

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารการศึกษาโรงเรียนปทุมวิไล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลสาธิตเทศบาลนครขอนแก่น (โนนหนองวัด)

ภูษณิศ ทงมหา

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

atthaphongthongmaha@kkumail.com

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรียานนท์ พลสมิ

วิทยาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

suripho@kku.ac.th

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารการศึกษา
ปทุมวิไลของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเพื่อสังเคราะห์ข้อเสนอแนะทางนโยบายในการ
พัฒนาระบบการศึกษาของท้องถิ่น ผู้วิจัยออกแบบการศึกษาเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา โดยเลือกโรงเรียน
อนุบาลสาธิตเทศบาลนครขอนแก่น (โนนหนองวัด) เป็นพื้นที่ศึกษา รวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก
แบบกึ่งโครงสร้าง จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 8 คน ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจงตามบทบาทและประสบการณ์
จนข้อมูลถึงจุดอิ่มตัว (Data Saturation) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่เกื้อหนุนการบริหารจัดการศึกษาปทุมวิไลให้บรรลุผลสัมฤทธิ์
ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) ความชัดเจนของนโยบายและการจัดสรรทรัพยากรเชิงรุกจาก
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม
(3) วัฒนธรรมวิชาชีพที่มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะครู (4) การประยุกต์ใช้นวัตกรรมการเรียนรู้เชิงพื้นที่เพื่อ
กระตุ้นทักษะสมอง (EF) อย่างเป็นรูปธรรม และ (5) ความเข้มแข็งของกลไกภาคีเครือข่ายความร่วมมือ
ระหว่างบ้าน สถานศึกษา และองค์กรภายนอก ที่ช่วยหนุนเสริมระบบนิเวศการเรียนรู้

คำสำคัญ: การบริหารการศึกษาปทุมวิไล, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, การจัดการเรียนรู้เชิงพื้นที่, เทศบาลนคร
ขอนแก่น

**Factors Affecting the Early Childhood Education Management under Local Government
Organizations: A Case Study of Khon Kaen Municipality Demonstration Kindergarten
School (Non Nong Wat),**

Master of Public Administration, College of Local Administration

atthaphongthongmaha@kkumail.com

Asst. Prof. Dr. Suriyanon Pholsim

College of Local Administration, Khon Kaen University

suripho@kku.ac.th

Abstract

This research investigates the strategic factors influencing early childhood education management within local government-affiliated schools and synthesizes policy recommendations for sustainable community education development. Utilizing a qualitative case study of Khon Kaen Municipality Demonstration Kindergarten (Non Nong Wat), data were gathered through in-depth interviews with eight key informants comprising local administrators, educators, educational supervisors, and community stakeholders to ensure multi-dimensional triangulation.

The findings identify five pivotal strategic drivers: (1) robust policy frameworks and sustained resource allocation from local government; (2) strategic and participatory leadership fostering organizational flexibility; (3) a professional teaching culture dedicated to competency enhancement; (4) place-based pedagogical innovations specifically designed to stimulate executive functions (EF) in early learners; and (5) synergistic collaboration among families, schools, and community networks. These integrated components function as a systemic mechanism, enabling the institution to achieve localized educational excellence.

Keywords: Early Childhood Education Administration, Local Government Organizations, Place-based Learning, Khon Kaen Municipality

1. บทนำ

การศึกษาปฐมวัยถือเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติ เนื่องจากเป็นช่วงวัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางรากฐานบุคลิกภาพและพัฒนาการในทุกมิติของเด็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงอายุ 0-5 ปี ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่สมองมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้ตลอดชีวิต การลงทุนในเด็กเล็กจึงเป็นการลงทุนในมนุษย์ที่คุ้มค่าที่สุด หากมีการส่งเสริมพัฒนาการของพวกเขาอย่างถูกต้องและเหมาะสม ประเทศชาติก็จะได้รับผลตอบแทนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพในอนาคต โดยในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาประเทศไทยได้ขับเคลื่อนการกระจายอำนาจการศึกษาไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) มีเป้าหมายเพื่อให้การจัดการศึกษาใกล้ชิดกับประชาชน สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น และส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564) การเปลี่ยนผ่านครั้งนี้ได้ส่งผลให้โรงเรียนในสังกัดเทศบาลกลายเป็นพื้นที่ทดลองของการบริหารจัดการศึกษาในระดับท้องถิ่นอย่างเป็นรูปธรรม การที่ อปท. สามารถสำรวจความต้องการจำเป็นของท้องถิ่นก่อนจัดการศึกษา ทำให้สามารถจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการศึกษาของ อปท. นอกจากนี้ อปท. ยังมีบทบาทในการเพิ่มโอกาสทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับกลุ่มผู้ด้อยโอกาส ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความใกล้ชิดและความเข้าใจในสภาพปัญหาของพื้นที่ (ศุภวรรณ วงศ์คำปัน และคณะ, 2565)

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการถ่ายโอนภารกิจและโรงเรียนไปยังเทศบาลจำนวนมาก แต่ก็ยังคงพบอุปสรรคในทางปฏิบัติ ปัญหาที่พบบ่อยได้แก่ ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การขาดแคลนงบประมาณและบุคลากร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารที่ส่งผลต่อความมั่นคงในวิชาชีพของครู รวมถึงการขาดการประสานงานที่เป็นระบบระหว่างรัฐและท้องถิ่น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กหลายแห่งยังเผชิญปัญหาการไม่มีนโยบายด้านการศึกษาที่ชัดเจนจากผู้บริหารท้องถิ่น และผู้บริหารท้องถิ่นบางแห่งอาจไม่ให้ความสำคัญกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเท่าที่ควร (ศุภวรรณ วงศ์คำปัน และคณะ, 2565) นอกจากนี้ ยังขาดประสิทธิภาพในการบูรณาการและการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากหน้าที่และอำนาจที่แตกต่างกันของแต่ละหน่วยงาน รวมถึงตัวชี้วัดและมาตรฐานในการทำงานที่แตกต่างกัน และการขาดหน่วยงานกลางที่จะทำหน้าที่ขับเคลื่อนงานด้านเด็กปฐมวัยอย่างเป็นรูปธรรม (Yenpiam, Sirisunhirun, & Wichitputchraporn, 2018) สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อคุณภาพของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลโดยตรง โดยเฉพาะโรงเรียนอนุบาลซึ่งมีภารกิจเฉพาะด้านและมีความคาดหวังจากผู้ปกครองและชุมชนในระดับสูง

พัฒนาการล่าสุดด้านการจัดการศึกษาหันมาให้ความสำคัญกับแนวคิดการศึกษาเชิงพื้นที่ (Place-based Education Governance) โดยมุ่งบูรณาการหลักสูตรให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของชุมชน ผนึกกำลังภาคประชาสังคม และบริหารจัดการทรัพยากรระดับพื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (กองทุนเพื่อความเสมอ

ภาคทางการศึกษา, 2563) ทิศทางดังกล่าวสอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเปิดทางให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างคล่องตัวกว่ากลไกของราชการส่วนกลาง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564) เมื่อพิจารณาเจาะลึกถึงการพัฒนาเด็กปฐมวัย สถานศึกษาจึงสามารถประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อยกระดับทักษะสมองเพื่อการจัดการชีวิต (Executive Functions) อันเป็นฐานสมรรถนะสำคัญที่ขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้ การวางแผน การแก้ปัญหา และการควบคุมตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ธีราพร ปรีดิวงษ์, 2565; สถาบันรักลูก เลิร์นนิ่ง กรุ๊ป, 2567)

เทศบาลนครขอนแก่นในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพสูงด้านทรัพยากรและการบริหารจัดการ ได้ขับเคลื่อนนโยบายจัดตั้งโรงเรียนอนุบาลสาธิตเทศบาลนครขอนแก่น (โนนหนองวัด) เพื่อยกระดับให้เป็นสถานศึกษาต้นแบบด้านการจัดการศึกษาปฐมวัยระดับพื้นที่ (เทศบาลนครขอนแก่น, 2565) ท่ามกลางพลวัตความเป็นเมือง (Urbanization) สภาพการแข่งขันทางการศึกษา ตลอดจนความคาดหวังที่สูงขึ้นของภาคประชาสังคม สถานศึกษาแห่งนี้จึงเผชิญความท้าทายในการจัดการเรียนการสอนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกพื้นที่ดังกล่าวเป็นกรณีศึกษาเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเกื้อหนุนคุณภาพการจัดการศึกษาของท้องถิ่นในมิติเชิงนโยบาย การบริหารทรัพยากรบุคคล และการบูรณาการเครือข่าย ปัจจุบันสถานศึกษาขับเคลื่อนด้วยโครงสร้างการบริหารเชิงบูรณาการที่เชื่อมประสานการทำงานระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการบริหารโรงเรียน และเครือข่ายผู้ปกครอง (โรงเรียนอนุบาลสาธิตเทศบาลนครขอนแก่น (โนนหนองวัด), 2568)

ผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารจัดการของโรงเรียนอนุบาลสาธิตเทศบาลนครขอนแก่น (โนนหนองวัด) ประจักษ์ชัดผ่านการคว่ำรางวัลสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ระดับก่อนประถมศึกษา ขนาดใหญ่ ประจำปีการศึกษา 2567 อันสะท้อนถึงมาตรฐานการจัดการเรียนรู้ที่เทียบชั้นระดับแนวหน้าของประเทศ (โรงเรียนอนุบาลสาธิตเทศบาลนครขอนแก่น (โนนหนองวัด), 2568) ปรากฏการณ์ที่สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ก้าวสู่จุดสูงสุดทางวิชาการนี้ ได้ปล้ำล้างทัศนคติเดิมที่เคยมองว่าการศึกษาท้องถิ่นด้อยกว่าส่วนกลาง พร้อมทั้งตอกย้ำขีดความสามารถของ อปท. ในการขับเคลื่อนการศึกษาปฐมวัยให้ทัดเทียมหรือเหนือกว่าเกณฑ์มาตรฐานระดับชาติ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564) ขณะเดียวกัน ความสำเร็จดังกล่าวยังยืนยันว่าสถานศึกษาสามารถหลายข้อจำกัดเชิงโครงสร้างที่หน่วยงานท้องถิ่นมักเผชิญ ทั้งภาวะงบประมาณรัดตัว ปัญหาอัตราค่าจ้างบุคลากร หรือความคลุมเครือทางนโยบาย (ศุภวรรณ วงศ์คำปัน และคณะ, 2565) จนยกระดับสู่การเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ที่พร้อมถ่ายทอดองค์ความรู้และเป็นต้นแบบเชิงนโยบายแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งอื่น

แม้เทศบาลนครขอนแก่นจะอุดหนุนทรัพยากรทางการศึกษาอย่างเต็มศักยภาพ แต่โรงเรียนอนุบาลสาธิตเทศบาลนครขอนแก่น (โนนหนองวัด) ในฐานะพื้นที่ศึกษา ยังคงเผชิญข้อจำกัดในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและยกระดับกลไกการบริหารให้เทียบเคียงสถานศึกษาแนวหน้า การขับเคลื่อนความเป็นเลิศทาง

การศึกษาในระยะยาวจึงไม่อาจพึ่งพาเพียงความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน ทว่าต้องบูรณาการองค์ประกอบเชิงยุทธศาสตร์รอบด้าน ทั้งการแสดงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา การพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพครู การออกแบบหลักสูตรและนวัตกรรมการเรียนรู้ให้ทันสมัย ผนวกกับการดึงภาคประชาสังคมและเครือข่ายผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้ทิศทางนโยบายระดับพื้นที่ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ (ภัทรกานต์ จันทร์มา และดุลยเกษม อุ๋นอารมณ, 2559)

การศึกษานี้มุ่งเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการว่าด้วยความพร้อมและข้อจำกัดที่โรงเรียนสังกัดเทศบาลกำลังเผชิญ โดยวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมตั้งแต่ระดับโครงสร้างภายในสถานศึกษา ขยายขอบเขตไปถึงสภาพแวดล้อมเชิงสถาบันที่ครอบคลุมหน่วยงานกำกับดูแลระดับพื้นที่และภาคประชาสังคม ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์จะนำไปสู่การออกแบบข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เพื่อยกระดับให้สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการศึกษาของชุมชนได้อย่างเป็นรูปธรรมภายใต้คำถามหลักของการวิจัยได้แก่

(1) ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนอนุบาล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ

(2) แนวทางหรือข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่เหมาะสมในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนอนุบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีลักษณะอย่างไร

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนอนุบาล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนอนุบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจทางการศึกษา

ทิศทางการปฏิรูปการศึกษาไทยผูกโยงกับแนวคิดการกระจายอำนาจอย่างแยกไม่ออก รัฐมุ่งถ่ายโอนอำนาจตัดสินใจจากราชการส่วนกลางสู่ระดับพื้นที่ เพื่อเปิดทางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อพลวัตและความต้องการของภาคประชาชน

2.1.1 การกระจายอำนาจทางการศึกษา

แนวคิดการกระจายอำนาจทางการศึกษา (Educational Decentralization) อธิบายถึงกระบวนการถ่ายโอนอำนาจตัดสินใจเชิงบริหาร วิชาการ งบประมาณ และงานบุคคลจากส่วนกลาง สู่กลไกเชิงสถาบันระดับพื้นที่ อันประกอบด้วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา การขับเคลื่อนดังกล่าวมุ่งรื้อถอนกระบวนทัศน์การจัดการศึกษาแบบมาตรฐานเดียว (One-size-fits-all) เพื่อมอบสิทธิขาดให้ภาค

ประชาสังคมตลอดจนบุคลากรหน้างาน ร่วมกำหนดทิศทางการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับนิเวศวัฒนธรรมเฉพาะถิ่น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564)

การมอบสิทธิขาดทางการบริหารสู่กลไกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหนุนเสริมศักยภาพการจัดการศึกษาหลายประการ ในเบื้องต้น สถานศึกษาสามารถรังสรรค์หลักสูตรการศึกษาเชิงพื้นที่ (Place-based Education) ที่ยึดโยงกับวิถีชีวิตของผู้เรียนได้อย่างสอดคล้องกับสภาพจริง (กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, 2563) ในลำดับถัดมา การลดทอนสายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อนช่วยเพิ่มความคล่องตัว ส่งผลให้หน่วยงานระดับพื้นที่แก้ปัญหาและจัดสรรทรัพยากรได้ทันเวลาที่ ขณะเดียวกัน กระบวนการนี้ยังปลูกฝังสำนึกความเป็นเจ้าของร่วมกันระหว่างคณะครู ผู้ปกครอง และภาคประชาสังคม อันเป็นรากฐานของการมีส่วนร่วมเชิงรุก เมื่อพิจารณาถึงอิสระในการบริหารงานวิชาการและงานบุคคล กลไกดังกล่าวยังทำหน้าที่ดึงดูดความสามารถสูงสุดของบุคลากรออกมาขับเคลื่อนผลสัมฤทธิ์และสมรรถนะของผู้เรียน (ศุภวรรณ วงศ์คำปัน และคณะ, 2565)

2.1.2 บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษา

เมื่อวิเคราะห์ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ทางกฎหมาย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ในฐานะหน่วยจัดการศึกษามีศักยภาพขับเคลื่อนภารกิจครอบคลุมสี่มิติหลัก (1) สำหรับการพิจารณาด้านวิชาการ ท้องถิ่นสามารถออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ชุมชน ดังปราชญ์ชาวบ้านร่วมถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนริเริ่มนวัตกรรมพัฒนาทักษะสมองเพื่อการจัดการชีวิต (Executive Functions) โดยอิสระ (ธีราพร ปรีดีวงศ์, 2565) (2) ในมิติด้านทรัพยากร อปท. ใช้อำนาจพิจารณาอุดหนุนงบประมาณส่วนเพิ่มเพื่อยกระดับโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีทางการศึกษา ควบคู่กับการระดมทุนจากภาคีเครือข่ายภายนอก (3) เมื่อมองมิติด้านการบริหารงานบุคคล กลไกท้องถิ่นเปิดช่องทางให้หน่วยงานจัดสรรงบประมาณจ้างบุคลากรวิชาชีพเฉพาะทาง และจัดกระบวนการพัฒนาสมรรถนะครูได้อย่างต่อเนื่อง และ (4) ในมิติการบูรณาการเครือข่าย ท้องถิ่นทำหน้าที่เป็นแกนกลางเชื่อมประสานการทำงานระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษา เครือข่ายผู้ปกครอง และหน่วยงานบริการสาธารณะระดับพื้นที่ เช่น โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เพื่อดูแลสุขภาวะของผู้เรียนแบบองค์รวม (Yenpiam, Sirisunhirun, & Wichitputchraporn, 2018) บริบทเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าการกระจายอำนาจได้ก้าวข้ามเพียงการจัดโครงสร้างเชิงสถาบัน ไปสู่การมอบสิทธิขาดให้ อปท. เป็นผู้นำการผนึกกำลังทรัพยากรเพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อพลวัตของชุมชน

นอกจากนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ผนวกกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มอบหมายภารกิจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้น้ำหนักพิเศษกับการศึกษาปฐมวัยอันเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาทุนมนุษย์ (ปิยะนุช ศรีตะปัญญา, 2561) กลไกของ อปท. เอื้อต่อการทำงานร่วมกับภาคประชาสังคมอย่างแนบแน่น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถระดมทรัพยากรระดับพื้นที่มายกระดับโรงเรียนอนุบาลและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้บรรลุมาตรฐานทางวิชาการ สอดคล้องกับบริบทพลวัตความเป็นเมือง (เกียรติศักดิ์ จูมจะนะ และคณะ, 2567)

อย่างไรก็ตามแม้ทิศทางนโยบายการกระจายอำนาจจะปรากฏชัดเจน ทว่าการขับเคลื่อนในพื้นที่จริง กลับเผชิญสภาวะชะงักงันจากข้อจำกัดเชิงโครงสร้างห้าประการ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564) ประการแรก สถานศึกษาประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรวิชาชีพเฉพาะทางและอัตรากำลังไม่ครบตาม โครงสร้างองค์กร ในลำดับต่อมาคือข้อจำกัดด้านการบริหารงบประมาณ ซึ่งหน่วยงานขาดแคลนทรัพยากรและ ขาดกลไกสร้างแรงจูงใจในการรักษาบุคลากรศักยภาพสูง เมื่อพิจารณาในมิติเชิงนโยบาย ท้องถิ่นมักประสบ ปัญหาอย่างต่อเนื่องของการสานต่อแผนพัฒนาการศึกษาทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนผ่านผู้บริหารระดับนโยบาย ผนวกกับ ปัญหาด้านวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารท้องถิ่นบางส่วนยังละเลยการลงทุนด้านการศึกษา และประการสุดท้าย กลไก บริหารระดับพื้นที่ยังขาดความเข้มแข็งในการดึงภาคประชาสังคมและผู้ทรงคุณวุฒิเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจ กำหนดทิศทางการศึกษา

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง (High-Performance Organization: HPO)

แนวคิดองค์การสมรรถนะสูง มาประยุกต์ใช้ในแวดวงการศึกษาเพื่อยกระดับขีดความสามารถทางการ บริหารท่ามกลางพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 การจะก้าวไปสู่จุดดังกล่าวได้ สถานศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนผ่านจาก ระบบการบริหารแบบดั้งเดิม ไปสู่กลไกการทำงานที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง เมื่อนำแนวคิดองค์การสมรรถนะสูงเมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับบริบทสถานศึกษา จะก้าวข้ามมาตรวัดผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนเชิงปริมาณ ไปสู่การประเมินขีดความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรแบบองค์รวม สถานศึกษาที่บรรลุสถานะดังกล่าวต้องอาศัยระบบบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว (Agility) พร้อมรับมือกับ การเปลี่ยนแปลง โดยขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมการเรียนรู้ ตลอดจนสามารถยกระดับคุณภาพการ ให้บริการสาธารณะที่ตอบสนองความคาดหวังของภาคประชาสังคมได้อย่างแท้จริง (วิภาวี แสงวหา, 2566; พัส ตราภรณ์ แยมกาญจน์วัฒน์ และคณะ, 2567)

2.2.1 ลักษณะสำคัญของสถานศึกษาสมรรถนะสูง

หากพิจารณาจากเชิงประจักษ์ สถานศึกษาที่ยกระดับสู่องค์การสมรรถนะสูงจะขับเคลื่อนผ่าน องค์ประกอบหลักห้าประการ (1) การบริหารจัดการที่คล่องตัวและยืดหยุ่น (Agile Management) โดย ลดทอนความซับซ้อนของสายการบังคับบัญชา มุ่งกระจายอำนาจตัดสินใจสู่คณะครูผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเอื้อให้ สถานศึกษาสามารถจัดสรรทรัพยากรและปรับปรุงหลักสูตรเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่าง ทันทีทันที่ (2) องค์กรต้องบ่มเพาะวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Innovation and Learning Culture) สถานศึกษาต้องก้าวข้ามบทบาทผู้ใช้เทคโนโลยี ไปสู่การส่งเสริมให้บุคลากรรังสรรค์นวัตกรรม การจัดการเรียนรู้รูปแบบใหม่ เช่น การบูรณาการทักษะสมองเพื่อการจัดการชีวิต (Executive Functions) ขณะเดียวกันก็ผลักดันให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) เพื่อ ถอดบทเรียนและต่อยอดแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) อย่างเป็นระบบ (3) ภาวะผู้นำร่วมและการพัฒนา ทุนมนุษย์ (Shared Leadership and Human Capital) ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการไปสู่ผู้ อำนวยความสะดวก (Facilitator) เปิดพื้นที่ให้คณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกำหนดวิสัยทัศน์เชิง ยุทธศาสตร์ ควบคู่กับการยกระดับสมรรถนะบุคลากร (4) การสานพลังเครือข่ายแบบมีส่วนร่วม

(Collaborative Network Engagement) สถานศึกษาทำหน้าที่เป็นแกนกลางดึงภาคีเครือข่าย ทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาคมชาวบ้าน และภาคเอกชน โดยเฉพาะการผลักดันเครือข่ายผู้ประกอบการให้เข้ามาเป็นหุ้นส่วน (Partnership) เพื่อระดมทรัพยากรและกำกับดูแลคุณภาพการศึกษา และ (5) การมุ่งเน้นผลลัพธ์แบบองค์รวมและความพึงพอใจ (Holistic Outcomes and Satisfaction) สถานศึกษาต้องประเมินผลผลิตครอบคลุมพัฒนาการทุกมิติของผู้เรียน ผสมกับการนำข้อมูลเชิงประจักษ์ (Data-driven) มาใช้วิเคราะห์เพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการสาธารณะ อันจะสะท้อนความเชื่อมั่นและสร้างความพึงพอใจแก่ชุมชน

ความเชื่อมโยงของคุณลักษณะเชิงประจักษ์ข้างต้น สอดรับกับผลการสังเคราะห์งานวิจัยของณัชญานุช สุตชาติ (2561) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าปัจจัยเกื้อหนุนให้สถานศึกษาก้าวสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วยสี่มิติหลัก (1) ด้านการนำองค์กรและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy) ผู้บริหารต้องแสดงวิสัยทัศน์เชิงรุก วางแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน และกระจายอำนาจการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ (2) ด้านการพัฒนาวิชาชีพและทรัพยากรมนุษย์ (Professional and Human Resource Development) องค์กรต้องขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อเป็นกลไกหลักในการยกระดับสมรรถนะและขีดความสามารถของครูผู้สอน (3) ด้านนวัตกรรมและกระบวนการทำงาน (Innovation and Working Process) องค์กรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน และ (4) ด้านคุณภาพผลผลิตและการมีส่วนร่วม (Productivity and Participation) องค์กรยึดถือมาตรฐานและคุณภาพของผู้เรียนเป็นหัวใจหลัก ควบคู่ไปกับการถักทอเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกภาคส่วน

2.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรสมรรถนะสูงในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การยกระดับสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) สู่องค์กรสมรรถนะสูงในมิติการจัดการศึกษาปฐมวัย ก้าวข้ามข้อจำกัดของการสั่งการตามสายบังคับบัญชา ทว่าต้องอาศัยการบูรณาการปัจจัยเชิงระบบทั้งภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมเชิงสถาบัน จากการสังเคราะห์วรรณกรรมสามารถสกัดปัจจัยแห่งความสำเร็จได้สี่มิติหลัก (1) สำหรับการวิเคราะห์มิติภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) ทิศนคติและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นปัจจัยฐานราก ความสำเร็จเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารละทิ้งบทบาทผู้ควบคุมและสวมบทบาทผู้อำนวยความสะดวก มุ่งเน้นการรับฟังและกระจายอำนาจตัดสินใจสู่ครูผู้ปฏิบัติงาน (ณัชญานุช สุตชาติ, 2561) เมื่อบุคลากรได้รับความไว้วางใจและมีอิสระในการออกแบบการเรียนรู้ ย่อมก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ผสมกับความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุสมรรถนะตามพลวัตสังคม (2) เมื่อพิจารณาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และชุมชนแห่งการเรียนรู้ องค์กรจะขับเคลื่อนสมรรถนะขั้นสูงได้ย่อมต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพทัดเทียมกัน ปัจจัยนี้ครอบคลุมกระบวนการสรรหา การธำรงรักษา และการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาที่บรรลุผลสัมฤทธิ์มักขับเคลื่อนกลไกชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อให้คณะครูถอดบทเรียนและรังสรรค์นวัตกรรมการสอน สอดคล้องกับการจัดสรรสวัสดิการและสร้างขวัญกำลังใจจากหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งเป็นแรงหนุนเสริมให้

บุคลากรอุทิศตนเพื่อการศึกษา (3) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมและสานพลังภาคีเครือข่าย จุดแข็งของการจัดการศึกษาโดยท้องถิ่นอิงอยู่กับความแนบแน่นกับภาคประชาสังคม ปัจจัยแห่งความสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับขีดความสามารถในการดึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เข้ามาเป็นหุ้นส่วนทางการศึกษา ครอบคลุมคณะกรรมการสถานศึกษา เครือข่ายผู้ปกครอง ราษฎรชาวบ้าน และหน่วยงานสาธารณสุขระดับพื้นที่ การขับเคลื่อนงานผ่านวงจรคุณภาพที่เปิดพื้นที่ให้ทุกภาคส่วนร่วมคิดและประเมินผล ช่วยลดช่องว่างการปฏิบัติงานพร้อมทั้งระดมทรัพยากรที่ตอบโจทย์ความต้องการของพื้นที่ (Yenpiam, Sirisunhirun, & Wichitputchraporn, 2018) อันสอดคล้องกับแนวทางการบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ที่มุ่งเน้นการบูรณาการเครือข่าย และ (4) การบูรณาการนวัตกรรมและบริบทเชิงพื้นที่ สถานศึกษาสังกัดท้องถิ่นต้องรักษาความคล่องตัวในการประยุกต์ใช้นวัตกรรมคู่ขนานไปกับการดำรงอัตลักษณ์ชุมชน กระบวนการนี้สะท้อนผ่านการออกแบบการศึกษาเชิงพื้นที่ (Place-based Education) ที่ผสมผสานนวัตกรรมทางการศึกษา เช่น การพัฒนาทักษะสมองเพื่อการจัดการชีวิต (Executive Functions) หรือห้องเรียนฐานสมรรถนะ เข้ากับหลักสูตรท้องถิ่น (พัศตราภรณ์ แยมกาญจน์วัฒน์ และคณะ, 2567) การเปิดโอกาสให้เด็กปฐมวัยเรียนรู้ผ่านนิเวศวัฒนธรรมที่คุ้นเคย ภายใต้การหนุนเสริมจากกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ย่อมผลักดันให้ผลผลิตทางการศึกษามีคุณภาพระดับสูง

2.3 นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารการศึกษาโรงเรียนปฐมวัย หมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ และการควบคุมการดำเนินงานของสถานศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา เพื่อส่งเสริมพัฒนาการของเด็กปฐมวัยทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา โดยครอบคลุมขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาที่กำหนดไว้

ประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา หมายถึง ความสามารถของสถานศึกษาในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่อย่างจำกัด อาทิ งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และเวลา ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากความคุ้มค่า ความรวดเร็ว การลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน และคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อผู้เรียนและองค์กร

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายโดยหลักการกระจายอำนาจ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่และอิสระในการบริหารงาน การจัดการงบประมาณ และการบริหารงานบุคคลของตนเอง ภายใต้การกำกับดูแลของสภาท้องถิ่นและผู้บริหารท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้ง เพื่อจัดบริการสาธารณะและจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่

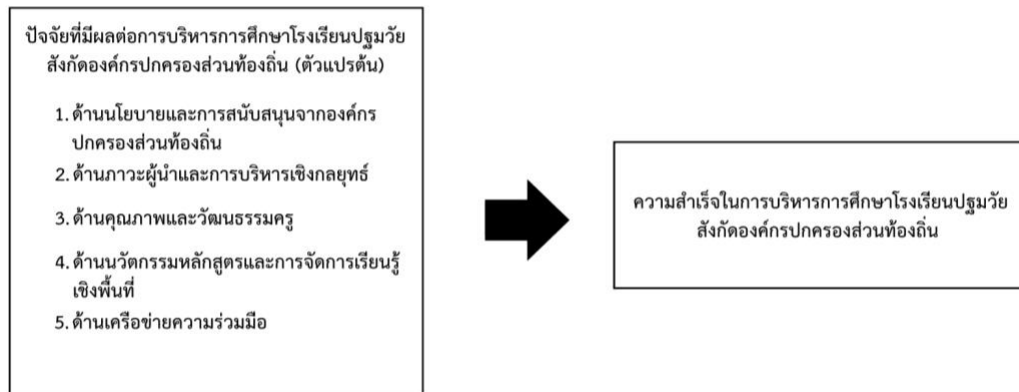
องค์การสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีผลการดำเนินงานเป็นเลิศและสามารถรักษาความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนเหนือกว่าองค์กรอื่นในบริบทเดียวกัน โดยมีลักษณะสำคัญคือการบริหารจัดการที่คล่องตัว การมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น การมุ่งเน้นนวัตกรรมและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงและสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้รับบริการ

การจัดการเรียนรู้เชิงพื้นที่ หมายถึง แนวทางการจัดการศึกษาที่นำบริบทของชุมชน ท้องถิ่นทางสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์ มาเป็นฐานในการออกแบบหลักสูตรและบูรณาการเข้ากับกระบวนการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง เห็นคุณค่าของท้องถิ่น และสามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้เข้ากับวิถีชีวิตประจำวันได้

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ความรู้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาภายใต้การกำกับดูแลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผสมผสานเข้ากับหลักการกระจายอำนาจและทฤษฎีองค์การสมรรถนะสูง ที่มุ่งปรับกระบวนการทัศน์ เพิ่มความคล่องตัว และยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษา จากนั้นจึงนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาปฐมวัยในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยแบ่งรายละเอียดออกเป็น 5 มิติหลัก ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (1) มิติด้านนโยบายและการสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยพิจารณาครอบคลุมถึงเจตจำนงทางการเมืองของผู้บริหารท้องถิ่น การกำหนดทิศทางการนโยบาย ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรเชิงรุก ประเด็นนี้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของการกระจายอำนาจที่เปิดโอกาสให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและสามารถตอบสนองความต้องการระดับพื้นที่ได้อย่างตรงจุด (2) มิติด้านภาวะผู้นำและการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประเด็นนี้มุ่งวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมบริหาร ตลอดจนการวางยุทธศาสตร์ที่เน้นผลสัมฤทธิ์เป็นที่ตั้ง เพื่อใช้เป็นพื้นฐานเพื่อหลักในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ก้าวสู่โครงสร้างที่ทันสมัยและปฏิบัติงานบรรลุผลตามแนวทางองค์การสมรรถนะสูง (3) มิติด้านคุณภาพและวัฒนธรรมครูนั้น ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการหล่อหลอมจิตวิญญาณความผูกพันต่อภารกิจ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากรพร้อมเรียนรู้และปรับตัวรับมือกับความท้าทายในยุคดิจิทัล (4) มิติด้านนวัตกรรมหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เชิงพื้นที่ ผู้วิจัยมุ่งพิจารณาแนวทางการบูรณาการเนื้อหาหลักสูตรให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ท้องถิ่น โดยนำนวัตกรรมการพัฒนาทักษะสมอง เข้ามาเป็นแกนหลักในการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ เพื่อวางรากฐานพัฒนาการและบุคลิกภาพของเด็กปฐมวัยให้เกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติ และ (5) มิติด้านเครือข่ายความร่วมมือ อธิบายถึงกระบวนการขับเคลื่อนระบบนิเวศการเรียนรู้โดยอาศัยพลังการมีส่วนร่วมจากภาคีเครือข่าย ทั้งหน่วยงานภายนอกและคนในชุมชน ดังรายละเอียดในรูปภาพด้านล่าง

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย (ที่มา: ผู้วิจัย, 2569)

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยกรณีศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative case study research) เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ของการบริหารการศึกษาโรงเรียนปทุมวิไล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยเน้นทำความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับภายในองค์กรโรงเรียน และบริบทแวดล้อมจากหน่วยงานรัฐและชุมชนท้องถิ่น เพื่อเสนอแนวทางเชิงนโยบายในการส่งเสริมคุณภาพโรงเรียนเทศบาลให้สามารถเป็นกลไกสำคัญของการศึกษาท้องถิ่นได้อย่างยั่งยืน ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 8 คนผ่านวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก (Inclusion Criteria) คือ ต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทในการบริหาร จัดการเรียนรู้ หรือมีส่วนร่วมกับสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 2 ปีการศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สะท้อนสภาพจริง โดยแบ่งผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มนโยบายและกำกับดูแล ประกอบด้วย อดีตนายกเทศมนตรี และศึกษานิเทศก์) 2) กลุ่มบริหารและปฏิบัติการ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และตัวแทนครู และ 3) กลุ่มผู้รับบริการและภาคีเครือข่าย ประกอบด้วย คณะกรรมการสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครอง และภาคีเครือข่าย และเพิ่มความน่าเชื่อถือด้วยวิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูล (Data Triangulation)

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือหลักที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยประเด็นคำถามถูกแบ่งออกตามกรอบแนวคิดการวิจัย ได้แก่ มิติด้านนโยบายท้องถิ่น มิติภาวะผู้นำ มิติวัฒนธรรมครู มิตินวัตกรรมเชิงพื้นที่ และมิติเครือข่ายความร่วมมือ โดยมีขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้ การสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อร่างข้อ

คำถามให้ครอบคลุมประเด็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 5 มิติ ตามกรอบแนวคิดการวิจัย การตรวจสอบความเที่ยงตรง (Content Validity) นำร่างแบบสัมภาษณ์เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร การศึกษาและระเบียบวิธีวิจัย จำนวน 3 ท่าน เพื่อประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ การวิจัย (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงสำนวนภาษาให้มีความรัดกุมยิ่งขึ้น

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เริ่มจากการเตรียมการโดยผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัย เอกสาร และ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย **เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์และตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูล (Data Triangulation) ให้ผลการศึกษา มีความน่าเชื่อถือ** การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการระหว่างเดือนมกราคม ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569 โดยผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยตนเอง ณ สถานที่ทำงานของผู้ให้ข้อมูลหลัก และใช้วิธีการสัมภาษณ์ทาง โทรศัพท์เนื่องด้วยข้อจำกัดด้านการเดินทางของผู้ให้สัมภาษณ์ และการสัมภาษณ์แต่ละครั้งใช้เวลา 30 – 45 นาที โดยการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา เป็นวิธีวิเคราะห์หลักและใช้ซอฟต์แวร์ [Atlas.ti](https://atlas.ti) เป็นเครื่องมือหลักในการวิเคราะห์ข้อมูลและผู้วิจัยได้ดำเนินการตามหลักจริยธรรมการวิจัย โดยแจ้ง วัตถุประสงค์ของการศึกษาให้ผู้ให้ข้อมูลทราบล่วงหน้า ขออนุญาตก่อนการบันทึกเสียง และมีกระบวนการ ปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลโดยการนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมและใช้นามแฝงหรือระบุเพียงตำแหน่งใน การอ้างอิงคำสัมภาษณ์

4. ผลการวิจัย

ผลการศึกษา "ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารการศึกษาโรงเรียนปทุมวัน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลสาธิตเทศบาลนครขอนแก่น (โนนหนองวัด)" ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการ สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการ บริหารจัดการศึกษาได้เป็น 5 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. ปัจจัยด้านนโยบายและการสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการสัมภาษณ์ พบว่าปัจจัยตั้งต้นที่สำคัญที่สุดของความสำเร็จคือ "เจตจำนงทางการเมืองและ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารท้องถิ่น" ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่มีความโดดเด่นในเรื่องความ ชัดเจนของการ "รู้ระบบ" เพื่อสร้างใหม่ โดยใช้ความได้เปรียบของการกระจายอำนาจ ในการจัดสรร ทรัพยากรอย่างเต็มที่ โดยการจัดการศึกษาแบบคลัสเตอร์ (Cluster School หรือ The School Cluster Management System) คือ การปฏิรูประบบการบริหารจัดการศึกษาของเทศบาลนครขอนแก่น โดยปรับ รูปแบบจากการที่โรงเรียนแต่ละแห่งสอนครอบคลุมทุกเรื่องเพื่อรองรับเด็กในชุมชนเพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่ตอบ โจทย์โลกยุคใหม่ มาเป็นการ จัดกลุ่มโรงเรียน ตามจุดเน้น ทักษะ และความถนัดที่แตกต่างกัน เพื่อตอบสนอง ความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ 4, (3 กุมภาพันธ์ 2569) กล่าว ว่า “...บริบทความเจริญของเมืองที่เปลี่ยนไปทำให้ต้องปฏิรูปการศึกษาเป็นแบบ Cluster School เพื่อสร้าง

เป้าหมายที่ชัดเจนให้แต่ละโรงเรียน โดยในคลัสเตอร์ด้านวิชาการนั้น เทศบาลมีโรงเรียนระดับประถมฯ และ มัธยมฯ แล้ว แต่ยังขาดระดับปฐมวัย จึงเป็นที่มาของการปรับปรุงโรงเรียนเทศบาลโนนหนองวัด ให้ยกระดับขึ้นเป็น "โรงเรียนอนุบาลสาธิต" เพื่อเติมเต็มคลัสเตอร์วิชาการให้สมบูรณ์..”

โดยแบ่งกลุ่มการศึกษาออกเป็น 3 คลัสเตอร์หลัก ได้แก่ (1) คลัสเตอร์ด้านวิชาการ เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการและมีการส่งต่อผู้เรียนในระบบเดียวกันอย่างชัดเจน เช่น ระดับอนุบาลเรียนที่อนุบาลสาธิตฯ ส่งต่อไปประถมศึกษาที่โรงเรียนเทศบาลสวนสนุก และมัธยมศึกษาที่โรงเรียนเทศบาลวัดกลาง (2) คลัสเตอร์ด้านทักษะกีฬาและอาชีพ เป็นทางเลือกสำหรับเด็กที่ไม่ถนัดสายวิชาการ ให้ได้รับการสนับสนุนมุ่งเน้นไปทางด้านกีฬาหรือสายอาชีพ และ (3) คลัสเตอร์ด้านทักษะชีวิต เน้นการพัฒนาทักษะชีวิต สอนให้เด็กคิดเป็น มีภูมิคุ้มกัน และเอาตัวรอดในสังคมได้ เหมาะกับโรงเรียนรอบนอกหรือชุมชนเปราะบาง เช่น โรงเรียนเทศบาลบ้านหนองแวง ซึ่งเป็นชุมชนทางรถไฟ

นอกจากนี้จุดเริ่มต้นของโรงเรียนอนุบาลสาธิตเทศบาลนครขอนแก่นไม่ได้เริ่มจากการตั้งโรงเรียนใหม่ แต่เป็นการแก้ปัญหาโรงเรียนเดิมที่วิกฤต ดังบทสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ 4, (3 กุมภาพันธ์ 2569) ที่ว่า “สภาพเดิมของโรงเรียนเทศบาลโนนหนองวัด ซึ่งเป็นระดับประถมเนี่ย ไปต่อไม่ได้. หาเป้าหมายที่ชัดเจนไม่ได้ ก็เลยคิดว่าควรจะได้มีการปรับปรุงรูปแบบโรงเรียนใหม่...” การตัดสินใจเปลี่ยนสถานะเป็น “อนุบาลสาธิต” จึงเป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างจุดยืนใหม่ที่ไม่ซ้ำซ้อนกับโรงเรียนเดิม

ผลการศึกษาพบว่า การสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การบริการการศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะโดยผู้บริหารท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการศึกษาเป็นอันดับต้น ๆ “งบประมาณของเราเนี่ย กว่า 40% เนี่ย ทูมให้เรื่องการศึกษาซึ่งไม่ต่ำกว่า 700 ล้าน...” ผู้ให้สัมภาษณ์ 4, (3 กุมภาพันธ์ 2569) ซึ่งข้อมูลนี้สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ 1, (29 มกราคม 2569) ที่ยืนยันว่า “...งบประมาณมีพออยู่แล้ว ต้นสังกัดเราสนับสนุน เราไม่เคยทำผ้าป่า...” ผู้ให้สัมภาษณ์ 1, (29 มกราคม 2569) แสดงให้เห็นว่า เมื่อท้องถิ่นมีความพร้อมด้านงบประมาณ จะสามารถจัดอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สามารถจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นได้หากมีความพร้อมด้านงบประมาณและนโยบายที่ชัดเจน

จากข้อมูลดังกล่าว เมื่อนำแนวคิดการกระจายอำนาจทางการศึกษา มาวิเคราะห์ จะเห็นได้ว่า ความสำเร็จของสถานศึกษาเกิดจากการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระในการตัดสินใจและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเต็มที่ โดยสามารถอุดหนุนงบประมาณด้านการศึกษาในสัดส่วนที่สูงเพื่อยกระดับโครงสร้างพื้นฐานและแก้ปัญหาของพื้นที่ได้อย่างทันที่ อย่างไรก็ตาม หากวิพากษ์ในมิติเชิงโครงสร้าง การบริหารที่พึ่งพิงเจตจำนงทางการเมืองของผู้บริหารท้องถิ่นเป็นหลัก ถือเป็นความเปราะบางของนโยบาย หากเกิดการเปลี่ยนผ่านทางการเมือง หรือผู้บริหารชุดใหม่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านการศึกษาระดับเดียวกัน ความต่อเนื่องของการสนับสนุนทรัพยากรอาจหยุดชะงัก ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดของการกระจายอำนาจที่ยังคงผูกติดกับตัวบุคคลมากกว่าการสร้างกลไกเชิงสถาบันที่ยั่งยืน

2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการบริหารเชิงกลยุทธ์

ผลการวิเคราะห์มิติการบริหารจัดการชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรผ่านบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ไปจนถึงการผลักดันสู่การปฏิบัติจริงบนฐานคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม การเปิดพื้นที่รับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วนช่วยเหลือหลอมจิตสำนึกความเป็นเจ้าของร่วมกัน อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับทัศนะของ ผู้ให้สัมภาษณ์ 7 (3 กุมภาพันธ์ 2569) ซึ่งระบุว่า "...ตนเองร่วมกำหนดในตัวของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ร่วมวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อย รวมถึงตัวหลักสูตรของโรงเรียน..." ขณะเดียวกัน การยกระดับสู่สถานศึกษาสมรรถนะสูงยังเป็นผลพวงจากการประยุกต์ใช้นวัตกรรมการบริหารเชิงระบบ โดยผู้บริหารได้สังเคราะห์บริบทเชิงพื้นที่ขึ้นเป็นโมเดลเชิงกลยุทธ์ ประเด็นดังกล่าวได้รับการยืนยันจาก ผู้ให้สัมภาษณ์ 8 (4 กุมภาพันธ์ 2569) ที่อธิบายกลไกการทำงานว่า "...ผมและท่านผู้อำนวยการได้นำรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมโดยใช้รูปแบบ NONGWAT MODEL และ SATIT NW MODEL เข้ามาจับเพื่อพัฒนาสถานศึกษาของเรา..." การบูรณาการโมเดลนวัตกรรมเหล่านี้จึงทำหน้าที่เสมือนไก่นำทางให้บุคลากรทุกฝ่ายขับเคลื่อนภารกิจไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษาในทิศทางเดียวกัน นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมดังกล่าว ถูกนำมาประยุกต์ใช้ ณ โรงเรียนอนุบาลสาธิตเทศบาลนครขอนแก่น (โนนหนองวัด) เพื่อเป็นฐานรากในการยกระดับมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยให้สอดคล้องกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

นวัตกรรมการบริหารภายใต้ชื่อ NONGWAT MODEL ขับเคลื่อนผ่าน 7 องค์ประกอบหลักที่สอดประสานกันอย่างเป็นระบบ เริ่มต้นจากการประยุกต์ใช้วิถี ซึ่งสถานศึกษามุ่งจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เชื่อมโยงระหว่างสถาบันครอบครัวและโรงเรียน (Home-Based Learning) อย่างไร้รอยต่อ ในลำดับต่อมาคือการสร้างพื้นที่แห่งโอกาส เพื่อเปิดทางให้ภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วม พร้อมทั้งมอบสิทธิขาดให้ผู้เรียนได้ฝึกกระบวนการคิด ตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติจริงผ่านกิจกรรมการเล่น สำหรับการวิเคราะห์มิติด้านเครือข่ายการศึกษา สถานศึกษาทำหน้าที่ถักทอความร่วมมือกับกลุ่มผู้ปกครอง ชุมชน ตลอดจนหน่วยงานระดับพื้นที่และสาธารณสุขเพื่อร่วมกันพัฒนาศักยภาพผู้เรียน การขับเคลื่อนดังกล่าวดำเนินควบคู่ไปกับการรังสรรค์สภาพแวดล้อมที่ดี อันเอื้อต่อบรรยากาศการเรียนรู้ที่ปลอดภัยและใกล้ชิดธรรมชาติ สอดรับกับการส่งเสริมสุขภาพ ที่ครอบคลุมการดูแลด้านโภชนาการ ทันตสุขภาพ และพัฒนาการทางร่างกาย เมื่อพิจารณาถึงกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก สถานศึกษาเน้นย้ำให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติจริงผ่านโครงการบ้านนักวิทยาศาสตร์น้อย และบูรณาการกระบวนการพัฒนาทักษะสมองเพื่อการจัดการชีวิต เข้าสู่ชั้นเรียน และประการสุดท้ายคือมิติด้านเทคโนโลยี ซึ่งผู้บริหารนำนวัตกรรมดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เป็นช่องทางสื่อสารกับเครือข่ายผู้ปกครอง ตลอดจนวางรากฐานทักษะวิทยาการคำนวณ ให้แก่เด็กปฐมวัย

ในทางคู่ขนาน นวัตกรรมการบริหารรูปแบบ SATIT NW MODEL ขับเคลื่อนผ่าน 7 องค์ประกอบหลักที่ร้อยรัดกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยประการแรกมุ่งเน้นที่ตัวผู้เรียน เป็นศูนย์กลางเพื่อบ่มเพาะพัฒนาการทั้งสี่มิติ อันได้แก่ ร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคมให้เติบโตอย่างสมดุล กระบวนการดังกล่าวทำงานร่วมกับการประเมินความก้าวหน้า อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ให้ก้าวทันพลวัตทาง

การศึกษา เมื่อพิจารณามิติด้านบุคลากร สถานศึกษาผลักดันการพัฒนาวิชาชีพครู โดยยึดผู้เรียนเป็นฐาน ผสมกับการขับเคลื่อนกลไกชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อต่อยอดขีดความสามารถอย่างไม่หยุดนิ่ง สอดรับกับการส่งเสริมการสร้างสรรคนวัตกรรม ที่หลากหลาย อาทิ การบูรณาการกระบวนการพัฒนาทักษะ สมองเพื่อการจัดการชีวิต เพื่อตักตักยภาพของทั้งบุคลากรและเด็กปฐมวัยออกมาใช้อย่างเต็มที่ สำหรับมิติด้าน เทคโนโลยี องค์กรนำวิทยาการและระบบปัญญาประดิษฐ์ เข้ามาบูรณาการเป็นเครื่องมือสนับสนุนการจัดการ เรียนรู้โดยตรง ท้ายที่สุด การขับเคลื่อนนวัตกรรมทั้งหมดยึดโยงอยู่กับการสร้างเครือข่าย แบบพหุภาคี ซึ่ง สถานศึกษาดึงหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสาธารณสุขระดับพื้นที่เข้ามาร่วมพัฒนา ควบคู่ไปกับการ มุ่งเน้นสุขภาวะ โดยวางมาตรการดูแลสุขภาพเด็กปฐมวัยเชิงรุก เพื่อสกัดกั้นสภาวะเจ็บป่วยและหนุนเสริมให้ ผู้เรียนเจริญเติบโตอย่างสมบูรณ์แบบ

เมื่อวิเคราะห์นวัตกรรมทั้งสองรูปแบบ จะพบเจตนารมณ์ที่สอดคล้องกันในการขับเคลื่อนการบริหาร แบบมีส่วนร่วมเพื่อยกระดับมาตรฐานการศึกษาปฐมวัย โดยมีจุดตัดเชิงยุทธศาสตร์ร่วมกันสามมิติ ได้แก่ การบูรณาการเครือข่าย การส่งเสริมสุขภาวะ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี คณะผู้บริหารสถานศึกษาได้ หลอมรวมโมเดลคู่ขนานนี้เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบเพื่ออุดช่องโหว่และเสริมจุดแข็งซึ่งกันและกัน การทำงาน ของ NONGWAT MODEL จะรับบทบาทเป็นฐานรากในการพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้และบริบทแวดล้อม ครอบคลุมการปรับตัวสู่วิถีใหม่ การรังสรรค์สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การเปิดพื้นที่แห่งโอกาส และ การจัดการเรียนรู้เชิงรุก ในขณะที่ SATIT NW MODEL ทำหน้าที่ขับเคลื่อนกลไกเชิงโครงสร้างและยกระดับ ทุนมนุษย์ โดยพุ่งเป้าไปที่การพัฒนาผู้เรียน การบ่มเพาะวิชาชีพครู การประเมินความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และการสร้างสรรคนวัตกรรม

ในมิตินี้ สถานศึกษาได้สะท้อนภาพลักษณะของการก้าวสู่องค์กรสมรรถนะสูง อย่างชัดเจน ผ่านการใช้ ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม และการสร้างนวัตกรรมการบริหารเชิงกล ยุทธ์ที่ยืดหยุ่น อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนองค์กรด้วยโมเดลนวัตกรรมที่ถูกรังสรรค์ขึ้นใหม่โดยผู้บริหารชุด ปัจจุบัน มีข้อจำกัดในเรื่องความยั่งยืนเชิงโครงสร้าง หากสถานศึกษาไม่มีการแปลงรูปแบบการบริหาร เหล่านี้ ให้กลายเป็นระเบียบปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร หรือฝังรากลึกเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริง ความสำเร็จ ดังกล่าวอาจเป็นเพียงผลสัมฤทธิ์ระยะสั้นที่ยึดโยงอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้นำคนปัจจุบัน) และอาจเสื่อมถอยลงเมื่อ มีการโยกย้ายหรือเปลี่ยนตัวผู้บริหารสถานศึกษา

3. ปัจจัยด้านคุณภาพและวัฒนธรรมครู

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำหน้าที่เป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จของ องค์กร สถานศึกษาแห่งนี้ขับเคลื่อนระบบบริหารงานบุคคลโดยมุ่งเน้นอุดมการณ์วิชาชีพและการทำงาน ประสานพลังเป็นทีม ซึ่งก้าวข้ามกรอบปฏิบัติของระบบราชการดั้งเดิม ตามข้อมูลสถิติประจำปีการศึกษา 2568 ของโรงเรียน อนุบาลสาธิตเทศบาลนครขอนแก่น (โนนหนองวัด) ระบุว่า มีบุคลากรขับเคลื่อนภารกิจรวมทั้งสิ้น 48 คน ประกอบด้วยคณะผู้บริหาร 2 คน บุคลากรสายสนับสนุน 10 คน และบุคลากรสายผู้สอน 36 คน

สำหรับโครงสร้างสายผู้สอนนั้นจำแนกออกเป็นสองกลุ่ม (1) ประการแรกคือกลุ่มครูประจำชั้นจำนวน 28 คน ซึ่งรับผิดชอบดูแลผู้เรียนใน 14 ห้องเรียน ภายใต้อัตราส่วนครูสองคนต่อผู้เรียนไม่เกิน 25 คนในแต่ละห้อง และ (2) กลุ่มครูผู้สอนหลักสูตรความเป็นเลิศเฉพาะด้านจำนวน 8 คน ซึ่งครอบคลุมผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรี ภาษาจีน ศิลปะ วิทยาการคอมพิวเตอร์ พลศึกษา ตลอดจนครูพยาบาล

เมื่อพิจารณามิติวัฒนธรรมองค์กร สถานศึกษาใช้ยุทธศาสตร์การผสมผสานบุคลากรต่างวัย โดยใช้ระบบเพื่อนคู่คิด เพื่ออุดช่องโหว่และหนุนเสริมศักยภาพระหว่างครูผู้อาวุโสที่เปี่ยมประสบการณ์กับครูรุ่นใหม่ที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับทัศนะของ ผู้ให้สัมภาษณ์ 1 (26 มกราคม 2569) ซึ่งระบุว่า "...โรงเรียนเรามีคุณครู 2 Generation ครูผู้อาวุโสที่ประสบการณ์แต่ขาดทักษะทางเทคโนโลยี แล้วก็มีคุณครูรุ่นใหม่ซึ่งเขาเทคโนโลยีนำหน้า พอมาทำงานร่วมกันทำให้สอดคล้องกันได้ ซึ่งเอื้อต่อกัน..." การหลอมรวมศักยภาพดังกล่าวยังส่งผลให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรและมีสมรรถนะที่สูงขึ้น ดังที่ ผู้ให้สัมภาษณ์ 5 (28 มกราคม 2569) ยืนยันว่า "...ครูของโรงเรียนเป็นคนที่บุคลิกที่มีสมรรถนะสูง นั่นคือจุดเด่นของ สาธิต คุรุมีสมรรถนะในการจัดประสบการณ์เรียนรู้สูงเข้าใจจิตวิทยาเข้าใจ พัฒนาการเด็ก..." ในขณะเดียวกัน ผลสัมฤทธิ์จากการบูรณาการศักยภาพครูยังสะท้อนผ่านมุมมองของผู้รับบริการเชิงรุก โดย ผู้ให้สัมภาษณ์ 3 (29 มกราคม 2569) ในฐานะผู้แทนผู้ปกครอง ได้ให้ข้อมูลเชิงประจักษ์ว่า "...คุรุมีความตั้งใจและเตรียมความพร้อมในการจัดกิจกรรมได้ดีมาก โดยมีกิจกรรมที่หลากหลาย เหมาะสมกับเด็ก และสอดคล้องกับพัฒนาการในแต่ละวัน ซึ่งผู้ปกครองสามารถติดตามพัฒนาการและกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างใกล้ชิดผ่านภาพถ่ายและคลิปวิดีโอ ..."

การประยุกต์ใช้ระบบบุคลากรแบบผสมผสาน เป็นกลไกที่สอดคล้องกับคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง ในด้านการพัฒนาทุนมนุษย์และวัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งช่วยอุดช่องโหว่ทางทักษะระหว่างเจเนอเรชันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทว่าเมื่อวิพากษ์ลึกลงไปในโครงสร้างการบริหารงานบุคคลขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น จะพบข้อจำกัดที่สำคัญคือ "ความมั่นคงในวิชาชีพ" โดยเฉพาะกลุ่มครูอัตราจ้างหรือบุคลากรจ้างเหมาบริการที่มีศักยภาพสูง โครงสร้างการจ้างงานที่ไม่เอื้อต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ ให้สถานศึกษาต้องเผชิญกับสภาวะสมองไหล หรือการลาออกของบุคลากรเมื่อสามารถสอบบรรจุในสังกัดอื่นได้ ปัญหาเชิงโครงสร้างนี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความต่อเนื่องในการจัดการเรียนการสอน และเป็นอุปสรรคสำคัญในการรักษาสถานะความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในระยะยาว

4. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เชิงพื้นที่

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์จากบทสัมภาษณ์และเอกสารผลงานของโรงเรียนอนุบาลสาธิต เทศบาลนครขอนแก่น (โนนหนองวัด) ในมิติปัจจัยเกื้อหนุนด้านวัฒนธรรมหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เชิงพื้นที่ ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ประเด็นข้อค้นพบออกเป็นสองด้าน (1) ด้านวัฒนธรรมหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ และ (2) ด้านการจัดการเรียนรู้เชิงพื้นที่

4.1. ด้านวัฒนธรรมหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

เมื่อพิจารณาผลการศึกษาด้านนวัตกรรมหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ สถานศึกษาประสบความสำเร็จในการประยุกต์ใช้นวัตกรรมเข้ากับหลักสูตรปฐมวัยผ่านองค์ประกอบสำคัญสามประการ ประการแรกคือการบูรณาการทักษะสมองเพื่อการจัดการชีวิต (Executive Functions: EF) เป็นแกนกลางในการขับเคลื่อน สถานศึกษาก้าวข้ามกรอบการจัดการศึกษาเชิงวิชาการแบบดั้งเดิม ทว่ามุ่งเป้าหมายสูงสุดไปที่การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม โดย ผู้ให้สัมภาษณ์ 1 (26 มกราคม 2569) ให้ข้อมูลว่า “...มีการนำ EF มาเป็นแกนหลักเพื่อมุ่งหวังให้เด็กเติบโตเป็นประชากรโลกที่สมบูรณ์และแข็งแรง...” ซึ่งทัศนะดังกล่าวสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของ ผู้ให้สัมภาษณ์ 6 (3 กุมภาพันธ์ 2569) ที่ระบุเป้าหมายร่วมกันว่า “..ต้องการส่งเสริมให้ผู้เรียน คิดเป็น ทำเป็น เรียนรู้เป็น แก้ปัญหาเป็น และปรับตัวเพื่ออยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข...”

ในลำดับต่อมา สถานศึกษาได้ออกแบบนวัตกรรมสถานการเรียนรู้ อันถือเป็นกลไกที่โดดเด่นระดับแนวหน้า องค์กรจำลองพื้นที่ชีวิตประจำวันและแหล่งเรียนรู้รวมทั้งสิ้น 15 สถานี ครอบคลุมสถานีวิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน วิทยาการคำนวณและหุ่นยนต์ ตลอดจนสถานีดนตรีและภาพยนตร์ ประเด็นนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ 8 (4 กุมภาพันธ์ 2569) อธิบายกลไกการทำงานว่า “...เพื่อให้เด็กได้ฝึกทักษะการวางแผนและการตัดสินใจเลือกเข้าสถานีด้วยตนเอง หากสถานีเต็ม เด็กจะต้องใช้ทักษะสมอง EF ในการยืดหยุ่นและแก้ปัญหา เพื่อปรับเปลี่ยนสถานีเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นการฝึกฝนทักษะอย่างเป็นรูปธรรม...”

สำหรับประการสุดท้ายในมิตินี้ สถานศึกษาได้รังสรรค์หลักสูตรความเป็นเลิศ ซึ่งฉีกกรอบไปจากโรงเรียนปฐมวัยทั่วไป เพื่อตอบสนองความสนใจและพัฒนาการเฉพาะด้านของผู้เรียน กระบวนการสอนเน้นการลงมือปฏิบัติจริงเพื่อสร้างองค์ความรู้ผ่านการคิดเชิงสร้างสรรค์ โดยจำแนกเป็นสี่กลุ่มวิชา ได้แก่ โครงการบ้านนักวิทยาศาสตร์น้อย ทักษะการสื่อสารสามภาษา (ไทย อังกฤษ จีน) ทักษะทางดนตรีผ่านคีย์บอร์ด และทักษะกีฬาว่ายน้ำ โดย ผู้ให้สัมภาษณ์ 8 (4 กุมภาพันธ์ 2569) ยืนยันว่า “..โดยมีการจัดจ้างครูผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางมาเป็นผู้สอนให้หลักสูตรที่เราใช้หลักสูตรความเป็นเลิศเพิ่มขึ้นมา เช่น ว่ายน้ำ ดนตรี ภาษาจีน ศิลปะ คณิตศาสตร์ เป็นต้น...”

4.2. ด้านการจัดการเรียนรู้เชิงพื้นที่

งานวิจัยนี้พบว่าสถานศึกษาประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการเรียนรู้เชิงพื้นที่ เพื่อสร้างความตระหนักรู้และผูกโยงผู้เรียนเข้ากับนิเวศวัฒนธรรมของชุมชน ดังที่ ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 (26 มกราคม 2569) ระบุว่า “...การพัฒนาเด็กปฐมวัยแบบองค์รวม ร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามวัย มีสมรรถนะสำคัญ พร้อมเป็นพลเมืองดี มีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยเน้นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ผ่านการเล่นที่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น และส่งเสริมความร่วมมือระหว่างครอบครัว ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น...” องค์กรแห่งนี้ออกแบบการศึกษาให้รับกับอัตลักษณ์เฉพาะถิ่นผ่านสองกลไกหลัก กลไกแรกคือการกำหนดสัดส่วนหลักสูตรอัตลักษณ์ท้องถิ่นและการดึงปราชญ์ชาวบ้านเข้ามาร่วมถ่ายทอดความรู้ สถานศึกษาบูรณาการบริบทเมืองขอนแก่นเข้าเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรในสัดส่วนร้อยละ 30 ข้อมูลจาก ผู้ให้สัมภาษณ์ 8 (4 กุมภาพันธ์ 2569) สนับสนุนว่า “..มีการเชิญปราชญ์ชาวบ้านจากชุมชนโนนหนองวัด ได้แก่

"คุณพ่อจรรยา" มาสอนเรื่องการจัดการขยะ และการคัดแยกขยะ และ "แม่เลไล" มาเป็นวิทยากรพาเด็กๆ ทำขนมไทย.." ควบคู่ไปกับการจัดประสบการณ์นอกห้องเรียน โดยนำผู้เรียนลงพื้นที่ศึกษาแหล่งเรียนรู้จริง อาทิ เอือนโบราณ สถานีรถไฟ วัดหนองแขวงพระอารามหลวง วัดทุ่งเศรษฐี บึงแก่นนคร และบึงทุ่งสร้าง

กลไกที่สองมุ่งเน้นการปลูกฝังคุณลักษณะสำนึกรักท้องถิ่น เป้าหมายสูงสุดของหลักสูตรก้าวข้ามเพียงการพัฒนาทักษะส่วนบุคคล ทว่ากำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในรูปแบบ 5+1 อันประกอบด้วยคามมีวินัย ความอดทน ความรับผิดชอบ จิตสาธารณะ ความกตัญญู และประการสำคัญคือการบวกเพิ่ม สำนึกรักท้องถิ่น เข้าไปในตัวผู้เรียน ทักษะนี้ได้รับการขยายความโดย ผู้ให้สัมภาษณ์ 4 (3 กุมภาพันธ์ 2569) ซึ่งให้เหตุผลเชิง ยุทธศาสตร์ว่า "...หากผู้เรียนไม่มีความภูมิใจในท้องถิ่น เมื่อเติบโตขึ้นอาจย้ายถิ่นฐานออกไป ซึ่งจะส่งผล กระทบต่อการขาดแคลนบุคลากรที่จะกลับมาพัฒนาเมืองขอนแก่นในอนาคต..."

การที่สถานศึกษาสามารถบูรณาการทักษะสมองและรังสรรค์หลักสูตรเชิงพื้นที่ ได้อย่างอิสระ เป็น ผลสัมฤทธิ์เชิงบวกจากนโยบายการกระจายอำนาจที่มอบสิทธิขาดด้านวิชาการให้แก่ท้องถิ่น ทำให้การเรียนรู้ ตอบสนองต่อพลวัตของชุมชนได้อย่างแท้จริง ถึงกระนั้น นวัตกรรมที่มีความเฉพาะตัวสูงและต้องอาศัย ทรัพยากรในการขับเคลื่อนมาก เช่น การจัดสถานการเรียนรู้ 15 ฐาน อาจสร้างภาระงาน ที่หนักหน่วงแก่ ครูผู้สอน นอกจากนี้ ในเชิงโครงสร้างระบบการศึกษา การเน้นหลักสูตรอัตลักษณ์ท้องถิ่นชั้นสูงอาจนำมาซึ่ง ความท้าทายในการประเมินผล หรือการเชื่อมต่อกับระบบการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นซึ่งยังคงอิงอยู่กับมาตรฐาน แกนกลางระดับชาติ การรักษาสมดุลระหว่างความเป็นเลิศเฉพาะถิ่นกับมาตรฐานสากลจึงเป็นข้อจำกัดที่ สถานศึกษาต้องเผชิญ

5. ปัจจัยด้านเครือข่ายความร่วมมือ

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า กลไกสำคัญที่หนุนเสริมให้สถานศึกษาบรรลุความสำเร็จคือการสร้างระบบ นิเวศแห่งความร่วมมือที่เข้มแข็ง ซึ่งครอบคลุมทั้งมิติด้านนโยบาย วิชาการ และสภาวะ ประเด็นนี้สอดคล้องกับ ทักษะของ ผู้ให้สัมภาษณ์ 8 (4 กุมภาพันธ์ 2569) ที่ระบุว่า "...การจัดการศึกษาในยุคพลวัตไม่สามารถ ดำเนินการโดยลำพังได้ ทว่าต้องอาศัยการขับเคลื่อนร่วมกับภาคีเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง..." ผู้วิจัยสามารถ จำแนกกลุ่มเครือข่ายความร่วมมือออกเป็นสองระดับหลัก

ในระดับแรก คือเครือข่ายผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษา สถานศึกษาแห่งนี้ยึดถือผู้ปกครอง ในฐานะหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ โดยจัดตั้งคณะทำงานตัวแทนผู้ปกครองจำนวน 28 คน จากทุกห้องเรียนเพื่อ เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน พิจารณาโครงการ และทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการสื่อสารข้อมูล ระหว่างโรงเรียนและครอบครัว ดังที่ ผู้ให้สัมภาษณ์ 1 (26 มกราคม 2569) ระบุถึงบทบาทในการเป็น กระบอกเสียงแก่สถานศึกษาว่า "...เราจัดตั้งตัวแทนผู้ปกครองห้องละ 2 คน รวม 28 คน เข้ามามีส่วนร่วมใน กระบวนการวางแผนและพิจารณาโครงการต่างๆ ที่สำคัญคือเป็นกระบอกเสียงในการสื่อสารข้อมูลกับกลุ่ม ห้องเรียนให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน..." ขณะเดียวกัน ผู้ให้สัมภาษณ์ 3 (29 มกราคม 2569) ยังได้สะท้อน

ความเชื่อมั่นต่อระบบการทำงานที่เข้มแข็งและมาตรฐานของโรงเรียนโดยกล่าวว่า “...มั่นใจในมาตรฐานคุณภาพระดับรางวัลพระราชทานของโรงเรียน ทั้งในเรื่องอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และระบบการดูแลเด็กที่ชัดเจน ทำให้ผู้ปกครองไว้วางใจ...” สำหรับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษานั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ 7 (3 กุมภาพันธ์ 2569) ยืนยันว่าคณะกรรมการฯ เข้าไปมีส่วนร่วมในเชิงลึกตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำว่า “...ในฐานะกรรมการสถานศึกษา เราเข้าไปร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ร่วมวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อย ตั้งแต่แผนพัฒนาการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี ไปจนถึงตัวหลักสูตรของโรงเรียนเพื่อให้ได้เด็กที่มีคุณลักษณะตามที่คนในพื้นที่ต้องการ...” สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของ ผู้ให้สัมภาษณ์ 8 (4 กุมภาพันธ์ 2569) ที่อธิบายว่า “...คณะกรรมการสถานศึกษาที่เข้มแข็งมาก ไม่ได้มีชื่อเพียงอย่างเดียว แต่ร่วมพิจารณาอนุมัติโครงการสำคัญและให้ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส...”

ในระดับที่สอง คือ ภาคีเครือข่ายระดับหน่วยงานและองค์กรภายนอก พบว่าสถานศึกษาแห่งนี้มีการขับเคลื่อนการทำงานร่วมกับองค์กรภาคีรวมกว่า 17 แห่ง ครอบคลุมสี่มิติสำคัญ โดยมีรายละเอียดการดำเนินงานและคำให้สัมภาษณ์ที่สนับสนุนประเด็นต่างๆ ดังนี้ (1) ด้านสาธารณสุขและสุขภาพ ซึ่งมีความโดดเด่นในการลงนามบันทึกความร่วมมือ ในโครงการ "ครู หมอ พ่อแม่" ร่วมกับสถาบันสุขภาพจิตเด็กและวัยรุ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือและโรงพยาบาลศูนย์ขอนแก่น เพื่อยกระดับทักษะครูในการคัดกรองพฤติกรรมเด็กและดูแลเด็กที่มีความต้องการพิเศษ ดังที่ ผู้ให้สัมภาษณ์ 5 (28 มกราคม 2569) ได้ระบุถึงกระบวนการทำงานร่วมกันว่า “...เราทำงานเชื่อมโยงกันในระบบคัดกรอง 100% โดยมีโครงการครู หมอ พ่อแม่ เข้ามาช่วยระบบดูแลเด็กที่มีปัญหาด้านการเรียนหรือพฤติกรรม สมาธิสั้น ซึ่งเราเชื่อว่าถ้าสกัดกั้นและช่วยเหลือได้ตั้งแต่ระดับปฐมวัย จะไม่กลายเป็นปัญหาในระดับที่สูงขึ้น...” นอกจากนี้ สถานศึกษายังได้รับความร่วมมือกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ในฐานะเครือข่ายปลูกพลังบวกเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันแก่เด็กปฐมวัย โดยมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อพัฒนาการ สอดคล้องกับความเห็นของ ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 (27 มกราคม 2569) ที่ได้สะท้อนถึงเป้าหมายสำคัญของการบูรณาการเครือข่ายด้านสุขภาพว่า “...เป้าหมายคือการพัฒนาเด็กปฐมวัยแบบองค์รวม ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา โดยเน้นความร่วมมือระหว่างครอบครัว ชุมชน และหน่วยงานด้านสาธารณสุข เพื่อให้เด็กเติบโตอย่างมีคุณภาพและปลอดภัย...” การสานพลังเครือข่ายในมิตินี้จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีความเข้มแข็งและเป็นรูปธรรมอย่างยิ่ง

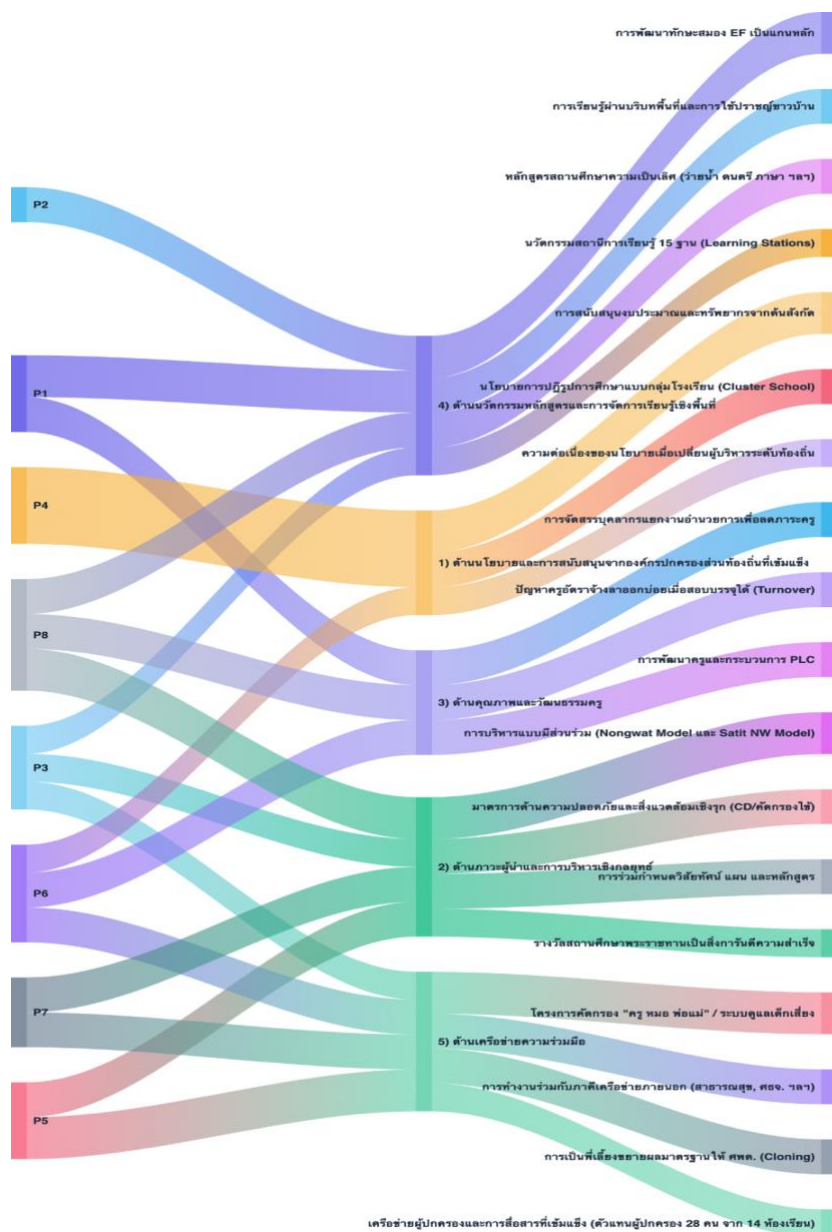
(2) เครือข่ายด้านการศึกษาและวิชาการ สถานศึกษาทำงานใกล้ชิดกับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่นจนได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนต้นแบบทักษะสมอง EF รุ่นที่ 1 สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

พร้อมทั้งได้รับการสนับสนุนทางวิชาการจากมหาวิทยาลัยขอนแก่น ดังที่ ผู้ให้สัมภาษณ์ 8 (4 กุมภาพันธ์ 2569) ได้ระบุถึงความแข็งแกร่งของเครือข่ายว่า “...เรามีเครือข่ายวิชาการที่หลากหลาย ทั้งจากศึกษาธิการจังหวัดที่คอยหนุนเสริม รวมถึงมหาวิทยาลัยขอนแก่นที่เข้ามาให้ความรู้ใหม่ๆ โดยเฉพาะการนำนวัตกรรม EF และเทคโนโลยี AI มาปรับใช้พัฒนาทั้งครูและเด็กอย่างต่อเนื่อง...”

(3) ด้านสังคมและชุมชน สถานศึกษาได้บูรณาการการทำงานร่วมกับสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดขอนแก่น (พมจ.) เพื่อดูแลคุณภาพชีวิตผู้เรียนกลุ่มเปราะบางในชุมชนรถไฟ พร้อมทั้งเชิญปราชญ์ชาวบ้านเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ ดังที่ ผู้ให้สัมภาษณ์ 8 (4 กุมภาพันธ์ 2569) ได้อธิบายรายละเอียดการตั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ว่า “...เราเชิญปราชญ์ชาวบ้านที่อยู่ในชุมชนมาให้ความรู้เล็กๆ เช่น คุณพ่อจรูญ มาสอนเรื่องการคัดแยกขยะเพราะชุมชนโนนหนองวัดขึ้นชื่อเรื่องความสะอาดระดับประเทศ หรือเชิญแม่เลไล มาพานักเรียนทำขนมไทย เพื่อให้เด็กๆ ได้สัมผัสอัตลักษณ์และภาคภูมิใจในรากเหง้าของตนเอง...” การเชื่อมโยงภาคีเครือข่ายทั้งในระดับนโยบายและระดับฐานรากของชุมชนเช่นนี้ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างรอบด้านและยั่งยืน

และ (4) ความร่วมมือกับภาคเอกชน สื่อมวลชน และองค์กรระหว่างประเทศ สถานศึกษาแห่งนี้ได้รับการหนุนเสริมจากหลายภาคส่วนเพื่อลดช่องว่างทางการศึกษา โดยเฉพาะการช่วยเหลือเด็กกลุ่มเปราะบาง ดังที่ ผู้ให้สัมภาษณ์ 6 (30 มกราคม 2569) ได้ระบุถึงความร่วมมือนี้ว่า “...เราได้รับการสนับสนุนจากภาคประชาสังคม ทั้งโรงแรม ห้างร้าน และมูลนิธิต่างๆ ในพื้นที่ขอนแก่น ที่มีความประสงค์จะเข้ามาช่วยเหลือและเติมเต็มโอกาสให้กับเด็กกลุ่มเปราะบางในชุมชน ให้เขาได้รับสวัสดิการและการศึกษาที่เท่าเทียมกับเด็กคนอื่น...” ขณะเดียวกัน สถานศึกษายังได้ยกระดับความเสมอภาคทางการศึกษาผ่านการทำงานร่วมกับองค์กรชั้นนำและสื่อมวลชนระดับประเทศ อาทิ Thai PBS และกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) รวมถึงการได้รับความไว้วางใจให้ร่วมงานกับองค์กรระดับนานาชาติ ดังที่ ผู้ให้สัมภาษณ์ 8 (4 กุมภาพันธ์ 2569) ได้ให้ข้อมูลด้วยความภาคภูมิใจว่า “...เราไม่ได้ทำงานเพียงลำพังในท้องถิ่น แต่เราเชื่อมโยงไปถึงระดับสากล โดยท้องถิ่นเองได้ทำงานร่วมกับองค์กรอย่าง UNICEF และ World Bank รวมถึงหน่วยงานสื่ออย่าง Thai PBS และ กสศ. เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาปฐมวัยและการสร้างความเสมอภาค ซึ่งสิ่งเหล่านี้ช่วยสร้างความเชื่อมั่นและพิสูจน์ให้เห็นว่า มาตรฐานการจัดการศึกษาท้องถิ่นของเราสามารถยกระดับไปสู่มาตรฐานระดับสากลได้จริง...” การผสานความร่วมมือกับภาคีภายนอกที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับวิสาหกิจชุมชนไปจนถึงองค์กรระดับโลก จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลสาธิตเทศบาลนครขอนแก่น (โนนหนองวัด) ให้มีความแข็งแกร่งและเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง

การสานพลังเครือข่ายความร่วมมือ สะท้อนสมรรถนะของสถานศึกษาในการเป็นแพลตฟอร์มเชื่อมโยงทรัพยากรตามแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง ซึ่งช่วยลดข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากรเฉพาะทางได้อย่างเป็นรูปธรรม ทว่าในมุมมองเชิงรัฐประศาสนศาสตร์ การรักษาความสัมพันธ์กับภาคีเครือข่ายที่หลากหลายกว่า 17 แห่ง นำมาซึ่งต้นทุนในการบริหารจัดการ ที่สูงมาก ข้อจำกัดเชิงโครงสร้างคือ สถานศึกษามักไม่มีหน่วยงานหรือบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านประสานเครือข่ายโดยตรง ภาระหน้าที่นี้จึงตกอยู่กับผู้บริหารและครูผู้สอน หากขาดระบบการจัดการเครือข่ายที่เป็นทางการ ความร่วมมือเหล่านี้อาจกลายเป็นเพียงสัญลักษณ์ หรือยุติลงเมื่อสิ้นสุดโครงการ ทำให้ความยั่งยืนของระบบนิเวศการเรียนรู้อยู่ในสถานะที่ไม่แน่นอน



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ข้อมูลกับข้อค้นพบในการวิจัย (ที่มา: ผู้วิจัย, 2569)

จากภาพที่ 2 ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประเด็นหลัก และ ปัจจัยย่อย (สะท้อนให้เห็นถึงพลวัตที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสาธิต เทศบาลนครขอนแก่น (โนนหนองวัด) โดยสามารถอภิปรายความสัมพันธ์เชิงระบบออกเป็น 4 มิติสำคัญ

มิติแรก แหล่งที่มาและมุมมองเชิงบูรณาการ เมื่อพิจารณาแกนฝั่งซ้ายของแผนภาพผ่านรหัส P1 - P8 พบว่าเส้นข้อมูลจากกลุ่ม P1 และ P8 มีการแตกแขนง ครอบคลุมประเด็นหลักทั้ง 5 ด้าน ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูล กลุ่มนี้มีมุมมองเชิงระบบที่เชื่อมโยงตั้งแต่มีนโยบายไปจนถึงการปฏิบัติการ ขณะที่กลุ่ม P4 แสดงเส้น ความสัมพันธ์ขนาดใหญ่พุ่งตรงไปยังด้านนโยบายและการสนับสนุนงบประมาณเพียงมิติเดียว ซึ่งสอดคล้องกับ สถานะผู้กำหนดนโยบายที่มุ่งเน้นการปฏิรูปการศึกษาแบบกลุ่มโรงเรียน ปรากฏการณ์นี้ช่วยยืนยันความ น่าเชื่อถือของข้อมูลผ่านการตรวจสอบสามเส้า ที่ประสานมุมมองระดับมหภาคและจุลภาคเข้าด้วยกันอย่าง เป็นเอกภาพ

มิติที่สอง น้ำหนักเชิงประเด็นและความฉันทามติ แกนกลางของแผนภาพซึ่งเป็นจุดรวมความถี่ของ การเข้ารหัส แสดงให้เห็นว่าความหนาแน่นของข้อมูลหลังไหลเข้าสู่ด้านนวัตกรรมหลักสูตรและการจัดการ เรียนรู้เชิงพื้นที่ ควบคู่กับด้านภาวะผู้นำและการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างนัยสำคัญ นอกจากนี้ ด้านเครือข่าย ความร่วมมือยังเป็นจุดศูนย์รวมที่รับเส้นเชื่อมโยงจากผู้ให้ข้อมูลหลากหลายกลุ่ม (P1, P3, P6, P8) ซึ่งเป็นเครื่อง พิสูจน์เชิงประจักษ์ว่า ความสำเร็จของสถานศึกษาไม่ได้พึ่งพิงเพียงกลไกจากส่วนบน ทว่าถูกขับเคลื่อนด้วย สมรรถนะการนำองค์กร ที่เปิดรับพันธมิตรเครือข่าย เข้ามาหนุนเสริมนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

มิติที่สาม การแตกแขนงของปัจจัยย่อยและปัจจัยแห่งความสำเร็จ แกนฝั่งขวาสุดสะท้อนผลลัพธ์เชิง รูปธรรม โดยเส้นทึบขนาดใหญ่ที่สุดพุ่งเป้าไปที่การบริหารแบบมีส่วนร่วมภายใต้ NONGWAT MODEL และ SATIT NW MODEL รวมถึงความเข้มแข็งของเครือข่ายผู้ปกครอง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบกระจาย อำนาจ ที่ยกระดับผู้ปกครองสู่การเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ ในด้านนวัตกรรมหลักสูตรพบการกระจาย ตัวอย่างสมดุลผ่าน 4 องค์ประกอบหลัก ทั้งการพัฒนาทักษะสมอง การเรียนรู้ผ่านบริบทท้องถิ่น หลักสูตร ความเป็นเลิศ และสถานการเรียนรู้ 15 ฐาน ภาพรวมนี้ยืนยันถึงคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูง ที่มี ความคล่องตัว ในการออกแบบการเรียนรู้ ขณะเดียวกันแผนภาพยังชี้ให้เห็นประเด็นวิกฤตด้านอัตราการ ลาออกของบุคลากร เมื่อสอบบรรจุได้ ซึ่งเป็นข้อค้นพบสำคัญที่นำไปสู่การเสนอแนะเชิงนโยบายด้านเส้นทาง ความก้าวหน้า ของบุคลากรท้องถิ่นในอนาคต

มิติสุดท้าย พลวัตเชิงระบบและการบูรณาการ แผนภาพอธิบายพลวัตความสำเร็จในฐานะระบบนิเวศ ทางการศึกษา โดยมีการสนับสนุนงบประมาณเป็นตัวเร่ง ให้ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในการรังสรรค์โครงสร้างพื้นฐาน เมื่อปัจจัยเอื้ออำนวย ครูผู้สอนจึงสามารถออกแบบนวัตกรรมได้อย่างเต็ม ศักยภาพ โดยมีภาคีเครือข่ายภายใต้กลไก "ครู หมอ พ่อแม่" ทำหน้าที่เป็นข่ายใยรองรับที่ประคับประคอง ผู้เรียนอย่างรอบด้าน แผนภาพนี้จึงเป็นประจักษ์พยานถึงแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแบบร่วมมือ ที่ เปลี่ยนบทบาทสถานศึกษาจากสถานที่สอนหนังสือสู่การเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ที่ร้อยรัดทรัพยากรทุกมิติ ของท้องถิ่นเข้าด้วยกันอย่างสมบูรณ์แบบ

ตารางที่ 1 จำนวนผู้ให้ข้อมูลและความถี่ของประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัย (N = 8)

ประเด็นหลัก (Theme) / ประเด็นย่อย (Sub-theme)	รหัสผู้ให้ข้อมูลที่ กล่าวถึง	จำนวนผู้ ให้ข้อมูล (คน)	ความถี่ที่ พบ (ครั้ง)	ร้อยละ (%)
1.ด้านนโยบายและการสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น				
นโยบายการปฏิรูปการศึกษาแบบกลุ่มโรงเรียน	P1, P2, P4	3	7	37.5
การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรจากต้นสังกัด	P1, P3, P4	3	5	37.5
2. ด้านภาวะผู้นำและการบริหารเชิงกลยุทธ์				
การบริหารแบบมีส่วนร่วม	P1, P4, P5, P7, P8	5	12	62.5
การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์แผนพัฒนาและหลักสูตรสถานศึกษา	P5, P7, P8	3	6	37.5
3. ด้านคุณภาพและวัฒนธรรมครู				
การทำงานเป็นทีมแบบผสมผสาน	P1, P3, P5	3	8	37.5
ปัญหาครูอัตราจ้างลาออก	P1, P3, P6	3	5	37.5
4.ด้านนวัตกรรมหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เชิงพื้นที่				
นวัตกรรมสถานี่การเรียนรู้ 15 ฐาน	P5, P6, P7, P8	4	9	50.0
การเรียนรู้ผ่านบริบทพื้นที่และการใช้ปราชญ์ชาวบ้าน	P2, P4, P6, P8	4	8	50.0
การพัฒนาทักษะสมอง EF เป็นแกนหลัก	P1, P5, P6, P8	4	7	50.0
หลักสูตรความเป็นเลิศ	P1, P8	2	4	25.0
5. ด้านเครือข่ายความร่วมมือ				
เครือข่ายผู้ปกครองที่เข้มแข็ง	P1, P2, P3, P6, P8	5	11	62.5
เครือข่ายด้านสาธารณสุข	P1, P5, P8	3	6	37.5
การทำงานร่วมกับภาคีเครือข่ายภายนอก	P7, P8	2	4	25.0

จากตารางที่ 1 สะท้อนถึงระดับความถี่และน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนปทุมวิไล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 8 คน ชี้ให้เห็นว่าประเด็นที่ได้รับความสำคัญสูงสุดในสัดส่วนที่เท่ากัน (ร้อยละ 62.5) ประกอบด้วยสองปัจจัยหลัก ได้แก่ การขับเคลื่อนการบริหารแบบมีส่วนร่วมภายใต้ NONGWAT MODEL และ SATIT NW MODEL ผนวกกับการสร้างเครือข่ายผู้ปกครองและกลไกการสื่อสารที่เข้มแข็ง โดยมีผู้ให้ข้อมูลระบุถึงปัจจัยดังกล่าวจำนวน 5 คน ด้วยความถี่ในการกล่าวถึงสูงถึง 12 ครั้ง และ 11 ครั้งตามลำดับ สำหรับปัจจัยในหมวดนวัตกรรมหลักสูตรได้รับความสำคัญในสัดส่วนร้อยละ 50 ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด ซึ่งครอบคลุมทั้งนวัตกรรมสถานี่การเรียนรู้ 15 ฐาน การจัดการเรียนรู้ผ่านบริบทเฉพาะถิ่น และกระบวนการพัฒนาทักษะสมอง ข้อมูลเชิงประจักษ์เหล่านี้ยืนยันอย่างชัดเจนว่า ความสำเร็จของสถานศึกษาก้าวข้ามเพียงการพึ่งพิงนโยบายจากส่วนกลาง ทว่าเกิดจากการบูรณาการนวัตกรรมการบริหารและการจัดการเรียนรู้ (Themes 2 และ 4) ควบคู่ไปกับการยกระดับบทบาทผู้ปกครองสู่การเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง ขณะเดียวกัน ข้อมูลสถิติดังกล่าวยังเผยให้เห็นข้อท้าทายสำคัญที่ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 3 คน (ร้อยละ 37.5) สะท้อนทัศนคติตรงกัน คือสถานะการลาออกของครูอัตราจ้าง (Turnover) ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความต่อเนื่องในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระยะยาว

5. สรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสาธิตเทศบาลนครขอนแก่น (ในหนองวัด) ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ประเด็นเพื่ออภิปรายผลให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับฐานคิดทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ประการแรก การทลายข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและงบประมาณผ่านนโยบายท้องถิ่น ข้อค้นพบที่ระบุว่าโรงเรียนได้รับการสนับสนุนงบประมาณสูงถึงร้อยละ 40 ของงบประมาณรวม และการบริหารแบบคลัสเตอร์ถือเป็นจุดที่โต้แย้งและขยายความ รายงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2564) และงานวิจัยของ ศุภวรรณ วงศ์คำปัน และคณะ (2565) ที่ระบุว่า อปท. ส่วนใหญ่มักเผชิญสภาวะงบประมาณรัดตัวและนโยบายขาดความต่อเนื่อง กรณีศึกษานี้พิสูจน์ให้เห็นว่า เมื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีเจตจำนงทางการเมืองที่ชัดเจน งบประมาณจะแปรสภาพจากอุปสรรคสู่การเป็นตัวเร่งที่ขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของการกระจายอำนาจทางการศึกษาที่มุ่งเน้นให้ท้องถิ่นจัดการศึกษาตามความพร้อมและความต้องการของพื้นที่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564).

ประการที่สอง ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์และการสร้างองค์การสมรรถนะสูง การขับเคลื่อนนวัตกรรมการบริหารผ่าน NONGWAT MODEL และ SATIT NW MODEL สะท้อนถึงลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงตามกรอบแนวคิดของ De Waal (2012) ที่มุ่งเน้นคุณภาพการจัดการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นและการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว. นอกจากนี้ ภาวะผู้นำที่ปรากฏในงานวิจัยนี้ยังสนับสนุนงานวิจัยของ ณัชฎาณัฐ สุดชาติ (2561) ที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารและการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยสำคัญที่ยกระดับสถานศึกษาไปสู่ประสิทธิผลสูง การที่ผู้บริหารไม่ยึดติดกับโครงสร้างราชการดั้งเดิม แต่เลือกใช้ระบบการจัดการที่ทันสมัยและเน้นผลสัมฤทธิ์ จึงเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จที่เหนือกว่าเกณฑ์มาตรฐานทั่วไป

ประการที่สาม การบริหารทุนมนุษย์และวัฒนธรรมเพื่อนคู่คิด การใช้ยุทธศาสตร์ผสมผสานบุคลากรต่างวัย เพื่อหนุนเสริมทักษะทางเทคโนโลยีและประสบการณ์วิชาชีพ เป็นแนวปฏิบัติที่ต่อยอดจากแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลของ พัศตราภรณ์ แยมกาญจนวัฒน์ และคณะ (2567) ที่เน้นความคล่องตัวและสมรรถนะบุคลากร. ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรและอุดมการณ์วิชาชีพที่เข้มแข็งสามารถช่วยลดช่องว่างของความไม่มั่นคงในวิชาชีพครูที่สถานศึกษาท้องถิ่นส่วนใหญ่มักประสบ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564)

ประการที่สี่ นวัตกรรมการเรียนรู้เชิงพื้นที่และการพัฒนาทักษะสมอง การนำทักษะสมอง มาเป็นแกนหลักร่วมกับสถานการเรียนรู้ 15 สถานี และหลักสูตรท้องถิ่นร้อยละ 30 เป็นผลการวิจัยที่สอดคล้องและยืนยันข้อค้นพบของ อีราพร ปรีดีวงษ์ (2565) ที่ชี้ว่าการจัดประสบการณ์การเรียนรู้เชิงพื้นที่อย่างเป็นระบบช่วยยกระดับสมรรถนะของผู้เรียนได้อย่างชัดเจน การบูรณาการปราชญ์ชาวบ้านและแหล่งเรียนรู้ในชุมชนเข้าเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร ยังเป็นการนำ "ต้นทุนทางสังคม" มาสร้างความยั่งยืนทางการศึกษาตามแนวคิดการศึกษาเชิงพื้นที่ ของกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (2563)

ประการสุดท้าย ภาศิเครือข่ายความร่วมมือ พลวัตความสำเร็จของภาศิเครือข่ายกว่า 17 แห่ง ก้าวข้ามผ่านเพียงขั้นตอนการลงนามบันทึกความร่วมมือตามระเบียบราชการ แต่สะท้อนถึงบทบาทของสถานศึกษาในการเป็นตัวกลางเชื่อมโยงทรัพยากร การทำงานเชิงลึกกับสถาบันสุขภาพจิต และองค์กรระดับสากล แสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาท้องถิ่นสามารถยกระดับมาตรฐานการดูแลช่วยเหลือให้นักเรียนให้เท่าเทียมกับมาตรฐานระดับสากลได้ หากมีการบริหารเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ ข้อค้นพบนี้จึงเป็นแนวทางสำคัญในการแก้ปัญหาความขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระบบการศึกษาท้องถิ่น (Yenpiam et al., 2018)

แม้กรณีศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสาธิตเทศบาลนครขอนแก่น (โนนหนองวัด) จะสะท้อนภาพความสำเร็จอันเป็นรูปธรรม แต่ผู้วิจัยพบข้อสังเกตและประเด็นท้าทายเชิงระบบ 3 ประการสำคัญ เพื่อพิจารณาถึงความยั่งยืนและการนำรูปแบบการจัดการนี้ไปขยายผล ในพื้นที่อื่น

ประการแรก ความเปราะบางของนโยบายที่พึ่งพาตัวบุคคล ผลการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงลึกพบความย้อนแย้งสำคัญด้านความต่อเนื่องของนโยบาย เนื่องจากความสำเร็จในการจัดสรรงบประมาณกว่า 700 ล้านบาทนั้น ผูกติดอยู่กับเจตจำนงทางการเมืองและวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับสูงในแต่ละยุคสมัย สอดคล้องกับข้อกังวลของอดีตผู้บริหารท้องถิ่น (3 กุมภาพันธ์ 2569) ที่ระบุว่า “เมื่อเกิดการผลัดใบทางการเมืองทีมบริหารชุดใหม่อาจไม่ได้ซึมซับวัฒนธรรมองค์กรเดิมและขาดความตระหนักในคุณค่าของแนวทางดังกล่าว” ปรากฏการณ์นี้ชี้ให้เห็นว่า โครงสร้างการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันยังคงมีลักษณะเป็นนโยบายผูกติดตัวบุคคล มากกว่านโยบายเชิงสถาบันที่ยั่งยืน เมื่อวิเคราะห์ถึงนวัตกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่สถานศึกษาใช้เป็นแกนหลัก ทั้ง NONGWAT MODEL และ SATIT NW MODEL จะพบว่า โมเดลทั้งสองยังไม่สามารถตอบโจทย์ความท้าทายเชิงโครงสร้างนี้ได้ เนื่องจากขอบเขตของนวัตกรรมยังคงจำกัดอยู่เพียงระดับปฏิบัติการภายในสถานศึกษา เช่น การพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้และการยกระดับสมรรถนะครู แต่ขาดกลไกเชิงสถาบัน ที่จะแปรสภาพความสำเร็จทางการศึกษาให้กลายเป็น เทศบัญญัติ หรือแผนยุทธศาสตร์ระดับเมือง ที่มีผลผูกพันทางกฎหมายต้องงบประมาณ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์สูงสุดจึงอยู่

ที่ว่า สถานศึกษาจะสร้างเกราะป้องกันอย่างไร เพื่อไม่ให้มาตรฐานความเป็นเลิศที่สร้างขึ้นต้องหยุดชะงักหรือผันแปรไปตามชั่วอำนาจทางการเมืองที่หมุนเวียนเข้ามาบริหารพื้นที่

ประการต่อมา กับดักความไม่มั่นคงของทุนมนุษย์และการเปลี่ยนผ่านของบุคลากร ในด้านการบริหารทรัพยากร แม้ผลการศึกษาจะชี้ว่าสถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้ระบบเพื่อนคู่คิดเพื่อหลอมรวมวัฒนธรรมการทำงานของคนต่างวัย และขับเคลื่อนนวัตกรรมการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทว่าในเชิงโครงสร้างกลับพบข้อจำกัดสำคัญด้านความมั่นคงในวิชาชีพของครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สอดคล้องกับทัศนะของตัวแทนครู (26 มกราคม 2569) ที่สะท้อนปัญหาระดับปฏิบัติการว่า “การเข้ามารับงานของครูอัตราจ้างส่งผลให้เกิดการโยกย้ายบ่อยครั้งเมื่อบุคลากรเหล่านี้สามารถสอบบรรจุในระบบข้าราชการได้ ความไม่ต่อเนื่องดังกล่าวบังคับให้โรงเรียนต้องแบกรับภาระและงบประมาณในการฝึกอบรมบุคลากรหน้าใหม่อยู่ตลอดเวลา” ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่า แม้วัฒนธรรมองค์กรจะเข้มแข็งเพียงใด แต่หากปราศจากความมั่นคงเชิงสถานภาพและเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่เทียบเท่ากับระบบราชการส่วนกลาง สถานศึกษาแห่งนี้ย่อมตกอยู่ในสภาวะสถาบันบ่มเพาะเพื่อส่งออกบุคลากร ซึ่งต้นทุนค่าเสียโอกาส ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใหม่ซ้ำแล้วซ้ำเล่านี้ จะขัดขวางคุณลักษณะสำคัญขององค์การสมรรถนะสูง ในด้านการธำรงรักษานักงานที่มีความสามารถสูง และบั่นทอนขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร อันถือเป็นความท้าทายอย่างยิ่งต่อแนวคิดความยั่งยืนเชิงระบบในการบริหารการศึกษาของท้องถิ่นระยะยาว

ประการสุดท้าย ความลักลั่นระหว่างการให้บริการตามเขตพื้นที่บริการตามกฎหมายกับความคาดหวังสู่มาตรฐานสากล เป็นประเด็นท้าทายที่สำคัญในการบริหารจัดการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือความลักลั่นเชิงโครงสร้าง เนื่องจากค่านิยมของสังคมไทยต่อคำว่า โรงเรียนอนุบาลสาธิต มักสื่อถึงสถานศึกษาเฉพาะกลุ่มที่มีระบบคัดเลือกผู้เรียนผ่านการสอบแข่งขันอันเข้มข้น เพื่อรับเด็กที่มีความพร้อมเข้าสู่ระบบการศึกษาชั้นนำ สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มศึกษานิเทศก์ที่ตั้งคำถามถึงการปะปนของกลุ่มเด็กสมาธิสั้นหรือเด็กที่มีความต้องการพิเศษในสถานศึกษาแห่งนี้ ทว่าในความเป็นจริง ระเบียบข้อกฎหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบังคับให้สถานศึกษาต้องตอบสนองหลักการเข้าถึงบริการสาธารณะอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม โดยไม่สามารถปฏิเสธผู้เรียนในเขตบริการได้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มภาคีเครือข่าย (3 กุมภาพันธ์ 2569) ได้ระบุว่า “โรงเรียนไม่สามารถเลือกรับเด็กได้ จึงต้องแบกรับเด็กทุกกลุ่มเข้ามาในระบบและกลายเป็นภาระงานที่หนักขึ้นของครูผู้สอน” พลวัตความขัดแย้งเชิงบทบาทนี้ กดดันให้คณะครูและผู้บริหารต้องแบกรับภาระงานเป็นสองเท่า กล่าวคือ สถานศึกษาต้องขับเคลื่อนการยกระดับมาตรฐานวิชาการร่วมกับองค์กรระดับชาติและนานาชาติ ควบคู่ไปกับการทำหน้าที่เป็นเบาะรองรับทางสังคม เพื่อบำบัดฟื้นฟูเด็กกลุ่มเปราะบางและกลุ่มสมาธิสั้น การรักษาสมดุลระหว่างความเป็นเลิศทางวิชาการ และความเสมอภาคในการเข้าถึงบริการสาธารณะเป็นโจทย์เชิงระบบที่ท้าทายทฤษฎีการบริหารภาครัฐยุคใหม่ อย่างไรก็ตาม ปรากฏการณ์ของกรณีศึกษานี้ได้ช่วยทำลายมายาคติที่ว่า โรงเรียนสังกัดท้องถิ่นไม่สามารถยกระดับสู่มาตรฐานสากลได้หากปราศจากการเลือกปฏิบัติหรือการคัดกรองเฉพาะกลุ่มเด็กเรียนดี

5.1 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการและเชิงนโยบาย เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัย ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

(1) การการจัดช่องว่างด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จากข้อค้นพบที่ชี้ให้เห็นสภาวะวิกฤตของกลุ่มบุคลากรจ้างเหมาบริการซึ่งเผชิญข้อจำกัดด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรพิจารณากำหนดเส้นทางความก้าวหน้า หรือจัดสรรสวัสดิการพิเศษเพื่ออํารงรักษาบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีทักษะดิจิทัลสูง ให้คงอยู่ในระบบเพื่อความต่อเนื่องในการพัฒนาคุณภาพ

(2) การพัฒนาระบบสื่อสารเชิงรุกเพื่อความโปร่งใส เพื่อลดข้อร้องเรียนเกี่ยวกับผลประโยชน์และความไม่ชัดเจนในเกณฑ์การรับผู้เรียน สถานศึกษาควรเปิดเผยหลักเกณฑ์ประเมินพัฒนาการผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลอย่างเป็นระบบ พร้อมสื่อสารกระบวนการคัดเลือกให้สาธารณชนรับทราบในเชิงประจักษ์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ภาคประชาสังคม

(3) การขยายผลนวัตกรรมสถานการเรียนรู้ ควรนำระบบเพื่อนคู่คิด มาเป็นกลไกหลักในการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างครูผู้อาวุโสและครูรุ่นใหม่เพื่อร่วมกันพัฒนานวัตกรรมสถานการเรียนรู้ให้มีความหลากหลาย โดยมุ่งเน้นการบูรณาการวิทยาการคำนวณ และระบบปัญญาประดิษฐ์ตามทิศทางการจัดการศึกษาสมัยใหม่

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับเทศบาลนครขอนแก่น

(1) การจัดแผนยุทธศาสตร์ขอนแก่นโมเดลปฐมวัย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรนำแนวปฏิบัติที่ดีของโรงเรียนอนุบาลสาธิตเทศบาลนครขอนแก่น (โนนหนองวัด) มาสังเคราะห์และยกระดับเป็นมาตรฐานกลางในรูปแบบมาตรฐานปฐมวัยเทศบาลนครขอนแก่น เพื่อกำหนดทิศทางและสร้างเอกภาพในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้แก่โรงเรียนและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในสังกัดรวม 21 แห่งอย่างเป็นระบบ

(2) การจัดตั้งศูนย์นวัตกรรมการเรียนรู้ปฐมวัย ควรผลักดันให้โรงเรียนอนุบาลสาธิตเทศบาลนครขอนแก่น (โนนหนองวัด) ทำหน้าที่เป็นสถานศึกษาพี่เลี้ยง ในการถ่ายทอดนวัตกรรมการบริหารและการจัดการเรียนรู้ให้แก่ภาคีเครือข่ายสถานศึกษาอื่นในสังกัดและนอกสังกัด เพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ร่วมกัน

(3) การกำหนดนโยบายบริหารงานบุคคลเชิงรุก ควรพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังครูและบุคลากรสายสนับสนุนวิชาชีพ เช่น นักจิตวิทยาเด็ก ทั้งนี้เพื่อลดภาระงานส่วนเกินที่ไม่เกี่ยวข้องกับภารกิจการสอน รวมถึงระบบการคัดเลือกครูอัตราจ้างบรรจุเข้ารับราชการ ให้ครบถ้วนตามโครงสร้างการบริหารจัดการ และสร้างแรงจูงใจในการอํารงรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้อยู่ในระบบการศึกษาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา. (2563). *การจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ (Area-based Education): นวัตกรรมลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา*.

ขวัญหญิง ศรีบ้านคลอง และนิคม นาค้าย. (2566). การศึกษาการบริหารหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิษณุโลก. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 6(4), 393–408. <https://doi.org/10.14456/jra.2023.95>

เกียรติศักดิ์ จุมจะนะ, วันเพ็ญ นันทะศรี, และอภิสิทธิ์ สมศรีสุข. (2567). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 4(4), 1–18.

ณัชฎานุช สุดชาติ. (2561). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ สมรรถนะสูง: การวิเคราะห์อิทธิพลผ่านตัวแปรคั่นกลาง* [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ธีราพร ปรีติวงษ์. (2565). รายงานผลการพัฒนาครูปฐมวัยด้านกระบวนการจัดประสบการณ์เรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะสมองเพื่อความสำเร็จ (Executive Function: EF) ของเด็กปฐมวัย ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น. สำนักการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น.

เทศบาลนครขอนแก่น. (2565). *แผนพัฒนาการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น*. สำนักการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น.

ปิยะนุช ศรีตะปัญญา. (2561). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพด้านผู้เรียนระดับปฐมวัยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 2. *วารสารวิจัยรำไพพรรณี*, 12(1), 101–110. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/RRBR/article/view/143143>

พัสดราภรณ์ แยมกาญจน์วัฒน์, บรรจบ บุญจันทร์, และอริสา นพคุณ. (2567). กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา สมรรถนะสูงในยุคดิจิทัล. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.)*, 6(3), 464–477.

ภัทร์กานต์ จันทร์มา และดุลยเกษม อุ่นอารมณ์. (2559). คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของ โรงเรียน เทศบาล: กรณีศึกษาเทศบาลนครสงขลาและเทศบาลนครหาดใหญ่. *วารสารหาดใหญ่วิชาการ*, 14(2), 73–99.

โรงเรียนอนุบาลสาธิตเทศบาลนครขอนแก่น (โนนหนองวัด). (2568). รายงานผลงานที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) การบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อยกระดับพัฒนาคุณภาพการศึกษาปฐมวัยในศตวรรษที่ 21. สำนักการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น.

ศุภวรรณ วงศ์คำปัน, อำนวย ทองโปร่ง, อัมเรศ เนตาสีทธิ, และสำเนา หมื่นแจ่ม. (2565). รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนปฐมวัยสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา, 12 (4), 605–619. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/JDAR/article/view/263947>

สถาบันรักลูก เลิร์นนิ่ง กรุ๊ป. (2567). คู่มือครู EF การพัฒนาทักษะสมอง. บริษัท รักลูก ฮิวแมน แอนด์ โซเชียล อินโนเวชั่น จำกัด.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564ก). การศึกษาการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564ข). ข้อเสนอว่าด้วยบทบาทของรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชนในการจัดการศึกษา. กระทรวงศึกษาธิการ.

ภาษาอังกฤษ

De Waal, A. A. (2012). *What makes a high performance organization: Five validated factors of competitive advantage that apply worldwide*. Global Professional Publishing.

Surinchompoo, C., Chantawan, P., & Taruwan, J. (2024). Factors that raise the quality of the early childhood educational institutions develop the early childhood in the 21st century. *Journal of Education and Innovation*, 26(3), 479–490. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/edujournal_nu/article/view/268437

Yenpiam, K., Sirisunhirun, S., & Wichitputchraporn, W. (2018). Causal relationship model of factors affecting collaboration between local administrative organizations in early childhood education management in Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 40(3), 558–566. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/kjss/article/view/242263>