฏิบัติหน้าที่ทั้งหน่วยงานที่อยู่ในความดูแล โดยร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมชื่นชมและร่วมพัฒนาไปพร้อมกัน บทบาทของเพื่อนช่วยคิดนั้นจะส่งผลต่อผู้บริหารสถานศึกษา คือ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีโอกาสแลกเปลี่ยนแนวคิด มุมมองกับผู้ปฏิบัติภายในสถานศึกษาผ่านการประชุม สร้างชุมชนแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ หรือเป็นการพบปะพูดคุยกับบุคลากรทางการศึกษา ในการเสริมสร้างความเข้าใจต่อกลยุทธ์และนโยบายในการขับเคลื่อนสถานศึกษานั้น ๆ ลดการปะทะกันทางความคิด และการต่อต้านคำสั่งการต่าง ๆ

## 2. บทบาทผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและการริเริ่ม

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการนำเทคโนโลยีการจัดการศึกษามาใช้ บทบาทในการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนกิจกรรมการเรียนรู้ สร้างกิจกรรมหรือโครงการให้สอดคล้องความต้องการของผู้เรียน ปรับปรุงเครื่องมือที่กระตุ้นการศึกษาหาความรู้นอกห้องเรียนมากยิ่งขึ้น ปรับปรุงบรรยากาศการเรียนรู้ตามความต้องการของผู้เรียนปัจจุบัน สร้างแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง สร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่ยังถดถอยต่อการเปลี่ยนแปลง และต้องมีความยืดหยุ่นในทุกมิติของการบริหารสถานศึกษา

### ปัจจัยของความสำเร็จ: ผู้บริหารสถานศึกษาบนฐานหลักสูตรสมรรถนะในแนววิถีใหม่

ปัจจัยของความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาบนฐานหลักสูตรสมรรถนะในแนววิถีใหม่ มีทั้งปัจจัยภายในและภายนอกสถานศึกษาที่เป็นความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา รายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยภายในสถานศึกษา ผู้บริหารต้องมีบทบาทเป็นเพื่อนช่วยคิด ช่วยทำ และช่วยพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งส่งผลด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสถานศึกษา ควรมีการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ต้องขับเคลื่อนสถานศึกษาด้วยระบบกระจายอำนาจสู่ผู้ปฏิบัติการ มีการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่นอกจากยึดหลักกัลยาณมิตรแล้ว ยังมีความเป็นประชาธิปไตยที่ลดความเหลื่อมล้ำ ผู้บริหารทุกระดับควรเปลี่ยนบทบาทเป็นโค้ช ผู้ชี้แนะ และผู้อำนวยความสะดวกทั้งในการจัดการศึกษา และการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา

2. ปัจจัยภายนอกสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยปัจจัยในการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษา อาทิ เครือข่ายการศึกษาแบบกลุ่มโรงเรียน กลุ่มจังหวัด ในการเรียนรู้ สร้างแรงบันดาลใจ และสร้างต้นแบบเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษา และตอบสนองกรอบนโยบายและทิศทางการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด โดยร่วมกับศึกษานิเทศก์ หากผู้บริหารสถานศึกษามีเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ดี ส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนงานภายในสถานศึกษาที่ดำเนินการสอดคล้องกัน ไม่สร้างภาระเพิ่มเติมที่นอกเหนือจากงานประจำ ลดการสร้างภาระครูในการรับการประเมิน ตรวจสอบ และตรวจสอบ ปัจจัยภายนอกอีกประการหนึ่ง คือการส่งเสริมความร่วมมือทางการศึกษาจากหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนอื่น ๆ อาทิ การนิเทศก์งานเพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ความร่วมมือกับหน่วยงานภาคเอกชนด้านการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับการพัฒนาอาชีพตามความต้องการของสถานประกอบการในอนาคต

### บทสรุป

การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์การศึกษาและสถานการณ์ของโลกเข้าสู่ VUCA World ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันไม่ทันตั้งตัว ที่กระบวนการจัดการศึกษาและการสร้างทุนมนุษย์ได้รับผลกระทบครั้งใหญ่ ผู้ศึกษาให้ความสำคัญถึงการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงได้ศึกษาและพัฒนากรอบแนวทาง

ในการบริหารจัดการสถานศึกษาบนฐานสมรรถนะในแนวใหม่ขึ้นเพื่อตอบสนองการจัดการศึกษาไทยในอนาคต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการสถานศึกษา ลดความเลื่อมล้ำในการบริหารจัดการ สถานศึกษา กระจายอำนาจสู่บุคลากรที่มีส่วนในการบริหารจัดการและคำนึงถึงผลลัพธ์มากกว่าการรวบอำนาจ การบริหาร โดยสร้างบรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตยในสถานศึกษา มีการรับฟังปัญหาและชื่นชม ผลการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ นำไปสู่การบริหารสถานศึกษาให้มี ประสิทธิภาพบนพื้นฐานความแตกต่างระหว่างบุคคลและฐานสมรรถนะอย่างแท้จริง ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมียุทธศาสตร์การบริหารจัดการแบบเพื่อนช่วยคิด หรือกัลยาณมิตร โดยร่วมกันคิดวางแผน ขับเคลื่อน ประเมินผล และชื่นชมกันและกัน ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติหน้าที่ของทุกส่วนงาน ภายในสถานศึกษา สร้างนวัตกรรมที่เหมาะสม ปัจจัยที่สำคัญต่อการบริหารจัดการภายใน คือต้องสร้าง เครื่องมือการเรียนรู้ในสถานศึกษา การกระจายอำนาจสู่ผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาเปลี่ยนบทบาทเป็นโค้ช ผู้ชี้แนะ และผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการศึกษาและการปฏิบัติหน้าที่ภายในสถานศึกษานั้น ๆ ส่วนปัจจัยภายนอกนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องอาศัยเครือข่ายทางการศึกษาในระดับกลุ่มโรงเรียน กลุ่มจังหวัด เครือข่ายร่วมพัฒนา และเครือข่ายหน่วยงานต้นสังกัด ในการร่วมพัฒนาสถานศึกษาแบบเชิงรุก มากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้บนฐานหลักสูตรสมรรถนะในแนววิถีใหม่ได้อย่างสมบูรณ์แบบ

## References

- CBE Thailand. (2024). *6 Core Competencies*. Retrieved from <https://www.cbethailand.com/หลักสูตร-2/กรอบหลักสูตร/สมรรถนะหลัก-6-ประการ/>. [In Thai].
- Duangchuen, P. (2020). The Educational Management to the New Normal after COVID-19 Crisis. *Journal of Arts Management*, 4(3), 783-795. [In Thai].
- Kukiatkan, S. and Sangsawang, W. (2021). *Management Skills in the 21<sup>ST</sup> Century of School Administrators under Chachoensao Vocational College*. (Master Thesis, Krirk University. [In Thai].
- Office of Academic Affairs and Education Standards, Office of the Basic Education Commission. (2024). *Basic Competencies*. Retrieved from [https://www.facebook.com/getupteacher/posts/1059271264525497/?paipv=0&eav=AFZDQJs\\_xPFL0\\_ClvvoZ6IWLnutFyYsm4nKfspRFHvrmVKm2koiBRHsXS-gGvwzjqLc&\\_rdr](https://www.facebook.com/getupteacher/posts/1059271264525497/?paipv=0&eav=AFZDQJs_xPFL0_ClvvoZ6IWLnutFyYsm4nKfspRFHvrmVKm2koiBRHsXS-gGvwzjqLc&_rdr). [In Thai].
- Panlert, C. (2019). Curriculum Development and Teaching-Learning Management: From the Past to the Competency-based Curriculum Era. *Thailand Education Journal*, 16(151), 23-29. [In Thai].

- Singkaew, T. (2019). *The Development of Student Care and Support System Using PDCA Cycle: Case Study at Watpathung-Huayap School, Banthi District, Lamphun Province*. (Master Thesis, Chiang Mai Rajabhat University). [In Thai].
- Team iCEV. (2022). *What Are 21st Century Skills?* Retrieved from <https://www.icevonline.com/blog/what-are-21st-century-skills>. [In Thai]
- Suksawang, S. (2020). *New Normal Skills: 5 Essential Skills Every Worker Should Have*. Bangkok: Innovation and Organization Development Center. [In Thai].