ISSN: 3027-8597 (Online)

JMND
Journal of MCU NakhonDhat
วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์

ปีที่ 13 ฉบับที่ 5 (พฤษภาคม 2569) : Vol.13 No.5 (May 2026)
https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JMND
pp: 25-33

บทความวิชาการ

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกในการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน*

PROACTIVE LEADERSHIP DEVELOPMENT IN PRIVATE SCHOOL ADMINISTRATION FOR ENHANCING SUSTAINABILITY

ธัญชนก ภูดินขาว*, เสาวณีย์ สิกขาบัณฑิต, ปัญญา ธีระวิทยเลิศ
Tanchanok Phudinkhao*, Sowwanee Sikkhabandit, Panya Theerawitthayalert
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย
Faculty of Education, North Bangkok University, Bangkok, Thailand
*Corresponding author E-mail: Tanchanok.Phud@northbkk.ac.th
*Tel: 092-884-2586

บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายแนวคิด หลักการ และทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกในการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามพลวัตของสังคมและสภาพแวดล้อมในแต่ละยุคสมัย อดีตที่ผ่านมา การบริหารสถานศึกษามักยึดถือโครงสร้างสายบังคับบัญชาที่มีลำดับขั้นชัดเจน พร้อมกรอบการปฏิบัติงานกำหนดไว้อย่างตายตัว รูปแบบดังกล่าวเหมาะสมกับบริบททางสังคมที่มีเสถียรภาพและการเปลี่ยนแปลงต่ำ ทำให้สามารถควบคุมคุณภาพและดำเนินงานตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อโลกปัจจุบันก้าวเข้าสู่ยุคที่เต็มไปด้วยความผันผวน และยากต่อการคาดการณ์ สถานศึกษาเอกชนจึงต้องเผชิญความท้าทายหลายด้าน ทั้งจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลที่ส่งผลต่อรูปแบบการจัดการเรียนรู้ การแข่งขันทางธุรกิจการศึกษาที่เข้มข้น ตลอดจนความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน ส่งผลให้รูปแบบภาวะผู้นำและระบบบริหารแบบดั้งเดิมขาดความยืดหยุ่น ไม่สามารถตอบสนองสถานการณ์ได้ทันเวลา และอาจส่งผลต่อคุณภาพมาตรฐานและความมั่นคงขององค์กร เพื่อให้สถานศึกษาเอกชนสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว บทความนี้เสนอแนวทางสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารผ่านการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงรุก การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกในการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อความยั่งยืน ต้องอาศัยวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ควบคู่กับการริเริ่มนวัตกรรมและการวางแผนเชิงป้องกัน เพื่อเตรียมพร้อมต่อวิกฤตล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว พื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ก้าวสู่ความยั่งยืน ทั้งด้านคุณภาพวิชาการ ความมั่นคงทางการเงิน และความเชื่อถือในสังคม วัฒนธรรมองค์กร ที่เข้มแข็งจะทำให้สถานศึกษาเอกชนเติบโตและยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงรุก, การบริหารสถานศึกษาเอกชน, ความยั่งยืนขององค์กร

Abstract

This academic article aims to explain the concepts, principles, and directions for developing proactive leadership in the administration of private educational institutions to enhance sustainability amid the dynamic changes of society and environmental conditions in each era. In the past, educational administration was commonly based on hierarchical command structures with clearly

*Received April 25, 2026; Revised May 8, 2026; Accepted May 15, 2026

defined chains of authority and fixed operational frameworks, which were appropriate for social contexts characterized by stability and minimal change, enabling effective quality control and goal achievement. However, in today's world of rapid change, uncertainty, and unpredictability, private educational institutions are confronted with numerous challenges, including advancements in digital technology that influence learning management, intense competition in the educational sector, and rapidly changing expectations of learners, parents, and service recipients. Consequently, traditional leadership styles and conventional administrative systems often lack flexibility, are unable to respond promptly to emerging situations, and may negatively affect organizational quality standards and institutional stability. To enable private educational institutions to adapt and effectively cope with these changes, this article proposes important approaches for enhancing administrators' competencies through the development of proactive leadership. Such development requires strategic vision together with innovative initiatives and preventive planning in order to systematically prepare for potential crises in advance. This will help organizations operate effectively amid rapidly changing environments and serve as a significant foundation for driving educational institutions toward sustainability in terms of academic quality, financial stability, social credibility, and a strong organizational culture, which will ultimately enable private educational institutions to grow and sustain themselves in the long term.

Keywords: Proactive Leadership, Private School Administration, Organizational Sustainability

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของบริบทโลกในศตวรรษที่ 21 ทั้งในมิติของเทคโนโลยีดิจิทัล เศรษฐกิจ และสังคม ส่งผลให้องค์กรทางการศึกษาต้องเผชิญกับแรงกดดันและความซับซ้อนที่ทวีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ สถานศึกษาในฐานะสถาบันหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีผู้บริหารที่มีศักยภาพสูง สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที หลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยระดับนานาชาติสนับสนุนแนวคิดดังกล่าวอย่างชัดเจน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดเป็นอันดับสองรองจากคุณภาพของครูในห้องเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงไม่ใช่เพียงความต้องการเฉพาะบุคคล หากแต่เป็นพันธกิจเชิงนโยบายที่ระบบการศึกษาต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจังและเป็นระบบ (Leithwood, K. et al., 2020) เมื่อพิจารณาในบริบทของการศึกษาไทย พบว่า การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นวาระเร่งด่วนของการปฏิรูปการศึกษา โดยมุ่งเน้นการสร้างผู้นำทางการศึกษาที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีทักษะการบริหารที่ทันสมัย และสามารถนำพาสถานศึกษาให้บรรลุมาตรฐานคุณภาพในระดับสากลได้ อย่างไรก็ตามแม้จะมีนโยบายที่ชัดเจนดังกล่าว แต่จากการศึกษาสภาพการณ์จริงของสถานศึกษาในหลายพื้นที่กลับ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนมากยังคงขาดทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566)

การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการ ประกอบด้วย ทักษะที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นทักษะการสื่อสาร การคิดสร้างสรรค์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการจัดการทรัพยากร เพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เมื่อวิเคราะห์รากเหง้าของปัญหาการขาดภาวะผู้นำเชิงรุกในกลุ่ม

ผู้บริหารสถานศึกษาอย่างรอบด้าน พบว่า มีสาเหตุที่เกี่ยวพันกันอยู่หลายประการ ประการแรก ระบบการคัดสรรและแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษาของไทยยังคงให้น้ำหนักกับประสบการณ์การสอนและความอาวุโสมากกว่าสมรรถนะด้านการบริหารและภาวะผู้นำประการที่สอง หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารที่มีอยู่ยังไม่ครอบคลุมสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบริบทการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และในประเด็นนี้ Bass, B. M. & Riggio, R. E. ได้อธิบายผ่านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นพลังความคิด และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกของบุคลากรได้อย่างสมดุล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ไม่สามารถพัฒนาได้จากการอบรมระยะสั้นเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องอาศัยกระบวนการพัฒนาที่เป็นระบบและต่อเนื่อง (Bass, B. M. & Riggio, R. E., 2006) ในทำนองเดียวกัน Northouse, P. G. ชี้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และสามารถพัฒนาได้ผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ที่ออกแบบอย่างมีเจตนา นอกเหนือจากสาเหตุสองประการข้างต้นแล้ว ยังมีประการที่สามซึ่งเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างที่ลึกซึ้งและสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ขาดโอกาสในการสะท้อนคิดและเรียนรู้จากประสบการณ์ (Reflective Practice) อย่างมีระบบ (Northouse, P. G., 2021) ต่อมาเช่น Schon, D. A. ได้นำเสนอแนวคิดนักปฏิบัติผู้ใคร่ครวญ (Reflective Practitioner) ที่เน้นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถสะท้อนคิดบนฐานของการปฏิบัติจริง เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Schon, D. A., 1983) ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดประสานกับแนวคิดของ ณัฐกมล ฝีปากเพราะ และคณะ ที่พบว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความสุขและเอื้อต่อการพัฒนาบุคลากรได้อย่างยั่งยืน (ณัฐกมล ฝีปากเพราะ และคณะ, 2567) ต่อเนื่องจากแนวคิดดังกล่าว Fullan, M. ยังได้เสนอไว้อีกว่าในยุคที่ระบบการศึกษาต้องเผชิญกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะในการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning) และการสร้างเครือข่ายวิชาชีพที่เข้มแข็ง เพื่อให้สามารถรับมือกับความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในมิติของการบูรณาการเทคโนโลยีกับการบริหารสถานศึกษานั้น (Fullan, M., 2020) และยังมี กิติพิเชษฐ์ ธูปบูชา และคณะ พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของการบริหารองค์กรในยุคดิจิทัลโดยช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว และความสะดวกสบายในการบริหารงานขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ (กิติพิเชษฐ์ ธูปบูชา และคณะ, 2566) ยิ่งกว่านั้น OECD ได้รายงานในระดับนานาชาติว่า ประเทศที่ระบบการศึกษามีผลสัมฤทธิ์สูงล้วนให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ผ่านกลไกการพัฒนาวิชาชีพที่หลากหลาย ทั้งการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงการพัฒนาผ่านระบบพี่เลี้ยง และการเรียนรู้ผ่านเครือข่ายวิชาชีพ จากแนวทางดังกล่าวจึงสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก (Proactive Leadership) (OECD, 2019) และตามที่ Covey, S. R. นำเสนอไว้ในกรอบของ The 7 Habits of Highly Effective People ซึ่งเน้นการคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้าการริเริ่มดำเนินการก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น และการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ขององค์กร เป็นแนวทางที่มีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับบริบทการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันเมื่อพิจารณาบริบทของสถานศึกษาในประเทศไทยอย่างละเอียดถี่ถ้วนยิ่งขึ้น พบว่า ปัญหาด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับโครงสร้างระบบราชการที่ยังคงเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในเชิงรุก (Covey, S. R., 2004) ยังมีสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้รายงานว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของไทยยังคงใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับงานธุรการและการรายงานผลตามสายบังคับบัญชามากกว่าการนำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ซึ่งส่งผลให้บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำ การเรียนรู้ถูกลดทอนลงอย่างมีนัยสำคัญ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2565) ข้อค้นพบดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับที่ Robinson, V. M. J. et al. ศึกษาเมตาวิเคราะห์ พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) มีขนาดอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูงกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถึงสามถึงสี่เท่าซึ่งยิ่งตอกย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาผู้บริหารให้สามารถปฏิบัติบทบาทผู้นำทางวิชาการ

ได้อย่างเต็มศักยภาพ นอกจากปัญหาเชิงโครงสร้างดังที่กล่าวมาแล้วบริบทเฉพาะของสถานศึกษาในแต่ละพื้นที่ยังเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อรูปแบบความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำที่แตกต่างกันออกไปอีกด้วย โดยเฉพาะสถานศึกษาในพื้นที่ห่างไกลหรือพื้นที่พิเศษ ซึ่งมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและโอกาสในการเข้าถึงการพัฒนาวิชาชีพ (Robinson, V. M. J. et al., 2008)

ผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและเศรษฐกิจสังคมจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความยืดหยุ่นและปรับตัวสูง เพื่อให้สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างสอดรับกับบริบทชุมชนและความต้องการของผู้เรียน ในแนวทางที่เสริมกันกับ Spillane, J. P. ที่ได้นำเสนอกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบกระจาย (Distributed Leadership) ซึ่งเน้นว่าภาวะผู้นำในองค์กรที่ซับซ้อนนั้นไม่สามารถดำรงอยู่ในบุคคลเพียงคนเดียวได้ หากแต่ต้องกระจายสู่บุคลากรในทุกระดับขององค์กรแนวคิดดังกล่าวจึงมีนัยสำคัญต่อการออกแบบกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้ครอบคลุมและครบมิติมากยิ่งขึ้น ในระดับที่ลึกกว่านั้น การวิจัยในระดับนานาชาติ ยังพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิผลของการพัฒนาภาวะผู้นำ (Spillane, J. P., 2006) และยังมี Hoy, W. K. & Miskel, C. G. อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรที่ปิดกั้นหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ แม้ว่าผู้บริหารจะมีความตั้งใจและความสามารถส่วนบุคคลสูงเพียงใดก็ตาม (Hoy, W. K. & Miskel, C. G., 2013) อย่างไรก็ตาม บนพื้นฐานของแนวคิดดังกล่าว Senge, P. M. จึงเสนอแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเน้นว่าองค์กรที่ยั่งยืนต้องสร้างวัฒนธรรมที่ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีผู้นำทำหน้าที่เป็นต้นแบบและผู้อำนวยการเรียนรู้ขององค์กร หลักการดังกล่าวมีความสอดประสานอย่างยิ่งกับบริบทของสถานศึกษาที่ต้องเป็นทั้งองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับนักเรียนและสำหรับบุคลากรในเวลาเดียวกัน (Senge, P. M., 1990) เมื่อพิจารณาในมิติของนโยบายการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของไทย พบว่า แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้กำหนดเป้าหมายให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีสมรรถนะครบถ้วนทั้งด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป พร้อมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ อย่างไรก็ตาม แม้กรอบนโยบายดังกล่าว จะมีความครอบคลุมในเชิงหลักการ แต่การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติจริงยังคงมีช่องว่างที่ชัดเจน เนื่องจากกลไกการพัฒนาวิชาชีพที่มีอยู่ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทที่แตกต่างกันได้อย่างครบถ้วน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) และวิโรจน์ สารรัตนะ ได้ตั้งข้อสังเกตที่น่าพิจารณาอย่างยิ่งว่า การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของไทยส่วนใหญ่เน้นการถ่ายทอดความรู้เชิงทฤษฎีมากกว่าการพัฒนาทักษะการปฏิบัติและการสะท้อนคิด ซึ่งทำให้ผลของการพัฒนาไม่สามารถจะนำไปใช้ได้จริงในสถานการณ์ที่ซับซ้อนของการบริหารสถานศึกษา (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2559) จากหลักฐานเชิงประจักษ์และกรอบทฤษฎีที่ได้นำเสนอมาทั้งหมดข้างต้น จะเห็นได้ชัดเจนว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประเด็นที่มีความสำคัญและความเร่งด่วนสูง จากการศึกษาสภาพและปัญหาตลอดจนแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโดยบูรณาการกรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเข้ากับบริบทของสถานศึกษาไทย เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่มีความเป็นสากลและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการพัฒนาคุณภาพการบริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไปในฐานะผู้ที่ปฏิบัติงานในระบบการศึกษาและได้สัมผัสกับความเป็นจริงของสถานศึกษามาอย่างยาวนานและความท้าทายที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญในวันนี้มีความซับซ้อนและเข้มข้นเกินกว่าที่จะแก้ไขได้ด้วยแนวทางเดิม การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนมากยังคงบริหารงานบนฐานของการตอบสนองปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าการนำพาองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์นั้นมิใช่ความบกพร่องของบุคคล หากแต่เป็นผลมาจากระบบที่ยังไม่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างแท้จริง และ

ยังมีความมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่ที่จะศึกษาและพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงรุกสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาของชาติได้อย่างยั่งยืนและมีพลัง

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นรากฐานสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อให้สามารถบริหารสถานศึกษาเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันได้อย่างทันท่วงที ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงรุก ที่สามารถคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้า ริเริ่มดำเนินการก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น และนำพาสถานศึกษาเอกชนให้ก้าวผ่านความท้าทายได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรทางการศึกษาในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่สภาพแวดล้อมทางการศึกษามีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการ ประกอบด้วยทักษะที่หลากหลาย ได้แก่ ทักษะการสื่อสารและเทคโนโลยี ทักษะการคิดสร้างสรรค์ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะทางเทคนิค จริยธรรม ทักษะความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาในการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคที่เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์เข้ามามีบทบาทสำคัญนั้น ผู้บริหารต้องเรียนรู้และเข้าใจถึงบทบาทใหม่ในการอยู่ร่วมกับเทคโนโลยี เพื่อให้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่มีความซับซ้อนในองค์กร ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพ เกิดความรวดเร็ว และความสะดวกสบายในการบริหารงาน (กิติพิเชษฐ์ ธูปบูชา และคณะ, 2566) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในยุค Next Normal นั้น ผู้บริหารไม่เพียงแต่ต้องเรียนรู้เทคโนโลยีและเปิดรับนวัตกรรมใหม่อยู่ตลอดเวลา แต่ยังต้องเลือกใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับองค์กรหรือสถานศึกษา เพื่อให้สามารถบริหารองค์กรก้าวทันนวัตกรรมและเทคโนโลยีในยุคอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อำพวรรณ กังวานพณิชย์ และสุเมธ งามกนก, 2566) นอกจากนี้ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นพลังความคิด และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกของบุคลากรได้อย่างสมดุล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ต้องอาศัยกระบวนการพัฒนาที่เป็นระบบและต่อเนื่อง มิอาจพัฒนาได้จากการอบรมระยะสั้นเพียงอย่างเดียว (Bass, B. M. & Riggio, R. E., 2006) กล่าวโดยสรุป การพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยต้องพัฒนาทักษะที่หลากหลายครอบคลุมทั้งด้านการบริหาร เทคโนโลยี ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และนวัตกรรม เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้ในทุกสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเข้มแข็งแล้ว ย่อมจำเป็นต้องก้าวไปสู่การเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการคาดการณ์ริเริ่ม และขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีทิศทาง นั่นคือ การพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำเชิงรุก ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน โดยภาวะผู้นำเชิงรุก หมายถึง แนวทางการบริหารและการนำองค์กรที่เน้นการคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้า การริเริ่มดำเนินการก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น และการสร้างโอกาสจากสถานการณ์ที่ท้าทาย โดยไม่รอให้เกิดวิกฤตก่อนแล้วจึงแก้ไขในกรอบของ The 7 Habits of Highly Effective People ซึ่งเน้นว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความสามารถในการรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง คาดการณ์ผลลัพธ์ และริเริ่มดำเนินการด้วยเจตนารมณ์ที่ชัดเจน มิใช่เพียงตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า (Covey, S. R., 2004) ในภาวะผู้นำทางการศึกษาในยุคที่มีการแทนที่ด้วยสิ่งใหม่นั้น ผู้บริหารต้องทำงานเชิงรุกโดยสร้างความสัมพันธ์ในการขับเคลื่อนองค์กร มีความสามารถในการปรับเปลี่ยน นำพาองค์กรที่บริหารให้สามารถเกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล ซึ่งในภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูนั้น ผู้บริหารที่มีภาวะ

ผู้นำเชิงรุกสามารถบริหารด้านหลักสูตร ช่วยพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะกับผู้เรียนและผู้สอนโดยการปรับประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ไปสู่การพัฒนาการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียนและบรรลุตามเป้าหมาย (พิณภัทรา เวทย์วิทยานุวัฒน์ และชนมณี ศิลานุกิจ, 2566) ยิ่งกว่านั้นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงรุกสามารถพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นทำให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ อันสะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงรุกมิได้เป็นเพียงทักษะส่วนบุคคลของผู้บริหาร หากแต่เป็นพลังขับเคลื่อนที่ส่งผลต่อศักยภาพและความสามารถในการปรับตัวขององค์กรโดยรวม ในมุมมองภาวะผู้นำแบบกระจาย (Distributed Leadership) คือ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในองค์กรที่ซับซ้อนต้องกระจายสู่บุคลากรในทุกระดับซึ่งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงรุกจะเป็นผู้สร้างระบบและวัฒนธรรมที่เอื้อให้ภาวะผู้นำดังกล่าวเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร (Spillane, J. P., 2006) ในทำนองเดียวกันผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning) ที่เข้มแข็ง ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของผู้นำเชิงรุกที่ไม่เพียงแต่มองการณ์ไกลหากแต่ยังสามารถสร้างพลังร่วมขององค์กรในการเผชิญกับความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Fullan, M., 2020) โดยรวมแล้ว ภาวะผู้นำเชิงรุกจึงเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาและเสริมสร้างอย่างต่อเนื่อง เพราะช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้า ริเริ่มดำเนินการได้ก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น และนำพาองค์กรให้ก้าวนำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีทิศทางและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงรุกจึงเป็นปัจจัยชี้ขาดที่จะกำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการบริหารสถานศึกษาเอกชน ที่ต้องเผชิญกับความท้าทายและการแข่งขันที่มีความเข้มข้นมากยิ่งขึ้นในยุคปัจจุบัน

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่งยวดในบริบทการศึกษาปัจจุบัน กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงรุกอย่างแท้จริงนั้นมิได้เป็นเพียงผู้ที่มีทักษะการบริหารจัดการที่ครบถ้วนเท่านั้น หากแต่ต้องเป็นผู้ที่สามารถคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้าริเริ่มดำเนินการได้ก่อนที่ปัญหาจะบังเกิดขึ้น และสามารถเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะบรรลุคุณลักษณะดังกล่าวได้นั้น จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่หลากหลายอย่างครบมิติ ทั้งด้านการบริหาร เทคโนโลยี ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และนวัตกรรม ผ่านกระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของสถานศึกษาเอกชนที่ต้องแบกรับทั้งภาระด้านคุณภาพการศึกษาและการแข่งขันทางธุรกิจไปพร้อมกัน ภาวะผู้นำเชิงรุกจึงมิใช่ทางเลือก หากแต่เป็นเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนที่ปรารถนาจะนำพาองค์กรให้ดำรงอยู่และเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งนี้

การบริหารสถานศึกษาเอกชนและความยั่งยืนขององค์กร

การบริหารสถานศึกษาเอกชนมีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจ และการดำเนินการตามนโยบายและการปฏิบัติที่เอื้อต่อการดำเนินงานพัฒนางานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงความรับผิดชอบที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดเป้าหมายทางการศึกษาการออกแบบและการใช้หลักสูตรการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการเงินการดูแลกฎระเบียบ และการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงบวก และการบริหารสถานศึกษาในบริบทที่เปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องปรับรูปแบบการบริหารให้เป็นวิถีใหม่ที่มุ่งสู่คุณภาพการศึกษาที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแก้ไขจุดอ่อนด้านมาตรฐานการจัดการศึกษาการพัฒนาบุคลากร และการลดความเหลื่อมล้ำในด้านโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา (อัจฉราวรรณ เชื้อเจ้าทรัพย์ และยุทธศาสตร์ กงเพชร, 2566) การบริหารสถานศึกษาเอกชนเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนและต้องอาศัยความสามารถในการบริหารจัดการที่หลากหลายครอบคลุมทุกด้านทั้งด้านวิชาการ ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และเทคโนโลยี โดยผู้บริหารต้องวางแผนเชิงกลยุทธ์และปรับรูปแบบการบริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงรุกจะสามารถขับเคลื่อน

การบริหารสถานศึกษาเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนของสถานศึกษาเอกชนที่มั่นคงและต่อเนื่องในระยะยาวต่อไปและ การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความยั่งยืนของสถานศึกษาเอกชนและการนำภาวะผู้นำเชิงรุกมาปรับใช้ในสถานศึกษาเอกชนได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมายและแนวคิดไว้หลายท่าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้ ความยั่งยืนของสถานศึกษาเอกชนและการนำภาวะผู้นำเชิงรุกมาปรับใช้ในสถานศึกษาเอกชน มีความหมาย คือ เป็นความสามารถของผู้บริหารในการจัดการองค์กร เพื่อตอบสนองต่อวิกฤตหรือสถานการณ์ที่ผิดปกติที่เกิดขึ้น และสามารถฟื้นตัวจากวิกฤตดังกล่าวได้อย่างดี ไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไรหรือในยุคใดก็ตาม เพราะว่าสถานศึกษาเอกชนนั้นเป็นองค์กรทางการศึกษาที่ถือว่าเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาคน จึงมีความจำเป็นที่ต้องทบทวนและปรับเปลี่ยน เพื่อปรับตัวให้อยู่ในสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พลิกผันไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือได้และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น เพื่อให้การศึกษาของสถานศึกษาเอกชนเป็นไปตามเป้าหมายและมีคุณภาพ ผู้บริหารควรบริหารสถานศึกษาโดยมุ่งเน้นภาวะผู้นำเชิงรุกเพื่อให้สถานศึกษาได้อยู่รอดภายใต้วิกฤตแห่งความผันผวนเช่นนี้ได้ ซึ่งการนำภาวะผู้นำเชิงรุกมาปรับใช้ในสถานศึกษาเอกชน เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กร คือ ผู้บริหารต้องสร้างความผูกพันของคนในองค์กรระหว่างบุคลากรทุกฝ่าย และส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีมควรสนับสนุนและให้ความสำคัญแก่บุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียมโดยไม่เลือกปฏิบัติ มีความเชื่อใจเชื่อมั่นในการทำงานของบุคลากรทุกคนโดยศึกษาข้อมูลของความถนัดและความชอบของบุคลากรเพื่อมอบหมายงานตามความถนัดของแต่ละบุคคล ต้องสร้างให้เกิดความรู้สึกว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กร ผู้บริหารควรมองหาจุดเด่นของบุคลากรในองค์กรให้เจอ และส่งเสริมบุคลากรเพื่อให้สร้างผลงานพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นไป รวมทั้งการสร้างค่านิยมที่คำนึงถึงข้อห้ามและข้อปฏิบัติในองค์กรที่ยอมรับได้และผ่านการยอมรับจากที่ประชุมขององค์กร ทำให้เกิดการรับรู้และความเข้าใจบทบาทในการทำงานของบุคลากรในองค์กร 2) การบริหารงานเชิงรุก คือ การบริหารจัดการด้วยความรอบคอบ โดยการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำกลยุทธ์หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวทางในการพัฒนา เช่น ผู้บริหารต้องอบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง บริหารให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพร้อมที่จะพัฒนาอยู่ตลอดเวลา รู้จักแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์โดยการเรียนรู้จากผู้บริหารท่านอื่น ผู้บริหารจะต้องรู้จักเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ใช้ความรู้ ความสามารถและศักยภาพของตัวเองสร้างการเปลี่ยนแปลงผ่านการปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset) ในการพัฒนาองค์กรการบริหารสถานศึกษาเอกชนต้องบริหารโดยการเชื่อมโยงวิเคราะห์ และแสวงหาแนวทางต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร รวมทั้งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน รับรู้นโยบายและแนวทางในการพัฒนาร่วมกัน 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหารต้องบริหารสถานศึกษาเอกชนวิถีใหม่โดยการจัดโครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่นต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วทั้งด้านวิสัยทัศน์และการตัดสินใจ จะนำระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นมาปรับใช้และยังต้องสนับสนุนการทำงานของบุคลากรเพื่อให้ผ่านพ้นในช่วงวิกฤตที่เผชิญ ผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรมีกรอบความคิดที่ยืดหยุ่น (Resilient Mindset) คือ พร้อมปรับตัว ไม่ยอมแพ้ และเชื่อมั่นในการกลับมาฟื้นตัวขององค์กร และมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมแนวคิดองค์กรที่ยืดหยุ่น (Resilient Organization) และ 4) การวางแผนกลยุทธ์ คือ ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกันกับบุคลากรในสถานศึกษาเอกชน ซึ่งกระบวนการต้องคำนึงถึงการปรับตัวและความคล่องตัว เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ การจัดทำแผนกลยุทธ์ การออกแบบองค์กรและระบบปฏิบัติงาน การดำเนินการและประเมินผลการปรับใช้เทคโนโลยีหรือใช้แพลตฟอร์มออนไลน์และเครื่องมือดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย ส่งเสริมการเรียนรู้เฉพาะบุคคลและให้อิสระแก่ผู้เรียนในการเลือกวิธีการเรียนรู้และกำหนดเวลาเรียน

สรุปได้ว่า การนำภาวะผู้นำเชิงรุกมาปรับใช้ในสถานศึกษาเอกชนเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารองค์กรในการรับมือและฟื้นตัวจากวิกฤตหรือสถานการณ์ไม่ปกติได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อนของโลกปัจจุบัน โดยมีเป้าหมายให้สถานศึกษาเอกชนปรับตัวได้ทันการณ์ เตรียมพร้อมสำหรับอนาคต และบรรลุเป้าหมายการศึกษาที่มีคุณภาพ องค์ประกอบหลักของการนำภาวะผู้นำเชิงรุกมาปรับใช้ในสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) การบริหารงานเชิงรุก 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 4) การวางแผนกลยุทธ์ โดยการขับเคลื่อนผ่าน 4 องค์ประกอบดังกล่าว โดยการขับเคลื่อนผ่านวัฒนธรรมองค์กร การบริหารงานเชิงรุก การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเอกชนด้วยภาวะผู้นำเชิงรุกช่วยสร้างภูมิคุ้มกันให้องค์กรอยู่รอดและพัฒนาต่อไปได้ในยุคที่มีความผันผวนโดยเน้นการมีส่วนร่วม การปรับตัวเชิงรุก และการใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด เพื่อสร้างการศึกษาเอกชนที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงของโลกและบรรลุความยั่งยืนได้อย่างแท้จริงในระยะยาว

สรุป

การบริหารสถานศึกษาเอกชนสู่ความยั่งยืนต้องอาศัยภาวะผู้นำเชิงรุกที่เน้นการคาดการณ์และริเริ่มดำเนินการล่วงหน้าเพื่อป้องกันวิกฤต โดยมุ่งสร้างระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ปรับตัวไว และบูรณาการเทคโนโลยีอย่างชาญฉลาดเพื่อตอบโจทย์โลกยุคใหม่ผู้บริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการพัฒนาบุคลากรให้เติบโตทางวิชาชีพและหล่อหลอมผู้เรียนให้เพียบพร้อมด้วยความรู้และคุณธรรมพร้อมทั้งสร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วนเพื่อให้การจัดการศึกษาสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน การสร้างองค์กรที่เข้มแข็งจนสามารถฟื้นตัวจากวิกฤตได้อย่างรวดเร็วจำเป็นต้องขับเคลื่อนผ่าน 4 เสาหลักสำคัญ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร การบริหารเชิงรุก การจัดการการเปลี่ยนแปลง และแผนกลยุทธ์ที่เฉียบคม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการยกระดับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาแนวทางดังกล่าวจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถยืนหยัดและเติบโตได้อย่างมั่นคงท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนในปัจจุบัน

เอกสารอ้างอิง

กิติพิเชษฐ์ ธูปบูชา และคณะ. (2566). แนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุค AI. วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 9(3), 271-284.

ณัฐกมล ฝีปากเพราะ และคณะ. (2567). องค์ประกอบและแนวทางการบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 12(2), 80-91.

พิณภัทรา เวทย์วิทยานุวัฒน์ และชนมณี ศิลานุกิจ. (2566). ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. วารสารสหวิทยาการและการจัดการร่วมสมัย, 2(2), 1-13.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2559). นวัตกรรมกับกระบวนทัศน์การศึกษาศตวรรษที่ 21. Journal of Yanasangvorn Research Institute Mahamakut Buddhist University, 7(2), 268-283.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566 - 2570) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. เรียกใช้เมื่อ 22 เมษายน 2569 จาก https://shorturl.asia/pSTLK

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.

_____. (2565). รายงานการศึกษาไทย พ.ศ. 2565 (Education in Thailand 2022). กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.

อัจฉราวรรณ เชื้อเจ้าทรัพย์ และยุทธศาสตร์ กงเพชร. (2566). กลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุควิถีชีวิตใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2. วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 14(4), 1-15.

อำพวรรณ กังวานพณิชย์ และสุเมธ งามกนก. (2566). ภาวะผู้นำในยุค Next normal: นวัตกรรมและเทคโนโลยีในยุคอนาคตทางการศึกษา. วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.), 5(2), 37-52.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Covey, S. R. (2004). The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. New York: Free Press.

Fullan, M. (2020). The nature of leadership is changing. European Journal of Education, 55(2), 139-142.

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2013). Educational Administration: Theory, Research, and Practice. New York: McGraw-Hill.

Leithwood, K. et al. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. School Leadership & Management, 40(1), 5-22.

Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

OECD. (2019). TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners. Paris: OECD Publishing.

Robinson, V. M. J. et al. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. Educational Administration Quarterly, 44(5), 635-674.

Schon, D. A. (1983). The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. New York: Basic Books.

Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday/Currency.

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