

บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการปรับตัวต่อสภาวะประชากรลดลง

THE ROLE OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN ADAPTING TO DECLINING STUDENT POPULATION

กัญชลารักษ์ ทีปการ
โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม

Kanchalaruk Teepakakorn

Angsilapittayakom School

Corresponding Author E-mail : zhangkanya.journal@gmail.com

(Received : 29 December, 2025; Edit : 30 December, 2025; accepted : 30 December, 2025)

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการปรับตัวต่อสภาวะประชากรลดลง ซึ่งเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและอัตราการเกิดที่ลดลงอย่างต่อเนื่องในสังคมไทย การลดลงของประชากรวัยเรียนส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาในหลายมิติ ทั้งด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ การบริหารทรัพยากรบุคคล และการกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา บทความนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารจากงานวิจัย บทความทางวิชาการ และเอกสารเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้อง ผลการวิเคราะห์พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการปรับตัวของสถานศึกษา โดยเฉพาะการบริหารเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างความร่วมมือกับชุมชนและภาคีเครือข่าย บทความเสนอแนะแนวทางเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถนำพาสถานศึกษาให้ดำรงอยู่และพัฒนาได้อย่างยั่งยืนภายใต้บริบทของสภาวะประชากรลดลง

คำสำคัญ : ผู้บริหารสถานศึกษา, ประชากรลดลง, การบริหารการศึกษา, การปรับตัวของสถานศึกษา

Abstract

This academic article aims to analyze the role of school administrators in adapting to the condition of declining population, which results from demographic changes and continuously decreasing birth rates in Thailand. The decline in school-age population directly affects educational management in various dimensions, including school administration, learning management, human resource management, and educational quality development. This study employed documentary analysis by reviewing academic research, scholarly articles, and policy-related documents. The findings indicate that school administrators play a crucial role in driving school adaptation through strategic management, quality-oriented learning development, efficient resource management, and collaboration with communities and educational partners. The article proposes approaches for strengthening administrators' competencies to ensure sustainable school development in the era of population decline.

Keywords : school administrators, population decline, educational administration, school adaptation

บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ประเทศไทยกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะการลดลงของประชากรวัยเรียน อันเป็นผลจากอัตราการเกิดที่ลดต่ำลงอย่างต่อเนื่อง การเพิ่มขึ้นของอัตรา

ผู้สูงอายุ และอัตราส่วนพึ่งพิงของผู้สูงอายุที่สูงขึ้นอย่างรวดเร็ว (National Economic and Social Development Board, 2022; United Nations, 2019) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรดังกล่าวสะท้อนความเป็นสังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ (Ageing Society) ซึ่งประเทศไทยคาดว่าจะมีสัดส่วนผู้สูงอายุเกิน 20% ของประชากรทั้งหมดภายในไม่กี่ปีข้างหน้า ส่งผลให้จำนวนเด็กและเยาวชนในวัยเรียนลดลงอย่างต่อเนื่อง (WHO, 2021) จากข้อมูลสถิติประชากร พบว่าอัตราการเกิดในประเทศไทยลดลงจากประมาณ 1.50 คนต่อหญิงในปี 2558 เหลือเพียงประมาณ 1.24 คนต่อหญิงในปี 2564 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ทดแทนประชากรที่ระดับ 2.1 ทำให้จำนวนเด็กแรกเกิดและเยาวชนในช่วงวัยเรียนตั้งแต่ระดับปฐมวัยจนถึงมัธยมศึกษาตอนปลายลดลงอย่างมีนัยสำคัญ (World Bank, 2025) การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่เพียงส่งผลในเชิงปริมาณ แต่ยังสร้างผลกระทบเชิงโครงสร้างต่อระบบการศึกษาไทยในหลายมิติ โดยเฉพาะในระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนผู้เรียนที่ลดลงทำให้โรงเรียนบางแห่งประสบปัญหาการจัดสรรอัตรากำลังครูและทรัพยากรไม่สอดคล้องกับภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ รวมทั้งการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาที่ต้องเผชิญกับการควมรวมสถานศึกษาหรือการปิดโรงเรียนในพื้นที่ชนบท (Office of the Education Council, 2023) ในระดับอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งเริ่มประสบกับปัญหาขาดแคลนนักศึกษา ทำให้การแข่งขันด้านการรับสมัครเพิ่มสูงขึ้นและเกิดแนวความคิดการปรับโครงสร้างหลักสูตร การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการขยายบทบาทสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชนเพื่อรับมือสถานการณ์ดังกล่าว (Marginson, 2018; Altbach & de Wit, 2020)

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรเช่นนี้ จึงมิได้เป็นเพียงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อจำนวนผู้เรียนเท่านั้น แต่ยังท้าทายต่อแนวคิดและรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบดั้งเดิม ซึ่งต้องเปลี่ยนผ่านไปสู่การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ที่ยืดหยุ่น สามารถตอบสนองต่อบริบทใหม่ของสังคมและเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2564; สุวิมล ว่องวานิช, 2563) การลดลงของประชากรวัยเรียนมิได้ส่งผลกระทบเฉพาะในมิติของจำนวนผู้เรียนที่ลดลงเท่านั้น หากแต่ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงโครงสร้างต่อระบบการศึกษาในภาพรวมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งในด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา การจัดสรรงบประมาณ อัตราากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนจิตสวามิภักดิ์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนลดลงอย่างต่อเนื่องอาจประสบปัญหางบประมาณไม่สอดคล้องกับภารกิจ อัตรากำลังครูเกินหรือไม่เหมาะสมกับความต้องการที่แท้จริง รวมถึงข้อจำกัดในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2564; Office of the Education Council, 2023) ภายใต้บริบทดังกล่าว รูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบเดิมที่มุ่งรองรับการขยายตัวเชิงปริมาณจึงไม่สามารถตอบสนองต่อสภาพการณ์ปัจจุบันได้อย่างเพียงพอ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนสู่การบริหารจัดการเชิงคุณภาพและความยั่งยืน ซึ่งต้องอาศัยบทบาทเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการวางแผนการตัดสินใจ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ (Bush, 2020; Fullan, 2019) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมิได้ทำหน้าที่เพียงผู้ควบคุมดูแลการดำเนินงานประจำวัน หากแต่เป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงที่ต้องสามารถมองภาพรวมเชิงระบบ เชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติ และสร้างความพร้อมของบุคลากรภายในองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษายังมีบทบาทสำคัญในการใช้สถานการณ์ประชากรวัยเรียนลดลงเป็นโอกาสในการยกระดับคุณภาพการศึกษา เช่น การส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การพัฒนาครูให้มีสมรรถนะที่หลากหลาย และการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน (สุวิมล ว่องวานิช, 2563) ดังนั้น บทความนี้จึงมุ่งวิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการปรับตัวต่อสภาวะประชากรลดลง พร้อมเสนอแนวทางเชิงวิชาการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทการศึกษาไทย เพื่อสนับสนุนการดำรงอยู่และการพัฒนาของสถานศึกษาอย่างยั่งยืนในระยะยาว

เนื้อหา

1. สภาวะประชากรลดลงกับความท้าทายของสถานศึกษา

การลดลงของประชากรวัยเรียนเป็นปรากฏการณ์เชิงโครงสร้างที่ส่งผลกระทบอย่างกว้างขวางต่อระบบการศึกษา โดยเฉพาะในระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งหลายแห่งต้องเผชิญกับปัญหาจำนวนนักเรียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน การลดชั้นเรียน การควมรวมสถานศึกษา และในบางกรณีอาจนำไปสู่การยุบหรือปิดสถานศึกษา โดยเฉพาะ

โรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ชนบทและห่างไกล ผลกระทบดังกล่าวไม่เพียงสะท้อนปัญหาเชิงปริมาณของผู้เรียนเท่านั้น หากแต่ยังเชื่อมโยงไปถึงประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร ความคุ้มค่าของงบประมาณ และคุณภาพการจัดการศึกษาโดยรวม (Office of the Education Council, 2023; UNESCO, 2021) ในมิติด้านงบประมาณ การมีจำนวนนักเรียนลดลงส่งผลให้สถานศึกษามีข้อจำกัดในการจัดสรรงบประมาณตามสูตรการจัดสรรรายหัว ซึ่งอาจกระทบต่อการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ การบำรุงรักษาสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สถานศึกษาจำเป็นต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารอัตรากำลังครูให้สอดคล้องกับภารกิจที่แท้จริง ทั้งในกรณีครูเกินความจำเป็น หรือการขาดแคลนครูในสาขาวิชาเฉพาะ ส่งผลให้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในลักษณะเดิมอาจไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2566; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564) ภายใต้บริบทดังกล่าว แนวคิดการบริหารสถานศึกษาแบบเดิมที่มุ่งเน้นการขยายโอกาสทางการศึกษาและรองรับการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้เรียนจึงไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันอีกต่อไป สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดไปสู่การบริหารจัดการเชิงคุณภาพและความยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในบริบทที่แตกต่างหลากหลายมากยิ่งขึ้น (สุวิมล ว่องวาณิช 2563; Fullan, 2019)

ในกระบวนการปรับตัวดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในฐานะผู้นำเชิงรุกที่ต้องสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ วางแผนเชิงกลยุทธ์บนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ และสร้างความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายสามารถปรับตัวและทำงานไปในทิศทางเดียวกัน การเผชิญกับสภาวะประชากรลดลงจึงมิใช่เพียงความท้าทาย หากแต่เป็นโอกาสในการทบทวนและยกระดับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาให้มีความยืดหยุ่น เข้มแข็ง และยั่งยืนในระยะยาว

2. บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารเชิงกลยุทธ์

ภายใต้สภาวะประชากรวัยเรียนที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง การบริหารสถานศึกษาไม่อาจดำเนินไปตามรูปแบบเดิมที่มุ่งรองรับการขยายตัวเชิงปริมาณได้อีกต่อไป ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับบทบาทสู่การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายการพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทประชากรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การบริหารเชิงกลยุทธ์ในยุคประชากรลดลงควรมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพการศึกษา ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร และความยั่งยืนขององค์กร มากกว่าการมุ่งเน้นปริมาณผู้เรียนหรือการขยายโครงสร้างทางกายภาพ (Bush, 2020; Fullan, 2019) หัวใจสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในบริบทดังกล่าว คือการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐานในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรนำข้อมูลด้านโครงสร้างประชากร แนวโน้มจำนวนนักเรียน ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และบริบทชุมชน มาใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์และกำหนดทิศทางการพัฒนาอย่างรอบคอบ การตัดสินใจบนฐานข้อมูลช่วยลดความเสี่ยงจากการบริหารตามประสบการณ์หรือความเคยชิน และเพิ่มความแม่นยำในการวางแผนพัฒนาในระยะกลางและระยะยาว (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2566; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564) นอกจากนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ในยุคประชากรลดลงยังต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารจำเป็นต้องสื่อสารวิสัยทัศน์และทิศทางการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้าใจอย่างชัดเจน สร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และเสริมสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรพร้อมปรับตัวไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ การสร้างความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมให้การดำเนินกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Kotter, 2018; Fullan, 2019) ยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนากลไกการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานและนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงแผนงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมิใช่กระบวนการที่ทำเพียงครั้งเดียว หากแต่เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องอาศัยภาวะผู้นำ ความยืดหยุ่น และการเรียนรู้ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2563)

3. บทบาทด้านการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

สภาวะประชากรวัยเรียนที่ลดลง นอกจากจะเป็นความท้าทายเชิงโครงสร้างแล้ว ยังเปิดโอกาสสำคัญให้สถานศึกษาสามารถทบทวนและปรับปรุงรูปแบบการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการจัดการเรียนรู้ที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) และการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนอย่างเต็มตาม

ความสามารถ เนื่องจากขนาดชั้นเรียนที่เล็กลงเอื้อต่อการดูแลผู้เรียนอย่างใกล้ชิดและการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะของผู้เรียนแต่ละคน (สุวิมล ว่องวานิช 2563; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564) ในบริบทดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและสร้างเงื่อนไขที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ โดยการส่งเสริมให้ครูออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอย่างรอบด้าน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการคิด และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การกำหนดนโยบายภายในสถานศึกษาที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการสอนจากการถ่ายทอดความรู้ไปสู่การเรียนรู้เชิงลึก ถือเป็นภารกิจเชิงวิชาการที่ผู้บริหารต้องขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบ (Fullan, 2019; สุวิมล ว่องวานิช 2563) นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษายังมีบทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leader) ที่ต้องสร้างระบบสนับสนุนการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบของการพัฒนาวิชาชีพครู การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) และการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร การพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องช่วยให้ครูสามารถปรับตัวต่อบริบทการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลง และพัฒนาความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับผู้เรียนในยุคปัจจุบัน (สุวิมล ว่องวานิช 2563; Robinson, 2018)

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในยุคประชากรลดลงไม่อาจเกิดขึ้นได้จากความพยายามของครูเพียงลำพัง หากแต่ต้องอาศัยบทบาทเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดทิศทาง สนับสนุนทรัพยากร และสร้างระบบการพัฒนาวิชาชีพที่เข้มแข็ง เพื่อให้สถานศึกษาสามารถใช้บริบทของจำนวนนักเรียนที่ลดลงเป็นโอกาสในการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

4. บทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ

ภายใต้สภาวะประชากรวัยเรียนที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลและงบประมาณของสถานศึกษากลายเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดจำเป็นต้องได้รับการจัดสรรและใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อสนับสนุนพันธกิจหลักด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การมีจำนวนนักเรียนลดลงส่งผลให้รูปแบบการจัดสรรทรัพยากรแบบเดิม ซึ่งยึดตามขนาดของสถานศึกษาและจำนวนผู้เรียน อาจไม่สอดคล้องกับภารกิจที่แท้จริงของสถานศึกษาในปัจจุบัน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2566; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564) ในมิติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องสามารถวิเคราะห์ภาระงานและอัตรากำลังครูให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง โดยมุ่งลดความซ้ำซ้อนของบทบาทหน้าที่และส่งเสริมการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างยืดหยุ่น การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถหลากหลายด้าน (Multi-skilling) ช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานและรองรับการเปลี่ยนแปลงของภารกิจสถานศึกษาได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพควรคำนึงถึงทั้งประสิทธิภาพของงานและขวัญกำลังใจของบุคลากรควบคู่กันไป (Hoy & Miskel, 2018; Bush, 2020) ขณะเดียวกัน การบริหารงบประมาณในยุคประชากรลดลงจำเป็นต้องเปลี่ยนจากแนวคิดการใช้จ่ายเพื่อการขยายตัวไปสู่การบริหารงบประมาณบนหลักความคุ้มค่า ความโปร่งใส และการเกิดผลลัพธ์ต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการวางแผนงบประมาณเชิงกลยุทธ์ การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ และการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่างบประมาณที่ใช้ไปสามารถสร้างคุณค่าและยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างแท้จริง (OECD, 2020)

นอกจากนี้ การแสวงหาแหล่งทรัพยากรเพิ่มเติมจากความร่วมมือกับชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคีเครือข่ายทางการศึกษา ยังเป็นอีกบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างความมั่นคงด้านทรัพยากรและงบประมาณ การบริหารทรัพยากรบุคคลและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพในยุคประชากรลดลง จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถดำรงอยู่และพัฒนาได้อย่างยั่งยืนภายใต้ข้อจำกัดที่เพิ่มขึ้น

5. บทบาทด้านการสร้างความร่วมมือกับชุมชนและภาคีเครือข่าย

ในบริบทของสภาวะประชากรวัยเรียนที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาไม่สามารถดำรงอยู่และพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยทรัพยากรภายในเพียงลำพังอีกต่อไป ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการสร้างความร่วมมือกับชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาและการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า ความร่วมมือในลักษณะดังกล่าวช่วยลดข้อจำกัดด้านทรัพยากร เสริมสร้างโอกาสในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเพิ่มความยั่งยืนให้กับสถานศึกษาในระยะยาว (OECD, 2020; UNESCO, 2021) การสร้างความร่วมมือกับชุมชนในยุคประชากรลดลงมิได้จำกัดอยู่เพียงการขอรับ

การสนับสนุนด้านงบประมาณหรือทรัพยากรเท่านั้น หากแต่ครอบคลุมถึงการมีส่วนร่วมของชุมชนในการกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับบริบทท้องถิ่น และการใช้สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีบทบาทในการเปิดพื้นที่ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง สร้างความไว้วางใจและพัฒนาแนวทางความร่วมมือที่สอดคล้องกับความต้องการและศักยภาพของพื้นที่ (สุวิมล ว่องวานิช, 2563) นอกจากนี้ ความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานภายนอกยังช่วยเสริมสร้างการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ (Area-based Management) ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการตอบสนองต่อความแตกต่างของบริบทประชากรและสังคมในแต่ละพื้นที่ ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำหน้าที่เป็นผู้ประสานและเชื่อมโยงทรัพยากรจากหลายภาคส่วน เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างเหมาะสมกับบริบทเฉพาะของสถานศึกษาและชุมชนที่รับผิดชอบ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2566; OECD, 2021)

กล่าวโดยสรุป บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างความร่วมมือกับชุมชนและภาคีเครือข่ายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของสถานศึกษาในยุคประชากรลดลง การบริหารจัดการที่เปิดกว้างต่อความร่วมมือ การใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และการเชื่อมโยงสถานศึกษากับบริบทชุมชนอย่างใกล้ชิด จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

สรุป

สภาวะประชากรวัยเรียนที่ลดลงอย่างต่อเนื่องเป็นความท้าทายเชิงโครงสร้างที่ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาไทยในหลายมิติ ทั้งด้านการบริหารจัดการ การจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ และความยั่งยืนของสถานศึกษาในระยะยาว บทความนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในฐานะกลไกหลักในการขับเคลื่อนการปรับตัวของสถานศึกษาให้สามารถดำรงอยู่และพัฒนาได้ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จากการวิเคราะห์พบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการรับมือกับสภาวะประชากรลดลงครอบคลุมหลายด้าน ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การบริหารทรัพยากรบุคคลและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างความร่วมมือกับชุมชนและภาคีเครือข่าย เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของสถานศึกษา บทบาทดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนจากผู้บริหารงานตามหน้าที่ไปสู่การเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ สามารถใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ และสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนไกระบวนการพัฒนา โดยสรุป การเผชิญกับสภาวะประชากรวัยเรียนลดลงมิได้เป็นเพียงปัญหาที่ต้องแก้ไข หากแต่เป็นโอกาสสำคัญในการทบทวนและยกระดับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาไปสู่การจัดการศึกษาที่เน้นคุณภาพ ความคุ้มค่า และความยั่งยืน หากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาบทบาทและสมรรถนะให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าว ระบบการศึกษาไทยจะสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). นโยบายและแนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก.

กรุงเทพมหานคร

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2563). แนวโน้มการพัฒนาการศึกษาไทยในบริบทสังคมสูงวัย. กรุงเทพมหานคร

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2566). รายงานการศึกษาไทย พ.ศ. 2566. กรุงเทพมหานคร

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). การคาดประมาณประชากรของประเทศไทย.

กรุงเทพมหานคร

สุวิมล ว่องวานิช. (2563). การประเมินเพื่อพัฒนาการเรียนรู้: แนวคิดและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Altbach, P. G., & de Wit, H. (2020). Post-pandemic outlook for higher education is bleakest for the poorest. *International Higher Education*, (102), 3–5.

Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). London: Sage.

- Fullan, M. (2019). Leadership: Key competencies for whole-system change. Bloomington, IN: Solution Tree.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2018). Educational administration: Theory, research, and practice (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Kotter, J. P. (2018). Leading change (Updated ed.). Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Marginson, S. (2018). Global trends in higher education financing and student support. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40(1), 1–15.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). Education policy outlook 2020 : Shaping responsive and resilient education systems. Paris: OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). Education at a glance 2021: OECD indicators. Paris: OECD Publishing.
- Robinson, V. M. J. (2018). Reduce change to increase improvement. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- United Nations. (2019). World population prospects 2019. New York, NY: United Nations.
- UNESCO. (2021). Reimagining our futures together: A new social contract for education. Paris: UNESCO.
- World Health Organization. (2021). Ageing and health. Geneva: WHO.