

บทบาทเชิงบูรณาการของผู้นำในการบริหารการศึกษาท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง
INTEGRATED LEADERSHIP ROLES IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION AMID CHANGE

รวี เต็มวนาวรรณ¹ สมใจ สืบเสาะ² และมังกรแก้ว ดรณศิลป์³

Rawi Temwanawan¹ Somjai Suebsor² and Mangkonkaew Darunsil³

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์¹⁻³

Rajamangala University of Technology Rattanakosin

E-mail: kuinaikainui@gmail.com



บทคัดย่อ

การบริหารการศึกษาในบริบทปัจจุบันเผชิญความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย เทคโนโลยี ดิจิทัล ความคาดหวังต่อคุณภาพผู้เรียน และความจำเป็นในการสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา ครอบครัว ชุมชน และเครือข่ายภายนอก ผู้นำทางการศึกษาจึงไม่ได้ทำหน้าที่เพียงบริหารงานประจำหรือควบคุมทรัพยากรเท่านั้น แต่ต้องเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดทิศทาง พัฒนาคน สร้างระบบงาน และขับเคลื่อนผลลัพธ์การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นจริง บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ นำเสนอบทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนการบริหารการศึกษา จากการสังเคราะห์วรรณกรรมของนักวิชาการไทยและต่างประเทศ พบว่า บทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนการบริหารการศึกษาสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 5 มิติ ได้แก่ การกำหนดทิศทาง และการบริหารเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาครู บุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร การขับเคลื่อนคุณภาพผู้เรียนและงานวิชาการ การสร้างการมีส่วนร่วมและเครือข่ายทางการศึกษา และการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี และข้อมูล เพื่อการติดตามประเมินผล องค์ความรู้จากบทความนี้นำไปสู่กรอบ LEADS Framework ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดยุทธศาสตร์ พัฒนาระบบการบริหาร และยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้ตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ บทบาทของผู้นำ , การบริหารการศึกษา , ความเปลี่ยนแปลงของการศึกษา

*Received July 2, 2026 ; Revised August 12, 2026; Accepted September 8, 2026

Abstract

Educational administration is currently challenged by policy shifts, digital transformation, expectations for learner quality, and the need to foster collaboration among schools, families, communities, and external networks. Educational leaders are therefore not merely routine managers or resource controllers; rather, they are key drivers who set strategic directions, develop personnel, establish administrative systems, and ensure positive learning outcomes. This academic article aims to present: (1) concepts of educational administration and school quality improvement; (2) concepts and theories related to educational leadership; (3) the roles of leaders in driving educational administration; (4) a synthesis of educational leadership roles in the contemporary context; and (5) a conceptual framework for school administration. Based on a synthesis of Thai and international literature, the roles of leaders in driving educational administration can be categorized into five dimensions: strategic direction and management; teacher and personnel development and organizational culture; learner quality and academic leadership; stakeholder participation and educational networks; and innovation, technology, and data-driven monitoring and evaluation. The key contribution of this article is the LEADS Framework, which can guide school administrators in formulating strategies, improving administrative processes, and enhancing educational quality in response to ongoing changes and in support of sustainable development.

Keywords: Leadership Roles , Educational Administration , Educational Change

บทนำ

การบริหารการศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการแปลงนโยบาย ทรัพยากร และความร่วมมือของทุกภาคส่วนให้เกิดผลลัพธ์ต่อผู้เรียน สถานศึกษา และสังคม โดยสถานการณ์ปัจจุบันสะท้อนว่า ภาวะผู้นำทางการศึกษาไม่อาจพิจารณาเฉพาะการบริหารงานประจำ แต่ต้องเป็นพลังสำคัญในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษา UNESCO (2024) ระบุว่า ผู้นำสถานศึกษามีส่วนต่อผลการเรียนรู้ของผู้เรียนมากกว่าร้อยละ 25 และเสนอให้พัฒนาผู้นำทางการศึกษา ใน 4 ด้าน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างความร่วมมือ และการพัฒนาบุคลากร ขณะเดียวกัน OECD (2025) รายงานว่าในปี ค.ศ. 2022-2023 มีครูที่มีคุณสมบัติครบถ้วนออกจากวิชาชีพเฉลี่ยร้อยละ 6.5 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้นำสถานศึกษาต้องบริหารทั้งคุณภาพการสอน ขวัญกำลังใจ และการรักษาบุคลากรควบคู่กัน สำหรับบริบทประเทศไทย Ministry of Education (2024) ประกาศนโยบายการศึกษา ปีงบประมาณ 2025-2026 ภายใต้แนวคิด Happy Learning และหลัก Education for Excellence and Education for Stability Life โดยให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว ส่วน Office of the Basic Education Commission (2026) รายงานว่าในปีการศึกษา 2021-2025 จำนวนโรงเรียนในสังกัด สพฐ. ลดลงจาก 29,583 แห่ง เหลือ 29,005 แห่ง สะท้อนความท้าทายด้านโครงสร้าง การจัดสรรทรัพยากร และการบริหารคุณภาพสถานศึกษาในช่วงเปลี่ยนผ่าน ดังนั้น ประเด็นบทบาทเชิงบูรณาการของผู้นำในการบริการศึกษาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นประเด็นสำคัญทั้งเชิงนโยบาย เชิงทฤษฎี และเชิงปฏิบัติ

ในเชิงทฤษฎี บทความนี้อยู่บนฐานแนวคิดสำคัญที่อธิบายบทบาทของผู้นำทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ได้แก่ แนวคิดกระบวนการบริหารของ Gulick (1937) ซึ่งนำเสนอกรอบ POSDCORB ในบท “Notes on the Theory of Organization” ประกอบด้วย Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting และ Budgeting เพื่ออธิบายหน้าที่พื้นฐานของผู้บริหารในการจัดระบบงานและทรัพยากร แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (1978) ซึ่งต่อยอดโดย Bass and Avolio (1994) โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ แรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการของ Hallinger and Murphy (1985) ซึ่งเน้นการกำหนดพันธกิจทางวิชาการ การจัดการหลักสูตรและการสอน และการสร้างบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน รวมถึงแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (2006) ที่เสนอการคิดเชิงระบบ การเรียนรู้ร่วมกัน และวิสัยทัศน์ร่วม เป็นฐานการพัฒนาองค์กร วรรณกรรมร่วมสมัยได้นำแนวคิดเหล่านี้ไปใช้ในงานบริหารการศึกษา อาทิ He et al. (2024) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการพัฒนาวิชาชีพครู Ghamrawi (2023) วิเคราะห์ภาวะผู้นำสถานศึกษากับการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการศึกษา ขณะที่ Keawchaum et al. (2025) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ Sachana (2025) เสนอว่านวัตกรรมการบริหารในยุคดิจิทัล ต้องอาศัยผู้นำที่เชื่อมเทคโนโลยี ข้อมูล และการพัฒนาคนเข้าด้วยกัน ความเห็นของนักวิชาการดังกล่าวชี้ร่วมกันว่า ผู้นำทางการศึกษาเป็นมากกว่าผู้ควบคุมงาน แต่เป็นผู้กำหนดทิศทาง พัฒนาศักยภาพ ขับเคลื่อนงานวิชาการ และสร้างระบบการเรียนรู้ของสถานศึกษา แม้ข้อมูลและวรรณกรรมข้างต้นจะสะท้อนความสำคัญของภาวะผู้นำทางการศึกษาอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม งานศึกษาส่วนใหญ่มักแยกศึกษาภาวะผู้นำเป็นรายด้าน จึงยังขาดความเชื่อมโยงองค์ความรู้ให้เห็นภาพรวมอย่างเป็นระบบ เช่น ภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำดิจิทัล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม แต่ยังคงมีความจำเป็นในการจัดระบบความคิดให้เห็นว่า บทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนการบริหาร การศึกษาควรเชื่อมโยงนโยบาย ทฤษฎี กระบวนการบริหาร คุณภาพผู้เรียน การพัฒนาครู เทคโนโลยี และเครือข่ายทางการศึกษาอย่างไร บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอบทบาทเชิงบูรณาการของผู้นำในการบริหารการศึกษาท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง ประเด็นสำคัญคือ ผู้นำทางการศึกษาไม่ควรปฏิบัติหน้าที่แต่ละด้านแยกจากกัน แต่ควรเชื่อมโยงการกำหนดทิศทาง การพัฒนาครู งานวิชาการ เทคโนโลยี ข้อมูล และเครือข่ายให้เป็นระบบเดียวกัน ทั้งนี้ องค์ความรู้จากบทความสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา การกำหนดกรอบพัฒนาสมรรถนะผู้นำ การออกแบบนโยบายระดับเขตพื้นที่การศึกษา และการวิจัยต่อยอดด้านบทบาทเชิงบูรณาการของผู้นำในการบริหารการศึกษาในบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เนื้อหา

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย เทคโนโลยี บุคลากร และความคาดหวังต่อคุณภาพผู้เรียน การบริหารการศึกษานั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่สามารถเชื่อมโยงการกำหนดทิศทาง การพัฒนาครู งานวิชาการ เทคโนโลยี ข้อมูล และเครือข่ายให้ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ การทำความเข้าใจบทบาทเชิงบูรณาการดังกล่าวจึงต้องเริ่มจากแนวคิดการบริหารการศึกษาและการขับเคลื่อนคุณภาพสถานศึกษา ก่อนเชื่อมโยงไปสู่ทฤษฎีภาวะผู้นำ การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และกรอบ LEADS ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและการขับเคลื่อนคุณภาพสถานศึกษา

การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการจัดการทรัพยากร คน งบประมาณ งบประมาณ เวลา เทคโนโลยี และเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพองค์การ ในมุมมองของผู้เขียน การบริหารการศึกษาในยุคหลังปี พ.ศ. 2563 ไม่อาจจำกัดความอยู่เพียงการดำเนินงาน ตามระเบียบหรือคำสั่งทางราชการ แต่ต้องเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ข้อมูลและความร่วมมือในการ แก้ปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม

Gulick (1937, pp. 13-15) เสนอแนวคิด POSDCoRB ในฐานะหน้าที่พื้นฐานของผู้บริหาร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ แนวคิดนี้สะท้อนว่า ผู้นำ ต้องทำหน้าที่จัดระบบการทำงานให้มีเป้าหมาย ชัดเจน และตรวจสอบได้ อย่างไรก็ตาม เมื่อประยุกต์ใช้กับสถานศึกษา ผู้เขียนเห็นว่า POSDCoRB ควรถูกขยายจาก กรอบการจัดการทั่วไปไปสู่กรอบการบริหารเพื่อผลลัพธ์ผู้เรียน โดยเฉพาะการเชื่อมโยงแผน งบประมาณ กิจกรรม และตัวชี้วัดกับคุณภาพการจัดการเรียนรู้

World Bank (2020) ชี้ให้เห็นว่า การเรียนรู้ในอนาคตต้องเผชิญปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการเข้าถึง เทคโนโลยีและคุณภาพของการเรียนรู้ โดยเฉพาะในช่วงที่ต้องใช้ระบบการเรียนรู้ทางไกล ข้อเสนอของ World Bank สะท้อนว่า การบริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับครู ทักษะดิจิทัลของครูและผู้เรียน และการมีส่วนร่วมของครอบครัว มิใช่การจัดการเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว ความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับมุมมองของผู้เขียนที่เห็นว่าเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือ ส่วนหัวใจของการขับเคลื่อนคุณภาพอยู่ที่ผู้นำซึ่งสามารถจัดระบบ คนและทรัพยากรให้ตอบโจทย์การเรียนรู้

OECD (2024, pp. 13-17) ให้ข้อสังเกตว่า ระบบการศึกษาหลายประเทศกำลังเผชิญความท้าทายด้าน จำนวนครู คุณภาพครู และทักษะใหม่ของครู โดยเฉพาะเมื่อปัญญาประดิษฐ์และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทำให้ บทบาทครูเปลี่ยนไป ประเด็นนี้ทำให้การบริหารสถานศึกษาต้องขยับจากการบริหารงานประจำไปสู่การบริหารขีดความสามารถของบุคลากร ผู้เขียนเห็นว่า ผู้นำทางการศึกษาจึงต้องทำหน้าที่ จัดระบบความก้าวหน้า หรือการเติบโตของครู ควบคู่กับการกำกับคุณภาพงานวิชาการ

ในบริบทของประเทศไทย Ministry of Education (2024) กำหนดทิศทางนโยบายปีงบประมาณ 2568-2569 ที่ให้ความสำคัญกับการลดภาระครู การเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา และการยกระดับคุณภาพผู้เรียน ขณะที่ Office of the Basic Education Commission (2026, pp. 12-18) เน้นการขับเคลื่อนคุณภาพ การศึกษาขั้นพื้นฐานผ่านการพัฒนาครู ผู้เรียน และระบบบริหารจัดการ ความเห็นของผู้เขียนคือ ผู้นำ สถานศึกษาต้องแปลนโยบายเหล่านี้ให้เป็นระบบงานที่ปฏิบัติได้จริงในบริบทโรงเรียน เช่น การลดงานเอกสารที่ไม่จำเป็น การใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาผู้เรียน และการสร้างทีมงานที่รับผิดชอบเป้าหมายร่วมกัน

แนวคิดการบริหารการศึกษาและการขับเคลื่อนคุณภาพสถานศึกษาชี้ให้เห็นว่า ผู้นำต้องมีบทบาทเชิง ระบบในการกำหนดทิศทาง วางแผน จัดสรรทรัพยากร พัฒนาคู ใช้ข้อมูล และเชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยมุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ไม่ใช่เพียงทำงานให้เสร็จตามหน้าที่

2 ทฤษฎีภาวะผู้นำทางการศึกษา

ภาวะผู้นำทางการศึกษาเป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างอิทธิพลเชิงบวก กำหนดทิศทาง เสริมพลังบุคลากร พัฒนางานวิชาการ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลลัพธ์ผู้เรียน การอธิบายบทบาทของ ผู้นำจึงจำเป็นต้องใช้ฐานทฤษฎีมากกว่าหนึ่งแนวคิด เพราะการบริหารสถานศึกษามีทั้งมิติการจัดการองค์การ มิติการเปลี่ยนแปลง มิติงานวิชาการ มิติการเรียนรู้ร่วมกัน และมิติดิจิทัล

Burns (1978) เป็นผู้วางฐานแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมองว่าผู้นำที่แท้จริงต้องยกระดับแรงจูงใจ ค่านิยม และจุดมุ่งหมายของผู้ตาม ต่อมา Bass and Avolio (1994) พัฒนาแนวคิดดังกล่าวเป็นองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ แรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ในทางการบริหารสถานศึกษา แนวคิดนี้อธิบายได้ดีว่าผู้นำต้องไม่เพียงสั่งการ แต่ต้องสร้างพลังร่วม ทำให้ครูเห็นความหมายของงาน และกล้าปรับวิธีจัดการเรียนรู้

Hallinger and Murphy (1985) เสนอกรอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่ประกอบด้วยกำหนัดพันธกิจทางวิชาการ การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน และการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ กรอบนี้มีความสำคัญเพราะทำให้บทบาทของผู้บริหารเชื่อมโยงโดยตรงกับคุณภาพผู้เรียน ไม่ใช่เพียงงานธุรการหรือการบริหารทรัพยากร ผู้เขียนเห็นว่า หากสถานศึกษาขาดภาวะผู้นำทางวิชาการ การพัฒนาคุณภาพมักกลายเป็นกิจกรรมเชิงเอกสารมากกว่าการเปลี่ยนแปลงในห้องเรียน

Senge (2006, pp. 5-10) เสนอแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยความคิดเชิงระบบ ความรอบรู้ส่วนบุคคล แบบแผนความคิด วิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้เป็นทีม แนวคิดนี้ช่วยขยายบทบาทผู้นำจากผู้ควบคุมงานไปสู่ผู้สร้างระบบการเรียนรู้ขององค์กร โดยเฉพาะการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การสะท้อนผลการปฏิบัติ และการจัดการความรู้ภายในสถานศึกษา

UNESCO (2024, pp. 36–42) เสนอกรอบบทบาทของผู้นำสถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ การกำหนัดความคาดหวัง การมุ่งเน้นการเรียนรู้ การส่งเสริมความร่วมมือ และการพัฒนาคน กรอบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำทางวิชาการ และภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ โดยการกำหนัดความคาดหวังเชื่อมโยงกับการสร้างวิสัยทัศน์และแรงจูงใจ การมุ่งเน้นการเรียนรู้เชื่อมโยงกับการพัฒนางานวิชาการ การส่งเสริมความร่วมมือเชื่อมโยงกับการกระจายบทบาทและความรับผิดชอบ และการพัฒนาคนเชื่อมโยงกับการส่งเสริมการเรียนรู้และการเติบโตทางวิชาชีพของบุคลากร ผู้เขียนจึงเห็นว่า บทบาทผู้นำทางการศึกษาในบริบทปัจจุบันควรได้รับการพิจารณาในลักษณะบูรณาการ ไม่ใช่การเลือกใช้ทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งอย่างแยกส่วนจากข้อมูลทฤษฎีภาวะผู้นำทางการศึกษาสามารถสังเคราะห์ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้นำทางการศึกษา ได้ดังตาราง

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์ฐานทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้นำทางการศึกษา

ทฤษฎี /แนวคิด	นักวิชาการ	องค์ประกอบสำคัญ	บทบาทผู้นำ
POSDCoRB	Gulick (1937, pp. 13–15)	Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting	จัดระบบงาน แผน ทรัพยากร การรายงานและงบประมาณให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายคุณภาพ
Transformational Leadership	Burns (1978); Bass and Avolio (1994)	อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ แรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	สร้างวิสัยทัศน์ร่วม เสริมพลังครู และกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพ
Instructional Leadership	Hallinger and Murphy (1985)	พันธกิจ ทางวิชาการ การจัดการ หลักสูตรและการสอน บรรยากาศการเรียนรู้	นิเทศการสอน ใช้ข้อมูลผลลัพธ์ผู้เรียน และพัฒนางานวิชาการอย่างต่อเนื่อง
Learning Organization	Senge (2006, pp. 5-10)	คิดเชิงระบบ วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม การจัดการความรู้	สร้าง PLC การสะท้อนผลและวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

ทฤษฎี /แนวคิด	นักวิชาการ	องค์ประกอบสำคัญ	บทบาทผู้นำ
Contemporary Leadership	UNESCO (2024, pp. 36–42)	ตั้งความคาดหวัง มุ่งเน้นการเรียนรู้ ส่งเสริมความร่วมมือ พัฒนาคน	บูรณาการบทบาทเชิงกลยุทธ์ วิชาการ บุคลากรและเครือข่าย

จากตารางที่ 1 ฐานทฤษฎีที่ใช้ในการอธิบายบทบาทผู้นำทางการศึกษาควรประกอบด้วยทฤษฎีการบริหาร ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำทางวิชาการ องค์การแห่งการเรียนรู้ และแนวคิดผู้นำร่วมสมัย เพราะแต่ละทฤษฎีอธิบายบทบาทคนละมิติและสามารถบูรณาการกันเป็นกรอบบทบาทผู้นำที่สมบูรณ์กว่า

3 ภาวะผู้นำในยุคปัจจุบันในการขับเคลื่อนการบริหารการศึกษา

การศึกษาภาวะผู้นำทางการศึกษาเปลี่ยนจากการอธิบายคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารไปสู่การพิจารณาผลของภาวะผู้นำต่อวัฒนธรรมโรงเรียน แรงจูงใจครู ผลการปฏิบัติงานของครู ผลลัพธ์ผู้เรียน และความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

Toprak et al. (2023) ศึกษาวรรณกรรมอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษาที่มีลักษณะรวมศูนย์ โดยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์กับการรับรู้ เจตคติ พฤติกรรม ทรัพยากร วัฒนธรรม และผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน งานวิจัยนี้สนับสนุนว่า ผู้นำทางการศึกษาไม่สามารถขับเคลื่อนการบริหารด้วยคำสั่งเพียงอย่างเดียว แต่ต้องสร้างเงื่อนไขเชิงวัฒนธรรมและพฤติกรรมให้ครูเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

Alzoraiki et al. (2024) ศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อวัฒนธรรมโรงเรียนและผลการปฏิบัติงานการสอนของครู โดยใช้กลุ่มตัวอย่างครู 375 คน และวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยชี้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนและผลการปฏิบัติงานการสอนของครูอย่างมีนัยสำคัญ ผู้เขียนเห็นว่าผู้เขียนเห็นว่า ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การพัฒนาครูและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเป็นบทบาทสำคัญของผู้นำสถานศึกษา

Andriadi and Sulistiyo (2024) สังเคราะห์งานวิจัยช่วงปี 2019-2024 เกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารต่อผลการปฏิบัติงานครู แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำสองกลุ่มนี้ไม่ควรถูกแยกจากกัน เพราะการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายต้องลงถึงงานวิชาการและห้องเรียน

Choeyklin (2024) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพบองค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ดิจิทัล การใช้เทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากร และการบริหารข้อมูล ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับบริบทไทยหลังปี 2563 ซึ่งสถานศึกษาต้องปรับตัวทั้งด้านการเรียนรู้ดิจิทัลและการบริหารด้วยข้อมูล

Tatip (2024, pp. 85–96) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านวิสัยทัศน์ ส่วนด้านคุณธรรมและจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบริหาร การส่งเสริมนวัตกรรมการเรียนการสอน การกำหนดเป้าหมายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจ การสนับสนุนการทำงานร่วมกัน และการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี ความเห็นของผู้เขียนคือ ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนว่าผู้นำสถานศึกษาในบริบทปัจจุบันต้องบูรณาการภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำดิจิทัล และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเข้าด้วยกัน

Karbkaew et al. (2024)เน้นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในมิติของภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยมองว่าผู้บริหารควรเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครูและผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน ประเด็นสำคัญจากแนวคิดนี้คือ ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการ การนิเทศติดตามการจัดการเรียนรู้ การส่งเสริมให้ครูพัฒนาสื่อและนวัตกรรมการสอน ตลอดจนการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ ความเห็นของผู้เขียนคือ เป็นการช่วยยืนยันว่า การบริหารการศึกษาให้เกิดคุณภาพไม่อาจแยกออกจากภาวะผู้นำทางวิชาการได้ เพราะผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องเข้าใจงานวิชาการอย่างลึกซึ้ง สามารถสนับสนุนครูได้ตรงจุด และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐานในการตัดสินใจพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

Pengsanga and Wangthanomsak (2023, pp. 162–175) เสนอประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูและการจัดการเรียนรู้ในบริบทการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความสำคัญกับการสร้างศักยภาพของครูให้สามารถออกแบบการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 แนวคิดดังกล่าว สะท้อนว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้สนับสนุนกระบวนการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านความรู้ทางวิชาการ ทักษะการจัดการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยี และการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ ความเห็นของผู้เขียนคือ แนวคิดนี้ทำให้เห็นว่าบทบาทผู้นำมิได้จำกัดอยู่ที่การบริหารเชิงโครงสร้าง แต่ครอบคลุมถึงการสร้างระบบสนับสนุนครูให้เติบโตทางวิชาชีพ เพราะคุณภาพของผู้เรียนย่อมสัมพันธ์โดยตรงกับคุณภาพของครูและระบบพัฒนาครูภายในสถานศึกษา

Tareedan and Niyamajan (2024) ให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหารในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา โดยมองว่าผู้บริหารยุคใหม่ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูล การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม และการส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง แนวคิดนี้ ชี้ให้เห็นว่า เทคโนโลยีไม่ใช่เพียงเครื่องมือสนับสนุนงานธุรการหรือการสื่อสารเท่านั้น แต่เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาระบบบริหาร การนิเทศติดตาม การจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล ความเห็นของผู้เขียนคือ แนวคิดนี้ช่วยขยายบทบาทผู้นำทางการศึกษาไปสู่ “ภาวะผู้นำดิจิทัล” ซึ่งเป็นบทบาทจำเป็นในบริบทปัจจุบัน เนื่องจากสถานศึกษาต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ข้อมูล และรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายมากขึ้น

Weeraraksameephon et al. (2024, pp. 1214–1223) เน้นบทบาทของผู้บริหารในด้านการบริหารเชิงนวัตกรรม โดยชี้ว่าผู้บริหารควรมีความสามารถในการคิดเชิงระบบ มองเห็นโอกาสจากปัญหา และส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา แนวคิดของ Weeralaksameephon ทำให้เห็นว่า นวัตกรรมทางการบริหารมิได้หมายถึงการสร้างสิ่งใหม่เพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การพัฒนาระบบติดตามประเมินผล การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ความเห็นของผู้เขียนคือ งานของ Weeralaksameephon มีความสำคัญต่อการอธิบายบทบาทผู้นำในฐานะ “ผู้ออกแบบระบบการเปลี่ยนแปลง” กล่าวคือ ผู้บริหารต้องสร้างเงื่อนไขให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดนิ่ง และตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและชุมชนได้อย่างเหมาะสม

Sachana (2025) นำเสนอประเด็นที่สอดคล้องกับบทบาทของผู้บริหารในการบูรณาการวิสัยทัศน์ภาวะผู้นำทางวิชาการ การพัฒนาครู เทคโนโลยี และนวัตกรรมเข้าด้วยกัน โดยสะท้อนว่าผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทปัจจุบันต้องทำหน้าที่เป็นทั้งผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้นำทางวิชาการ และผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดของ Sachana ชี้ให้เห็นว่า การบริหารสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยการเชื่อมโยงระหว่างนโยบายเป้าหมายของสถานศึกษา สมรรถนะของครู คุณภาพผู้เรียน และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ความเห็นของผู้เขียนคือ งานของ Sachana ช่วยยืนยันว่าบทบาทผู้นำทางการศึกษาไม่ควรถูกพิจารณาแบบแยกส่วน แต่ควร

มองเป็นระบบความสัมพันธ์ของบทบาทหลายด้านที่เกี่ยวพันกัน ทั้งด้านการกำหนดทิศทาง การพัฒนางานวิชาการ การใช้เทคโนโลยี และการสร้างนวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา

ผู้เขียนสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำในยุคปัจจุบันในการขับเคลื่อนการบริหารการศึกษาต้องมียุทธศาสตร์มากกว่าการควบคุมงานประจำ โดยต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร พัฒนาครู ขยับเลื่อนงานวิชาการ และใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ หลักฐานเชิงประจักษ์ยังชี้ว่าองค์ประกอบด้านการพัฒนาครูและวัฒนธรรมองค์กรเป็นฐานสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษานำไปสู่ผลลัพธ์ผู้เรียนได้จริง

4 องค์ประกอบบทบาทผู้นำในการขับเคลื่อนการบริหารการศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้เขียนจึงดำเนินการสังเคราะห์องค์ประกอบบทบาทผู้นำในการขับเคลื่อนการบริหารการศึกษา ด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหาเชิงเอกสาร โดยพิจารณาสาระสำคัญที่ปรากฏซ้ำในผู้นำในยุคปัจจุบันในการขับเคลื่อนการบริหารการศึกษา แล้วกำหนดรหัสองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ C 1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ C 2 การพัฒนาครูและวัฒนธรรมองค์กร C 3 งานวิชาการและผลลัพธ์ผู้เรียน C 4 เครือข่ายและการมีส่วนร่วม และ C 5 นวัตกรรม เทคโนโลยี และข้อมูล

การลงรหัสไม่ได้ใช้วิธีนับค่าแบบกลไก แต่ใช้การพิจารณาเนื้อหาของแต่ละแหล่งอ้างอิง กล่าวคือ หากแหล่งอ้างอิงกล่าวถึงวิสัยทัศน์ นโยบาย การวางแผน หรือกลยุทธ์ จะลงรหัส C 1 หากกล่าวถึงการพัฒนาครู แรงจูงใจ วัฒนธรรมองค์กร หรือการเรียนรู้ร่วมกัน จะลงรหัส C 2 หากกล่าวถึงหลักสูตร การสอน การนิเทศ หรือผลลัพธ์ผู้เรียน จะลงรหัส C 3 หากกล่าวถึงผู้ปกครอง ชุมชน หรือการมีส่วนร่วม จะลงรหัส C 4 และหากกล่าวถึงเทคโนโลยี นวัตกรรม ข้อมูล หรือระบบดิจิทัล จะลงรหัส C 5

ตารางสังเคราะห์ต่อไปนี้จะทำหน้าที่เป็นหลักฐานเชิงระบบเพื่อแสดงน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบ โดยใช้ค่าความถี่และร้อยละของแหล่งอ้างอิงที่สนับสนุนองค์ประกอบนั้น การนำเสนอในลักษณะดังกล่าวช่วยลดข้อจำกัดของการสรุปเชิงบรรยายที่อาจขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้เขียนเพียงอย่างเดียว และทำให้ผู้อ่านตรวจสอบที่มาขององค์ประกอบได้ชัดเจนและผู้เขียนได้นำผลการสังเคราะห์องค์ประกอบมาวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ใช้พิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม เพื่อประกอบการวางแผนและกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Helms & Nixon, 2010) ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ ผู้เขียนจำแนกปัจจัยโดยพิจารณาจากแหล่งกำเนิดของปัจจัย ระดับที่สถานศึกษาสามารถควบคุมหรือบริหารจัดการได้ และผลของปัจจัยนั้นต่อการบรรลุเป้าหมายทางการศึกษา

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบบทบาทผู้นำในการขับเคลื่อนการบริหารการศึกษา

รหัส	แหล่งอ้างอิง	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5
A1	Gulick (1937, pp. 13–15)	✓	✓	-	✓	-
A2	Bass and Avolio (1994)	✓	✓	-	-	-
A3	Hallinger and Murphy (1985)	✓	✓	✓	-	-
A4	Senge (2006, pp. 5-10)	✓	✓	-	✓	-
A5	World Bank (2020)	-	✓	✓	✓	✓
A6	OECD (2024, pp. 13-17)	✓	✓	✓	-	✓
A7	UNESCO (2024, pp. 36–42)	✓	✓	✓	✓	-

รหัส	แหล่งอ้างอิง	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5
A8	Toprak et al. (2023)	✓	✓	-	✓	-
A9	Alzoraiki et al. (2024)	-	✓	✓	-	-
A10	Andriadi and Sulistiyo (2024)	-	✓	✓	-	-
A11	Choeyklin (2024)	✓	✓	-	-	✓
A12	Tatip (2024, pp. 85–96)	✓	✓	✓	✓	✓
รวม (f)		9	12	7	6	5
ร้อยละ		75.00	100.00	58.33	50.00	41.67

จากตารางที่ 2 พบว่า องค์ประกอบที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ C2 การพัฒนาครูและวัฒนธรรมองค์กร (f = 12, ร้อยละ 100.00) รองลงมา ได้แก่ C1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (f = 9, ร้อยละ 75.00) C3 งานวิชาการและผลลัพธ์ผู้เรียน (f = 7, ร้อยละ 58.33) C4 เครือข่ายและการมีส่วนร่วม (f = 6, ร้อยละ 50.00) และ C5 นวัตกรรม เทคโนโลยี และข้อมูล (f = 5, ร้อยละ 41.67) ตามลำดับ

ผลดังกล่าวไม่ได้หมายความว่า C4 และ C5 มีความสำคัญน้อยกว่าองค์ประกอบอื่นโดยสิ้นเชิง หากควรเข้าใจว่าเครือข่ายและเทคโนโลยีมักปรากฏในฐานะกลไกสนับสนุนมากกว่าแกนหลักของทฤษฎีภาวะผู้นำดั้งเดิม อย่างไรก็ตาม บทบาทด้านเครือข่าย เทคโนโลยี และข้อมูลมีแนวโน้มสำคัญเพิ่มขึ้น เพราะสถานศึกษาต้องเผชิญปัญหาที่ซับซ้อนและไม่สามารถพัฒนาได้โดยลำพัง

การวิเคราะห์ SWOT ในบริบทการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมด้วยการวิเคราะห์ SWOT ในภาพรวม ไม่ได้มุ่งประเมินสถานศึกษาแห่งใดแห่งหนึ่ง การนำไปใช้จึงควรปรับให้เหมาะสมกับขนาด ทรัพยากร บุคลากร และความจำเป็นของแต่ละสถานศึกษา

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ SWOT บทบาทผู้นำในการขับเคลื่อนการบริหารการศึกษาในบริบทเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
จุดแข็ง(Strengths: S) การพัฒนาครู และวัฒนธรรมองค์กร เป็นจุดแข็งสำคัญ ควบคู่กับการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงงานบริหารวิชาการและผลลัพธ์ของผู้เรียน	โอกาส(Opportunities: O) นโยบายที่มุ่งเน้นคุณภาพ ความก้าวหน้าทางดิจิทัล และศักยภาพของภาคีเครือข่าย ที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร รวมถึงระบบข้อมูลและการระดมทรัพยากร
จุดอ่อน(Weaknesses: W) ด้านการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี ระบบข้อมูล และการมีส่วนร่วมมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ยังไม่เด่นชัดเท่าที่ควร อีกทั้งความสำเร็จของการดำเนินงานยังขึ้นอยู่กับ ความสามารถของผู้บริหาร ความพร้อมของครู ความถูกต้องน่าเชื่อถือของข้อมูล และทรัพยากรที่สถานศึกษามีอยู่	ภาวะคุกคาม (Threats: T) การเปลี่ยนแปลงนโยบายและเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ปัญหาการขาดแคลนครูและการลาออกจากวิชาชีพ รวมถึงความไม่เท่าเทียม ในการเข้าถึงทรัพยากร อาจส่งผล ให้การบริหาร สถานศึกษาขาดความต่อเนื่องและไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสังเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์

SO ใช้จุดแข็งด้านบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี ข้อมูลและเครือข่ายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของผู้เรียน ส่วน ST ใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการและระบบพัฒนาครูเพื่อสร้างแรงจูงใจ รักษามูลค่า และรองรับการเปลี่ยนแปลง ขณะที่ WO ใช้นโยบาย เทคโนโลยี และความร่วมมือ จากเครือข่ายมาพัฒนาทักษะดิจิทัล ระบบข้อมูล และการมีส่วนร่วม สำหรับ WT มุ่งบริหารความเสี่ยง จัดลำดับการใช้ทรัพยากร และประเมินผลจากข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

ผู้นำต้องเชื่อมโยงการกำหนดทิศทาง การพัฒนาบุคลากร งานวิชาการ เทคโนโลยี ข้อมูล และเครือข่าย เพื่อให้สถานศึกษา ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ อันนำไปสู่การ สังเคราะห์ องค์ประกอบ LEADS Framework ในลำดับต่อไป

จากผลการสังเคราะห์ ผู้เขียนเสนอกรอบองค์ความรู้ LEADS Framework เพื่อใช้เป็นกรอบเชิงปฏิบัติ สำหรับผู้นำสถานศึกษา ประกอบด้วย L: Learning Vision and Strategic Direction, E: Empowering Teachers and Learning Culture, A: Academic Quality and Learner Outcomes, D: Digital Innovation and Data-driven Improvement และ S: Stakeholder Network and Shared Responsibility

ตารางที่ 4 กรอบองค์ความรู้ LEADS Framework

องค์ประกอบ	ความหมายเชิงปฏิบัติ	ตัวบ่งชี้การนำไปใช้
L: Learning Vision and Strategic Direction	กำหนดวิสัยทัศน์การเรียนรู้และแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	มีเป้าหมายชัดเจน สื่อสารทั่วถึง เชื่อมโยงแผน งบประมาณ และตัวชี้วัด
E: Empowering Teachers and Learning Culture	เสริมพลังครูและสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้	มีระบบนิเทศ โค้ช PLC การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแรงจูงใจเชิงบวก
A: Academic Quality and Learner Outcomes	ขับเคลื่อนงานวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน	ใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ พัฒนาหลักสูตร จัดการเรียนรู้เชิงรุก และประเมินสมรรถนะ
D: Digital Innovation and Data-driven Improvement	ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี และข้อมูลเพื่อพัฒนา	มีฐานข้อมูล ระบบติดตามผล สื่อดิจิทัล และนวัตกรรมที่ลดภาระครู
S: Stakeholder Network and Shared Responsibility	สร้างเครือข่ายและความรับผิดชอบร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา และภาคีร่วมขับเคลื่อนคุณภาพ

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่า บทบาทผู้นำทางการศึกษามีลักษณะเป็นระบบสัมพันธ์กัน โดยการพัฒนาครูและวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบศูนย์กลางที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ งานวิชาการ เทคโนโลยี และเครือข่ายให้เกิดผลลัพธ์ต่อผู้เรียน กรอบ LEADS Framework จึงสามารถใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย และการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้

สรุปองค์ความรู้

บทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนการบริหารการศึกษาเป็นบทบาทเชิงบูรณาการที่ไม่สามารถอธิบายด้วยทฤษฎีเดียวหรือหน้าที่แยกส่วนได้ แต่ต้องพิจารณาจากฐานทฤษฎีการบริหาร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำทางวิชาการ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และวรรณกรรมร่วมสมัยด้านดิจิทัลและข้อมูล

ผลการสังเคราะห์ความถี่จากวรรณกรรมและงานวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุดคือการพัฒนาครูและวัฒนธรรมองค์กร รองลงมาคือการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ งานวิชาการและผลลัพธ์ผู้เรียน นวัตกรรม เทคโนโลยีและข้อมูล และเครือข่ายกับการมีส่วนร่วม ตามลำดับ

องค์ความรู้สำคัญจากบทความนี้คือ LEADS Framework ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นกรอบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา การออกแบบแผนกลยุทธ์ การนิเทศภายใน การประเมินภาวะผู้นำ และการวิจัยทางการบริหารการศึกษา โดยควรประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบท ขนาดโรงเรียน ทรัพยากร และความต้องการของผู้เรียน

ผู้นำทางการศึกษาในยุคปัจจุบันต้องเป็นทั้งผู้กำหนดทิศทาง ผู้พัฒนาคน ผู้นำทางวิชาการ ผู้สร้างเครือข่าย และผู้นำนวัตกรรม โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการสร้างคุณภาพผู้เรียนอย่างเสมอภาคและมีประสิทธิภาพ

References

- Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A., & Milhem, M. (2024). The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools. *Frontiers in Education*, 9, Article 1413607.
<https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1413607>
- Andriadi, D., & Sulistiyo, U. (2024). The influence of transformational and instructional leadership styles of school's principals on teacher's performance, motivation, job satisfaction and student achievement in primary and secondary schools. *PPSDP International Journal of Education*, 3(2), 536–548.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Choeyklin, P. (2024). Leadership of school administrators in the digital era. *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences*, 7(1), 100–115. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jmhs1_s/article/view/268388
- Ghamrawi, N. (2023). Toward Agenda 2030 in education: Policies and practices for effective school leadership. *Educational Research for Policy and Practice*, 22(2), 325–347.
<https://doi.org/10.1007/s10671-023-09341-8>
- Gulick, L. H. (1937). Notes on the theory of organization. In L. H. Gulick & L. F. Urwick (Eds.), *Papers on the science of administration* (pp. 1–45). Institute of Public Administration, Columbia University.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247.

- He, P., Guo, F., & Abazie, G. A. (2024). School principals' instructional leadership as a predictor of teacher's professional development. *Asian-Pacific Journal of Second and Foreign Language Education*, 9, Article 63. <https://doi.org/10.1186/s40862-024-00290-0>
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—Where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
- Karbkaew, J., Watanasak, K., & Wongwatkasem, W. (2024). Academic leadership of school administrators under of Nakhon Ratchasima Educational Service Area 1. *Journal of Mani Chettha Ram Wat Chommani*, 7(5), 494–509. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/JMCR/article/view/5572>
- Keawchaum, S., Saengsawang, C., & Trairath, P. (2025). Academic leadership of school administrators influencing the learning organization in the Chanthaburi Primary Educational Service Area Office 1. *Journal of Mani Chettha Ram Wat Chommani*, 8(2), 1–13. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/JMCR/article/view/6772>
- Ministry of Education. (2024). *Education policy of the fiscal year 2025-2026*. <https://ops.moe.go.th/moe-policy-2025-2026/>
- Office of the Basic Education Commission. (2026). *Annual report 2025 of the Office of the Basic Education Commission*. Office of the Basic Education Commission.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Education policy outlook 2024: Reshaping teaching into a thriving profession from ABCs to AI*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/dd5140e4-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Education at a glance 2025: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c0d9c79-en>
- Pengsanga, M., & Wangthanomsak, M. (2023). School administration in the digital era. *Srinakharinwirot Academic Journal of Education*, 24(2), 162–175. https://so13.tci-thaijo.org/index.php/SWU_JEd/article/view/1367
- Sachana, Y. (2025). Educational administration innovation in the digital age. *Journal of Association of Professional Development of Educational Administration of Thailand*, 7(3), 635–649.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.
- Tatip, S. (2024). Leadership of school administrators in the 21st century in schools under the Sukhothai Secondary Educational Service Area Office. *Journal of the Graduate Arts Club*, 2(3). <https://so13.tci-thaijo.org/index.php/jotgac/article/view/751>

- Tareedan, P., & Niyamajan, R. (2024). The digital age management of the educational institution management in the academic office of the Secondary Education Area of Ayutthaya. *Education Journal of Nakhonratchasima College*, 3(1), 65–76. <https://so08.tci-thaijo.org/index.php/edunmcj/article/view/3347>
- Toprak, M., Karakus, M., & Chen, J. (2023). Transformational school leadership: A systematic review of research in a centralized education system. *Journal of Educational Administration*, 61(5), 514-530. <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2022-0185>
- UNESCO. (2024). Global education monitoring report 2024/5: *Leadership in education—Lead for learning*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391406>
- Weeraraksameephon, T., Surungkapirat, J., & Thongphubate, T. (2024). The empowerment of educational institution administrators for the digital age. *Journal of Mani Chettha Ram Wat Chommani*, 7(5), 1214–1223. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/JMCR/article/view/5708>
- World Bank. (2020). *Realizing the future of learning: From learning poverty to learning for everyone, everywhere*.