



สถาบันการศึกษาแห่งอนาคต
INSTITUTE OF FUTURE EDUCATION



นำ ด้วย วิสัยทัศน์

สู่ โรงเรียน ฐานสมรรถนะ

“เปิดมุมมองใหม่ของการเป็นผู้นำโรงเรียน
ด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ขับเคลื่อนด้วยหัวใจ
สู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสมรรถนะและ
อนาคตที่ยั่งยืนให้ผู้เรียน”



เล่มที่ 1

หนังสือชุด COMPETENCY-BASED SCHOOL LEADERSHIP
การบริหารที่นำไปสู่ผลลัพธ์

เขียนโดย
ภักดี จ้านงค์



สถาบันการศึกษาแห่งอนาคต
INSTITUTE OF FUTURE EDUCATION

นำ ด้วย วิสัยทัศน์ สู่ โรงเรียน ฐานสมรรถนะ



เล่มที่ 1

หนังสือชุด COMPETENCY-BASED SCHOOL LEADERSHIP
การบริหารที่นำไปสู่ผลลัพธ์

เขียนโดย
ภักดี จ्ञานงค์



ชื่อหนังสือ: นำด้วยวิสัยทัศน์สู่โรงเรียนฐานสมรรถนะ

ผู้เขียน: นายภักดี จำนงค์

พิมพ์ครั้งที่ 1: พ.ศ. 2568

จัดทำโดย: นายภักดี จำนงค์

145/33 ถนนเพชรเกษม ตำบลคูหาสวรรค์ อำเภอเมือง

พัทลุง จังหวัดพัทลุง 93000

ISBN: (E-book) 978-616-623-850-1

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

ภักดี จำนงค์.

นำด้วยวิสัยทัศน์สู่โรงเรียนฐานสมรรถนะ.-- พัทลุง : [ม.ป.พ.], 2568.

80 หน้า.-- (Competency-based school leadership การบริหารที่นำไปสู่ผลลัพธ์).

1. ผู้นำทางการศึกษา. 2. การบริหารการศึกษา. I. ชื่อเรื่อง.

371.201

ISBN 978-616-623-850-1

© สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ.2558

ห้ามลอกเลียนแบบหรือคัดลอกส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้

ยกเว้นแต่ได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้เขียน

คำนำ

ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา ผมมีโอกาสทำงานในบทบาทผู้อำนวยการโรงเรียนหลากหลายขนาด ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของนโยบายการศึกษา เทคโนโลยี และสังคมที่หมุนเร็วไม่หยุด ผมได้เรียนรู้ว่า การเป็นผู้นำโรงเรียนในยุคปัจจุบัน ไม่อาจพึ่งเพียงตำแหน่งหรืออำนาจ แต่ต้องมี “วิสัยทัศน์” ที่ชัดเจน เป็นจริง และสามารถขับเคลื่อนคนทั้งโรงเรียนให้ก้าวไปในทิศทางเดียวกัน

จากประสบการณ์ตรง ผมพบว่าการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดคุณภาพที่ยั่งยืน ไม่สามารถพึ่งพาโครงการระยะสั้น หรือการประเมินภายนอกเพียงลำพัง สิ่งที่โรงเรียนต้องการคือการออกแบบ “ระบบภายใน” ที่สร้างผู้เรียนให้มีสมรรถนะ พร้อมใช้ชีวิต ทำงาน และเปลี่ยนแปลงโลกในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมั่นใจ และนั่นคือเหตุผลที่ผมนำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมาเชื่อมโยงกับ ระบบสมรรถนะ (Competency-Based System) อย่างจริงจัง

หนังสือเล่มนี้จึงไม่ใช่เพียงตำราทางทฤษฎี แต่เป็นการเรียบเรียงแนวคิดและแนวปฏิบัติ ที่ผ่านการลงมือทำจริงในโรงเรียนเล็ก โรงเรียนชนบท และโรงเรียนขนาดใหญ่ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารยุคใหม่สามารถนำวิสัยทัศน์มาสร้างเป็นพลังร่วม พัฒนาโรงเรียนของตนให้ตอบโจทย์การศึกษายุคใหม่

ในฐานะอดีตผู้บริหารโรงเรียนคนหนึ่ง ผมเชื่อว่าโรงเรียนทุกแห่งมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง หากมีผู้นำที่ “กล้ามองไกล และกล้าลงมือทำจริง” หนังสือเล่มนี้จึงเป็นทั้ง “เข็มทิศ” และ “เครื่องมือ” สำหรับผู้ที่มุ่งมั่นจะนำพาโรงเรียนสู่ความหวังใหม่ ความหวังที่จะเห็นเด็กไทยเติบโตอย่างมีสมรรถนะ มีความสุข และเป็นพลเมืองที่ดีของโลกใบนี้

ภักดี จำนงค์

ผู้เขียน

สารบัญ

คำนำ.....ก

บทนำ.....1

- โรงเรียนไทยในยุคเปลี่ยนผ่าน จุดเริ่มต้นของผู้นำที่มองไกล

บทที่ 1: ผู้นำการศึกษาในโลกที่เปลี่ยนเร็ว.....4

- ผู้นำในยุคพลิกผัน: VUCA กับบริบทโรงเรียน
- คุณลักษณะของผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21
- บทเรียนจากภาวะผู้นำแนวใหม่: Fullan – Senge – Kotter

บทที่ 2: วิสัยทัศน์โรงเรียนในยุค

Competency-Based.....16

- วิสัยทัศน์คืออะไร และทำไมจึงสำคัญ
- การกำหนดทิศทางโรงเรียนเชิงสมรรถนะ
- วิสัยทัศน์ที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์การเรียนรู้
(Learning Outcomes)
- ตัวอย่างวิสัยทัศน์โรงเรียนฐานสมรรถนะ

บทที่ 3: สร้างวิสัยทัศน์จากคนใน ไม่ใช่แค่บน

กระดาศ.....31

- การมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน
- เครื่องมือสร้างวิสัยทัศน์ร่วม: World Café, AI, Focus Group
- ขั้นตอนการพัฒนา “ฉันทามติทางการศึกษา”

บทที่ 4: สื่อสารวิสัยทัศน์ให้เกิดพลังร่วม.....44

- เหตุผลที่วิสัยทัศน์มักล้มเหลว
- เทคนิคการสื่อสารวิสัยทัศน์แบบสร้างแรงบันดาลใจ
- การใช้ Storytelling, สัญลักษณ์, สื่อประชาสัมพันธ์
- กรณีศึกษา: โรงเรียนที่ปลูกพลังด้วยวิสัยทัศน์

บทที่ 5: จากวิสัยทัศน์สู่การเปลี่ยนแปลงที่จับ

ต้องได้.....61

- การแปลงวิสัยทัศน์เป็นแผนยุทธศาสตร์โรงเรียน
- ตั้งเป้าหมาย SMART เพื่อวัดผลสำเร็จของวิสัยทัศน์
- ตัวอย่างโครงการที่ขับเคลื่อนโดยวิสัยทัศน์
- การประเมินผลวิสัยทัศน์เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

บทส่งท้าย.....81

- ผู้นำผู้กล้าฝัน และลงมือทำให้ฝันเป็นจริง

ประวัติผู้เขียน.....84



โรงเรียนไทยในยุคเปลี่ยนผ่าน จุดเริ่มต้นของผู้นำที่มองไกล

หากมองย้อนกลับไปเมื่อสองสามทศวรรษที่ผ่านมา โรงเรียนไทยส่วนใหญ่เคยยึดถือการสอนเป็นศูนย์กลาง เชื่อในตำรา เชื่อในระบบคะแนน และเชื่อว่าการวัดผลปลายทางคือคำตอบของการศึกษา แต่ในวันนี้ โลกไม่เหมือนเดิม และโรงเรียนก็ไม่อาจยืนอยู่ที่เดิมได้อีกต่อไป

เทคโนโลยีเปลี่ยนโลกอย่างรวดเร็ว วิถีชีวิตผู้คนเปลี่ยนไปอย่างลึกซึ้ง และความรู้ในตำราไม่ใช่แหล่งเรียนรู้เดียวของเด็กอีกต่อไป ในขณะเดียวกัน ระบบการศึกษาที่ยังติดยึดกับโครงสร้างเดิมกลับกลายเป็นอุปสรรคมากกว่าคำตอบ ความเหลื่อมล้ำทางการเรียนรู้เพิ่มขึ้น เด็กจำนวนไม่น้อยเรียนจบโดยไม่รู้ว่าจะใช้สิ่งที่เรียนไปทำอะไร และครูก็เหนื่อยล้าในภาระที่ไม่มีใครบอกว่า “เพื่อใคร”