

การพัฒน่องค์การและการบริหารสมัยใหม่ของโรงเรียนเอกชนไทยเพื่อความยั่งยืน*

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND MODERN MANAGEMENT OF THAI PRIVATE SCHOOLS FOR SUSTAINABILITY

วันระวี สื่อกะแสร¹ และ ธิดาวลัย อุ่นกอง²

Wanraevee Suekrasae¹, and Thidawan Unkong²

¹นิสิตปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา,

²อาจารย์สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

¹Doctor of Philosophy Candidates in Educational Administration, University of Phayao, Thailand

Lecturer, ²Educational Administration Program, University of Phayao, Thailand

Corresponding Author E-mail: ku.aun.td@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์การและการบริหารสมัยใหม่ของโรงเรียนเอกชนไทยเพื่อความยั่งยืน ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ความเหลื่อมล้ำทางการแข่งขันกับภาครัฐ และความผันผวนของสภาพแวดล้อมในยุคดิจิทัล โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารและการสังเคราะห์วรรณกรรมอย่างเป็นระบบ ภายใต้กรอบแนวคิดการพัฒน่องค์การและการบริหารสมัยใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ความยั่งยืนของโรงเรียนเอกชนไทยขึ้นอยู่กับการบูรณาการองค์ประกอบสำคัญ 4 มิติ ได้แก่ การพัฒน่องค์การที่ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นเป็นสำคัญ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลในการตัดสินใจ และการบริหารความเสี่ยงเชิงระบบ นอกจากนี้ การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังช่วยเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวอย่างต่อเนื่ององค์ความรู้ใหม่คือกรอบการพัฒน่องค์การและการบริหารสมัยใหม่เชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงการจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยี และความยั่งยืนเข้าด้วยกัน ทั้งนี้ แนวทางการพัฒนาควรบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงร่วมกับ SDG 4 เพื่อสร้างสมดุลด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเป็นธรรมทางการศึกษา

คำสำคัญ: การพัฒน่องค์การ, การบริหารสมัยใหม่, โรงเรียนเอกชนไทย, ความยั่งยืน

* Received 2 April 2026; Revised 13 July 2026; Accepted 13 July 2026

Abstract

This academic article aims to analyze and synthesize strategic approaches to organizational development and modern management of Thai private schools for sustainability. The study is conducted within the context of demographic changes, asymmetrical competition with the public sector, and increasing environmental volatility in the digital era. A systematic documentary analysis was employed under the frameworks of Organizational Development (OD) and modern management. The findings indicate that sustainability in Thai private schools depends on the integration of four key dimensions: organizational development that promotes a learning culture, strategic management and learner-centered leadership, the application of digital technology and data-driven decision making, and systematic risk management. In addition, transforming schools into learning organizations enhances adaptability and continuous improvement.

The study contributes an integrative framework linking organizational development, strategic management, digital innovation, and sustainability. It also suggests that integrating the Sufficiency Economy Philosophy with SDG 4 is essential to achieving a balance among quality, efficiency, and educational equity.

Keywords: Organizational Development, Modern Management, Thai Private Schools, Sustainability

บทนำ

ในบริบทของศตวรรษที่ 21 ระบบการศึกษาทั่วโลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตอันเกิดจากอิทธิพลของโลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล และการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ ซึ่งส่งผลให้สภาพแวดล้อมทางการบริหารมีลักษณะไม่แน่นอน ซับซ้อน และยากต่อการคาดการณ์ในรูปแบบ VUCA และ BANI โดยเฉพาะภาคการศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องปรับตัวทั้งในระดับนโยบายและระดับสถานศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับโลกอนาคต (OECD, 2019; UNESCO, 2024) ในบริบทประเทศไทย โรงเรียนเอกชนมีบทบาทสำคัญในการเป็นกลไกเสริมสร้างความหลากหลายทางการศึกษาและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของโรงเรียนเอกชน

จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาการศึกษาแห่งชาติที่มุ่งเน้นคุณภาพ ความเสมอภาค และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564)

แม้ว่าโรงเรียนเอกชนไทยจะมีบทบาทสำคัญดังกล่าว แต่กลับเผชิญกับความท้าทายเชิงโครงสร้างหลายมิติ ทั้งการลดลงของประชากรวัยเรียนอันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้เรียนและความมั่นคงทางการเงินของสถานศึกษา (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) รวมถึงการแข่งขันที่ไม่สมดุลกับภาครัฐ ข้อจำกัดด้านงบประมาณ และปัญหาการสูญเสียบุคลากรครูที่มีคุณภาพจากความเหลื่อมล้ำด้านสวัสดิการ ปัจจัยเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดของรูปแบบการบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นโครงสร้างและการควบคุม ซึ่งไม่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องปรับสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความคล่องตัว นวัตกรรม และการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ (Robbins & Coulter, 2022; Fullan, 2019)

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า งานศึกษาส่วนใหญ่มักมุ่งเน้นการพัฒนาในมิติใดมิติหนึ่งแบบแยกส่วน เช่น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยยังขาดการสังเคราะห์กรอบแนวคิดแบบองค์รวมที่บูรณาการแนวทางการพัฒนาองค์การ (Organizational Development: OD) การบริหารสมัยใหม่ และเป้าหมายความยั่งยืนเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ (French & Bell, 1999; Senge, 2006) โดยเฉพาะในบริบทเฉพาะของโรงเรียนเอกชนไทยซึ่งมีข้อจำกัดและเงื่อนไขเชิงโครงสร้างที่แตกต่างจากบริบทสากล นอกจากนี้ ยังพบช่องว่างขององค์ความรู้ (research gap) ในการเชื่อมโยงแนวทางการพัฒนาองค์การเข้ากับกรอบการพัฒนาที่ยั่งยืน เช่น หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) เพื่อสร้างโมเดลการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทไทยอย่างแท้จริง (United Nations, 2015)

ด้วยเหตุนี้ บทความนี้จึงมุ่งวิเคราะห์และสังเคราะห์กรอบแนวคิดการพัฒนาองค์การและการบริหารสมัยใหม่ของโรงเรียนเอกชนไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาและวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์การและการบริหารสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา (2) สังเคราะห์แนวทางการบูรณาการแนวคิดดังกล่าวเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและความยั่งยืนของโรงเรียนเอกชนไทย และ (3) เสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนเอกชนไทยภายใต้กรอบแนวคิดของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเฉพาะ SDG 4 Quality Education อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพ ความเสมอภาค และความมั่นคงของระบบการศึกษาไทยในระยะยาว

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การในโรงเรียนเอกชนไทย

การพัฒนาองค์การ (Organizational Development : OD) คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมี แบบแผน-โดยใช้ความรู้ด้านพฤติกรรมองค์การและการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อยกระดับประสิทธิภาพ สุขภาวะการทำงาน และความสามารถในการปรับตัวขององค์การในระยะยาว (Thomas G. Cummings & Christopher G. Worley ,2025) ในบริบทโรงเรียนเอกชน OD เป็นการพัฒนาทั้งระบบของโรงเรียนให้พร้อมรับความผันผวน เช่น การเกิดตลาด การแข่งขันสูง และข้อจำกัดด้านงบประมาณ โดยมุ่งให้โรงเรียนอยู่รอดและเติบโตบนฐานคุณภาพการศึกษาและความไว้วางใจของผู้ปกครอง ชุมชน (วชิณ อ่อนอ้าย, 2558) โดย French และ Bell (1999) อธิบายว่า OD เน้นการใช้ศาสตร์พฤติกรรมเพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพและยั่งยืน Rothwell และ Sullivan (2005) อธิบายว่าเป็นการประยุกต์ใช้องค์ความรู้จากสาขาพฤติกรรมศาสตร์ เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์การภายใต้สภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง ภายในบริบทของโรงเรียนเอกชน กระบวนการพัฒนาองค์การมิได้จำกัดอยู่เพียงการปรับโครงสร้างการบริหาร แต่ยังครอบคลุมถึงการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การเพิ่มขีดความสามารถของครู และการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน การนำแนวคิด OD มาปรับใช้ในโรงเรียนเอกชนไทยมีความสำคัญ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาองค์การ (Organizational Development: OD) เป็นแนวคิดที่มุ่งปรับปรุงและพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบริบทของโรงเรียนเอกชน การพัฒนาองค์การไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการปรับโครงสร้างการบริหารเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน เพื่อให้โรงเรียนสามารถรักษาคุณภาพการศึกษาและดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางการแข่งขันและความเปลี่ยนแปลงของสังคม

การบริหารโรงเรียนเอกชนไทยสมัยใหม่

การบริหารโรงเรียนเอกชนสมัยใหม่มุ่งเน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์บนฐานคุณภาพและความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้แรงกดดันจากปัจจัยด้านประชากร เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และความคาดหวังของสังคม ส่งผลให้โรงเรียนต้องปรับจากการบริหารงานประจำสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและนวัตกรรม เพื่อความยั่งยืนในระยะยาว (Bush, 2011; Fullan, 2019; UNESCO, 2024) ในบริบทสังคมไทย โรงเรียนเอกชนดำเนินงานภายใต้กรอบกำกับของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ซึ่งเน้นคุณภาพ ความเสมอภาค และประสิทธิภาพการบริหารจัดการ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564; สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2566)

ขณะเดียวกัน ทิศทางและแนวโน้มทั้งในระดับสากลและในประเทศต่างชี้ให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของภาวะผู้นำที่มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง โดย Richardson และ Khawaja (2025) ได้สังเคราะห์งานวิจัยเชิงประจักษ์พบว่า การบริหารโรงเรียนสมัยใหม่ควรมุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้เฉพาะบุคคล ตลอดจนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อความยั่งยืนในระยะยาว สอดคล้องกับ Peng และคณะ (2024) ที่ย้ำว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่เน้นภาวะผู้นำเพื่อความยั่งยืน ขยายขีดความสามารถของบุคลากร และยกระดับคุณภาพการศึกษาในระยะยาว

สำหรับในบริบทเฉพาะของประเทศไทย จริยาภรณ์ พิมิตร และชนมณี ศิลาณกิจ (2568) ได้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน ควบคู่ไปกับการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล โดยมณี เสงี่ยมมาก และสรฤติ ดีปู้ (2568) พบว่า ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหาร จะช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันและยกระดับประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชนในยุคเปลี่ยนผ่านได้อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น การบริหารโรงเรียนเอกชนสมัยใหม่ท่ามกลางพลวัตดังกล่าว จึงสามารถสังเคราะห์เป็น 6 แนวคิดสำคัญในการบริหารได้ดังนี้

1) ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบกระจาย หัวใจของโรงเรียนสมัยใหม่คือคุณภาพการสอนและการเรียนรู้ ผู้บริหารจึงต้องทำหน้าที่ผู้นำเชิงวิชาการ (instructional leadership) ใช้การนิเทศแบบโค้ช การใช้ข้อมูลผลลัพธ์ผู้เรียน และการสร้างวัฒนธรรมพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง (Bush, 2011; OECD, 2016) นอกจากนี้ การบริหารแบบกระจาย (distributed leadership) ทำให้ครู หัวหน้ากลุ่มสาระ และทีมงานมีอำนาจตัดสินใจร่วม เพิ่มความคล่องตัวและความเป็นเจ้าของการเปลี่ยนแปลง (OECD, 2016; UNESCO, 2024)

2) การบริหารเชิงกลยุทธ์และการกำกับดูแลแบบยึดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โรงเรียนเอกชนต้องบริหารแบบ “พันธกิจ ตลาด และคุณภาพ” ไปพร้อมกัน จึงต้องมีแผนกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับการปฏิบัติจริง มีระบบกำกับดูแลที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และตอบโจทย์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Robbins & Coulter, 2022) ในระดับประเทศ แผนการศึกษาแห่งชาติเน้นประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา (Office of the National Education Council, 2017)

3) โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ การพัฒนาโรงเรียนเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (systemic change) ที่ต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งระดับบุคคล ทีม และองค์กร (Senge, 2006) Fullan เน้นว่าการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาเกิดได้จริงเมื่อผู้นำสร้างความมุ่งมั่นร่วม ความสามารถร่วม และความรับผิดชอบร่วม (Fullan, 2019)

4) การบริหารโดยใช้ข้อมูลและหลักฐาน (Evidence/Data-informed) การตัดสินใจเชิงข้อมูลเป็นเงื่อนไขสำคัญของการบริหารสมัยใหม่ เช่น การใช้ข้อมูลการเรียนรู้ ผลประเมินความพึงพอใจผู้ปกครอง ต้นทุนต่อหัว และข้อมูลความเสี่ยง เพื่อออกแบบการช่วยเหลือผู้เรียน และวางแผนทรัพยากร (Robbins & Coulter, 2022) ในระดับนานาชาติ แนวคิดเกี่ยวกับ leadership for learning ของ OECD เน้นการติดตามการสอนและผลลัพธ์ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ (OECD, 2016)

5) การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลอย่างมีมนุษยธรรมและจริยธรรม การใช้เทคโนโลยีในโรงเรียนเอกชนต้องมีการยุทธศาสตร์ดิจิทัลที่ระดับการสอน การบริหาร และประสบการณ์ผู้เรียน ภายใต้ความปลอดภัยข้อมูล ความเท่าเทียม และความรับผิดชอบ (UNESCO, 2024) UNESCO ควรยึดกรอบแนวคิด human-centred and sustainable ซึ่งมุ่งให้ผู้เรียนและครูเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ควบคู่กับการออกแบบระบบการบริหารที่ดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว โดยไม่ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาในรูปแบบใหม่ (UNESCO, 2024) ในทางปฏิบัติ โรงเรียนเอกชนจึงควรจัดทำระบบการกำกับดูแลข้อมูล (data governance) อย่างเป็นระบบ

6) การบริหารความเสี่ยงและความยั่งยืนของโรงเรียนเอกชน ความยั่งยืนของโรงเรียนเอกชนต้องพิจารณาความเสี่ยงหลายมิติ เช่น ประชากรวัยเรียนลดลง การแข่งขันสูง ความผันผวนรายได้ ความเสี่ยงชื่อเสียงคุณภาพ และความเสี่ยงดิจิทัล การบริหารความเสี่ยงสมัยใหม่ควรบูรณาการกับกลยุทธ์ ไม่ใช่ทำเป็นเอกสารเพื่อผ่านการตรวจ (COSO, 2017) และใช้แนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานสากล (ISO, 2018)

ท้ายที่สุดเป้าหมายสูงสุดของการบริหารโรงเรียนเอกชนคือการมุ่งสู่ความยั่งยืนและสมดุล ที่เน้นความประหยัด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ควบคู่ไปกับความเป็นธรรมทางสังคม การบริหารสมัยใหม่จึงเป็นการบูรณาการทั้งศาสตร์ของการจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) เข้ากับศิลปะการบริหารคน เพื่อเปลี่ยนโรงเรียนจากสถานศึกษาแบบเดิม ให้เป็นองค์กรที่สามารถยืนหยัดและสร้างคุณค่าได้ท่ามกลางพายุแห่งความเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนของโรงเรียนเอกชนไทย

การสร้างความยั่งยืนของโรงเรียนเอกชนไทยเป็นความท้าทายสำคัญจากการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงประชากร เศรษฐกิจ และความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียนและผู้ปกครอง ทำให้การบริหารต้องมุ่งทั้งคุณภาพการศึกษาและความไว้วางใจจากสังคม ไม่ใช่เพียงเชิงธุรกิจ จากงานวิจัยร่วมสมัยสนับสนุนว่า การพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่ความยั่งยืนจำเป็นต้องดำเนิน

ควบคู่กับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและการพัฒนาองค์กร โดย Ayaz และ Abbas (2025) พบว่า โรงเรียนสมัยใหม่ควรยกระดับคุณภาพการศึกษาภายใต้หลักการพัฒนาที่ยั่งยืน ผ่านภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขณะที่ Zhu และคณะ (2025) อธิบายว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการบูรณาการเทคโนโลยีกับการบริหาร การจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และความยั่งยืนขององค์กร ส่วน มูนี เห่งยอตมาก และสรรฤดี ดีปู (2568) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ซึ่งสะท้อนว่าการพัฒนาเทคโนโลยีควรดำเนินควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงจะนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน

ในบริบทของการบริหารจัดการสถานศึกษาไทย นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Philosophy: SEP) ตามพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 เป็นกรอบสำคัญในการบริหาร โดยเน้นความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกัน ภายใต้เงื่อนไขความรู้และคุณธรรม ซึ่งช่วยให้โรงเรียนบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โปร่งใส และรับมือความเสี่ยงได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในการรักษาสมดุลระหว่างคุณภาพการศึกษาและความมั่นคงทางการเงิน (Chaipattana Foundation, n.d.; NESDC, 2016; UNDP, 2025) ทั้งนี้ หลัก SEP สามารถอธิบายได้ผ่านแนวคิด “3 ห่วง 2 เงื่อนไข” ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ที่มา: มูลนิธิชัยพัฒนา (2559)

เมื่อพิจารณาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาปรับใช้ในการพัฒนาองค์กรของโรงเรียนเอกชนได้ในหลายมิติ ดังนี้

- 1) การเงินและงบประมาณ บริหารการเงินอย่างรอบคอบ ไม่ฟุ่มเฟือย แต่ลงทุนในสิ่งที่คุ้มค่า

- 2) การพัฒนาครูและบุคลากร เน้นการสร้าง ความเข้มแข็งจากภายใน
- 3) การจัดการเรียนรู้ ส่งเสริมคุณธรรม ความพอเพียง และดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า

องค์การสหประชาชาติได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) จำนวน 17 เป้าหมาย ภายใต้กรอบวาระปี 2030 เพื่อสร้างสมดุลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (United Nations, 2015) โดยเป้าหมายที่ 4 (SDG 4: Quality Education) มุ่งให้ทุกคนเข้าถึง การศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียม ครอบคลุม และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต แนวคิดนี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียนเอกชนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องยกระดับคุณภาพให้ สอดคล้องมาตรฐานสากล ควบคู่กับการสร้างความเสมอภาคและโอกาสทางการศึกษา ดังนั้น การบริหารโรงเรียนเอกชนจึงควรดำเนินงานให้สอดคล้องกับ SDG 4: Quality Education โดย สามารถนำไปสู่แนวปฏิบัติได้ดังนี้

- 1) การเข้าถึง (Access) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนทุกกลุ่ม ได้เข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ
- 2) ความเสมอภาค (Equity) ลดช่องว่างทางการศึกษา เช่น การสนับสนุนทุนการศึกษา
- 3) คุณภาพ (Quality) พัฒนาหลักสูตรที่เน้นทักษะแห่งอนาคต และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 4) การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ส่งเสริมให้ผู้เรียน ครู และบุคลากรมีทักษะใน

การเรียนรู้ต่อเนื่อง

แนวทางสู่ความยั่งยืนของโรงเรียนเอกชนไทยจึงควรอยู่บนการบูรณาการ ร่วมกับ SDGs (Sustainable Development Goals) ที่เน้นมาตรฐานสากลและการพัฒนาเพื่ออนาคต โดยมีเป้าหมายให้โรงเรียนสามารถสร้างสมดุลระหว่างการรักษาอัตลักษณ์ไทยกับการตอบสนองความต้องการของโลกยุคใหม่ สรุปเป็นเป้าหมายสำคัญ 5 ประการ ที่จะเปลี่ยนผ่านโรงเรียนเอกชนสู่ความยั่งยืนภายใต้บริบทการบริหารสมัยใหม่ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายร่วมกับ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 และแผนพัฒนาการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2566 - 2570 ดังนี้

- 1) การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสู่ระดับสากลเป็นฐานสำคัญของความยั่งยืน มุ่งพัฒนา

ผู้เรียนให้มีสมรรถนะ ทักษะการเรียนรู้ (Learning Skills) และทักษะชีวิต (Life Skills) ที่ สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 และยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 เพื่อเสริมความสามารถในการ แข่งขันของโรงเรียนเอกชน ทั้งนี้ การจัดการเรียนรู้ตามแผนการศึกษาแห่งชาติเน้นการพัฒนา ผู้เรียนผ่านทักษะพื้นฐาน 3Rs (Reading, Writing, Arithmetic) เพื่อต่อยอดสู่ทักษะ 8Cs และ

มุ่งสู่การเรียนรู้เชิงสมรรถนะ (Competency-based Learning) ที่เน้นการบูรณาการความรู้ และการประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง

2) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัย สำคัญต่อความยั่งยืนของ

สถานศึกษา โดยมุ่งพัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) ผ่านการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลและระบบสารสนเทศ ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาเอกชน และ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ที่เน้นการขับเคลื่อนสู่สังคมดิจิทัล ทั้งนี้ แนวทางระดับชาตินี้ยังสนับสนุนให้สถานศึกษามีอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและระบบฐานข้อมูล รายบุคคล เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการวางแผนและติดตามผล ส่งผลให้โรงเรียนเอกชนต้อง พัฒนาไปสู่การเป็น Smart Organization ที่ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีในการบริหารอย่างเป็น ระบบ

2.1) การบริหารบนฐานข้อมูล (Data-Driven Excellence) มุ่งพัฒนาระบบฐานข้อมูล รายบุคคลที่เชื่อมโยงกัน เพื่อใช้วิเคราะห์และคาดการณ์ (Predictive Analytics) ทั้งด้าน วิชาการในการลดช่องว่างการเรียนรู้ และด้านการบริหารเพื่อวางแผนงบประมาณอย่างแม่นยำ และลดการสูญเปล่าของทรัพยากร

2.2) การเพิ่มผลิตภาพผ่านระบบอัตโนมัติ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาลดภาระงาน ธุรการที่ซ้ำซ้อนของครู เพื่อคืนเวลาให้ครูได้กลับไปทำหน้าที่โค้ช และพัฒนาผู้เรียนอย่างเต็ม ศักยภาพ สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ ที่เน้นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ทรัพยากรมนุษย์

2.3) การสร้างระบบนิเวศดิจิทัล (Digital Ecosystem) การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน ด้านอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและแพลตฟอร์มการเรียนรู้ที่ไร้ขีดจำกัด ไม่ใช่เพียงเพื่อตอบสนอง ต่อวิกฤต แต่เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขันที่เท่าเทียมและยั่งยืนตามเป้าหมายของแผนพัฒนา การศึกษาเอกชน

การเข้าถึงแหล่งทุนและสิทธิประโยชน์ทางการเงิน เป็นกลไกที่จะช่วยให้โรงเรียน เอกชนมีความยั่งยืนทางการเงิน และการบริหารทรัพยากร โดยการปรับระบบเงินอุดหนุน การ ระดมทุนและการมีส่วนร่วม การสร้างรายได้เสริม และการปรับเพดานค่าธรรมเนียม

การปรับเปลี่ยนบทบาทของรัฐและการสนับสนุนการแข่งขันที่เป็นธรรม รัฐมีเป้าหมาย ที่จะเปลี่ยนบทบาทจากผู้จัดการศึกษามาเป็นผู้กำกับและสนับสนุนเพื่อให้ตลาดบริการ การศึกษามีการแข่งขันด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรม แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติกำหนด เป้าหมายในการเพิ่มสัดส่วนผู้เรียนในโรงเรียนเอกชนสูงขึ้นเมื่อเทียบกับรัฐในสัดส่วน 50:50 ซึ่ง จะช่วยให้โรงเรียนเอกชนมีบทบาทสำคัญมากขึ้นในการพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศ

การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง เป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืนของโรงเรียน เอกชน โดยมุ่งพัฒนาครูและผู้บริหารตามมาตรฐานวิชาชีพ พร้อมสนับสนุนงบประมาณและ ระบบสวัสดิการเชิงรุก เช่น ที่พักอาศัย ระบบรักษาพยาบาล และกองทุนสวัสดิภาพ เพื่อลด

ภาระทางเศรษฐกิจซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐาน (Hygiene Factors) ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและการคงอยู่ของบุคลากร ขณะเดียวกัน การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะและการรักษาบุคลากร โดยใช้ระบบพี่เลี้ยงและการแบ่งปันทรัพยากร เพื่อลดภาระงาน ความเครียด และภาวะหมดไฟ (Burnout) พร้อมเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

โดยสรุป การพัฒนาองค์การสู่ความยั่งยืนของโรงเรียนเอกชนไทยจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการแบบองค์รวมที่ผสมผสานทั้งการยกระดับคุณภาพการศึกษา การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหาร การเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงิน และการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการสนับสนุนเชิงนโยบายจากภาครัฐเพื่อให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรม แนวทางดังกล่าวควรดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิดของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDG 4: Quality Education) เพื่อให้โรงเรียนเอกชนสามารถรักษาคุณภาพการศึกษาและดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงในระยะยาว

การพัฒนาองค์การและการบริหารสมัยใหม่ของโรงเรียนเอกชนไทยเพื่อความยั่งยืน

การพัฒนาองค์การและการบริหารสมัยใหม่ของโรงเรียนเอกชนไทยเพื่อความยั่งยืน คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและมีแผนงาน โดยเน้นการยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรผ่านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและดิจิทัล ที่มีความยืดหยุ่นและกระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรเป็นสำคัญ หัวใจสำคัญของการบริหารรูปแบบนี้คือการใช้ ข้อมูลและเทคโนโลยี (Data-Driven & Digital Transformation) มาเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจและเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน ควบคู่ไปกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่รักษาสมดุลระหว่าง พันธกิจทางการศึกษา และ ความมั่นคงทางการเงิน ภายใต้หลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่เน้นความมีเหตุผลและมีภูมิคุ้มกันต่อความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางประชากรและเศรษฐกิจ และเป้าหมายสูงสุดคือการสร้างสถานศึกษาที่เป็น Smart Organization ซึ่งไม่เพียงแต่ส่งเสริมการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล (SDGs) แต่ยังสามารถรองความไว้วางใจจากผู้ปกครองและชุมชน มีความสามารถในการปรับตัวต่อโลกอนาคตได้อย่างสง่างาม และสามารถสร้างคุณค่าให้แก่สังคมได้อย่างมั่นคงในระยะยาว



เอกสารอ้างอิง

- จริยาภรณ์ พิมิตร, และ ชนมณี ศิลาณกิจ. (2568). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร. วารสารนครรัฐ, 2(2), 24–34.
- มูนิธิ เห่งยอดมาก, และ สรรฤดี ดีปู. (2568). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 18(1), 127–142.
- มูลนิธิชัยพัฒนา. (2559). เศรษฐกิจพอเพียง. เรียกใช้เมื่อ 12 มีนาคม 2569 จาก <https://www.chaipat.or.th/publication/publish-document/sufficiency-economy.html>.
- วีรวิทย์ ปิยนนทศิลป์. (2560). แนวคิด ทฤษฎี และกระบวนการพัฒนาองค์กร. วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง, 6(2), 199–209. เรียกใช้เมื่อ 12 มีนาคม 2569 จาก <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/NBJ/article/view/253044>.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2566). แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2566–2570. กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2567). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568. กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2568). แผนปฏิบัติการประจำปี

งบประมาณ พ.ศ.2569. กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579.

กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม พ.ศ. 2566–2570. สำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักพิมพ์ข่าวสด. (2568, 23 ตุลาคม). ข่าวการศึกษา 2025. เรียกใช้เมื่อ 12 มีนาคม 2569 จาก

https://www.khaosod.co.th/around-thailand/news_9908396.

Ayaz, N., & Abbas, S. G. (2025). Educational leadership practices in the context of Sustainable Development Goals: A systematic review. *Policy Journal of Social Science Review*, 3(2), 436–446. เรียกใช้เมื่อ 15 พฤษภาคม 2569 จาก <https://doi.org/10.5281/zenodo.17084116>.

Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). SAGE. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. AICPA.

French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (6th ed.). Prentice Hall.

Fullan, M. (2019). *Leading in a culture of change* (Revisited ed.). Jossey-Bass.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000: Risk management—Guidelines*. ISO.

OECD. (2016). *School leadership for learning: Insights from TALIS 2013*. OECD Publishing.

OECD. (2019). *OECD learning compass 2030*. OECD Publishing.

Peng, Y., Alias, B. S., Wan, X., & Mansor, A. N. (2024). The impact of sustainable leadership on education quality: A systematic review. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(6), e3760. เรียกใช้เมื่อ 15 พฤษภาคม 2569 จาก <https://doi.org/10.55908/sdgs.v12i6.3760>.

Richardson, J. W., & Khawaja, S. (2025). Meta-synthesis of school leadership competencies to support learner-centered, personalized education. *Frontiers in Education*, 10, 1537055. เรียกใช้เมื่อ 15 พฤษภาคม 2569 จาก <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1537055>.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management* (15th ed.). Pearson.

- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations.
- UNESCO. (2024). *Leadership in education: Global education monitoring report summary*. UNESCO.
- UNESCO. (2024, September 24). Launch of common framework to guide the digital transformation of education. เรียกใช้เมื่อ 9 มีนาคม 2569 จาก <https://www.unesco.org>.
- Zhu, R., Alias, B. S., Hamzah, M. I. M., & Wahab, J. A. (2025). Digital leadership in education: A systematic review. *Journal of Education and Learning*, 19(3), 1474–1483. เรียกใช้เมื่อ 15 พฤษภาคม 2569 จาก <https://doi.org/10.11591/edulearn.v19i3.22187>.