

แนวคิด Agile ในการบริหารการศึกษา

Agile Concepts in Educational Administration

นวรรตน์ ไชยมภู

Navarat Waichompu

อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

Lecturer, Faculty of Education and Liberal Arts, Department of Educational Administration, Hatyai University

Navarat.wa@hu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้แนวคิด Agile ในการบริหารการศึกษา โดยอธิบายพัฒนาการของ Agile จากอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์สู่ภาคการศึกษา และเชื่อมโยงกับการบริหารยุทธศาสตร์ หลักสูตร การพัฒนาครู และการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ท่ามกลางความท้าทายของโลกยุค VUCA และ BANI Agile เป็นแนวคิดร่วมสมัยที่เน้นความยืดหยุ่น การสื่อสารร่วมกัน การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถเสริมพลังให้การบริหารการศึกษามีความคล่องตัว ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย บทความได้นำเสนอหลักการ 4 ด้านของ Agile (Agile Manifesto) และตัวอย่างการประยุกต์ เช่น การจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบ Sprint-based การใช้ Kanban Board การประชุมแบบ Daily Scrum และการสะท้อนผลแบบ Retrospective พร้อมทั้งวิเคราะห์ข้อจำกัดและข้อควรระวัง ตลอดจนเสนอแนะแนวทางเชิงนโยบายในการนำ Agile ไปใช้ในบริบทของประเทศไทย ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า Agile สามารถเป็นทางเลือกใหม่ที่สร้างสรรค์สำหรับการบริหารการศึกษา แต่ต้องพัฒนาองค์ความรู้ แนวทางปฏิบัติ และวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับบริบทของไทย

คำสำคัญ: การบริหารการศึกษา, Agile, ความยืดหยุ่น, การเรียนรู้เชิงร่วมนวัตกรรม

Abstract

This academic article aims to explore the application of Agile methodology in educational administration. It discusses the evolution of Agile from the software industry to the educational sector and examines its relevance to strategic planning, curriculum design, teacher development, and school management in the 21st century amidst the challenges of the VUCA and BANI world. Agile emphasizes flexibility, collaborative communication, responsiveness to change, and continuous improvement qualities that empower educational systems to be more adaptive and inclusive. The article highlights the four core principles of the Agile Manifesto and presents practical examples such as sprint-based learning, Kanban board management, Daily Scrum meetings, and retrospective reflection. It also analyzes the limitations and precautions in applying Agile and offers policy recommendations for its adoption in the Thai educational context. Findings suggest that Agile offers a creative and effective alternative for educational management, provided that new knowledge, practical guidelines, and organizational culture are developed to suit local realities.

Keywords: Educational Administration, Agile, Flexibility, Collaborative Learning Innovation

บทนำ

แนวคิดเชิงปราดเปรียว (Agile) ได้รับการพัฒนาในแวดวงอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ช่วงต้นทศวรรษ 2000 และปัจจุบันได้แพร่หลายไปยังภาคส่วนอื่น ๆ รวมถึงการศึกษา ด้วยจุดเด่นด้านการทำงานแบบรอบสั้น (Iterative Cycles), การสื่อสารร่วมกัน (Collaboration), การเรียนรู้จากผลลัพธ์ (Feedback Loop) และการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อความเปลี่ยนแปลง Agile จึงเป็นแนวทางการบริหารที่สอดคล้องกับความท้าทายของการศึกษายุคใหม่ (Beck et al., 2001; Highsmith, 2020) โดยแนวคิด Agile เริ่มต้นในวงการอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ในช่วงปลายคริสต์ทศวรรษที่ 1990 เนื่องจากผู้พัฒนาซอฟต์แวร์ต้องเผชิญกับความท้าทายจากกระบวนการพัฒนาที่ล่าช้า ยุ่งยาก และไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันเวลา ส่งผลให้เกิดความเคลื่อนไหวเพื่อค้นหาวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น รวดเร็ว และเน้นคุณค่าให้กับผู้ใช้มากขึ้น ซึ่งนำไปสู่การประชุมของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านซอฟต์แวร์ 17 คน ในปี ค.ศ. 2001 ที่ริสอร์ทแห่งหนึ่งในรัฐยูทาห์ ประเทศสหรัฐอเมริกา และได้ร่วมกันจัดทำปฏิญญาเชิงปราดเปรียว (Agile Manifesto) ขึ้น โดย Agile Manifesto ประกอบด้วยหลักการ 4 ข้อหลัก (Beck et al., 2001) ดังนี้ 1) ให้ความสำคัญกับบุคคลและการสื่อสารมากกว่ากระบวนการและเครื่องมือ 2) ซอฟต์แวร์ที่ใช้งานได้จริงมากกว่าการจัดทำเอกสารอย่างครอบคลุม 3) ความร่วมมือกับลูกค้ามากกว่าการเจรจาสัญญา และ 4) การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการทำตามแผนเดิม

แนวทางการทำงานแบบ (Agile) เน้นที่การแบ่งงานเป็นรอบสั้น ๆ (Iteration) การสะท้อนผลการทำงาน (Retrospective) การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholders) และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ได้ขยายผลออกไปนอกเหนือจากวงการซอฟต์แวร์ ไปสู่การบริหารองค์กร การจัดการโครงการ และในเวลาต่อมา ได้เริ่มมีการปรับใช้กับภาคการศึกษา ในบริบทการบริหารการศึกษา แนวคิด Agile เริ่มถูกใช้ในการจัดการหลักสูตร การพัฒนาโรงเรียน และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร เช่น การใช้กระดานกระบวนการแผนงาน (Kanban Board) เพื่อบริหารแผนการสอน หรือการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนผ่านการวางแผนแบบ Iterative จากการศึกษาโดย Flessner (2021) พบว่า การนำ Agile ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา ช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมของครูและนักเรียน ลดความตึงเครียดจากระบบการบริหารแบบบนลงล่าง และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพการพัฒนาของ Agile ในภาคการศึกษายังสะท้อนถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการบริหารการศึกษาไปสู่การบริหารแบบเปิด (Open Management) และการบริหารที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมากกว่าการควบคุมจากเบื้องบน (Top-down control) ดังนั้น จะเห็นได้ว่า Agile ไม่ได้เป็นเพียงแนวทางสำหรับการพัฒนาซอฟต์แวร์ แต่ยังสามารถเป็นกรอบแนวคิดที่ทรงพลังในการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะในยุคที่การเรียนรู้ต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในและนอกห้องเรียน

บริบทของประเทศไทย ระบบการศึกษายังสะท้อนข้อจำกัดจากการบริหารแบบรวมศูนย์และยึดติดกับโครงสร้างตายตัว ซึ่งทำให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงล่าช้า จากรายงานของสำนักงานสถิติการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (ศธ.) ปี 2566 พบว่า กว่า 65% ของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ประสบปัญหาขาดแคลนครูในสาขาที่จำเป็น และยังคงใช้แผนยุทธศาสตร์แบบรวมศูนย์ที่ไม่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2566) ขณะเดียวกัน รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของ สพฐ. ปี 2565 ชี้ว่า กระบวนการบริหารที่เน้นเอกสารและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ทำให้ครูและผู้บริหารใช้เวลามากกว่า 40% ไปกับงานธุรการและงานเอกสาร แทนที่จะมุ่งเน้นพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565) นอกจากนี้ รายงานการศึกษาไทย พ.ศ. 2567 ของสภาการศึกษา ระบุว่าแม้รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ระยะ 20 ปี แต่การนำนโยบายสู่การปฏิบัติยังคงเผชิญปัญหาความล่าช้า ขาดความยืดหยุ่น และไม่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความต้องการแรงงานยุคดิจิทัลได้อย่างทันทั่วทั้งที่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา,

2567) ข้อค้นพบเหล่านี้สะท้อนว่า “การบริหารแบบเดิม” ที่ยึดติดกับระบบราชการและแผนระยะยาวเพียงอย่างเดียว ไม่เพียงไม่สามารถรองรับพลวัตของโลกยุค VUCA ได้ แต่ยังสร้างภาระเชิงโครงสร้างที่ขัดขวางการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

แม้แนวคิด Agile จะเพิ่งถูกนำเสนอเข้าสู่บริบทการศึกษาไทยในระยะไม่กี่ปีที่ผ่านมา แต่ก็เริ่มมีการทดลองและประยุกต์ใช้ในบางโรงเรียน เช่น โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร ได้ริเริ่มการใช้ Kanban Board ในการติดตามงานวิชาการและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตั้งแต่ปี 2565 พบว่า ครูสามารถลดเวลาการทำงานเอกสารลงเฉลี่ยร้อยละ 25 และนักเรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรมเพิ่มขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566) และโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดเชียงใหม่ ได้ทดลองใช้แนวทาง Sprint-Based Learning ร่วมกับการประชุมสะท้อนผลแบบสั้น (Daily Scrum) ในการเรียนการสอนวิชาวิทยาศาสตร์ พบว่านักเรียนมีแรงจูงใจและความรับผิดชอบต่อการเรียนเพิ่มขึ้น ขณะที่ครูสามารถปรับแผนการสอนให้สอดคล้องกับระดับความเข้าใจของผู้เรียนได้ดียิ่งขึ้น (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่ เขต 4, 2566) กรณีเหล่านี้สะท้อนว่า การนำ Agile มาปรับใช้กับสถานศึกษาไทย แม้จะยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น แต่ก็มีศักยภาพที่จะช่วยลดข้อจำกัดของระบบราชการแบบเดิม และส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางได้อย่างแท้จริง

เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้น การทำความเข้าใจ Agile ควรพิจารณาเปรียบเทียบกับแนวคิดการบริหารร่วมสมัยที่มีจุดร่วมและความแตกต่าง เช่น ภาวะผู้นำแบบกระจายศูนย์ (Distributed Leadership) เป็นแนวคิดที่เน้นการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบจากผู้บริหารไปสู่ครูและบุคลากรทุกระดับ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ร่วมกัน (Spillane, 2006) แนวคิดนี้ใกล้เคียงกับ Agile ในด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วม (Collaboration) และการสร้างความรับผิดชอบร่วมกันของทีมงาน อย่างไรก็ตาม Distributed Leadership ยังขาดกรอบการทำงานที่มีรอบสั้น ๆ และการสะท้อนผลอย่างต่อเนื่องแบบ Agile ส่วนแนวคิดแบบสั้น (Lean Thinking) เป็นแนวทางการจัดการที่มุ่งเน้นการลดความสูญเปล่า (Waste) และเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ (Value) โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (Womack & Jones, 2003) จุดร่วมกับ Agile คือการเน้นผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง (Customer/User-centric) และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) แต่ Lean Thinking มุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพและการลดต้นทุน ขณะที่ Agile เน้นความยืดหยุ่น การปรับตัว และการเรียนรู้ร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป Agile, Distributed Leadership และ Lean Thinking ล้วนเป็นแนวทางการบริหารที่สะท้อนการเปลี่ยนผ่านจากระบบรวมศูนย์แบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารที่ยืดหยุ่น เปิดกว้าง และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ร่วมกัน แต่ Agile มีความโดดเด่นที่ “กระบวนการเป็นรอบสั้นและการสะท้อนผลอย่างต่อเนื่อง” ซึ่งช่วยให้การปรับปรุงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและเหมาะสมกับพลวัตทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้วยเหตุนี้ การนำแนวคิดแนวคิดเชิงปราดเปรียว (Agile) มาปรับใช้ในการบริหารการศึกษาไทย จึงเป็นความจำเป็นเชิงระบบ เพื่อให้โรงเรียนและสถาบันการศึกษามีความยืดหยุ่นสามารถปรับกลยุทธ์ได้อย่างต่อเนื่อง และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีได้จริง

หลักการสำคัญ 4 ด้านของ Agile (Agile Manifesto)

Agile Manifesto เป็นเอกสารแถลงแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 2001 โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาซอฟต์แวร์จำนวน 17 คน ซึ่งรวมตัวกันเพื่อแสดงจุดยืนร่วมในการปฏิรูปแนวทางการทำงานจากระบบที่ซับซ้อนและขาดความยืดหยุ่น ไปสู่การพัฒนาที่มีความคล่องตัว ตอบสนองได้เร็ว และสร้างคุณค่าให้กับผู้ใช้อย่างแท้จริง (Beck et al., 2001) โดย Agile Manifesto ประกอบด้วย “หลักการสำคัญ 4 ด้าน” ซึ่งแม้จะมีต้นกำเนิดจากวงการเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกสาขา โดยเฉพาะในการบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นระบบที่ซับซ้อนและต้องการความร่วมมืออย่างสูงจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายฝ่าย ตามรายละเอียดดังนี้

1. บุคคลและการสื่อสารสำคัญกว่ากระบวนการและเครื่องมือ (Individuals and Interactions Over Processes and Tools) หลักการนี้เน้นย้ำว่าความสำเร็จของงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับเครื่องมือหรือขั้นตอนการทำงานที่

ซับซ้อนเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับคุณภาพของคนที่ทำงานร่วมกัน และความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ในบริบทการศึกษา หมายถึงการเน้นความสัมพันธ์ที่ระหว่างครู นักเรียน และผู้บริหาร มากกว่าการยึดติดกับเอกสารหรือกฎระเบียบที่ตายตัว (Highsmith, 2020)

ตัวอย่าง: การประชุมระหว่างครูและนักเรียนเพื่อตกลงแผนการเรียนรู้รายสัปดาห์ย่อมมีคุณค่ามากกว่าการใช้ระบบ LMS อย่างเดียวโดยไม่มีปฏิสัมพันธ์

2. จริงสำคัญกว่าการจัดทำเอกสารอย่างละเอียด (Working Software Over Comprehensive Documentation) ในความหมายที่กว้างขึ้น หมายถึง “ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม” สำคัญกว่ารายงานหรือเอกสารที่ครอบคลุมแต่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์จริง ในระบบการศึกษา ความรู้และทักษะที่นักเรียนสามารถนำไปใช้ได้จริงนั้น สำคัญกว่าการมุ่งเน้นเฉพาะเกรดหรือรายงานผลการเรียน (Fullan & Langworthy, 2014)

ตัวอย่าง: การให้นักเรียนออกแบบโครงงานจริงและนำเสนอหน้าชั้นเรียน แทนที่จะประเมินเพียงจากรายงานที่เขียนส่งครู

3. ความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสำคัญกว่าการต่อรองตามสัญญา (Customer Collaboration Over Contract Negotiation) ในบริบทการศึกษา “ลูกค้า” หมายถึง ผู้เรียน ผู้ปกครอง หรือแม้แต่ครูร่วมงาน ซึ่งต้องทำงานร่วมกัน เช่น ในการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างแข็งข้อ การจัดการศึกษาแบบ Agile จึงส่งเสริมให้มีการประชุมร่วมกัน การสอบถามความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมของผู้เรียนอยู่เสมอ (Schwaber & Sutherland, 2020)

ตัวอย่าง: การออกแบบหลักสูตรร่วมกับนักเรียนและครูหลายคนเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะของผู้เรียนกลุ่มนั้น ๆ

4. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสำคัญกว่าการยึดตามแผน (Responding to Change Over Following a Plan) แม้การมีแผนจะสำคัญ แต่ Agile ชี้ให้เห็นว่า “ความสามารถในการปรับแผน” คือหัวใจของความสำเร็จโดยเฉพาะในยุคที่ความเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว เช่น การระบาดของโควิด-19 ที่ทำให้สถานศึกษาต้องเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนอย่างทันทีทันใด (Flessner, 2021)

ตัวอย่าง: โรงเรียนที่สามารถเปลี่ยนจากการเรียนในห้องเรียนเป็นระบบออนไลน์ภายในหนึ่งสัปดาห์ด้วยการใช้การประชุมวางแผนแบบ Sprint และการสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัล

เมื่อพิจารณาหลักการทั้ง 4 ด้าน จะเห็นว่ามิตศักยภาพสูงในการประยุกต์ใช้กับการบริหารการศึกษา ทั้งในด้านการพัฒนาหลักสูตร การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ การพัฒนาครู และการจัดการภายในสถานศึกษา โดยสามารถนำไปสู่การบริหารที่ยืดหยุ่น โปร่งใส เน้นผลลัพธ์ และมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น หลักการ 4 ข้อไม่ใช่แค่แนวคิดในการทำงาน แต่เป็น “วิถีคิด” ที่ช่วยให้การบริหารการศึกษาสามารถรองรับความเปลี่ยนแปลง และสร้างคุณภาพการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางได้อย่างแท้จริง

การประยุกต์ใช้ Agile ในการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยี สังคม และความต้องการของผู้เรียน แนวคิด Agile จึงกลายเป็นทางเลือกที่น่าสนใจในการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยเน้นการทำงานเป็นรอบสั้น การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การประยุกต์ใช้ Agile ในการบริหารการศึกษาจึงเป็นแนวทางใหม่ที่จะช่วยสร้างระบบการศึกษาที่คล่องตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง สามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา ได้ดังนี้

1. Agile กับการวางแผนยุทธศาสตร์

ยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน การวางแผนยุทธศาสตร์แบบเดิมที่ยึดติดกับแผนระยะยาวและไม่ยืดหยุ่นอาจไม่ตอบโจทย์อีกต่อไป แนวคิด Agile จึงถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการกำหนดยุทธศาสตร์

โดยเน้นการวางแผนเป็นรอบสั้น (Iterative Planning) และปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์จริง Agile ช่วยให้สถานศึกษาสามารถเรียนรู้จากผลลัพธ์และปรับกลยุทธ์ได้อย่างต่อเนื่องและทันเวลา เช่น

1.1 วางแผนเป็นรอบสั้น (Iterative Planning)

การวางแผนยุทธศาสตร์แบบ Agile แตกต่างจากการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์แบบดั้งเดิมที่มักดำเนินการเป็นแผนระยะยาวและยึดตามกรอบเวลาที่กำหนดตายตัว Agile เน้นการวางแผนเป็นรอบสั้นหรือรอบการทำงานที่เรียกว่า **“Sprint”** ซึ่งอาจมีระยะเวลาเพียง 2 – 4 สัปดาห์ โดยในแต่ละรอบจะมีการกำหนดเป้าหมายเล็ก ๆ ที่วัดผลได้ (SMART Goals) และมีการประเมินผลเพื่อปรับปรุงแผนในรอบถัดไป

การวางแผนแบบรอบสั้นช่วยให้สถานศึกษาเรียนรู้จากข้อผิดพลาด ปรับเปลี่ยนเป้าหมายหรือกลยุทธ์ตามข้อมูลจริง และลดความเสี่ยงจากแผนที่ล้มเหลวในระยะยาว ยิ่งไปกว่านั้น การวางแผนลักษณะนี้ยังช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ทั้งครู นักเรียน ผู้บริหาร และชุมชน ทำให้แผนยุทธศาสตร์มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

“Agile planning is about discovering the right path as you move forward, not dictating a single rigid roadmap from the outset.” (Highsmith, 2020)

1.2 วิเคราะห์ปัญหาแบบ Backlog

Backlog คือรายการของเป้าหมาย ปัญหา หรือความต้องการที่ยังไม่ได้ดำเนินการ โดยถูกจัดลำดับตามความสำคัญและความเร่งด่วน ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการวางแผนและบริหารโครงการแบบ Agile ในบริบทของการศึกษานั้น Backlog สามารถใช้ในการระบุประเด็นที่สถานศึกษาต้องการปรับปรุง เช่น การพัฒนาหลักสูตร การจัดสรรทรัพยากร หรือการแก้ปัญหาที่นักเรียนขาดเรียน

กระบวนการจัดการ Backlog มีลักษณะเป็นพลวัต โดยสามารถปรับปรุงรายการได้ตลอดเวลา และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู นักเรียน หรือผู้ปกครอง เข้ามาเสนอปัญหาใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อนำมาใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็น **“ปัญหาที่แท้จริง”** ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา และเลือกดำเนินการในลำดับที่เหมาะสม โดย Schwaber & Sutherland (2020) อธิบายว่า Product Backlog คือ “the single source of work” ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการวิเคราะห์ปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์

2. Agile กับการบริหารหลักสูตร

ในยุคที่ความรู้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หลักสูตรการศึกษาจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและพร้อมปรับตัวให้ทันกับบริบทของสังคมและผู้เรียน แนวคิด Agile ช่วยเสริมกระบวนการบริหารหลักสูตรให้สามารถเคลื่อนไหวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะของผู้เรียนและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก การจัดหลักสูตรแบบ Dynamic Curriculum และการปรับกิจกรรมการเรียนรู้ในลักษณะ Sprint-Based จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่สะท้อนแนวคิด Agile สู่การปฏิบัติในระดับห้องเรียนและระดับนโยบาย เช่น

2.1 การจัดหลักสูตรแบบ Dynamic Curriculum

Dynamic Curriculum หรือหลักสูตรแบบพลวัต คือแนวทางการพัฒนาหลักสูตรที่สามารถปรับเปลี่ยนเนื้อหา รูปแบบ และวิธีการสอนได้อย่างยืดหยุ่นตามบริบทของผู้เรียน ความเปลี่ยนแปลงของสังคม และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ Agile ที่เน้นการปรับตัวอย่างรวดเร็ว (Responsiveness) และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

การจัดหลักสูตรแบบ Dynamic Curriculum ภายใต้แนวคิด Agile จะไม่ยึดติดกับโครงสร้างหลักสูตรแบบตายตัว แต่เปิดโอกาสให้ครูและผู้เรียนร่วมกันกำหนดทิศทางการเรียนรู้ ออกแบบกิจกรรม และประเมินผลตามเป้าหมาย

การเรียนรู้เฉพาะบุคคล หลักสูตรจะถูกออกแบบเป็นหน่วยย่อย (Modular Curriculum) ที่สามารถปรับเปลี่ยน ลด หรือ จัดลำดับใหม่ได้ตามสถานการณ์ โดยอาจใช้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากผู้เรียนและชุมชนในการตัดสินใจ

ตัวอย่างของ Dynamic Curriculum เช่น การปรับหน่วยการเรียนรู้ให้ครอบคลุมประเด็นร่วมสมัย (Current Issues) การบูรณาการทักษะดิจิทัลในรายวิชาเดิม หรือการใช้โครงงานเป็นฐาน (Project-Based Learning) ที่สามารถปรับหัวข้อและเกณฑ์ประเมินให้เหมาะสมกับความสนใจของผู้เรียน

2.2 การปรับกิจกรรมการเรียนรู้แบบ Sprint-based

แนวคิด Sprint-based ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของ Agile โดยเฉพาะในกรอบแนวคิด Scrum หมายถึง การแบ่ง กระบวนการทำงานออกเป็นรอบสั้น ๆ ที่เรียกว่า “Sprint” โดยแต่ละ Sprint มีเป้าหมายที่ชัดเจน และใช้เวลาจำกัด เช่น 1 – 2 สัปดาห์ ซึ่งหลังจบบรอบจะมีการสะท้อนผล (Retrospective) และวางแผน Sprint ถัดไป แนวทางนี้สามารถนำมาปรับ ใช้กับกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่น ความมีส่วนร่วม และการปรับปรุงต่อเนื่องในระดับห้องเรียน

ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบ Sprint-based ครูจะออกแบบเนื้อหาและภารกิจเป็นช่วงเวลาสั้น ๆ โดย ให้นักเรียนมีเป้าหมายการเรียนรู้ที่ชัดเจน เช่น การค้นคว้า ตอบคำถาม วิเคราะห์ หรือจัดทำโครงงานขนาดเล็ก ภายในเวลา ที่กำหนด นักเรียนจะทำงานเป็นกลุ่มหรือรายบุคคล พร้อมมีการรายงานความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ เช่น การนำเสนอ แบบรายวัน (Daily Brief) หรือสรุปงานในแต่ละรอบ หลังจบแต่ละ Sprint นักเรียนจะได้สะท้อนผลการเรียนรู้ของตนเอง วิเคราะห์ปัญหา และร่วมกับครูในการวางแผน Sprint ถัดไป กระบวนการนี้ช่วยส่งเสริมความสามารถในการวางแผน การ ทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา และการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ (Systematic Learning)

โดย Flessner (2021) พบว่า การเรียนรู้แบบ Sprint-Based มีผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจในการเรียนรู้ของนักเรียน และทำให้ครูสามารถปรับการสอนให้เหมาะสมกับจังหวะการเรียนรู้ของแต่ละคนได้ดียิ่งขึ้น ขณะที่ Schwaber & Sutherland (2020) ชี้ให้เห็นว่า Sprint-Based learning ช่วยลดการสูญเสียเวลาในการเรียนรู้ที่ไม่มีเป้าหมาย และทำให้ ทุกฝ่ายสามารถติดตามความคืบหน้าได้ตลอดเวลา ดังนั้น กิจกรรมการเรียนรู้ลักษณะนี้จึงเหมาะกับการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning, Project-Based Learning หรือ Flipped Classroom โดยสามารถนำไปใช้ทั้งในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา

3. Agile กับการพัฒนาครูและบุคลากร

ในระบบการศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาถือเป็นกำลังสำคัญที่ขับเคลื่อนคุณภาพของผู้เรียนและพัฒนา สถานศึกษาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ การพัฒนาครูจึงไม่ควรเป็นเพียงการอบรมตามแผนงานประจำปี เท่านั้น แต่ควรเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ยืดหยุ่น และตอบสนองต่อบริบทเฉพาะของแต่ละบุคคล แนวคิด Agile จึงถูก นำมาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของครูและบุคลากร โดยเน้นการพัฒนาผ่านการมีส่วนร่วม การสะท้อนผล และการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในรูปแบบที่จับต้องได้และวัดผลได้จริง เช่น

3.1 ระบบ Coaching แบบ Agile

ระบบ Coaching แบบ Agile คือกระบวนการพัฒนาครูและบุคลากรที่เน้นการมี “โค้ช” หรือผู้สนับสนุน การเรียนรู้คอยให้คำปรึกษา แนะนำ และสะท้อนผลในลักษณะต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยอิงหลักการของ Agile ที่เน้นการ เรียนรู้ผ่านปฏิบัติ การมีส่วนร่วม และการพัฒนาแบบเป็นรอบ (Iterative Development) แตกต่างจากการนิเทศแบบเดิม ที่มักเป็นการตรวจสอบหรือประเมินผลในช่วงใดช่วงหนึ่งเพียงครั้งเดียว ในระบบ Agile Coaching ครูจะได้รับการโค้ชแบบ ใกล้ชิด (Close Coaching) โดยโค้ชทำงานร่วมกับครูเป็นระยะๆ ผ่านรอบการทำงานสั้น (Sprint) เช่น ครูทดลองใช้วิธีสอน ใหม่ในห้องเรียน จากนั้นโค้ชจะช่วยสะท้อนสิ่งที่เกิดขึ้น ติดตามความคืบหน้า และร่วมออกแบบแนวทางพัฒนาต่อในรอบ ถัดไป (Retrospective + Planning) ลักษณะเช่นนี้ช่วยให้ครูรู้สึกไม่ถูกควบคุม แต่ได้รับการสนับสนุนและมีพื้นที่ในการ ทดลองสิ่งใหม่อย่างปลอดภัย

ตัวอย่าง: โรงเรียนบางแห่งในฟินแลนด์และนิวซีแลนด์นำระบบ Agile Coaching ไปใช้กับครูใหม่ โดยจับคู่กับครูที่มีประสบการณ์ในลักษณะ “โค้ช-ลูกทีม” ที่ทำงานร่วมกันตลอดภาคเรียน พร้อมจัด Reflection Meeting ทุก 2 สัปดาห์เพื่อปรับเป้าหมายและเสริมทักษะที่จำเป็น

3.2 การสะท้อนผลอย่างต่อเนื่อง (Retrospective)

หนึ่งในหัวใจสำคัญของแนวคิด Agile คือการ “สะท้อนผลอย่างต่อเนื่อง” หรือ Retrospective ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่ใช้ทบทวน วิเคราะห์ และปรับปรุงกระบวนการทำงานในทุก ๆ รอบของการดำเนินงาน (Sprint) แนวทางนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปลี่ยนการประเมินผลแบบปลายทางมาเป็นการพัฒนาเชิงกระบวนการ ที่เกิดขึ้นเป็นระยะ และเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ในบริบทของการพัฒนาครู Retrospective คือ ช่วงเวลาที่ครูได้หยุดคิดทบทวนการสอน การออกแบบกิจกรรม หรือการสื่อสารกับผู้เรียน เพื่อประเมินว่าอะไรที่ได้ผลดี อะไรคืออุปสรรค และจะปรับปรุงอย่างไรในรอบถัดไป โดยสามารถทำได้ผ่านรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเขียน Reflection Log, การประชุมกลุ่มสะท้อนผล (Peer Retrospective) หรือการโค้ชแบบ 1 ต่อ 1 (One-on-One Coaching) ดังนั้น การสะท้อนผลแบบ Agile ไม่ใช่เพียงการรายงานผลการทำงาน แต่เป็น “พื้นที่ปลอดภัย” ที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานพูดถึงความล้มเหลว ความสำเร็จ และแนวทางใหม่อย่างตรงไปตรงมา โดยไม่มีการตัดสิน ซึ่งช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning Culture) และการเติบโตจากภายในองค์กร

4. Agile กับการบริหารโรงเรียน/สถานศึกษา

ในระดับการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องบริหารจัดการทั้งภารกิจรายวัน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และแผนงานเชิงยุทธศาสตร์ ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แนวคิด Agile จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการสร้างระบบบริหารที่มีความคล่องตัว โปร่งใส และเน้นการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเครื่องมืออย่าง *Kanban Board* และกระบวนการประชุมแบบ *Daily Scrum* ที่ช่วยให้ทีมงานในโรงเรียนสามารถติดตามงาน สื่อสาร และปรับตัวต่อความท้าทายได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เช่น

4.1 การใช้ Kanban Board เพื่อจัดการงาน

Kanban Board เป็นเครื่องมือสำคัญของแนวคิด Agile ที่ใช้ในการบริหารจัดการงานอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดเด่นในการแสดงภาพรวมของงานทั้งหมดที่อยู่ในกระบวนการ ตั้งแต่งานที่ยังไม่ได้เริ่ม (To Do) งานที่กำลังดำเนินการ (Doing) ไปจนถึงงานที่เสร็จสมบูรณ์ (Done) ซึ่งช่วยให้ทีมสามารถเห็นสถานะของงานได้แบบเรียลไทม์ ช่วยลดความซ้ำซ้อน ปรับสมดุลงาน และเพิ่มความโปร่งใสในการบริหารจัดการ ในบริบทของสถานศึกษา Kanban Board สามารถประยุกต์ใช้กับการบริหารหลากหลายด้าน เช่น การวางแผนงานวิชาการ งานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน งานประกันคุณภาพการศึกษา หรืองานโครงการต่าง ๆ โดยผู้บริหารสามารถใช้ Kanban Board เพื่อติดตามความคืบหน้าของงานในแต่ละฝ่ายหรือแผนก สร้างความเข้าใจร่วมกันภายในทีม และทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการใช้ Kanban Board ยังช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Collaborative Work) โดยทุกคนในโรงเรียนสามารถมีส่วนร่วมในการอัปเดตข้อมูล แสดงความคิดเห็น หรือช่วยกันแก้ไขปัญหาในงานที่ค้างอยู่ ช่วยลดภาระของผู้บริหารในการติดตามงานแบบตัวต่อตัว และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง โปร่งใส และเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

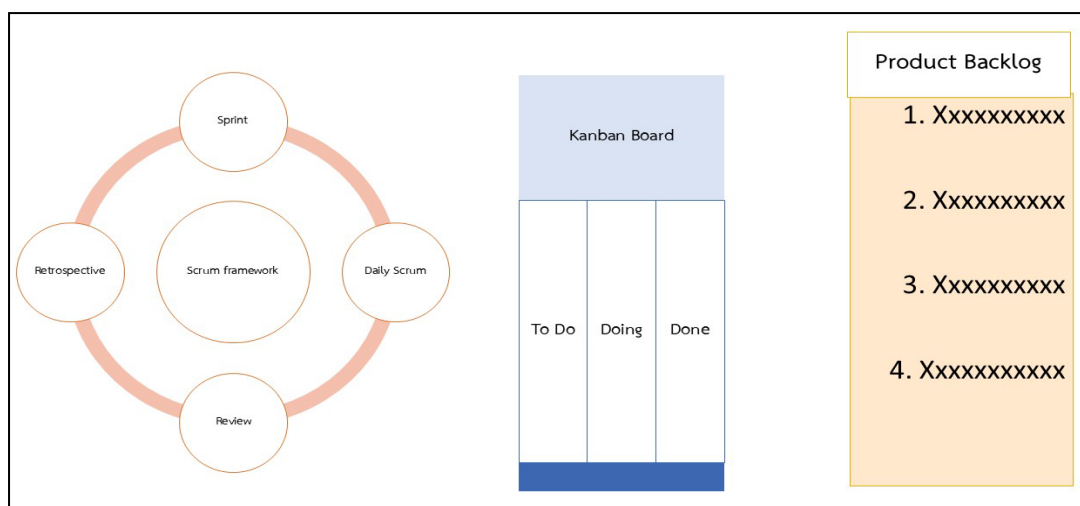
ตัวอย่าง: โรงเรียนสามารถติดตั้ง Kanban Board ไว้ในห้องประชุมครู หรือใช้ในรูปแบบออนไลน์ผ่านแพลตฟอร์มอย่าง Trello, Microsoft Planner หรือ Google Jamboard เพื่อให้ครูและเจ้าหน้าที่สามารถ อัปเดตสถานะงานและติดตามความคืบหน้าได้จากทุกที่

4.2 การประชุมวางแผนแบบ Daily Scrum

การประชุมแบบ Daily Scrum เป็นองค์ประกอบสำคัญของกรอบแนวคิด Scrum ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ Agile โดยหมายถึงการประชุมสั้น ๆ ที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกวัน ใช้เวลาเพียง 10 – 15 นาที เพื่อให้สมาชิกในทีมได้

แลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับความคืบหน้า ปัญหา และแผนการทำงานในลำดับถัดไป จุดประสงค์หลักของ Daily Scrum คือ การสร้างความชัดเจนในกระบวนการทำงาน ลดอุปสรรค และเพิ่มประสิทธิภาพของทีมอย่างต่อเนื่อง (Schwaber & Sutherland, 2020) ในบริบทของสถานศึกษาการประชุมประจำวันระยะสั้น (Daily Scrum) สามารถประยุกต์ใช้กับการบริหารงานของฝ่ายบริหาร ครู หรือคณะทำงานในโครงการต่าง ๆ เช่น คณะทำงานแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา คณะกรรมการประเมินภายใน หรือฝ่ายกิจกรรม โดยทุกเช้าหรือก่อนเริ่มงาน ผู้เข้าร่วมจะตอบคำถาม 3 ข้อหลัก ได้แก่ **เมื่อวานนี้ทำอะไรไปบ้าง? วันนี้จะทำอะไรต่อ? มีอุปสรรคอะไรที่ขอความช่วยเหลือ?** ซึ่งแนวทางการประชุมแบบนี้ช่วยให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ลดการเข้าใจผิด และช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้าของงานต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องรอรายงานแบบทางการ นอกจากนี้ยังส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ความรับผิดชอบ และความโปร่งใส

ตัวอย่าง: โรงเรียนแห่งหนึ่งใช้ Daily Scrum ในการประชุมทีมผู้อำนวยการและหัวหน้างานทุกเช้า โดยใช้บอร์ด Kanban ร่วมกับคำถาม 3 ข้อ เพื่อทบทวนงานของแต่ละฝ่าย ทำให้การติดตามงานมีประสิทธิภาพและทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกัน



ภาพที่ 1 แสดง Scrum Framework, Kanban Board และ Backlog

ที่มา : นวรัตน์ ไวมภู (ผู้เขียนบทความ, 2568)

จากภาพที่ 1 Scrum Framework, Kanban Board และ Backlog เป็นเครื่องมือสำคัญของ Agile ที่เมื่อประยุกต์ใช้กับสถานศึกษาไทย จะช่วยเพิ่ม ความโปร่งใส (Transparency), การมีส่วนร่วม (Collaboration) และความยืดหยุ่น (Adaptability) ทำให้ทั้งครูและนักเรียนสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง และมุ่งเน้นผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

ประโยชน์การนำ Agile มาใช้ในการบริหารการศึกษา

การนำแนวคิด Agile มาใช้ในการบริหารการศึกษาไม่เพียงเป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน แต่ยังสะท้อนถึงการปรับเปลี่ยน “วิธีคิด” ของระบบการศึกษาในภาพรวม แนวคิดนี้ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นในการจัดการศึกษาให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของครู ผู้เรียน ผู้บริหาร และชุมชนอย่างเป็นระบบ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือการยกระดับคุณภาพของกระบวนการเรียนรู้และการบริหารจัดการสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันได้ดียิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การขับเคลื่อน Agile เกิดผลอย่างแท้จริง จำเป็นต้องมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อผู้บริหารและกระทรวงศึกษาธิการในการกำหนดแนวทาง การสนับสนุน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ที่เอื้อต่อการนำ Agile ไปใช้ในระดับระบบอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สามารถสรุปประโยชน์การนำไปใช้ดังนี้

1. เพิ่มความยืดหยุ่นในการจัดการศึกษา

หนึ่งในคุณลักษณะสำคัญของแนวคิด Agile คือการเปิดโอกาสให้เกิดความยืดหยุ่น (Flexibility) ในทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษาเพื่อให้สถานศึกษา ครู และผู้เรียนสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันทั่วทั้งที่ โดยเฉพาะในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยี นโยบาย และความต้องการของสังคม ซึ่งการบริหารจัดการศึกษาที่มีความยืดหยุ่น หมายถึง การไม่ยึดติดกับแผนงานหรือโครงสร้างที่ตายตัว แต่สามารถปรับหลักสูตร ตารางเรียน วิธีการสอน และแนวทางประเมินผลให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น การเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนจาก On-site ไปสู่ Online หรือ Hybrid อย่างรวดเร็วในช่วงวิกฤตการณ์โควิด-19 เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของการจัดการศึกษาแบบ Agile ที่สามารถตอบสนองต่อวิกฤตได้ทันเวลา

นอกจากนี้ Agile ยังช่วยให้การวางแผนในระดับสถานศึกษาสามารถใช้กระบวนการ Iterative Planning ซึ่งเป็น การวางแผนแบบรอบสั้น เพื่อทดลองและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเหมาะกับบริบทที่ไม่แน่นอน (Uncertainty) เช่น การ จัดหลักสูตรรายวิชาเลือกที่เปลี่ยนแปลงตามความสนใจของผู้เรียนแต่ละรุ่น หรือการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา ขนาดเล็กที่ต้องใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดย Highsmith (2020) ระบุว่า “องค์กรที่มีความยืดหยุ่นคือองค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานได้โดยไม่เสียเป้าหมายหลัก” ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ความยืดหยุ่นไม่ได้แปลว่า ขาดระบบ แต่เป็นการมีระบบที่สามารถปรับตัวและเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ส่วน Fullan & Langworthy (2014) ยังชี้ว่า ความยืดหยุ่นในการจัดการศึกษาคือปัจจัยสำคัญในการสร้าง “ระบบการเรียนรู้ที่ยั่งยืน” เพราะช่วยให้การเรียนรู้สอดคล้อง กับโลกจริงและความต้องการของผู้เรียนอย่างแท้จริง

2. ส่งเสริมความร่วมมือและการมีส่วนร่วม

แนวคิด Agile ให้ความสำคัญกับ การทำงานร่วมกัน (Collaboration) และ การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder Engagement) เป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาและบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับความจำเป็น ของระบบการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องการการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ดังนั้น การนำ Agile มาใช้ในสถานศึกษา จะช่วยเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจาก “สั่งการบนลงล่าง” ไปสู่ “การทำงานร่วมกันแบบแนวนอน” ที่แต่ละฝ่ายมีสิทธิในการเสนอความคิดเห็น ตรวจสอบการดำเนินงาน และร่วม ตัดสินใจในประเด็นสำคัญ ตัวอย่างเช่น การประชุมวางแผนหลักสูตรที่เปิดโอกาสให้นักเรียนและผู้ปกครองร่วมแสดงความคิดเห็น หรือการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ครูทุกฝ่ายมีบทบาทตั้งแต่การออกแบบไปจนถึงการประเมิน

โดย Flessner (2021) ชี้ให้เห็นว่า Agile ช่วยสร้าง “วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน” (Collaborative Learning Culture) ซึ่งส่งเสริมให้ครู นักเรียน และผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของความเชื่อใจ ความเคารพ และ เป้าหมายร่วมกัน

3. ยกระดับคุณภาพการเรียนรู้และการบริหารงาน

การนำแนวคิด Agile มาใช้ในระบบการศึกษาช่วยยกระดับคุณภาพทั้งในมิติของ “การเรียนรู้” และ “การบริหาร จัดการ” โดยเน้นการปรับกระบวนการให้มีความต่อเนื่อง มีเป้าหมายชัดเจน และเปิดโอกาสให้เกิดการประเมินและพัฒนา อย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการศึกษาสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว และการ เรียนรู้ที่มีความหมาย (Meaningful Learning) ดังนั้น ด้านการเรียนรู้ Agile สนับสนุนการจัดการเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็น ศูนย์กลาง (Learner-Centered) ผ่านกิจกรรมที่มีเป้าหมายชัดเจนในแต่ละรอบการเรียนรู้ เช่น การใช้กระบวนการ Sprint-Based, การสะท้อนผลการเรียนรู้ (Learning Retrospective) และการพัฒนาแผนการเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive Planning) ช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้และรับผิดชอบต่อการพัฒนาของตนเองมากขึ้น (Fullan & Langworthy, 2014) ขณะเดียวกัน Agile ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของสถานศึกษา เช่น การใช้ Kanban Board เพื่อติดตามภารกิจในฝ่ายต่าง ๆ การประชุมแบบ Daily Scrum เพื่อวางแผนรายวัน และการนำระบบ Feedback Loop มาใช้ในการปรับปรุงแผนงานอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้ผู้บริหารสามารถลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ตัดสินใจได้รวดเร็ว และจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

โดย Highsmith (2020) ชี้ว่า การจัดการเชิง Agile ช่วยลด “ช่องว่างระหว่างแผนกับการปฏิบัติจริง” ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญของความล้มเหลวในหลายองค์กร รวมถึงสถานศึกษา ส่วน Flessner (2021) เสนอว่าการประยุกต์ใช้ Agile ในการเรียนการสอนช่วยส่งเสริมให้ครูเป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้อย่างมีเป้าหมาย และสามารถปรับการสอนตามผลลัพธ์ที่ปรากฏจริงในแต่ละรอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวได้ว่า Agile ไม่เพียงช่วย “จัดการ” การศึกษาให้คล่องตัวขึ้น แต่ยังช่วย “ยกระดับ” คุณภาพของทั้งกระบวนการเรียนรู้และระบบการบริหาร ให้มีความสอดคล้อง ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และยั่งยืนในระยะยาว

ข้อจำกัดและข้อควรระวัง ในการนำ Agile มาใช้

แม้ว่าแนวคิด Agile จะเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารและการจัดการศึกษาให้มีความยืดหยุ่นและทันสมัยมากขึ้น แต่การนำ Agile มาใช้ในบริบทการศึกษาไทยยังคงเผชิญกับข้อจำกัดและความท้าทายหลายประการ หนึ่งในปัญหาหลักคือ *ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับ Agile* ซึ่งอาจทำให้การนำไปใช้ผิดทิศผิดทาง อีกทั้งยังมี *ข้อจำกัดด้านการฝึกอบรมและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร* ที่ฝังรากลึกในระบบราชการ ทำให้การปรับใช้ Agile ไม่ราบรื่น นอกจากนี้ การเลือกใช้ Agile โดยไม่พิจารณาบริบทของสถานศึกษา เช่น ขนาดโรงเรียน โครงสร้างอำนาจ หรือระดับความพร้อมของบุคลากร อาจส่งผลให้ Agile กลายเป็นเพียงคำใหม่ทางการบริหารโดยไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง ดังนั้น การเข้าใจข้อจำกัดและข้อควรระวังจึงเป็นกุญแจสำคัญในการนำ Agile มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

1. ความเข้าใจผิดเกี่ยวกับ Agile

หนึ่งในข้อจำกัดสำคัญที่ขัดขวางการนำ Agile มาใช้ในระบบการศึกษาอย่างได้ผล คือ ความเข้าใจผิดหรือการตีความแนวคิด Agile อย่างไม่ถูกต้อง ซึ่งอาจนำไปสู่การนำไปประยุกต์ใช้อย่างไม่เหมาะสม หรือกลายเป็นเพียงการเปลี่ยนชื่อกระบวนการเดิมโดยไม่เปลี่ยนวิธีคิดที่อยู่เบื้องหลังอย่างแท้จริง ความเข้าใจผิดที่พบบ่อย ได้แก่

1.1 คิดว่า Agile ไม่มีแผน

หลายคนเข้าใจว่า Agile คือการทำงานไปตามสถานการณ์โดยไม่มีแผนที่แน่นอน ทั้งที่ในความเป็นจริง Agile ใช้หลักการวางแผนแบบรอบสั้น (Iterative Planning) ที่เน้นความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้เมื่อมีข้อมูลใหม่ ไม่ใช่การทำงานแบบไร้ทิศทาง (Schwaber & Sutherland, 2020)

1.2 เข้าใจว่า Agile คือเพียงเครื่องมือ (เช่น Kanban หรือ Scrum)

ในขณะที่ Kanban Board หรือ Daily Scrum เป็นเพียง “เครื่องมือ” ที่ใช้ใน Agile แต่สาระสำคัญของ Agile คือแนวคิดและค่านิยมที่เน้นความร่วมมือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Beck et al., 2001) หากยึดติดแค่เครื่องมือโดยไม่เข้าใจแนวคิดเบื้องหลัง อาจทำให้การใช้งานไม่มีประสิทธิภาพ

1.3 มองว่า Agile เหมาะกับเทคโนโลยีเท่านั้น

Agile แม้จะมีจุดเริ่มต้นจากอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ แต่ปัจจุบันถูกประยุกต์ใช้ในหลายวงการ รวมถึง การศึกษา การบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยหลักการที่สามารถปรับใช้กับกระบวนการเรียนรู้และการบริหารที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Highsmith, 2020)

1.4 เข้าใจว่า Agile ใช้ได้กับทุกบริบทเสมอ

แม้ Agile จะมีประโยชน์มากมาย แต่ก็ไม่ได้เหมาะกับทุกสถานการณ์ หากใช้ในบริบทที่ขาดความพร้อมด้านบุคลากร โครงสร้าง หรือวัฒนธรรมองค์กร อาจทำให้การดำเนินงานสะดุดและเกิดความต่อต้านจากภายใน

2. ข้อจำกัดในการฝึกอบรมและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

แนวคิด Agile อาจมีศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การนำ Agile มาใช้อย่างแท้จริงจำเป็นต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกในระดับ “วัฒนธรรมองค์กร” ซึ่งเป็นเรื่องที่ท้าทายและไม่สามารถเกิดขึ้นได้เพียงจากการอบรมระยะสั้นหรือคำสั่งจากเบื้องบนเท่านั้น ซึ่งข้อจำกัดในการฝึกอบรม พบได้บ่อยในระบบราชการหรือสถานศึกษาที่ขาดทรัพยากรด้านเวลา ผู้เชี่ยวชาญ และงบประมาณ ทำให้การฝึกอบรมเกี่ยวกับ Agile

มักเป็นเพียงการให้ข้อมูลเบื้องต้นโดยไม่สามารถพัฒนาให้ผู้เข้าร่วมเกิดความเข้าใจในระดับลึก หรือขาดโอกาสในการฝึกปฏิบัติจริงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน และไม่สามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของตนเอง (Flessner, 2021) ส่วนข้อจำกัดด้านวัฒนธรรมองค์กร ถือเป็นอุปสรรคสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำ Agile มาใช้ วัฒนธรรมที่เน้นลำดับขั้นอำนาจ การทำงานแบบยี่ดะเบียบ และการประเมินผลจากเอกสารมากกว่ากระบวนการ ล้วนเป็นสิ่งที่ขัดกับค่านิยมของ Agile ที่เน้นความร่วมมือ ความโปร่งใส และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Highsmith, 2020) โดย Fullan & Quinn (2016) ชี้ว่า การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรต้องอาศัยเวลา ความมุ่งมั่นจากผู้นำ และความเข้าใจร่วมจากทุกฝ่าย ซึ่งมักถูกมองข้ามในการปฏิรูปเชิงโครงการที่เร่งผลลัพธ์ระยะสั้นมากเกินไป

ยิ่งไปกว่านั้น หากผู้นำสถานศึกษาไม่มีความเข้าใจหรือไม่เชื่อมั่นในแนวคิด Agile การเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมก็อาจถูกมองว่าเป็นเพียง “กระแส” หรือ “ภาระงานใหม่” ซึ่งนำไปสู่ภาวะต่อต้านเชิงลบ (Passive Resistance) และส่งผลให้การปรับใช้ Agile ล้มเหลวในระยะยาว ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบ Agile จำเป็นต้องวางรากฐานผ่านการพัฒนาอย่างเป็นระบบ มีการฝึกอบรมที่เน้นกระบวนการสะท้อนและทดลองจริง รวมถึงการสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในหมู่ครูและผู้บริหาร

สรุป

การประยุกต์ใช้ Agile ในการบริหารการศึกษาจึงไม่ใช่เพียงการปรับวิธีการทำงาน แต่เป็นการปรับ “วิธีคิด” ให้สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนและผู้ปฏิบัติงานในภาคการศึกษาอย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม การนำ Agile มาใช้ในบริบทไทยยังคงต้องอาศัยการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ทั้งในเชิงทฤษฎีและแนวปฏิบัติ รวมถึงการออกแบบกระบวนการที่เหมาะสมกับโครงสร้าง วัฒนธรรม และความหลากหลายของระบบการศึกษาไทย เพื่อให้ Agile ไม่ใช่เพียงเครื่องมือที่ทันสมัย แต่เป็นเครื่องมือที่ใช้ได้จริงและเกิดผลอย่างยั่งยืน สามารถสรุปความสำคัญของ Agile กับการบริหารสถานศึกษาได้ 3 ประเด็นดังนี้

1. Agile เป็นแนวคิดร่วมสมัยที่ตอบโจทย์การศึกษายุคใหม่

ระบบการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความต้องการของผู้เรียนที่หลากหลาย การแข่งขันเชิงนวัตกรรม และภาวะความไม่แน่นอนในระดับโลก แนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นโครงสร้างตายตัวและการตัดสินใจจากบนลงล่างเริ่มแสดงให้เห็นถึงข้อจำกัดในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ในบริบทนี้ แนวคิด Agile ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางบริหารจัดการที่มีความ “ร่วมสมัย” และ “ยืดหยุ่น” สามารถตอบโจทย์ความซับซ้อนของการจัดการศึกษาในยุคปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ Agile เน้นหลักสำคัญ เช่น การทำงานเป็นรอบสั้น (Iteration) การเรียนรู้จากผลลัพธ์ (Feedback Loop) การสื่อสารที่เปิดกว้าง และการปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา (Adaptability) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ Education 4.0 ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การเรียนรู้ตลอดชีวิต และการสร้างนวัตกรรมเพื่อสังคม (Fullan & Langworthy, 2014)

นอกจากนี้ การวิจัยในโรงเรียนและมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่นำ Agile ไปใช้ พบว่า นักเรียนมีความพึงพอใจในการเรียนรู้มากขึ้น ครูสามารถออกแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน และผู้บริหารมีข้อมูลเพื่อใช้ตัดสินใจอย่างแม่นยำและทันเวลา (Flessner, 2021) กล่าวโดยสรุป Agile ไม่ใช่เพียงแนวคิดบริหารที่ทันสมัย แต่คือแนวทางการคิดและการทำงานแบบใหม่ ที่สามารถปรับให้เข้ากับโลกการศึกษายุคใหม่ได้อย่างลงตัว

2. Agile ช่วยให้เกิดความยืดหยุ่น ความร่วมมือ และพัฒนาต่อยอดได้จริง

การบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับความซับซ้อน ความไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี การเรียนรู้ของผู้เรียน หรือบริบททางสังคม การนำแนวคิด Agile มาใช้ในการบริหารการศึกษาจึงเป็นทางเลือกที่ตอบโจทย์ เพราะ Agile เน้นการทำงานอย่างยืดหยุ่น มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และเปิดพื้นที่ให้เกิดความร่วมมือในทุกกระดับ ในด้านความยืดหยุ่น (Flexibility) Agile ช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับแผน

ยุทธศาสตร์ แผนงาน และรูปแบบการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วตามสถานการณ์ เช่น การจัดทำแผนงานแบบ Sprint ที่ใช้ระยะเวลาสั้นและมีการประเมินผลเป็นรอบ ๆ ช่วยให้สถานศึกษาไม่ต้องยึดติดกับแผนระยะยาวที่อาจล้าสมัยเมื่อต้องเผชิญกับวิกฤตหรือความท้าทายใหม่ (Highsmith, 2020) ในด้านความร่วมมือ (Collaboration) Agile ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดในกระบวนการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นครู นักเรียน ผู้ปกครอง หรือชุมชน เช่น การประชุมแบบ Daily Scrum หรือ Retrospective ที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายสะท้อนความคิดเห็นร่วมกัน และร่วมออกแบบแนวทางพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง (Flessner, 2021)

นอกจากนี้ การนำ Agile มาใช้ยังช่วยให้เกิดการ พัฒนาต่อยอด (Continuous Improvement) ผ่านกระบวนการสะท้อนผลเป็นรอบ (Retrospective) และการนำข้อมูลย้อนกลับมาใช้วางแผนอย่างมีเป้าหมาย โดยเน้นการเรียนรู้จากความผิดพลาดและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาเชิงระบบที่ยั่งยืน โดย Fullan & Quinn (2016) ระบุว่า การบริหารจัดการที่มีคุณภาพต้องอาศัยทั้งระบบที่ยืดหยุ่นและความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติ เพื่อให้เกิด **“การเรียนรู้ขององค์กร”** และการปรับตัวอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ

3. Agile ช่วยพัฒนาองค์ความรู้และแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมในบริบทไทย

แม้แนวคิด Agile จะมีศักยภาพสูงในการยกระดับคุณภาพการบริหารและการเรียนรู้ในระบบการศึกษา แต่การนำ Agile ไปประยุกต์ใช้ในบริบทของประเทศไทยยังคงต้องอาศัยการ พัฒนาองค์ความรู้เฉพาะทาง และ แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับโครงสร้าง วัฒนธรรม และความเป็นจริงของสถานศึกษาไทยโดยระบบการศึกษาของไทยมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากบริบทตะวันตก ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของแนวคิด Agile ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างการบริหารแบบรวมศูนย์ ความซับซ้อนของระบบราชการ วัฒนธรรมการทำงานแบบลำดับชั้น และความคาดหวังของสังคมที่ยังเน้นการสอบเป็นหลัก สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อ **“ความพร้อมในการเปลี่ยนผ่าน”** ไปสู่การบริหารแบบ Agile (Fullan & Langworthy, 2014)

ดังนั้น การนำ Agile มาใช้ในระบบการศึกษาของไทย ไม่สามารถคัดลอกหรือเลียนแบบรูปแบบจากต่างประเทศได้โดยตรง แต่จำเป็นต้องมีการวิจัย พัฒนา และทดลองใช้ในพื้นที่จริง เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Localized Knowledge) ที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียน ครู และผู้บริหารในบริบทไทย โดย Flessner (2021) เสนอว่า การพัฒนา Agile ในการศึกษา ควรเริ่มจากระดับโรงเรียนผ่านโครงการนำร่อง (Pilot Projects) ที่ให้ครูและผู้บริหารได้มีส่วนร่วมในการออกแบบและปรับใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น Scrum, Kanban, Sprint Planning และ Retrospective ด้วยวิธีที่เหมาะสมกับบริบทของตนเอง กล่าวโดยสรุป หากประเทศไทยต้องการใช้ Agile เป็นกลไกสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างองค์ความรู้จากฐานข้อมูลจริงในพื้นที่ พัฒนาคู่มือและแนวทางที่เข้าใจง่าย เหมาะสมกับครูไทย และสามารถประยุกต์ใช้ในระบบราชการไทยอย่างเป็นขั้นเป็นตอน

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบ Agile กับ Traditional Education Management

ประเด็นเปรียบเทียบ	การบริหารแบบเดิม (Traditional)	การบริหารแบบ Agile
ลักษณะการวางแผน	เน้นแผนระยะยาวตายตัว (Rigid Long-term Plan)	วางแผนเป็นรอบสั้น ปรับเปลี่ยนได้ (Iterative & Adaptive Planning)
การตัดสินใจ	กระจุกตัวอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง (Top-down)	กระจายอำนาจ ให้ครู-นักเรียนมีส่วนร่วม (Distributed & Collaborative)
การติดตามงาน	ใช้เอกสารรายงาน/การประเมินปลายปี	ใช้ Kanban, Daily Scrum, Feedback Loop แบบต่อเนื่อง
บทบาทของครู	ผู้สอนเป็นหลัก ผู้ปฏิบัติตามแผน	ผู้ออกแบบการเรียนรู้ ผู้ร่วมพัฒนา (Co-creator)
บทบาทของนักเรียน	ผู้รับสาร/วัดผลจากการสอบ	ผู้เรียนรู้เชิงรุก มีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรม

ประเด็นเปรียบเทียบ	การบริหารแบบเดิม (Traditional)	การบริหารแบบ Agile
การจัดการปัญหา	แก้ปัญหาตามลำดับขั้น ใช้เวลา	ระบุ Backlog จัดลำดับความสำคัญ แก้ปัญหาทันที
คุณลักษณะเด่น	ความมั่นคง มีระเบียบชัดเจน	ความยืดหยุ่น คล่องตัว เน้นผลลัพธ์จริง
ข้อจำกัด	ขาดความเร็วและความยืดหยุ่น ไม่ ตอบโจทย์สถานการณ์ฉุกเฉิน	ต้องการการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรและความเข้าใจร่วม

จากตารางที่ 1 สะท้อนการบริหารการศึกษาแบบ Agile ไม่ได้มาแทนทั้งหมด แต่เป็น “ทางเลือกใหม่” ที่ตอบ
โจทย์โลก VUCA ได้ดีกว่าการบริหารแบบเดิม (Highsmith, 2020; Flessner, 2021; กระทรวงศึกษาธิการ, 2566)

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2566). *รายงานสถิติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2566*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2566). *รายงานสถิติและกรณีศึกษาการจัดการศึกษาเชิงนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 4. (2566). *รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี 2565*.
เชียงใหม่: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 4

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). *รายงานการประเมินโครงการนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ใน
สถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). *รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ:
กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2567). *รายงานการศึกษาไทย พ.ศ. 2567*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J.,
Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., &
Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Retrieved May 15, 2025, from
<https://agilemanifesto.org/>

Flessner, R. (2021). Becoming Agile in Education: A Framework for Collaborative Learning. *Journal of
Educational Change*, 22(2), 189–205.

Fullan, M., & Langworthy, M. (2014). *A rich seam: How new pedagogies find deep learning*. London: Pearson.

Fullan, M., & Quinn, J. (2016). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*.
Thousand Oaks: Corwin Press.

Highsmith, J. (2020). Adaptive leadership in education. *Educational Leadership Review*, 31(3), 75–88.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide*. Retrieved May 8, 2025, from <https://scrumguides.org/>

Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*.
2nd ed. New York: Free Press.