

บทบาทของผู้บริหารการศึกษาเพื่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์  
เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

THE ROLE OF EDUCATIONAL ADMINISTRATORS IN DRIVING STRATEGIC INNOVATION FOR  
EDUCATIONAL QUALITY DEVELOPMENT

ธรรศญา หล้าอุดม

Tadsaya Laudom

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

Deputy Director of Sisaket Primary Educational Service Area Office 1

Corresponding Author e-mail: balloontadsaya@gmail.com

Received May 26, 2025; Revised August 4, 2025; Accepted August 12, 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารการศึกษาในการขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเน้นความสำคัญของการปรับตัวของระบบการศึกษาในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารศึกษามีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง วางแผนกลยุทธ์ และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการนำนวัตกรรมไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ บทความวิชาการนี้ ผู้เขียนจะนำเสนอ 1) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา 2) นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ และ 3) บทบาทของผู้บริหารในการขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ องค์ความรู้จากบทความนี้ชี้ให้เห็นว่า บทบาทของผู้บริหารศึกษากับการขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตั้งแต่การกำหนดทิศทางและสร้างวิสัยทัศน์ การวางแผนและออกแบบกลยุทธ์ การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก การสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นการมีส่วนร่วมการประสานงานและสร้างเครือข่ายไปจนถึงการติดตามประเมินผลและปรับปรุงพัฒนา และการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารให้สามารถปฏิบัติบทบาทเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาและสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

**คำสำคัญ:** บทบาทของผู้บริหารการศึกษา; การขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์; การพัฒนาคุณภาพการศึกษา

Abstract

This article aims to analyze the role of educational administrators in driving strategic innovation for the development of education quality, emphasizing the importance of adapting the education system in the rapidly changing world. Educational administrators play a crucial role in leading change, planning, and inspiring personnel to participate in the implementation of innovation for successful outcomes. In this article, the author presents three main areas 1) concepts and theories related to educational administration 2) strategic innovations, and

3) the role of administrators in driving strategic innovation. The body of knowledge presented indicates that the role of educational administrators in promoting strategic innovation is essential for improving educational quality. This includes setting direction and creating a vision, planning and designing strategies, providing support and facilitating processes, inspiring and encouraging participation, coordinating and networking, monitoring and evaluating initiatives for continuous improvement. Moreover, developing administrators' competencies to effectively fulfill these roles is a key factor in elevating the quality of education and achieving sustainable outcomes.

**Keywords:** Roles of Educational Leaders; Strategic Innovation Driving; Quality Education Development

## บทนำ

การศึกษาถือเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และขับเคลื่อนความเจริญก้าวหน้าของประเทศในทุกมิติ ในโลกยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและพลวัต ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมในระดับโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้ระบบการศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ประเทศไทยเองก็เช่นกัน มีความพยายามในการปฏิรูปการศึกษามาโดยตลอด ดังจะเห็นได้จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งมุ่งเน้นการกระจายอำนาจทางการบริหารจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 รวมถึงการเตรียมความพร้อมสู่บริบทสากล เช่น ประชาคมอาเซียน เป้าหมายสูงสุดของการปฏิรูปและการพัฒนาเหล่านี้คือการยกระดับ “คุณภาพการศึกษา” ให้ทัดเทียมมาตรฐานสากลและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างแท้จริง ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ ๆ บทบาทของผู้บริหารการศึกษาไม่อาจจำกัดอยู่เพียงการบริหารงานเชิงบริหารจัดการเท่านั้น หากแต่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถส่งเสริมการเรียนรู้ และขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ (Fullan, 2007) อย่างไรก็ตาม ในบริบทของสังคมไทย ผู้บริหารการศึกษายังคงเผชิญกับความท้าทายหลายประการที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวอย่างเต็มศักยภาพ ไม่ว่าจะเป็นข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของระบบราชการ วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการลองผิดลองถูก ภาระงานที่มากเกินไป หรือแม้แต่ความเหลื่อมล้ำด้านทรัพยากรที่กระทบต่อการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง การวิเคราะห์อุปสรรคและปัจจัยท้าทายเหล่านี้อย่างลึกซึ้ง จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยสะท้อนสภาพจริงของระบบการศึกษาไทย และเปิดพื้นที่ให้เกิดการพัฒนาแนวทางการบริหารที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

การบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพการศึกษานั้นไม่ใช่เรื่องง่าย ระบบการศึกษาไทยยังคงประสบปัญหาและความท้าทายหลายประการ ทั้งความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ข้อจำกัดด้านทรัพยากร โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็ก ความจำเป็นในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และความท้าทายในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวิธีการจัดการเรียนรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบ

แบบเดิมที่อาจเน้นการดำเนินงานตามระเบียบแบบแผนหรือการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอาจไม่เพียงพออีกต่อไปในการรับมือกับความซับซ้อนและความท้าทายเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Runcharoen, 2007) บริบทดังกล่าวเรียกร้องให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุกและการแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ที่สามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน ในสถานการณ์เช่นนี้ “นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์” (Strategic Innovation) ได้กลายเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรในภาคส่วนต่าง ๆ รวมถึงภาคการศึกษา นวัตกรรมในบริบทการศึกษาไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการคิดค้นและนำเสนอแนวทาง กระบวนการ รูปแบบการบริหารจัดการ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ หรือวิธีการจัดการเรียนการสอนใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมและสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น คำว่า “เชิงกลยุทธ์” เข้ามาเน้นย้ำว่านวัตกรรมนั้นไม่ได้เกิดขึ้นแบบกระจัดกระจายหรือเป็นไปตามยถากรรม แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผน มีทิศทางที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายระยะยาวขององค์กร และมุ่งสร้างคุณค่าได้เปรียบหรือผลลัพธ์ที่ยั่งยืน นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการผสมผสานระหว่างความคิดสร้างสรรค์และการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลกระทบในวงกว้างต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตัวอย่างของนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ในบริบทการศึกษาไทยที่ปรากฏในงานวิจัยต่างๆ อาจรวมถึงการพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถานศึกษาหรือกับองค์กรภายนอกเพื่อระดมทรัพยากร แลกเปลี่ยนความรู้ และยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนร่วมกัน การสร้างกลไกและแนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ชุมชนเข้ามาเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างแท้จริง การพัฒนารูปแบบเครือข่ายการเรียนรู้สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง หรือการนำแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่มาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานทางการศึกษา นวัตกรรมเหล่านี้ล้วนมีเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหาที่ดำรงอยู่และขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ก้าวหน้าไปอีกระดับ ท่ามกลางความจำเป็นในการสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์มาใช้ “ผู้บริหารการศึกษา” ในทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารสถานศึกษาไปจนถึงผู้บริหารในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและส่วนกลาง ถือเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการเป็น “ผู้ขับเคลื่อน” (driver) กระบวนการดังกล่าว ผู้บริหารการศึกษามีได้มีหน้าที่เพียงแค่บริหารจัดการงานประจำวันตามกรอบระเบียบที่มีอยู่ แต่ยังคงต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถมองเห็นโอกาสและความท้าทายในอนาคต มีภาวะผู้นำในการริเริ่มและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางและวางแผนการนำนวัตกรรมมาใช้ที่เหมาะสมกับบริบท และที่สำคัญคือ ต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ชักจูงและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเกิดการยอมรับและมีส่วนร่วมในการนำนวัตกรรมไปปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารการศึกษาในยุคนี้จึงต้องครอบคลุมทั้งความสามารถในการวางแผนและจัดการ การคิดเชิงวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การประสานสัมพันธ์และทำงานเป็นทีม และการบริหารจัดการฐานข้อมูล ซึ่งล้วนเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์

บทบาทของผู้บริหารการศึกษาในการขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์นั้นมีความซับซ้อนและหลากหลายมิติ เริ่มตั้งแต่การเป็น ผู้ริเริ่มและแสวงหานวัตกรรม (Initiator and Explorer) โดยการศึกษาแนวคิดใหม่ ๆ ติดตามการเปลี่ยนแปลง และมองหาแนวปฏิบัติที่ดีจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมาปรับใช้หรือพัฒนาเป็นนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทของตน การเป็นผู้วางแผนและออกแบบกลยุทธ์ (Strategist and Designer) โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และวางแผนการนำนวัตกรรมมาใช้อย่างเป็นระบบ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น การเป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก (Supporter and Facilitator) โดยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทดลองและการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วม ให้การสนับสนุนทั้งด้านขวัญกำลังใจและทรัพยากร และจัดอุปสรรคที่อาจขัดขวางการดำเนินงาน การเป็น ผู้ประสานงานและสร้างเครือข่าย (Coordinator and Network Builder) โดยการเชื่อมโยงความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก ทั้งภาครัฐ เอกชน และชุมชน เพื่อระดมพลังและทรัพยากรในการขับเคลื่อนนวัตกรรม และการเป็น ผู้ติดตามและประเมินผล (Monitor and Evaluator) เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำนวัตกรรมไปใช้ และนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าความสำคัญของนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์และบทบาทของผู้บริหารการศึกษาในการขับเคลื่อนนวัตกรรมจะเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง แต่ยังคงมีประเด็นที่ต้องการการศึกษาทำความเข้าใจในเชิงลึกต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของระบบการศึกษาไทย เช่น ปัจจัยใดบ้างที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อผู้บริหารการศึกษาในการขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องมีสมรรถนะหรือคุณลักษณะเฉพาะใดบ้างจึงจะสามารถทำหน้าที่นี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รูปแบบหรือกลยุทธ์การขับเคลื่อนนวัตกรรมแบบใดที่เหมาะสมและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างแท้จริงในบริบทที่แตกต่างกัน การทำความเข้าใจในประเด็นเหล่านี้ยิ่งอย่างถ่องแท้จะช่วยให้สามารถพัฒนาแนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหารการศึกษาได้อย่างตรงจุด รวมถึงการออกแบบนโยบายที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน บทความวิชาการฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารการศึกษาในการขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อนำเสนอภาพรวมของบทบาทที่หลากหลายของผู้บริหารการศึกษา ความท้าทายที่ต้องเผชิญ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติในการส่งเสริมให้ผู้บริหารการศึกษาสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเต็มศักยภาพ อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาของไทยให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในที่สุด

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษา (Educational Administration) เป็นศาสตร์ที่มีพลวัตและมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อทำความเข้าใจและปรับปรุงกระบวนการจัดการทรัพยากรและนำพาองค์กรทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายด้านคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาผู้เรียนอย่าง

เต็มศักยภาพ การบริหารการศึกษามักถูกมองว่าเป็นทั้ง “ศาสตร์” (Science) ที่ต้องอาศัยหลักการ ความรู้ และระเบียบแบบแผน และ “ศิลป์” (Art) ที่ผู้บริหารต้องประยุกต์ใช้ทักษะ ประสบการณ์ ภาวะผู้นำ และมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานจริง การบริหารสถานศึกษาคือกระบวนการที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมมือกัน ดำเนินการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาในทุกด้านตามเจตนารมณ์ของการศึกษา ขวัญพิชชา มีแก้ว, 2562 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารที่สำคัญ เช่น POSDCoRB ซึ่งเสนอโดย Luther Gulick และ Lyndall Urwick ประกอบด้วย การวางแผน (Planning - P), การจัดองค์การ (Organizing - O), การบริหารงานบุคคล (Staffing - S), การอำนวยการหรือสั่งการ (Directing - D), การประสานงาน (Coordinating - Co), การรายงาน (Reporting - R), และการงบประมาณ (Budgeting - B) กระบวนการเหล่านี้ถือเป็นหน้าที่พื้นฐานของผู้บริหารในการขับเคลื่อนองค์กร นอกจากนี้ แนวคิดด้านการบริหารคุณภาพ เช่น วงจรเดมมิง (Deming Cycle) หรือ PDSA (Plan-Do-Study-Act) ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในการบริหารการศึกษา เพื่อส่งเสริมการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง วงจรนี้ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การลงมือปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ/ศึกษาผล (Study) และการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข (Act) ซึ่งช่วยให้เกิดการเรียนรู้และยกระดับคุณภาพการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ในบริบทปัจจุบัน แนวคิดการบริหารการศึกษาได้พัฒนาไปสู่มิติที่ซับซ้อนและมุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์มากขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการที่มุ่งกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร โดยผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การพัฒนากลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมประเมินผล การนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในสถานศึกษาช่วยให้การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษา การระดมทรัพยากร และการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายมีทิศทางและประสบความสำเร็จมากขึ้น เครื่องมืออย่างการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management - RBM) ก็ถูกนำมาใช้เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership): แม้การบริหาร (Administration) จะเน้นที่การจัดการให้งานสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำ (Leadership) เน้นที่การสร้างอิทธิพล การจูงใจ และการนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเน้นการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ถือเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ (Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, 1994) แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการศึกษาได้พัฒนาจากการมุ่งเน้นโครงสร้างและประสิทธิภาพในยุคแรก มาสู่การให้ความสำคัญกับบุคลากร ระบบ และการปรับตัวตามสถานการณ์ จนถึงปัจจุบันที่เน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความเข้าใจในทฤษฎีเหล่านี้เป็นอย่างดี และสามารถบูรณาการหลักการต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อนำพาองค์กรทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพและสามารถรับมือกับความท้าทายในโลกยุคใหม่ได้อย่างยั่งยืน

## นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์

ในยุคที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน การศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่งเพื่อให้สามารถสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างแท้จริง การบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบเดิมอาจไม่เพียงพออีกต่อไปในการรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม หรือความคาดหวังที่สูงขึ้นต่อคุณภาพการศึกษา บริบทดังกล่าวเรียกรวมให้เกิดการแสวงหาและนำ “นวัตกรรม” (Innovation) มาใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบและมีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งนำไปสู่แนวคิดเรื่อง “นวัตกรรมด้านการศึกษาเชิงกลยุทธ์” (Strategic Educational Innovation) “นวัตกรรม” โดยทั่วไปหมายถึง การนำสิ่งใหม่ๆ ซึ่งอาจเป็นแนวความคิด วิธีการ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาตัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้น แล้วนำมาใช้ให้เกิดผลสำเร็จ (Sanguannam, 2010) ในบริบททางการศึกษา นวัตกรรมไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) มาใช้ในการเรียนการสอนหรือการบริหารจัดการเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการคิดค้นและนำเสนอแนวทางการระดมทุน รูปแบบการบริหารจัดการ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ หรือวิธีการจัดการเรียนการสอนใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมและสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น คำว่า “เชิงกลยุทธ์” (Strategic) เข้ามาเน้นย้ำว่านวัตกรรมนั้นไม่ได้เกิดขึ้นแบบกระจายหรือเป็นไปตามยถากรรม แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผน มีทิศทางที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายระยะยาวขององค์กรทางการศึกษา และมุ่งสร้างความได้เปรียบหรือผลลัพธ์ที่ยั่งยืนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Waemuso, 2019) นวัตกรรมด้านการศึกษาเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการผสมผสานระหว่างความคิดสร้างสรรค์และการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยรวม นวัตกรรมด้านการศึกษาเชิงกลยุทธ์สามารถปรากฏในหลากหลายรูปแบบ โดยอาจจำแนกตามขอบเขตหรือลักษณะของการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้

1) นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ (Administrative Innovation) เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบหรือกระบวนการบริหารจัดการใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคล่องตัวในการดำเนินงานของสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาเช่น การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ รูปแบบการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มุ่งเน้นการสร้างพันธะสัญญา การบริหารจัดการเครือข่าย และการพัฒนาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพงานวิชาการ (Nilkaewbawonwit et al., 2016) หรือการพัฒนาแบบการบริหารภาคีเครือข่ายในพื้นที่เพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน โดยมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนา รวมถึงแนวทางการบริหารเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษาของศูนย์การศึกษาพิเศษ การพัฒนารูปแบบการบริหารงานสัมพันธ์ชุมชน แนวทางการบริหารเครือข่ายชุมชนสัมพันธ์ ของสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน ที่เน้นการสร้าง ความเข้าใจ การส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น การมีส่วนร่วมของชุมชน และการสร้างเครือข่ายการพัฒนา หรือแนวทางการพัฒนาการบริหารงานสัมพันธ์ชุมชนของสถานศึกษา การนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์มาปรับใช้:

เช่น การนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อกำหนดทิศทาง เป้าหมาย การระดมทรัพยากร และการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานเครือข่าย (Ngamsa-ard, 2023)

2) นวัตกรรมด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (Curriculum and Instructional Innovation) มุ่งเน้นการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตร วิธีการสอน สื่อการเรียนรู้ และการวัดประเมินผลให้ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ตัวอย่างเช่น การพัฒนาหลักสูตรที่เน้นสมรรถนะ (Competency-based Curriculum) การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) หรือการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลที่หลากหลายและสะท้อนความสามารถที่แท้จริงของผู้เรียน

3) นวัตกรรมด้านการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Innovation) เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบหรือวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะที่จำเป็น และทันต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา (Professional Learning Communities - PLCs) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบการนิเทศติดตามที่เน้นการให้คำปรึกษาและเสริมพลัง (Nilkaewbawonwit et al., 2016) ปัจจัยที่ส่งเสริมการเกิดนวัตกรรมด้านการศึกษาเชิงกลยุทธ์การขับเคลื่อนนวัตกรรมด้านการศึกษาเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุนหลายประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เข้มแข็งและมีวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่เพียงพอ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Sarabut, 2020) นวัตกรรมด้านการศึกษาเชิงกลยุทธ์ถือเป็นหัวใจสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาในยุคปัจจุบัน การทำความเข้าใจในแนวคิด รูปแบบ และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง จะช่วยให้ผู้บริหารการศึกษาสามารถนำนวัตกรรมเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรและสร้างผลลัพธ์ทางการศึกษาที่ยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### บทบาทของผู้บริหารในการขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์

การขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องอาศัย “ผู้บริหารการศึกษา” ในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้บริหารในหน่วยงานส่วนกลาง ที่มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมไปปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม (Runcharoen, 2007) ผู้บริหารไม่ได้เป็นเพียงผู้จัดการจัดการงานประจำวันตามกรอบระเบียบเดิม แต่ต้องเป็น “นักยุทธศาสตร์” (Strategist) และ “ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง” (Change Manager) ที่สามารถนำพา

องค์กรก้าวข้ามความท้าทายและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ บทบาทของผู้บริหารในการขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์มีความซับซ้อนและหลากหลายมิติ สามารถสรุปบทบาทที่สำคัญได้ดังนี้

1) การเป็นผู้กำหนดทิศทางและสร้างวิสัยทัศน์ (Visionary Leader and Direction Setter)

ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถมองเห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในอนาคต และสามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจนว่าองค์กรต้องการนำนวัตกรรมใดมาใช้เพื่อเป้าหมายใด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) กับบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจและมุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นี้ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและเห็นความสำคัญของการนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2) การเป็นผู้วางแผนและออกแบบกลยุทธ์ (Strategic Planner and Designer) เมื่อมีทิศทาง

ที่ชัดเจนแล้ว ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อนำนวัตกรรมนั้นมาปฏิบัติให้เกิดผลจริง ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน การพัฒนากลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับบริบทและความพร้อมขององค์กร รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเหมาะสม สมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดการ (Planning and Management) ถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารในขั้นตอนนี้

3) การเป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก (Supporter and Facilitator) การขับเคลื่อน

นวัตกรรมต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การทดลอง และการเรียนรู้จากความผิดพลาด ซึ่งรวมถึงการให้การสนับสนุนทั้งด้านขวัญกำลังใจ ทรัพยากรที่จำเป็น เช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการนำนวัตกรรมไปใช้ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรกล้าที่จะเสนอแนวคิดใหม่ๆ และให้ความไว้วางใจในการดำเนินงาน

4) การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นการมีส่วนร่วม (Motivator and Enabler) ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารในการขับเคลื่อนนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารอย่างมีพลัง สร้างความกระตือรือร้น และจูงใจให้บุคลากรเห็นคุณค่าและประโยชน์ของนวัตกรรม รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ และดำเนินงาน (Mahasaro, 2020) การเป็นผู้ประสานงานและสร้างเครือข่าย (Coordinator and Network Builder) นวัตกรรมหลายอย่างจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายภาคส่วน ผู้บริหารจึงมีบทบาทในการเป็นผู้ประสานงานและสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในองค์กร ระหว่างสถานศึกษาด้วยกัน และกับองค์กรภายนอก เช่น ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และสถาบันอุดมศึกษา การสร้างพันธะสัญญาและความสัมพันธ์ที่ดีกับภาคีเครือข่ายจะช่วยระดมทรัพยากร แลกเปลี่ยนความรู้ และเสริมสร้างความเข้มแข็งในการขับเคลื่อนนวัตกรรม

#### 5) การเป็นผู้ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงพัฒนา (Monitor, Evaluator, and Improver)

เพื่อให้การขับเคลื่อนนวัตกรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารต้องมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ผลลัพธ์ และการนำข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาวัตกรรมการให้ดียิ่งขึ้น การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (Reflection) ร่วมกับทีมงานเป็นสิ่งสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกัน

#### 6) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ผู้บริหารที่ต้องการขับเคลื่อนนวัตกรรมควรทำตนเป็น

แบบอย่างที่ดีในการเปิดรับสิ่งใหม่ๆ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน และการแสดงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การกระทำของผู้บริหารมีอิทธิพลอย่างมากต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร

ผู้บริหารการศึกษามีบทบาทที่หลากหลายและสำคัญอย่างยิ่งในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ การตระหนักถึงบทบาทเหล่านี้และการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็น จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำพาองค์กรทางการศึกษาไปสู่การพัฒนาคุณภาพที่ยั่งยืนและตอบสนองต่อความท้าทายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### สรุปองค์ความรู้

บทบาทของผู้บริหารการศึกษาในการขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สำคัญ โดยเน้นความสำคัญของการปรับตัวของระบบการศึกษาในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ในที่นี่ไม่ได้จำกัดเพียงการใช้เทคโนโลยี แต่ยังรวมถึงการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และวิธีการจัดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่มีเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน ผู้บริหารการศึกษามีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถวางแผนกลยุทธ์ นำนวัตกรรมไปปฏิบัติ และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีส่วนร่วม บทบาทเหล่านี้มีความซับซ้อนและหลากหลายมิติ ตั้งแต่การกำหนดทิศทางและสร้างวิสัยทัศน์ การวางแผนและออกแบบกลยุทธ์ การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก การสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นการมีส่วนร่วม การประสานงานและสร้างเครือข่าย ไปจนถึงการติดตามประเมินผลและปรับปรุงพัฒนา นอกจากนี้ บทความยังได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา ซึ่งพัฒนาจากการมุ่งเน้นประสิทธิภาพไปสู่การให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่มุ่งกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาช่วยให้การวางแผนพัฒนาคุณภาพ การระดมทรัพยากร และการสร้างความร่วมมือมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ภาวะผู้นำทางการศึกษา โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและพัฒนาสถานศึกษา บทความนี้ชี้ให้เห็นว่าการขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุคปัจจุบัน และผู้บริหารการศึกษามีบทบาทสำคัญในการนำพานวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารให้สามารถปฏิบัติบทบาทเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาและสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

## เอกสารอ้างอิง

- Aminram, K., Lunsamrong, P., & Wongwatkasem, W. (2025). Community relations management of basic education institutions under the Sa Kaeo Primary Educational Service Area Office 2. *Journal of Mahayana Dhamma Voice*, 11(2), 1-19. (in Thai)
- Butsaenkhrot, K. (2022). *The development of a strengthening approach for the collaboration network of small schools under the Maha Sarakham Primary Educational Service Area Office 3*. [Master's thesis, Mahasarakham University]. (in Thai)
- Dakuntod, P. (2016). *Guidelines for managing community relations networks of primary schools towards the ASEAN Community in Pathum Thani Province*. [Master's thesis, Rajamangala University of Technology Thanyaburi]. (in Thai)
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. Routledge.
- Khruasri, W., Inrak, C., & Tangpanitanwanit, A. (2012–2013). Promotion and development of innovative learning networks for teachers and educational personnel to enhance student quality in the three southern border provinces of Thailand. *Parichart Journal*, 25(2), 81-90. (in Thai)
- Ministry of Education. (2003). *Manual for the administration of basic education institutions as juristic persons*. Express Transportation Organization Printing House. (in Thai)
- Panmangmee, C. (2020). Quality leadership of administrators and the implementation of organizational culture in schools under the Prachuap Khiri Khan Primary Educational Service Area Office 2. *Journal of Management Arts*, 4(3), 686–699. (in Thai)
- Panraphee, M. (2020). Development of community participation guidelines in education management for small schools under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 2. *Academic Journal of Mahamakut Buddhist University Roi Et Campus*, 10(1), 363–372. (in Thai)
- Phatrawat, N., Surat, C., & Pairat, W. (2016). Models for developing academic cooperation networks of primary educational service area offices under the Office of the Basic Education Commission. *Journal of Education, Burapha University*, 27(3), 18–32. (in Thai)
- Rattanaporn, R., et al. (2021). Guidelines for community participation in school administration under the Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 2. *Journal of Buddhist Socio-Cultural Review*, 6(3), 1–16. (in Thai)
- Runcharoen, T. (2007). *Professionalism in educational management and administration in the era of education reform (4th ed.)*. Khaofang. (in Thai)

- Rungrudee, K., & Surangkana, M. (2021). A study of academic administration of school administrators in the school network group 10 under Ubon Ratchathani Primary Educational Service Area Office 3. *Journal of Educational Innovation and Research*, 6(1), 134–145. (in Thai)
- Sanguannam, J. (2010). *Theories and practices in educational administration*. Bookpoint. (in Thai)
- Suksawat, P. (2023). The area network administrative model for learning resources development of Wiangpapao Wittayakom School, Chiang Rai Province. *Journal of Social Science and Cultural*, 7(6), 296–309. (in Thai)
- Wongyotha, J., & Phetwisit, B. (2024). Guidelines for collaborative network management in education at Special Education Center Network Group 9 under the Office of Special Education Administration. *Journal of Education*, Srinakharinwirot University, (Latest Issue), 156–177. (in Thai)