

องค์ประกอบของ Soft Power

เพื่อการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กด้วยหัวใจของชุมชน

COMPONENTS OF SOFT POWER FOR EDUCATIONAL TRANSFORMATION: STRATEGIC ADMINISTRATION OF SMALL SCHOOLS WITH THE HEART OF THE COMMUNITY

ชัชชาย จีระวัฒน์วงศ์^{1*} สมเกียรติ ตุ่นแก้ว² สุวดี อุปปินใจ³ พูนชัย ยาวีราช⁴

Chatchai Jeerawatwong^{1*} Somkiet Tunkeaw² Suwadee Ouppinjai³ Phoonchai Yawirach⁴

^{1,2,3,4} คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ประเทศไทย

^{1,2,3,4} Faculty of Education Chiang Rai Rajabhat University, Thailand

* Corresponding author e-mail: 679814004@crru.ac.th

Received: 19/06/2025 | Revised: 15/08/2025 | Accepted: 25/08/2025

บทคัดย่อ

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัญญาประดิษฐ์ที่ก้าวล้ำทางเทคโนโลยี โรงเรียนขนาดเล็กของไทยเผชิญความท้าทายด้านบุคลากรและทรัพยากรอย่างรุนแรง ส่งผลต่อคุณภาพการเรียนรู้และความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา บทความวิชาการนี้จึงนำเสนอแนวคิด “Soft Power” เป็นทางเลือกเชิงกลยุทธ์สำหรับการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสังเคราะห์ความหมาย และบริบทของ Soft Power ในมิติการศึกษา รวบรวมองค์ประกอบ Soft Power 4 ด้าน รวม 17 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ทักษะทางสังคมและการพัฒนาตนเอง (2) การสื่อสารและความร่วมมือ (3) การศึกษาและนวัตกรรม และ (4) วิสัยทัศน์-ค่านิยม-วัฒนธรรม พร้อมทั้งเชื่อมโยงองค์ประกอบเหล่านี้กับภาคปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา และเสนอแนวทางประยุกต์ใช้เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครูอย่างยั่งยืน บทความฉบับนี้นำเสนอวิธีที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำองค์ประกอบ Soft Power ไปใช้ในการสร้างแรงจูงใจ รักษาครู และเพิ่มคุณภาพการเรียนรู้ และนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อสนับสนุนการปรับใช้ Soft Power ในบริบทการศึกษาของไทย เพื่อเติมเต็มช่องว่างเชิงทฤษฎีและเสนอแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและกำหนดนโยบายการศึกษา

คำสำคัญ: Soft Power องค์ประกอบ การบริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก

Abstract

In the relentless advance of artificial intelligence, Thailand's small rural schools face acute shortages of personnel and resources, widening educational inequities and eroding learning quality. This article analyzes "Soft Power" as a strategic alternative for small-school administration. Its aims are to synthesize the concept and educational context of Soft Power ; organize four core components comprising 17 elements: (1) social skills and personal growth, (2) communication and collaboration, (3) education and innovation, and (4) vision-values-culture ; link these components to the practical roles of school leaders ; and propose ways to deploy Soft Power for sustainably alleviating teacher shortages. Grounded in theories of Soft Power and social capital , the article discusses how principals can mobilize these components to motivate stakeholders, retain teachers, and enhance learning outcomes. Policy recommendations are presented to support the implementation of Soft Power within the Thai educational context, aiming to fill theoretical gaps and offer actionable guidance for small-school leaders and education policymakers.

Keywords: soft power; components; school administration; small schools

บทนำ

“ในวันที่เสียงระฆังโรงเรียนยังดัง แต่ห้องเรียนกลับไร้เงาครู” โรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมากในชนบทไทยกำลังเผชิญกับวิกฤตซ้อนวิกฤต ไม่เพียงแค่ปัญหาการขาดแคลนครู หากแต่รวมถึงปัญหาการบริหารจัดการที่ขาดพลังในการขับเคลื่อน ปัญหาดังกล่าวฝังรากลึกในโครงสร้างระบบราชการไทยซึ่งมักบริหารโดยใช้แนวคิดจากส่วนกลางเป็นหลัก ไม่สามารถปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่นต่อบริบทเฉพาะพื้นที่ ส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กในชนบทกลายเป็น “ผู้ที่ถูกลืม” ไปโดยปริยาย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564; ประเวศ เวชชะ, 2568) ปัจจุบันมีโรงเรียนขนาดเล็กมากกว่าครึ่งหนึ่งของโรงเรียนทั้งหมดในสังกัด สพฐ. จากข้อมูลในปีการศึกษา 2568 พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนกว่า 14,996 โรงเรียน จากทั้งหมด 29,312 โรงเรียน ซึ่งส่วนใหญ่ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรด้านการศึกษา ทำให้ไม่สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (สำนักนโยบายและแผนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน , 2568) โดยมีอัตราส่วนครูต่อนักเรียนเฉลี่ย 1:32 สูงกว่าค่าเป้าหมายที่ สพฐ. กำหนดไว้ (สำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน , 2568) ความเหลื่อมล้ำดังกล่าวยังส่งผลให้คะแนนการทดสอบระดับชาติของนักเรียนในชนบทต่ำกว่าค่าเฉลี่ยประเทศประมาณ 15-18 คะแนนในวิชาหลัก จากข้อมูลผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2563 พบว่า โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตเมืองมีคะแนนเฉลี่ยวิชาภาษาไทย 48.93 คะแนน ขณะที่โรงเรียนที่ตั้งอยู่นอกเขตเมืองมีคะแนนเฉลี่ยเพียง 40.97 คะแนน ซึ่งมีความแตกต่างระหว่างกันถึง 7.96 คะแนน สะท้อนให้เห็นถึงความเหลื่อมล้ำทางคุณภาพการศึกษา

อย่างมีนัยสำคัญ (สำนักงานทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ, 2564) แต่ในห้วงเวลาเดียวกันนั้นเอง ได้ปรากฏ “พลังเงียบ” บางอย่างที่กำลังก่อตัวขึ้นภายในชุมชน พลังที่ไม่ได้อยู่ในรูปของคำสั่ง งบประมาณ หรืออำนาจ หากเป็นพลังของความศรัทธา ความไว้วางใจ และความร่วมมือที่แท้จริง ซึ่งเรียกว่า Soft Power หรือ “พลังอ่อน” แนวคิดที่โจเซฟ นาย (Nye, 2004) ได้กล่าวถึงว่าเป็นพลังในการโน้มน้าวและจูงใจให้ผู้อื่น คล้อยตามโดยปราศจากการบังคับ ซึ่งเป็นพลังที่มีประสิทธิภาพไม่แพ้พลังแบบแข็ง (Hard Power) ในการขับเคลื่อนสังคม

Soft Power ในบริบทของสถานศึกษา คือการบริหารจัดการที่ใช้ความสัมพันธ์ทางสังคม ภูมิปัญญา ท้องถิ่น วิสัยทัศน์ร่วมของชุมชน และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดพลังขับเคลื่อนทางการศึกษา จากภายในมากกว่าการพึ่งพาทิศทางนอก (Putnam, 2000) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่สอดคล้องกับแนวคิดทุนทางสังคม (Social Capital) และการนำชุมชนมาร่วมแก้ปัญหาอย่างยั่งยืน นอกเหนือจากปัจจัยเชิงโครงสร้าง นักวิชาการเสนอว่าการดึงดูดและรักษาครูในพื้นที่ชนบทจำเป็นต้องอาศัย “พลังอ่อน” (Soft Power) ที่สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ดึงดูดใจ (Nye, 2004; วรกุล วงษ์สถาปนาเลิศ และคณะ, 2567) Soft Power สามารถแปลงความเชื่อมโยงทางสังคม ค่านิยมร่วม และการมีส่วนร่วมของชุมชนให้เป็นแรงจูงใจเชิงบวก โดยไม่ต้องพึ่งพาทรัพยากรเงินลงทุนขนาดใหญ่ (Hofstede, 1980)

ประสบการณ์จากฟินแลนด์และนิวซีแลนด์ชี้ว่าโรงเรียนขนาดเล็กที่สร้างทุนสังคมเข้มแข็ง และส่งเสริมวัฒนธรรมความไว้วางใจมีแนวโน้มรักษาคูได้ยาวนานกว่าค่าเฉลี่ย 1.7 เท่า (OECD, 2024; Hargreaves & Fullan, 2014; วรพล ศรีเทพ, 2568) ในทำนองเดียวกัน นโยบาย Community-Based Education (การศึกษาที่ใช้ชุมชนเป็นฐาน) ของกระทรวงศึกษาธิการไทยเน้นการใช้ทุนวัฒนธรรมและเครือข่ายท้องถิ่นเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตในโรงเรียนขนาดเล็ก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน, 2566)

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยเกี่ยวกับการสังเคราะห์องค์ประกอบของ Soft Power ที่เป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับบริบทเฉพาะของโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทยยังมีจำกัด (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2560; World Bank, 2022) การศึกษานี้จึงมุ่งวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบ Soft Power ดังกล่าว เพื่อเติมเต็ม ช่องว่างทางทฤษฎีและพัฒนาเป็นเครื่องมือเชิงปฏิบัติที่ชัดเจน สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการแก้ปัญหา การขาดแคลนครูและยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนในอนาคต

การศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ soft power

การบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันไม่อาจอาศัยเพียงกลไกเชิงโครงสร้างหรืออำนาจจากส่วนกลาง เท่านั้น แต่จำเป็นต้องแสวงหากลยุทธ์ที่สร้างพลังจากภายในและสามารถเชื่อมโยงกับบริบทของชุมชน ได้อย่างยั่งยืน แนวคิด Soft Power จึงถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นแนวทางสำคัญ เนื่องจากเป็นพลังที่เกิดจากการดึงดูด โน้มน้าว และสร้างแรงจูงใจ โดยอาศัยวัฒนธรรม ค่านิยม ความไว้วางใจ และเครือข่ายทางสังคม มากกว่าการใช้อำนาจบังคับ การศึกษาในหัวข้อนี้จะนำเสนอประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ การอธิบาย แนวคิด Soft Power และความหมายในมิติการศึกษา การทบทวนทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ สถานศึกษาโดยใช้ Soft Power และการสังเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการประยุกต์ใช้

ในทางปฏิบัติ โดยทั้ง 3 ประเด็นนี้จะช่วยสร้างความเข้าใจอย่างเป็นระบบและนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดที่เหมาะสมต่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ตลอดจนเป็นพื้นฐานในการออกแบบกลยุทธ์ที่สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ soft power

Joseph Nye (2004) ผู้พัฒนาทฤษฎี Soft Power อธิบายว่า Soft Power คือความสามารถในการดึงดูดใจและสร้างอิทธิพลผ่านวัฒนธรรม ค่านิยม และนโยบาย โดยไม่ใช้กำลังหรือการบังคับ แนวคิดนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาเพื่อสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน เช่น การจัดกิจกรรมที่สะท้อนอัตลักษณ์ท้องถิ่นและเสริมสร้างความไว้วางใจ โดยองค์ประกอบหลักประกอบด้วย วัฒนธรรม (Culture) ที่ใช้คุณค่าและเอกลักษณ์ของชุมชนในการสร้างสัมพันธ์ ค่านิยมร่วม (Shared Values) ที่เชื่อมโยงโรงเรียนกับชุมชน และการสื่อสาร (Communication) ที่ใช้ข้อมูลอย่างสร้างสรรค์เพื่อดึงดูดความสนใจของชุมชน

สุวิทย์ เมษินทรีย์ (2560) ได้กล่าวถึงการใช้พลังทางสังคมและวัฒนธรรมเพื่อสร้างอิทธิพลในการส่งเสริมความร่วมมือของชุมชน โดยเห็นว่า Soft Power เป็นพลังที่ไม่อาศัยการบังคับ แต่เกิดจากแรงดึงดูดเชิงบวกซึ่งทำให้โรงเรียนสามารถเชื่อมโยงกับท้องถิ่นได้แนบแน่นยิ่งขึ้น การสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่น เช่น การจัดงานร่วมกัน จึงถือเป็นหัวใจสำคัญ โดยมีองค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน ได้แก่ การดึงดูดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจ ความร่วมมือทางสังคมผ่านเครือข่ายชุมชนและหน่วยงานท้องถิ่น และความต่อเนื่องของความสัมพันธ์ที่เกิดจากกิจกรรมยั่งยืน

Geert Hofstede (1980) ได้เสนอแนวคิดว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมสามารถเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความร่วมมือ โดยเฉพาะในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ต้องเผชิญกับความหลากหลายทางสังคม การเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่เพียงช่วยลดความขัดแย้ง แต่ยังเพิ่มระดับความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน องค์ประกอบที่เน้น ได้แก่ การรับรู้ความแตกต่างเพื่อเข้าใจความหลากหลาย การสร้างความไว้วางใจผ่านการสื่อสารที่สร้างสรรค์ และการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับวิถีวัฒนธรรมของชุมชน

Jonathan McClory (2012) ได้พัฒนาแนวคิด Soft Power Index เพื่อประเมินศักยภาพของประเทศในการใช้ Soft Power เพื่อสร้างอิทธิพลในระดับสากล ซึ่งสามารถเชื่อมโยงสู่การบริหารจัดการสถานศึกษาได้เช่นกัน เขาอธิบายว่า Soft Power ประกอบด้วยหลายมิติ ทั้งวัฒนธรรม การศึกษา การทูต และนวัตกรรม ดังนั้น การนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนจึงควรเน้นการส่งเสริมวัฒนธรรมของสถาบัน การยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนและการวิจัยเพื่อสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความร่วมมือกับสถาบันในและต่างประเทศ (Educational Diplomacy) และการใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาการบริหารและการเรียนรู้ให้ทันสมัยและน่าสนใจยิ่งขึ้น

Edward Said (1978) ได้เน้นย้ำมิติการใช้อำนาจเชิงสัญลักษณ์ โดยเฉพาะการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในฐานะเครื่องมือสำคัญของ Soft Power โรงเรียนสามารถนำแนวคิดนี้มาใช้ในการเผยแพร่ความสำเร็จของนักเรียนและครูในสื่อท้องถิ่น ซึ่งจะช่วยสร้างแรงจูงใจ ความภาคภูมิใจ และการมีส่วนร่วม

ของชุมชน โดยมีองค์ประกอบที่สอดคล้องกัน ได้แก่ การสร้างภาพลักษณ์เชิงบวก การเชื่อมโยงโรงเรียนกับชุมชนผ่านสื่อ และการสร้างความไว้วางใจต่อคุณค่าและศักยภาพของโรงเรียนในสายตาสาธารณะ

ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ soft power

ทฤษฎี Soft Power (Soft Power Theory) โดย Joseph Nye (2004) พัฒนาทฤษฎี Soft Power ซึ่งหมายถึงความสามารถในการสร้างอิทธิพลโดยไม่ใช้การบังคับหรือการข่มขู่ แต่เน้นการดึงดูดและการสร้างแรงจูงใจผ่านวัฒนธรรม ค่านิยม และนโยบายที่น่าดึงดูดใจ Soft Power ถูกมองว่าเป็นอำนาจที่ใช้การสร้างเสน่ห์และความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อดึงดูดเป้าหมายให้เห็นความสำคัญหรือยอมรับแนวทางที่น่าเสนอ โดยเฉพาะในบริบทที่ต้องการความร่วมมือระหว่างองค์กรและกลุ่มเป้าหมายในชุมชน Soft Power เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การบริหารสถานศึกษาเข้าถึงและสร้างความร่วมมือกับชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสำคัญของแนวคิดนี้ในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ที่การใช้วัฒนธรรมและค่านิยมที่ใกล้ชิดกับชุมชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน เช่น การจัดกิจกรรมที่เชื่อมโยงวัฒนธรรมท้องถิ่นกับการศึกษา เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครู ที่ประกอบด้วย

1. วัฒนธรรม (Culture) การส่งเสริมและแสดงออกถึงวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง เพื่อสร้างแรงจูงใจและความสัมพันธ์ที่ดี
2. ค่านิยมร่วม (Shared Values) การเน้นสร้างความสัมพันธ์ผ่านค่านิยมที่เชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนและชุมชน เช่น การสร้างความเป็นเจ้าของร่วมในกระบวนการพัฒนา
3. การสื่อสาร (Communication) การใช้สื่อและการสื่อสารที่สร้างสรรค์เพื่อสร้างแรงจูงใจในกลุ่มเป้าหมาย เช่น การเผยแพร่ความสำเร็จของนักเรียนผ่านสื่อสังคมออนไลน์

ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) โดย Ludwig von Bertalanffy (1968) มองว่าองค์กรหรือสถานศึกษาเป็นระบบที่มีองค์ประกอบย่อยหลายส่วนที่ทำงานร่วมกันและมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในบริบทของการบริหารจัดการสถานศึกษา ทฤษฎีนี้ช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมขององค์กรและการเชื่อมโยงระหว่างส่วนต่าง ๆ เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ที่ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลายส่วนในการทำงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. องค์ประกอบย่อย (Subsystems) เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และเจ้าหน้าที่โรงเรียน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ต้องทำงานร่วมกัน
2. การเชื่อมโยง (Interconnections) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยในระบบ เช่น การสื่อสารระหว่างครูและผู้ปกครอง
3. เป้าหมายรวม (Holistic Goal) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฐานะระบบทั้งหมด

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Change Management Theory) โดย Kurt Lewin (1974) นำเสนอทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การละลาย (Unfreezing) การเปลี่ยนแปลง (Changing) และการแช่แข็ง (Refreezing) ซึ่งอธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างเป็นระบบ

การนำทฤษฎีนี้มาใช้ในบริบทสถานศึกษา ช่วยให้โรงเรียนสามารถนำ Soft Power มาใช้แก้ปัญหา การขาดแคลนครูได้อย่างยั่งยืน โดยเริ่มจากการสร้างความเข้าใจในชุมชนและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ในเชิงโครงสร้าง ต้องอาศัยองค์ประกอบเหล่านี้

1. การละลาย (Unfreezing) การสร้างความตระหนักและความพร้อมในชุมชน เช่น การประชุมเพื่อแจ้งให้ชุมชนเข้าใจถึงปัญหาที่โรงเรียนเผชิญ
2. การเปลี่ยนแปลง (Changing) การดำเนินกิจกรรมหรือโครงการที่ช่วยเสริมสร้าง Soft Power เช่น การเชิญผู้นำชุมชนมามีส่วนร่วม
3. การแช่แข็ง (Refreezing) การบูรณาการวิธีการใหม่เข้ากับโครงสร้างเดิมของโรงเรียน เช่น การกำหนดบทบาทใหม่ให้ชุมชนในแผนพัฒนาโรงเรียน

ทฤษฎีทุนทางสังคม (Social Capital Theory) โดย Robert Putnam ทฤษฎีทุนทางสังคมของ Robert Putnam (2000) อธิบายว่า ทุนทางสังคมเป็นทรัพยากรที่เกิดจากความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และเครือข่ายที่เชื่อมโยงคนในชุมชน ทุนทางสังคมช่วยให้ชุมชนสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความสำคัญในบริบทของสถานศึกษา การสร้างทุนทางสังคมช่วยให้โรงเรียนสามารถได้รับความร่วมมือจาก ชุมชนอย่างเต็มที่ เช่น การสนับสนุนทรัพยากร การร่วมมือในโครงการพัฒนา และการสร้างแรงจูงใจให้ ชุมชนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ประกอบด้วย

1. ความไว้วางใจ (Trust): การสร้างความเชื่อมั่นระหว่างโรงเรียนและชุมชน
2. เครือข่าย (Networks): การเชื่อมโยงบุคคลหรือกลุ่มในชุมชนให้มาทำงานร่วมกัน
3. ค่านิยมร่วม (Shared Norms): การส่งเสริมค่านิยมที่ส่งเสริมความร่วมมือ

Julian Rappaport (1981) อธิบายว่าการสร้างพลังร่วมคือกระบวนการที่ช่วยเพิ่มความสามารถ ให้บุคคลและชุมชนสามารถควบคุมและพัฒนางานของตนเองได้ ความสำคัญในสถานศึกษา การสร้าง พลังร่วมช่วยให้ครู นักเรียน และชุมชนสามารถทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหการขาดแคลนครูทรัพยากรและ บุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบเหล่านี้

1. การเสริมสร้างศักยภาพ (Capacity Building) การพัฒนาความสามารถของบุคคลและ องค์กร
2. การมีส่วนร่วม (Participation) การสร้างโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการ ตัดสินใจ
3. การเพิ่มอำนาจ (Power Redistribution) การกระจายอำนาจเพื่อให้ทุกฝ่ายมีบทบาท

ตารางที่ 1 องค์ประกอบของ Soft Power ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

องค์ประกอบ	แนวคิด/ทฤษฎี										สรุป
	Joseph Nye (2004)	สวิตซ์ เมซินทรีย์ (2560)	Geert Hofstede (1980)	Jonathan McClory (2012)	Edward Said (1978)	Soft Power Theory	Systems Theory	Change Management	Social Capital Theory	Empowerment Theory	
1. การจูงใจ (Motivation)	✓	✓		✓							1.ทักษะทางสังคมและการพัฒนาตนเอง (Social Skills & Personal Growth)
2. การปรับตัว (Adaptation)		✓									
3. ภาพลักษณ์ที่ดี (Positive Image)					✓						
4. การสื่อสาร (Communication)	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			2.การสื่อสารและความร่วมมือ (Communication & Collaboration)
5. การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร (Use of Technology in Communication)											
6. ความร่วมมือทางสังคม (Social Cooperation)		✓			✓	✓	✓			✓	
7. เครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Networks)	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	
8. การรับรู้และยอมรับความแตกต่าง (Inclusion)			✓								
9. การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building)	✓	✓		✓			✓				
10. การสื่อสารที่สร้างสรรค์			✓	✓	✓		✓				

องค์ประกอบ	แนวคิด/ทฤษฎี										สรุป
	Joseph Nye (2004)	สวิตช์ เมซินทรี (2560)	Geert Hofstede (1980)	Jonathan McClory (2012)	Edward Said (1978)	Soft Power Theory	Systems Theory	Change Management	Social Capital Theory	Empowerment Theory	
(Constructive Communication)											
11. ความไว้วางใจ (Trust)			✓		✓				✓		
12. การศึกษา (Education)				✓							
13. การสร้างนวัตกรรม (Innovation)				✓				✓			3.การศึกษา การพัฒนา และนวัตกรรม (Education, Development & Innovation)
14. การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)										✓	
15. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)			✓	✓	✓						4.วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม (Vision, Values & Culture)
16. ค่านิยมร่วม (Shared Values)	✓					✓	✓		✓		
17. วัฒนธรรม (Culture)	✓	✓		✓		✓					

การสังเคราะห์องค์ประกอบ Soft Power เพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา

บทความนี้ได้สังเคราะห์องค์ประกอบของ Soft Power ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้านหลัก รวม 17 องค์ประกอบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ด้านทักษะทางสังคมและการพัฒนาตนเอง (Social Skills & Personal Growth)

ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การจูงใจ (Motivation) การปรับตัว (Adaptation) และภาพลักษณ์ที่ดี (Positive Image) องค์ประกอบในด้านนี้สะท้อนถึงการพัฒนาคุณสมบัติภายในบุคคลและทักษะที่จำเป็นต่อการอยู่ร่วมในสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในมิติของการปรับตัว การสร้างแรงจูงใจเชิงบวก และการมีทัศนคติที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ทางสังคมอันราบรื่น ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนความร่วมมือและการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กรหรือชุมชน

ด้านการสื่อสารและความร่วมมือ (Communication & Collaboration) ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารที่สร้างสรรค์ (Constructive Communication) การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร (Use of Technology in Communication) ความร่วมมือทางสังคม (Social Cooperation) เครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Networks) การรับรู้และยอมรับความแตกต่าง (Inclusion) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) และความไว้วางใจ (Trust) ด้านนี้เน้นย้ำถึงบทบาทของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบ เพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดความร่วมมือในระดับบุคคล ทีม องค์กร และเครือข่าย การรับรู้และยอมรับความหลากหลาย รวมถึงการสร้าง ความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นปัจจัยเสริมที่สำคัญต่อความสำเร็จของการสื่อสาร และการสร้างความร่วมมืออย่างยั่งยืน

ด้านการศึกษา การพัฒนา และนวัตกรรม (Education, Development & Innovation) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การศึกษา (Education) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) และ การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ด้านนี้เป็นการบูรณาการองค์ประกอบหลักที่ เกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนา โดย "การศึกษา" เป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาทั้งในระดับบุคคลและ สังคม "การเสริมพลังอำนาจ" ช่วยให้บุคคลและกลุ่มสามารถเข้าถึงทรัพยากรและความรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพ ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และ "การสร้างนวัตกรรม" เกิดขึ้นจากการประยุกต์ใช้ความรู้ความคิด สร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรม สะท้อนถึงวงจรของการเรียนรู้ การพัฒนา และการ สร้างสรรค์ที่เป็นกลไกขับเคลื่อนความก้าวหน้า

ด้านวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม (Vision, Values & Culture) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ค่านิยมร่วม (Shared Values) และ วัฒนธรรม (Culture) องค์ประกอบเหล่านี้เป็นหลักการเชิงกลยุทธ์ที่ผู้นำและสมาชิกในองค์กรหรือชุมชนพึงยึดถือ ร่วมกัน เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานให้สอดคล้องกัน "วัฒนธรรม" เป็นกรอบความคิด และพฤติกรรมที่หล่อหลอมบรรทัดฐานของกลุ่ม การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมร่วมกัน จะนำไปสู่ การสร้างเอกภาพ ความเชื่อมั่น และเอกลักษณ์เฉพาะตัว ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและการ ดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

บทสรุป

การศึกษานี้ได้ดำเนินการสังเคราะห์แนวคิด Soft Power จากกรอบคิดของนักวิชาการชั้นนำ ได้แก่ Joseph Nye (2004), สุวิทย์ เมษินทรีย์ (2560), Geert Hofstede (1980), Jonathan McClory (2012), และ Edward Said (1978) ผสมกับการวิเคราะห์เชิงลึกจากกรอบทฤษฎีสันับสนุน อาทิ Soft Power Theory, Systems Theory, Change Management Theory, Social Capital Theory และ Empowerment Theory เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ผลการสังเคราะห์ได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ Soft Power นั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน รวมทั้งสิ้น 17 องค์ประกอบ ซึ่งได้นำเสนอ รายละเอียดไว้ในตารางที่ 1

องค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ทักษะทางสังคมและการพัฒนาตนเอง การสื่อสารและความร่วมมือ การศึกษา การพัฒนาและนวัตกรรม รวมถึงวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม ถือเป็นเสาหลักที่หลอมรวมกันอย่างเป็นระบบ และก่อให้เกิดพลังการบริหารที่มีใช้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เป็นพลังแห่งการดึงดูดใจและการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความศรัทธา ความไว้วางใจ และความร่วมมือที่มั่นคง นี่คือนวัตกรรมสำคัญของการบริหารจัดการสถานศึกษาในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนขนาดเล็กในชนบทที่เผชิญข้อจำกัดด้านทรัพยากร การเข้าใจและประยุกต์ใช้องค์ประกอบเหล่านี้ อย่างเหมาะสม จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนความท้าทายเป็นโอกาส สร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ของบุคลากร ดึงดูดครูรุ่นใหม่ที่มีความมุ่งมั่น และยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างแท้จริง

ดังนั้น Soft Power จึงมิได้เป็นเพียงแนวคิดเชิงทฤษฎี แต่เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อเข้าถึงศักยภาพของชุมชน และเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด แนวทางดังกล่าวช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน การแก้ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ และการสร้างรากฐานของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระยะยาว การประยุกต์ใช้องค์ประกอบเหล่านี้ในโรงเรียนขนาดเล็กชนบท จึงเป็นการตอบสนองต่อปัญหาการขาดแคลนครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาที่ขับเคลื่อนด้วยพลังความร่วมมือจากทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง

ข้อเสนอเชิงนโยบาย

ในช่วงเวลาที่โรงเรียนขนาดเล็กต้องเผชิญความท้าทายด้านทรัพยากรและบุคลากร การสร้างพลังร่วมผ่าน Soft Power ของชุมชนจึงเป็นแนวทางสำคัญที่จะช่วยคงอยู่และพัฒนาโรงเรียนได้อย่างยั่งยืน โดยสามารถดำเนินการได้ดังนี้

การส่งเสริมบทบาท “ครูภูมิปัญญาชุมชน” แก้ปัญหาการขาดแคลนครู โรงเรียนขนาดเล็กมักมีจำนวนครูไม่เพียงพอ ดังนั้นควรบูรณาการ “ครูภูมิปัญญาชุมชน” เช่น ช่างฝีมือ เกษตรกรปราชญ์ หรือผู้รู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้เข้ามามีส่วนร่วมจัดการเรียนการสอนเสริมในรายวิชาที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งออกแบบหลักสูตรระยะสั้นหรือเวิร์กช็อปเฉพาะกิจ สิ่งนี้ไม่เพียงช่วยเติมเต็มช่องว่างครู แต่ยังสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียนและเชื่อมโยงโรงเรียนกับวิถีชีวิตจริงของชุมชน

การสร้าง “คณะทำงานร่วม” ระหว่างโรงเรียนและชุมชนในบริบทขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดเล็กควรจัดตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาที่ไม่เพียงมีบทบาทเชิงสัญลักษณ์ แต่ทำงานเชิงรุก โดยดึงผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและตัดสินใจ เพื่อให้โรงเรียนกลายเป็น “ศูนย์กลางการเรียนรู้” ของหมู่บ้าน ทั้งในด้านการศึกษา วัฒนธรรม และการพัฒนาชุมชน การมีส่วนร่วมเช่นนี้จะช่วยสร้างความเป็นเจ้าของร่วมและความไว้วางใจอย่างยั่งยืน

การพัฒนาเครือข่าย “โรงเรียนพี่เลี้ยง” สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กโดยตรง โรงเรียนขนาดเล็กควรได้รับการเชื่อมโยงกับโรงเรียนที่มีความพร้อมมากกว่า มหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานการศึกษา เพื่อสร้างระบบพี่เลี้ยงด้านวิชาการและการบริหาร การดำเนินการอาจรวมถึงการแลกเปลี่ยนครูชั่วคราว การให้

นักศึกษาครูมาฝึกประสบการณ์จริงในโรงเรียนขนาดเล็ก และการแบ่งปันสื่อหรือนวัตกรรมการเรียนรู้ สิ่งนี้ช่วยยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนโดยไม่จำเป็นต้องเพิ่มจำนวนครูประจำโรงเรียนโดยตรง

การสร้างช่องทางการสื่อสารที่เข้าถึงง่ายในชุมชน โรงเรียนขนาดเล็กควรใช้สื่อที่ชุมชนเข้าถึงได้ เช่น หอกระจายข่าว วิทยุชุมชน รวมถึงโซเชียลมีเดียในระดับหมู่บ้าน เพื่อเผยแพร่ความสำเร็จของนักเรียนและกิจกรรมเด่น วิธีนี้จะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เสริมแรงจูงใจให้ผู้ปกครองส่งบุตรหลานมาเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก และยังคงดึงดูดครูรุ่นใหม่ที่มีใจรักชุมชนเข้ามาปฏิบัติงาน

การปลูกฝังภาวะผู้นำและทักษะสังคมให้นักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ด้วยบริบทที่มีนักเรียนจำนวนน้อย โรงเรียนสามารถจัดโครงการ “พี่สอนน้อง” หรือกิจกรรมกลุ่มย่อย เพื่อสร้างความรับผิดชอบการทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำในหมู่เด็กนักเรียนโดยตรง นอกจากนี้จะช่วยพัฒนาทักษะชีวิตแล้ว ยังทำให้นักเรียนเกิดความผูกพันกับโรงเรียนและชุมชน สร้างแรงจูงใจให้อยากอยู่และเรียนในพื้นที่ต่อไป

การสนับสนุนนวัตกรรมการเรียนรู้จากทรัพยากรท้องถิ่น โรงเรียนขนาดเล็กควรเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนร่วมกันสร้างนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบท เช่น การใช้วัสดุเหลือใช้จากชุมชนทำสื่อการสอน การพัฒนาโครงการเกษตรทดลอง หรือการสร้างผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น การเรียนรู้เชิงนวัตกรรมเหล่านี้ไม่เพียงช่วยแก้ปัญหาทรัพยากรจำกัด แต่ยังสร้างคุณค่าแก่ชุมชนและยกระดับบทบาทของโรงเรียนให้เป็นที่แหล่งพัฒนาความรู้ท้องถิ่นอย่างแท้จริง

ข้อจำกัดในการประยุกต์ใช้ Soft Power

แม้ว่า Soft Power จะเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่มีศักยภาพสูงในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก แต่การนำไปปฏิบัติจริงย่อมมีข้อควรพิจารณาและข้อจำกัดที่ท้าทาย ซึ่งผู้บริหารและผู้นำกำหนดนโยบายจำเป็นต้องตระหนักรู้ เพื่อให้การประยุกต์ใช้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและไม่กลายเป็นเพียงอุดมคติที่ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จริง ดังนี้

ความเปราะบางต่อบริบทของชุมชน (Vulnerability to Community Context) หัวใจสำคัญของ Soft Power คือการอาศัยทุนทางสังคม ความไว้วางใจ และวัฒนธรรมร่วม หากแต่ในความเป็นจริง ชุมชนหลายแห่งอาจมีความขัดแย้งภายใน ขาดผู้นำที่เข้มแข็ง หรือมีโครงสร้างทางสังคมที่ซับซ้อนและเปราะบาง ในบริบทเช่นนี้ การสร้างความร่วมมือหรือวิสัยทัศน์ร่วมอาจเป็นไปได้ยาก ทำให้การขับเคลื่อนด้วย Soft Power ขาดพลังและไม่เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง

เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาและความต่อเนื่อง (Time-Consuming Process) การสร้างความไว้วางใจ (Trust) และความสัมพันธ์อันดี (Relationship Building) ซึ่งเป็นแกนหลักของ Soft Power เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลา ความอดทน และความสม่ำเสมอ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาระยะด่วน เช่น การขาดแคลนครูอย่างกะทันหัน ได้ในระยะสั้น ซึ่งแตกต่างจาก Hard Power ที่อาจให้ผลลัพธ์ที่รวดเร็วกว่าผ่านคำสั่งหรืองบประมาณ

ความท้าทายในการวัดผลเชิงรูปธรรม (Difficulty in Tangible Measurement) ผลลัพธ์ที่เกิดจาก Soft Power เช่น ความผูกพันของชุมชน แรงจูงใจของครู หรือภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียน

เป็นสิ่งที่วัดผลเป็นตัวเลขได้ยาก ต่างจากตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เช่น คะแนน O-NET หรืออัตราส่วนครูต่อนักเรียน ประเด็นนี้อาจทำให้ผู้บริหารสถานศึกษารู้สึกท้อแท้ในการนำเสนอความสำเร็จหรือความคุ้มค่าของการดำเนินงานต่อหน่วยงานต้นสังกัดที่มักต้องการเห็นผลลัพธ์ที่จับต้องได้

การพึ่งพาภาวะผู้นำสูง (High Dependency on Leadership) ความสำเร็จของการใช้ Soft Power มักขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ ทักษะการสื่อสาร และความสามารถเฉพาะตัวของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมาก หากโรงเรียนได้ผู้บริหารที่ขาดทักษะในการสร้างแรงจูงใจหรือไม่เข้าใจบริบทชุมชน กลยุทธ์นี้อาจล้มเหลวได้ นอกจากนี้ ยังมีความเสี่ยงที่เมื่อผู้บริหารคนเดิมย้ายออกไป พลังความร่วมมือที่สร้างไว้ อาจอ่อนแอลงหากไม่ถูกฝังรากให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน

ความเสี่ยงในการละเลยปัญหาเชิงโครงสร้าง (Risk of Overlooking Structural Problems) ข้อควรระวังที่สำคัญคือ การมุ่งเน้นใช้ Soft Power อาจทำให้สังคมมองข้ามหรือละเลยการแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้างที่จำเป็น เช่น การจัดสรรงบประมาณที่ไม่เป็นธรรม นโยบายการบรรจุครูที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการ หรือความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาที่ฝังรากลึก พลังของชุมชนควรถูกใช้เพื่อ "เสริม" การสนับสนุนจากภาครัฐ ไม่ใช่เพื่อ "ทดแทน" หน้าที่และความรับผิดชอบที่ภาครัฐพึงมีต่อสถานศึกษา

ดังนั้น การจะนำองค์ประกอบของ Soft Power ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์บริบทของตนเองอย่างถ่องแท้ พร้อมทั้งสร้างสมดุลระหว่างการใช้อย่างอ่อนน้อม (Soft Power) ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการเชิงระบบ เพื่อให้โรงเรียนขนาดเล็กสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืนบนพื้นฐานของความเป็นจริง

บรรณานุกรม

- ประเวศ เวชชะ. (2568). *Reboot Thai School – ปฏิวัติการศึกษาไทย*. สืบค้น 5 มิถุนายน 2568, จาก https://www.facebook.com/RebootThaiSchool?locale=th_TH
- วรกมล วงษ์สถาปนาเลิศ, สุดสวาท จันทร์ดำ, และ สุภารัตน์ เทพพิมล. (2567). อำนาจละมุน (soft power) กับจุดขายทางวัฒนธรรมไทย. *วารสารศิลปการจัดการ*, 8(1), 382–398. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jam/article/view/268763>
- วรพล ศรีเทพ. (2568). Soft power นวัตกรรมการเรียนรู้สร้างสรรคในยุคการศึกษา 5.0 ผ่านกระบวนการ SHOW Process สำหรับพัฒนาการจัดการจัดการผู้เรียน. *วารสารสังคมวิจัยและพัฒนา*, 7(1), 138–152. สืบค้นจาก <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/socjr/article/view/xxxxxx>
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2564). *สรุปผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2563*. สืบค้นจาก <https://www.niets.or.th/th/catalog/view/3262>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). *รายงานสภาพปัญหาการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). รายงานสถานภาพโรงเรียนขนาดเล็กประเทศไทย. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2568). สถิติข้อมูลทางการศึกษา ปีการศึกษา 2568/1. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2560). การสร้างพลังชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. New York, NY: George Braziller.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2014). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. New York, NY: Teachers College Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lewin, K. (1974). *Field theory in social science*. New York, NY: Harper & Row. (Original work published 1951)
- McClory, J. (2012). *The new persuaders III: A 2012 global ranking of soft power*. London, England: Institute for Government. Retrieved from <https://www.instituteforgovernment.org.uk/publications/new-persuaders-iii>
- Nye, J. S. (2004). *Soft power: The means to success in world politics*. New York, NY: PublicAffairs.
- OECD. (2024). *Education at a glance 2024: OECD indicators*. Paris, France: OECD Publishing. Retrieved from <https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Rappaport, J. (1981). In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9(1), 1–25. doi:10.1007/BF00896357
- Said, E. W. (1978). *Orientalism*. New York, NY: Vintage Books.
- World Bank. (2022). *World development report 2022: Finance for an equitable recovery*. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-1818-9