

# การพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา 4.0 ภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

## สู่การเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืนของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไทย

นำเสนอเมื่อ : 31 ม.ค. 2564

# การพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา 4.0 ภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

## สู่การเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืนของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไทย

พรชัย เจดามาน, เฟซบุ๊ก กิจระการ, กลวัชร วัังสะอาด และเบญจภัทร จงหมื่นไวย์

### บทสรุปผู้บริหาร

การศึกษาเป็นกลไกหลักในการพัฒนา ส่งเสริม  
ปลูกฝังแนวความคิดและความรู้ให้กับเยาวชนพลเมืองโดยรวมที่เป็นตัวแปรหลักของความสามารถในการแข่งขันระยะยาว ซึ่งการออกแบบการศึกษาจึงเป็นข้อต่อสำคัญของการพัฒนาในทุกด้าน  
อันเป็นเป้าหมายในการสร้างความมั่นคงและขีดความสามารถ การพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์  
การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม  
การปรับสมดุลพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อการสร้างสังคมแห่งคุณธรรมและสังคมแห่งการเรียนรู้  
การสร้างนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
อันเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของการพัฒนาที่เป็นภารกิจสำคัญในการจัดระบบทิศทางการพัฒนาการจัดการศึกษา 4.0 ที่ตอบโจทย์ความเป็นพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 และเป็นกลไกนำไปสู่การพัฒนาความเข้มแข็ง  
การพัฒนาประเทศสู่ประเทศไทยยุค 4.0 อย่าง “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” นั้น ประเทศไทยจำเป็นต้องมี  
“กรอบเป้าหมาย” การจัดการศึกษาที่ชัดเจนในการรับมือกับพลวัตศตวรรษที่ 21 (the 21st century dynamics) ที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงในภูมิรัฐศาสตร์และภูมิเศรษฐกิจโลก ตามกรอบยุทธศาสตร์พัฒนาประเทศไทย 4.0 อย่าง “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” นั่นก็คือ กลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ  
เป็นสิ่งสำคัญที่สามารถมองเห็นกระบวนการการปฏิบัติงานทั้งหมด ส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีม  
เนื่องจากสามารถสื่อสารกระบวนการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนกับทีมงานได้กระจ่างชัด  
ซึ่งทำให้สามารถอธิบายหรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ให้มีมุมมองที่กว้างขึ้น และทำให้ มองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้น  
อันเป็นผลดีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว  
ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจากการกำหนดทิศทางและกระบวนการผลักดันให้ทุกองค์ประกอบของระบบสามารถขับเคลื่อนได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา 4.0 ภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 สู่การเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืนของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไทย  
เพื่อสามารถจัดการศึกษาให้มีความสมบูรณ์พร้อม  
มีความชัดเจนในการบริหารจัดการศึกษาที่ความเชื่อมโยงและการบูรณาการการทำงานที่สอดคล้องกัน  
สามารถใช้เป็นรากฐานสำคัญของการจัดการศึกษา ในด้านสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงของพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

ที่มีนัยสำคัญต่อการจัดการศึกษา 4.0 และกำหนดภาพรวมของเป้าประสงค์หลัก  
ด้านกระบวนการบริหารจัดการศึกษา 4.0 ภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21  
สู่การเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืน ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษา 4.0  
ภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 สู่การเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืน  
และด้านแนวทางการบริหารจัดการศึกษา 4.0 ภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21  
สู่การเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืน  
ต่อการขับเคลื่อนที่สามารถผลักดันแนวทางไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของการศึกษาขั้นพื้นฐานไทย

## สภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงของพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 ที่มีนัยสำคัญต่อการจัดการศึกษา 4.0 ของเป้าประสงค์หลักการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไทย

สภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงของพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 ที่มีนัยสำคัญต่อการจัดการศึกษา 4.0  
ของเป้าประสงค์การศึกษาขั้นพื้นฐานไทย ประกอบด้วย  
ปรัชญาพื้นฐานที่เป็นรากฐานของระบบการศึกษาในพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21  
เป้าประสงค์ของการจัดการศึกษาที่พึงประสงค์  
ความท้าทายการจัดการศึกษาที่มีนัยสำคัญในการบรรลุเป้าประสงค์หลัก

### 1. ปรัชญาพื้นฐานที่เป็นรากฐานของระบบการศึกษาในพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

ปรัชญาพื้นฐานที่เป็นรากฐานของระบบการศึกษาในพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 จะต้องเปลี่ยนไปจากเดิม  
ดังนี้

#### • การปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ (Identity modification)

จากเดิมแต่ละคนมีสถานะเป็นแค่เพียงพลเมืองไทยสู่ความเป็นคนไทยที่เป็นส่วนหนึ่งของพลเมืองโลกซึ่งจะต้  
องมีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 และประชาคมโลก รวมถึง  
เครือข่ายของประชาคมโลก ตลอดจน  
การปลูกจิตสำนึกที่เหมาะสมและดึงมาเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

#### • การปรับเปลี่ยนจุดเห็น (Reorientation modification)

จากการเน้นการสร้างคนเพื่อป้อนการเติบโตทางเศรษฐกิจเพื่อตอบสนองสังคมอุตสาหกรรมเพียงอย่างเดียวไป  
สู่การเน้นการสร้างการเติบโตเพื่อรองรับการสร้างและปลดปล่อยศักยภาพของบุคลากรและผู้คนในสังคม  
เพื่อตอบสนองสังคมองค์ความรู้ ภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน

#### • การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm-shift modification)

จากความพยายามเอาชนะธรรมชาติมาเป็นการอยู่ร่วมกับธรรมชาติ  
และสร้างเครือข่ายพัฒนาการจัดการศึกษาภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน

• การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม จากการเป็นสังคมที่คนมุ่งมันแข่งขันและฟาดฟันต้องเอาชนะผู้อื่นมา  
เป็นการทำงานร่วมกับผู้อื่นของลักษณะทีมในลักษณะเกื้อกูลแบ่งปัน (Collaborative-culture)  
คนเก่งช่วยเหลือคนที่ด้อยกว่าเรียกหาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับตนเองและชวนรวมไปพร้อมๆ  
กันผู้คนมีความเมตตาดำเนินชีวิตในความเป็นมิตรไมตรีจิตต่อกันและกัน

#### • การขับเคลื่อนการศึกษาไปสู่ความเป็นผู้นำทางการศึกษาในระดับภูมิภาค

จากการคำนึงถึงประเด็นด้านสังคม วัฒนธรรม และมาตรฐานการศึกษา อาศัยการกำหนดเป้าหมาย  
วัตถุประสงค์และการดำเนินงานในอนาคตอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นรอบด้าน  
เป็นไปอย่างมีเอกภาพและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับมี  
ส่วนร่วมในการริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาให้มีความก้าวหน้าทางการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ  
และเสาะหาเทคนิควิธีในการเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสู่การเป็นสังคมแ  
ห่งการเรียนรู้

### 2. เป้าประสงค์ของการจัดการศึกษาในพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 ที่พึงประสงค์

เป้าประสงค์ของการจัดการศึกษาในพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 ที่พึงประสงค์ คือ การศึกษาช่วยบ่มเพาะเยาวชนและคนไทยทุกคนเป็นผู้ที่มีศักยภาพ และกลมกลืนให้เป็นคนที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสุข นำไปสู่ระดับการพัฒนาการศึกษาอย่างสมดุลและยั่งยืน พร้อมกับเป็นสังคมที่อยู่ดีมีสุข ที่เป็นเป้าหมายปลายทางของการจัดการศึกษา 4.0 คือ ผลลัพธ์ อันประกอบด้วย การเข้าถึง (Access) ความเท่าเทียม (Equity) คุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และ ตอบโจทย์บริบทที่เปลี่ยนแปลงภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

### 3.

## ความท้าทายการจัดการศึกษาที่มีนัยสำคัญในการบรรลุเป้าประสงค์หลักภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

ความท้าทายการจัดการศึกษาที่มีนัยสำคัญ ในการบรรลุเป้าประสงค์หลักภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 ทั้งในด้านคุณภาพการศึกษา การเข้าถึงและเท่าเทียม ประสิทธิภาพ และปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ของความเป็นพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้ ต้องเปลี่ยนผ่านเข้าสู่กระแสนิยมของการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ การใช้และต่อยอดองค์ความรู้ การให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการพัฒนากำลังคนที่เหมาะสม และจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลง

### 3.1 ระดับมหภาคด้านการวางแผนกำลังคน

- การยกระดับการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ จากการวางแผนกำลังคน ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและสร้างเสริมพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเป็นองค์รวม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ เป็นผู้มีสมรรถนะสูง ขณะเดียวกันก็เป็นการพัฒนาอย่างสมดุล
- การสร้างสังคมแห่งปัญญา (Wisdom-based society) และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning supportive environment) จากการเปลี่ยนแปลงด้วยกระบวนทัศน์ใหม่ (Paradigm- shift) ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ขับเคลื่อนให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

### 3.2 ระดับปัจเจกเป็นคุณลักษณะผู้เรียน

- การสร้างมนุษย์ที่สมบูรณ์ การมีจิตที่พร้อมและแข็งแกร่งในสมรรถนะหลักสอดคล้องกับการเรียนรู้ตามความถนัดและสนใจ โดยอาศัยการศึกษาเป็นเครื่องช่วยบ่มเพาะให้เป็นบุคคลที่มีศักยภาพ กลมกลืนเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสุขและพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืน ทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะแห่งอนาคต ทักษะทางสังคม และทักษะชีวิต มีใ้การมุ่งเน้น เพียงผลลัพธ์ทางวิชาการหรือการสอบเพื่อคะแนนอย่างเดียว

## กระบวนกรบริหารจัดการศึกษา 4.0 ภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

### สู่การเป็นประชาคม

### สังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืนของการศึกษาขั้นพื้นฐานไทย

กระบวนกรบริหารจัดการศึกษา 4.0 ภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 สู่การเป็นประชาคม สังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืนของการศึกษาขั้นพื้นฐานไทย เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย คือ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การมีส่วนร่วม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การจัดการ องค์กร ประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการคุณภาพ

### 1. ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

หลักการสำคัญของการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปสู่การปฏิบัติการบริหารจัดการศึกษาให้เกิดความยั่งยืน ประกอบด้วย (1) การเน้นหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข ดำเนินตามหลักทางสายกลาง ไซเป็นแนวปฏิบัติในการจัดการศึกษา (2) การนำหลักวิชาการ ที่มั่งคั่งความรู้ควบคู่การมีธรรมภิบาลในการปฏิบัติงาน รู้รัก สามัคคี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และความเอื้อกุล (3) การพึ่งพาตนเองและรองรับการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรในการ ดำเนินชีวิตและปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความอดทน ความเพียร ปัญญา (4) การมีจิตใจเข้มแข็ง พัฒนาความคิด จิตใจในการดำรงชีพ และปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้า (5) การมีเป้าประสงค์เดียวกันในการตัดสินใจ มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ และมีอิสระในการตัดสินใจ (6) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในการสร้างสมดุลของการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (7) การปฏิบัติงานที่เน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่มที่ร่วมกันวางแผนการดำเนินการอย่างเป็นขั้นเป็นตอน (8) การดำเนินการตามศักยภาพของแต่ละกลุ่ม ดำเนินการอย่างเป็นลำดับขั้นตอนเท่าทันการเปลี่ยนแปลง (9) การวางแผนรอบคอบ หลักคิด หลักปฏิบัติในวิถีชีวิตและวิถีการทำงาน ตามหลักแห่งทางสายกลางอยู่บนความไม่ประมาท บงบอกถึงการพึ่งพาตนเอง สามารถอุ้มชูตนเองได้ (10) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เข้มแข็ง อาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ ความระมัดระวัง มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน มีวัฒนธรรมสมดุล

## 2. การมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมเป็นการสร้างความเข้มแข็ง ในการบริหารจัดการศึกษา ประกอบด้วย (1) การร่วมคิด การร่วมตัดสินใจ การร่วมปฏิบัติ การร่วมกำกับติดตามและประเมินผล และร่วมรับผิดชอบ สร้างเครือข่ายบูรณาการความร่วมมือ ที่มีความเอื้อกุล ความเอื้ออาทร ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (2) การให้บุคลากรได้รวมกันเพื่อจัดการงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และบริหารจัดการที่มีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับการตัดสินใจอย่างมีคุณค่าและชอบธรรมอย่างแท้จริง (3) การมุ่งเน้น ที่สามารถกระทำได้ใน การร่วมตัดสินใจและวางแผนการพัฒนา ร่วมกำหนดนโยบายที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ (4) ความรับผิดชอบที่รู้สึกผูกพันในการทำงาน ความเชื่อถือไว้วางใจกัน ความร่วมมือร่วมใจ การร่วมรับประโยชน์ร่วมกัน และการสร้างความเชื่อมั่น (5) การแสวงหาความร่วมมือและสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างหลากหลาย (6) การกำหนดแผนนโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการประสานงานในภาคีเครือข่าย การจัดการความรู้ และสร้างความรู้ ความเข้าใจ และเจตคติที่ถูกต้องเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมแบบเต็มที่มีสมบูรณ์

## 3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการและเทคนิคเพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือเรียกว่าการบริหารโดยวัตถุประสงค์ การบริหารผลการปฏิบัติงาน กรอบวิธีการทำงานอย่างเป็นเหตุเป็นผล ประกอบด้วย (1) การสร้างกระบวนการและวิธีการบริหารจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย อาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกส่วนฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการดำเนินงานและปฏิบัติกร มีความรับผิดชอบและยกระดับผลการปฏิบัติงาน (2) การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองต่อความต้องการของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์และเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการจัดการศึกษาสู่ผู้เรียน และใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าสูงสุด (3) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการทั้งการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม (4) การเสริมสร้างให้สอดคล้องกับการศึกษาของการเปิดให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา (5) การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในการวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน มากำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ที่เหมาะสมกับสภาพจริงเชิงพื้นที่ (6) การมองไปในอนาคตของการริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการ และสร้างเครือข่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง

## 4. การจัดการองค์กร

การจัดการองค์กร ของการบริหารจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านนโยบาย การดำเนินการและปฏิบัติการอย่างมีเป้าหมาย ประกอบด้วย (1) การใช้แผนเชิงรุกและเชิงนโยบายเป็นยุทธศาสตร์และแผนแม่บท (2) การสั่งงานตามลำดับชั้น โดยมีกรมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติ เพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ (3) การติดต่อสื่อสารในกระบวนการทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร และความเข้าใจจากบุคคลและหน่วยงานที่สัมพันธ์กัน (4) การสร้างเอกภาพในการบังคับบัญชาในการกำหนดขอบเขตของการบริหารจัดการในสถานศึกษา (5) การจัดแบ่งหน่วยงานภายในโดยอาศัยหลักการกำหนดอำนาจหน้าที่ การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง (6) การทำงานเป็นทีมและสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (7) การจัดองค์กรเพื่อการบริหารงานที่ต่อเนื่องอย่างเป็นพลวัตและมีคุณภาพที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพ (8) การอำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ และจัดให้มีเครื่องมือและการติดต่อสื่อสารที่เป็นระบบอย่างชัดเจน (9) การกำหนดเป้าหมายองค์กรในการสร้างกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินไปสู่เป้าหมาย และการกระจายจากกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ (10) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะแห่งตน

## 5. ประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการคุณภาพ

ประสิทธิผลของระบบการบริหารจัดการคุณภาพการจัดการศึกษาที่ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพ ประกอบด้วย (1) ผลผลิตการจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่สำคัญ มีมาตรฐานความเป็นเลิศ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า (2) รูปแบบการทำงานที่เป็นเลิศ เน้นการพัฒนาคน การมีส่วนร่วมและพัฒนานวัตกรรมใหม่ (3) การสร้างประสิทธิผลในกระบวนการทำงาน ที่มีตัวชี้วัดสามารถแสดงวิธีการที่องค์กรกำหนดกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (4) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ของการขับเคลื่อนให้ประสบความสำเร็จในการกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม (5) การจัดการโดยใช่ข้อมูลจริง การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการที่มาจากความจำเป็นและกลยุทธ์หลักของสถานศึกษา (6) การมีมุมมองเชิงระบบในการจัดการองค์กรและกระบวนการ ที่เป็นผลผลิตของการดำเนินงาน (7) การกำหนดแนวทางที่เป็นผลให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่สำคัญ สอดคล้องกับสภาพจริง (8) การสังเคราะห์ที่มองภาพรวมของสถานศึกษา มุ่งเน้นวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการใหม่มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (9) การกำหนดแนวทางการสื่อสาร การปฏิบัติงาน การตรวจสอบ นโยบายกลยุทธ์ รวมถึงทรัพยากร และปัจจัยที่เป็นผลลัพธ์ (10) ผลที่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

## ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษา 4.0 ภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 สู่การเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืนของการศึกษาขั้นพื้นฐานไทย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษา 4.0 ภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 สู่การเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืนของการศึกษาขั้นพื้นฐานไทย ประกอบด้วย ด้านความเป็นผู้นำ ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านผู้บริหารและบุคลากรครู ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ คือ

### 1. ความเป็นผู้นำ

ความเป็นผู้นำที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษา 4.0 ภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 สู่การเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย (1) การกำหนดค่านิยมที่คาดหวังที่มุ่งดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ และการสร้างภาพความสำเร็จในอนาคต (2) การเป็นผู้นำที่มีคุณคาต่อการจัดการศึกษาและกลุ่มโรงเรียนที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นประโยชน์สูงสุด (3) การมีกระบวนการต้นแบบและการขับเคลื่อนให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ (4) การเพิ่มประสิทธิภาพให้กับสถานศึกษาและทีมงานจากการนำกระบวนการคิดไปใช้เพื่อให้เกิดเป้าหมายร่วมกัน (5) การสร้างสมรรถนะ และกระบวนการคิดบนพื้นฐานกลยุทธ์การกำหนดทิศทางการดำเนินงานยกระดับคุณภาพการศึกษาทุกมิติ (6)

การยกระดับการศึกษาพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสอดคล้องกับทักษะศตวรรษที่ 21 (7)  
การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต สร้างเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างครอบคลุม (8)  
การพัฒนาหลักสูตรที่อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถและ สมรรถนะ  
ที่คำนึงถึงความต้องการของเขตพื้นที่และโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง (9) การสร้างสังคมแห่งภูมิปัญญา  
สังคมแห่งการเรียนรู้และสังคมฐานความรู้ ผานนวัตกรรม เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ (10) การมีวิสัยทัศน์/  
พันธกิจ/วิสัยทัศน์/แนวทาง และวัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่เป็นเลิศในการปฏิบัติงานและพัฒนาอย่างเป็นระบบ  
ตามบทบาทผู้นำที่ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

## 2. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษา 4.0 ภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21  
สู่การเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย (1) การส่งเสริมการเรียนรู้  
ที่ครอบคลุมความสนใจ ความสามารถและความแตกต่างอย่างเป็นระบบและชัดเจน (2)  
การบริหารจัดการศึกษาวางแผนระบบการบริหารจัดการที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21 (3)  
การดำเนินการกำกับ ติดตาม ประเมินผลที่ยึดสภาพจริงและอย่างต่อเนื่อง (4)  
การบริหารจัดการที่มีวิสัยทัศน์เชื่อมต่อกับโลกการทำงาน  
อาศัยการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษา (5)  
การบริหารจัดการความรู้ในการยกระดับคุณภาพการศึกษา  
และทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงอยู่ในสังคมที่มีความเป็นโลกาภิวัตน์ (6) การบริหารจัดการเชิงพื้นที่  
และจัดกระบวนการเรียนรู้ตามสภาพจริง ให้มีคุณภาพมาตรฐานรอบด้าน (7)  
การบริหารจัดการที่เปิดกว้างต่อพลวัตความเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ (8)  
การบริหารจัดการและพัฒนา เน้นผลการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมมากกว่าการเน้นไปที่ผลงานของแต่ละคน (9)  
การสร้างระบบการดำเนินงานในการปฏิบัติภารกิจอย่างมีเป้าหมายที่ยึดพื้นที่เป็นศูนย์กลางการพัฒนา (10)  
การปรับเปลี่ยนวิธีพัฒนาในรูปแบบบูรณาการ สามารถเกื้อกูลให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางเชิงบวกและมีคุณภาพ

## 3. ผู้บริหารและบุคลากรครู

ผู้บริหารและบุคลากรครูที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษา 4.0 ภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21  
สู่การเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย (1) การพัฒนาทั้งด้านสมรรถนะ ความรู้  
และทักษะการใช้เทคโนโลยีอย่างบูรณาการที่เชื่อมโยงการศึกษาและการทำงาน (2) การส่งเสริมพัฒนานวัตกรรม  
การบริหารและการจัดการเรียนรู้ ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับศักยภาพและความพร้อม (3)  
การจัดการศึกษาที่สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ให้มีความเชื่อมโยงกับชีวิตจริงของผู้เรียน (4)  
การพัฒนาผู้เรียนอย่างสมดุล แทนการให้ความสำคัญในด้านวิชาการเพียงอย่างเดียว  
จัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษให้บรรลุศักยภาพตนเอง (5) การสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ  
มีความสมบูรณ์ในทุกมิติ (6) การสร้างระบบการศึกษาที่สามารถเอื้อให้เกิดการเรียนรู้แบบรูจจริง (7)  
การส่งเสริมพื้นฐานสำคัญในการสร้างความรู้และปลูกฝังกระบวนการคิด (Cognitive  
skills) อย่างเป็นระบบและสมดุล (8)  
การส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถค้นพบศักยภาพของตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ (9)  
การให้ความสำคัญกับผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ของการดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง (10)  
การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ที่ยึดหลักการดูแลแบบครบวงจร ส่งเสริมแรงจูงใจ  
ให้มีความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้เรียนแต่ละคน

## 4. หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษา 4.0 ภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21  
สู่การเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย (1)  
หลักสูตรที่มีการกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผลสอดคล้องกับเป้าประสงค์  
เน้นการจัดการเรียนรู้ที่สนองต่อสังคมและชุมชน (2) หลักสูตรที่เน้นความสามารถเฉพาะ เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์  
และการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (3) การให้ความสำคัญกับทักษะการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม  
ทักษะชีวิต ทักษะทางด้านนวัตกรรม ความคิดริเริ่ม ความรับผิดชอบ (4)  
การจัดการเรียนรู้ที่นำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการจัดการศึกษาสู่ผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง (5)  
การจัดการเรียนรู้ที่เน้นวิธีการกระบวนการเรียนรู้ การบูรณาการเนื้อหาวิชาต่างๆเข้าด้วยกัน (6)



สร้างความเป็นเลิศทางภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และทักษะการอาชีพ ให้เป็นรากฐานการวางอนาคต (7)

การเพิ่มขีดความสามารถและฝึกฝนทักษะในการเรียนรู้ตามทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของผู้เรียน (8)

หลักสูตรการเรียนรู้อิงการยกระดับทักษะอาชีพ ไปพร้อมๆกับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานความรู้ ของทักษะในศตวรรษที่ 21 (9) หลักสูตรที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนในการเลือกสิ่งที่จะเรียนรู้รองรับความถนัด ความสนใจและแนวทางการเรียนรู้ในแบบเฉพาะตัว (10)

การจัดการเรียนรู้ที่มีนวัตกรรมการเรียนรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัล สื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีคุณภาพและมาตรฐาน

## 5. สภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

สภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษา 4.0 ภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 สู่การเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย (1)

การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ระหว่างบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ

และบริหารจัดการเป็นไปตามหลักการมีส่วนร่วม (2)

การจัดสภาพแวดล้อมเน้นความเชื่อมโยงแบบเครือข่ายที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (3) การชี้แนะ ปรึกษา และเกื้อหนุนการเรียนรู้กับทุกส่วนและเปิดโอกาสให้สร้างวิธีการทำงานใหม่ๆ (4)

การสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นทีมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ (5)

การจัดบริการนวัตกรรมการเรียนรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลสร้างสภาพแวดล้อมในการฝึกฝนทักษะ (6)

ส่งเสริมนวัตกรรมทางสังคมผ่านการเรียนรู้ถึงแก่นแท้ความรู้ (7) การสร้างให้ผู้เรียนมีความอยาก

อยากเห็นทำให้เกิดแรงบันดาลใจเพื่อการเรียนรู้ (8) การสร้างสภาพแวดล้อมในการฝึกฝนทักษะ

สมรรถนะและความรู้ (9) การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ ช่วยหล่อหลอมลักษณะจิต

ทักษะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (10) การสร้างสภาพแวดล้อมในการฝึกฝนทักษะ

และส่งเสริมนวัตกรรมทางสังคมผ่านการใช้ ICT

## แนวทางการบริหารจัดการศึกษา 4.0 ภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 สู่การเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืนที่สามารถผลักดันไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

แนวทางการบริหารจัดการศึกษา 4.0 ภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 สู่การเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืนต่อการขับเคลื่อนที่สามารถผลักดันไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของการศึกษาขั้นพื้นฐานไทย

### 1. ด้านการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงสู่การเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืนที่สามารถผลักดันไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย

- การส่งเสริมให้สถานศึกษามีการบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างยั่งยืน
- การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ผ่านหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ประวัติศาสตร์ และความเป็นพลเมือง
- การสร้างนวัตกรรมการศึกษาที่สร้างเสริมทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้สอดคล้องกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21
- การสร้างผู้เรียนเพื่อป้อนการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ตอบโจทย์สังคมอุตสาหกรรม ควบคู่กับการสร้างทายาทอดคักยภาพ และประสิทธิภาพที่ตอบโจทย์สังคมแห่งองค์ความรู้
- การพัฒนาการจัดการศึกษาในสถานศึกษา เหมาะสมตามบริบทพื้นที่

- การส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทั้งในและนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์
- การสร้างเส้นทางในการเรียนรู้ใหม่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงและการสั่นไหวของเทคโนโลยี ที่มีประสิทธิภาพ
- การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพลวัตการเปลี่ยนแปลง สร้างเครือข่ายในประชาคม การปลูกจิตสำนึก สามารถตอบสนองสอดคล้องกับศตวรรษที่ 21

## 2. ด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืนที่สามารถผลักดันไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย

- การสร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพโดยเน้นสร้างเสริมพื้นฐาน ที่เพิ่มการให้ความสำคัญกับการปลูกฝังกระบวนการคิด และสร้างความเชื่อมโยงการศึกษาและการทำงาน
- การปรับปรุงหลักสูตรและนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ และจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตรตามความจำเป็นและความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น
- โครงสร้างของหลักสูตร และการกำหนดวิธีการสอน หรือ การจัดการเรียนรู้ ที่เปลี่ยนแกนกลางของการเรียนการสอนจากเนื้อหาสาระ มาเป็นการให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และมีเป้าหมายในลักษณะบูรณาการ คือ เป็นเครื่องมือในการเรียนการสอน และเครื่องมือของครูในการพัฒนารูปแบบการถ่ายทอดความรู้
- การสร้างหนทางการศึกษาที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้แก่วัยเรียนในการเลือกสิ่งที่จะเรียน รองรับความถนัด ความสนใจ ในลักษณะแห่งตนของผู้เรียน
- การสร้างรูปแบบการจัดการหลักสูตรและการวัดประเมินผลให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์การเรียนรู้ของผู้เรียน
- การกำหนดตัวชี้วัดของการประเมินผลให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ระดับประเทศ และเน้นการประเมินพัฒนาการเรียนรู้ที่หลากหลาย
- การสนับสนุนการผลิต จัดหาและใช้สื่อการเรียนการสอน เทคโนโลยี นวัตกรรม สิ่งอำนวยความสะดวกที่หลากหลาย
- การส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านกิจกรรม การปฏิบัติจริง (Active Learning) เน้นทักษะกระบวนการ ให้เกิดทักษะการคิดวิเคราะห์คิดแก้ปัญหา คิดสร้างสรรค์ ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งในและนอกห้องเรียน
- การจัดการเรียนการสอน ที่เปิดโอกาสให้ครูเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับผู้เรียนในความรับผิดชอบอย่างอิสระ ที่สามารถเลือกใช้ตำราได้อย่างหลากหลาย
- การสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้และการเจริญเติบโตที่ดีต่อผู้เรียน ทั้งในแง่ของกาย จิต สังคม ที่มุ่งหวังให้ผู้เรียนมีความอยาก رؤอยากเห็น
- การให้ความสำคัญกับทักษะการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socio- emotional competency) ทักษะชีวิต (Life skills) รวมถึง ทักษะदानนวัตกรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบต่อสังคม
- การส่งเสริมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความมั่นใจในทักษะทางภาษาเพื่อการสื่อสาร เช่น ภาษาอังกฤษ



และภาษาอาเซียน

- การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลทุกระดับให้มีคุณภาพและมาตรฐานนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ
- การส่งเสริมการใช้ ICT ให้เป็นกิจกรรมการพัฒนาด้านความรู้ แก่นสาระ และการบริหารจัดการศึกษา การบริหารสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 และส่งเสริมนวัตกรรมทางสังคมผ่านการใช้ ICT
- การสนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ และสื่อการเรียนรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

### 3. ด้านการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา

การพัฒนาผู้บริหาร

ครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่การเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืนที่สามารถผลักดันไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย

- การสร้างกลไกพัฒนาเพื่อสร้างความสามารถที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี และการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาที่สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างรอบด้านควบคู่กับการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ มีสมรรถนะแบบมืออาชีพ
- การพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สามารถบริหารจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพทั้งระบบเชื่อมโยงกับการเลื่อนวิทยฐานะในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การเรียนรู้ผ่านกิจกรรมการปฏิบัติจริง (Active Learning)
- การสร้างระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ โดยเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนดแผนอัตรากำลัง การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การประเมินและการพัฒนา
- การสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เป็นปัจจัยที่ช่วยแผ่ขยายการศึกษาเรียนรู้ที่มีคุณภาพแก่ผู้เรียนและสังคม
- การสร้างระบบการจัดการความรู้ อาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถช่วยให้การจัดการเรียนรู้ และการนำมาใช้อย่างบูรณาการ
- เร่งปฏิรูประบบการผลิตครู สถาบันที่ผลิตครู ควรผลิตครู ในสาขาที่สถาบันนั้นมีความเชี่ยวชาญศักยภาพและความพร้อมของสถาบัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ ทั้งในการบ่มเพาะบุคลากรที่มีคุณภาพ อีกทั้งมีกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน ครูที่ชัดเจน เนื่องจากในปัจจุบันแนวโน้มจะมีปริมาณครูที่จบมาจำนวนมาก แต่มีปัญหาเรื่องคุณภาพครู เกิดความขัดแย้งทางอุปทาน กล่าวคือ มีบุคลากรที่ผลิตจำนวนมาก แต่ก็มีคุณภาพขาดแคลนครู มาตรฐานแตกต่างกันระหว่างสถาบัน โดยเฉพาะประเด็นด้านคุณภาพ จึงจำเป็นต้องเร่งปฏิรูประบบการผลิตครู
- ผสมผสานบูรณาการตั้งแต่ขั้นตอนการผลิตครู เพื่อบ่มเพาะความเป็นครู ทักษะการสอนเพื่อแก้ปัญหาข้อจำกัดกระบวนการเรียนการสอนของสถาบันผลิตครู ในปัจจุบันยังคงค่อนข้างแยกส่วนระหว่างการสอนทฤษฎี และการปฏิบัติ หรือเป็นการฝึกฝนที่ไม่ลุ่มลึกอีกทั้งไม่มีการสอนการวิเคราะห์หลักสูตร ส่งผลให้ขาดการบ่มเพาะความเป็นครูที่เข้มข้น

และบัณฑิตที่จบแล้วเมื่อเข้าเป็นครูประจำการจึงขาดทักษะการสอน และขาดทักษะในการคิดวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางที่ได้รับมา และการประยุกต์สอนให้เข้ากับผู้เรียนและบริบท และวางระบบพัฒนาครูอย่างครบวงจร ปรับอัตราเงินเดือนให้สูงเท่าวิชาชีพชั้นสูง ยกระดับมาตรฐาน เส้นทางอาชีพครูมีความก้าวหน้า เพื่อสร้างระบบแรงจูงใจ และสร้างค่านิยมเพื่อดึงดูดให้ผู้มีคะแนนสูงเข้ามาเรียนครู เพื่อสร้างครุรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพเป็นเลิศ การคัดเลือกครูเข้มข้น คัดเลือกครูจากนักเรียนที่มีผลคะแนนสูงเป็นอันดับต้นๆ ของประเทศ

- เร่งพัฒนาศักยภาพครู มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาวิธีการสอน และปรับการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ครูผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring Teachers) ปรับบทบาทครูเป็นผู้อำนวยการความสะอาดในการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน โดยจัดกิจกรรมเสริมศักยภาพครูประจำการ อาทิ การฝึกอบรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูด้วยวิธีการต่างๆ สร้างเครือข่ายครูประจำการ พัฒนาระบบครูพี่เลี้ยงที่สนับสนุนเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาเรื่องคุณภาพครู ช่วยยกระดับครูประจำการที่มีข้อจำกัดในการสอน ทำให้ผู้เรียนขาดความรู้ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

#### 4. ด้านการสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาการเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืนที่สามารถผลักดันไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย

- การส่งเสริมประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการเข้ารับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและเสมอภาค
- การส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีการศึกษาให้ครอบคลุมและทั่วถึง
- การสร้างจิตสำนึกรักษ์ สิ่งแวดล้อม มีคุณธรรม จริยธรรม และน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติในการดำเนินชีวิต
- การสร้างระบบการดูแลช่วยเหลือ ระบบส่งเสริมความประพฤติ ระบบคุ้มครอง และสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคมให้กับผู้เรียน
- การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียนเกิดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถนำทางสู่เป้าหมาย และประเมินตนเองได้
- การให้ผู้เรียนได้รับโอกาสเพื่อการร่วมปฏิบัติในเชิงสร้างสรรค์และพัฒนาเพื่อการสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ของตนเอง
- การส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถค้นพบศักยภาพตนเองในลักษณะกว้างขวางและเป็นองค์รวมระบบการเรียนรู้ (Broad-based and holistic learning)

#### 5. ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสู่การเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืนที่สามารถผลักดันไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย

- การส่งเสริมการบริหารจัดการโดยใช้พื้นที่เป็นฐาน (Area-base Management) เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการยกระดับคุณภาพการศึกษารูปแบบเครือข่าย
- การพัฒนาระบบการวางแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ยุติธรรมมาภิบาล ระบบงบประมาณและการสนับสนุนค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการศึกษา ที่มีมาตรฐานเชื่อมโยงและเข้าถึงได้

- การสร้างความเข้มแข็งในการยกระดับคุณภาพสถานศึกษาตามบริบทของพื้นที่ และส่งเสริมระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาให้เข้มแข็ง ส่งเสริม สนับสนุนผู้ประกอบการ ชุมชน สังคม ให้มีความรู้ ความเข้าใจ สร้างความตระหนักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ยกย่องเชิดชูเกียรติสถานศึกษา บุคลากรที่มีผลงานเชิงประจักษ์

พรชัย เจดามาน เเพชฌัญ กิจระการ

กมลวัชร วังสะอาด และเบญจภักตร์ จงหมื่นไวย์

กุมภาพันธ์, 2564

**2564:-** สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

**คำสำคัญ:-** การบริหารจัดการศึกษา 4.0/ พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21/ ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืน/ การศึกษาขั้นพื้นฐานไทย

**ผู้วิจัย:-** พรชัย เจดามาน เเพชฌัญ กิจระการ กมลวัชร วังสะอาด และเบญจภักตร์ จงหมื่นไวย์:  
การพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา 4.0 ภายใต้อพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21  
สู่การเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืนของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไทย,

327 หน้า.

**บทคัดย่อ**

การบริหารจัดการศึกษาเป็นความสามารถของผู้บริหารในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่เป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ การวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์ทางการศึกษาเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา 4.0 ภายใต้อพลวัตแห่ง ศตวรรษที่ 21  
สู่การเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืนของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไทย เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธีทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ กับ 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก คือ ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 225 คน และกลุ่มตัวอย่างจากการสำรวจ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนและครู จำนวน 599 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลได้จากแบบศึกษาเอกสาร แบบสัมภาษณ์ที่อาศัยมุมมองพหุบริบทวัฒนธรรม และ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณการระดับ 5 ขั้นของการดำเนินการ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพอาศัยการ วิเคราะห์ 3 ขั้นตอน คือ การลดทอนข้อมูล การจัดระบบข้อมูล การตีความนำไปสู่บทสรุป ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิง ปริมาณ โดยใช้สถิติพรรณนา ค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการ วิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงของพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 ที่มีนัยสำคัญต่อการจัดการศึกษา 4.0 ของเป้าประสงค์การศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยปรัชญาพื้นฐานที่เป็นรากฐานของระบบการศึกษาในพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 เป้าประสงค์ของการจัดการศึกษาที่พึงประสงค์ ความท้าทายการจัดการศึกษาที่มีนัยสำคัญในการบรรลุเป้าประสงค์หลัก โดยกระบวนการบริหารจัดการศึกษา 4.0

ภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 สู่การเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืน คือ  
ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การมีส่วนร่วม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การจัดการองค์กร  
ประสิทธิผลระบบบริหารจัดการคุณภาพ ที่มีองค์ประกอบเชิงยืนยันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01  
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษา 4.0 ภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21  
สู่การเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืน คือ ความเป็นผู้นำ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์  
ผู้บริหารและครู หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้  
เป็นปัจจัยทั้งทางตรงและทางอ้อม ที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01  
และแนวทางการบริหารจัดการศึกษา 4.0 ภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21  
สู่การเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืน  
ต่อการขับเคลื่อนที่สามารถผลักดันไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการขับเคลื่อนที่สามารถผลักดันไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม  
โดยการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาผู้บริหารและครู  
มีประสิทธิภาพในการทำนายความสามารถในการขับเคลื่อนที่สามารถผลักดันไปสู่การปฏิบัติ  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ  
มีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา, การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ  
มีประสิทธิภาพในการทำนายความสามารถในการขับเคลื่อนที่สามารถผลักดันไปสู่การปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ .05

**2021:-** Bureau Personnel Administration Development and Legal Affairs. Office of the  
Basic Education Commission.

**Keywords:-** Educational management 4.0/ the 21st century dynamics era/ sustainable  
ASEAN socio- cultural community/ Thai's basic education.

**Researchers:-** Pornchai Jedaman, Pachoen Kidrakarn, Kollawach Wangsa-aed, and  
Benjapuk Jongmuanwai: Developing Educational Management 4.0 Under the 21st Century Dynamics  
Era towards Sustainable ASEAN Socio- Cultural Community of Thai's Basic Education,

**327 Page.**

### **Abstract**

Educational management is the ability of exclusives a driving educational policy to efficiency and quality goals. This aimed for developing educational management 4.0 under the 21st century dynamics era towards sustainable ASEAN socio- cultural community of Thai's basic education. This study was a mixed method research, which combined both to qualitative and quantitative with 2 groups of key informants from in-depth interviews of education executives ministry of 225 persons, and the samples to survey of school directors and teachers of 599 persons. The collections came from documentary study, the interview questionnaire to multi-contextual and cultural perspectives, and the questionnaire of 5 rating scales to the data. Data analysis for the qualitative data was analyzed by using three main stages, i.e., data reduction, data organization, data interpretation to conclusion. The quantitative data was analyzed by descriptive statistical analysis including percentage, mean, standard deviation. Also, Confirmatory Factor Analysis (CFA), Structural Equation Model (SEM), One-way ANOVA, Pearson' s product moment correlation coefficient analysis, and stepwise multiple regression analysis.

The study revealed that a significant changes in the dynamics of the 21st century to educational management 4.0 of basic education goals such as The fundamental philosophies underlying the educational system in the 21st century dynamics, the desirable educational management objectives, the significant educational management challenges in achieving the main goals. By educational management 4.0 under the 21st century dynamics era towards sustainable

ASEAN socio- cultural community of Philosophy of sufficiency economy, participation, achievement, organizational management, quality management system effectiveness to confirmatory factors with statistically significant at level of .01. Affecting factors to educational management 4.0 under the 21st century dynamics era towards sustainable ASEAN socio- cultural community of leadership, strategic management, administrators and teachers, curriculum and learning management, environment and climate conducive to learning, are both direct and indirect factors to consistent with the empirical data significantly at level of .01. Guidelines to educational management 4.0 under the 21st century dynamics era towards sustainable ASEAN socio- cultural community to a drive that can be driven towards concrete action of basic education of all aspects are positively correlated with drives that can be driven towards concrete action, by education management for stability, educational quality development, development of administrators and teachers were effective in predicting the ability to drive that can be driven towards action with statistical significance at level of .01., creating access to quality educational services there are standards and reduce educational disparities, increasing management efficiency were effective in predicting the ability to drive that can be driven towards action with statistical significance at level of .05.