

การบริหารเชิงรุกในระดับอุดมศึกษา: กรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

Proactive Management in Higher Education: A Strategic Framework for Sustainable Development

สุธิดา เลขาวัฒนะ¹ และวิรัตน์ พงษ์ศิริ²

Sutida Lekawattana¹ and Wirat Phongsiri²

Received: 24 มิ.ย. 2568

Revised: 1 พ.ย. 2568

Accepted: 4 พ.ย. 2568

บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงรุกในระดับอุดมศึกษา โดยอ้างอิงกรอบการทบทวนวรรณกรรมเชิงบรรยายของ Snyder (2019) ในการวิเคราะห์บทความวิชาการที่ผ่านการประเมินจำนวน 30 เรื่อง ซึ่งตีพิมพ์ระหว่างปี พ.ศ. 2563–2568 ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการจัดการเชิงรุกมีพื้นฐานจากการมองการณ์ไกล การวางแผนล่วงหน้า และการตัดสินใจเชิงป้องกัน ซึ่งช่วยเสริมสร้างความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวขององค์กรท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงในภาคการศึกษา องค์ความรู้ที่ได้ถูกจัดออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ แนวคิดหลัก องค์ประกอบสำคัญ ผลลัพธ์ ภาวะผู้นำเชิงรุก และการประยุกต์ใช้ จากการวิเคราะห์ดังกล่าว บทความนี้จึงเสนอกรอบแนวคิดสามมิติ เพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงระบบระหว่างฐานแนวคิด กลไกภายใน และผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ ในมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบาย แนวทางปฏิบัติ และทิศทางการวิจัยในอนาคต เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านมหาวิทยาลัยจากองค์กรเชิงรับไปสู่องค์กรวิชาการเชิงรุกที่ยั่งยืน และสามารถคาดการณ์และกำหนดทิศทางต่อความท้าทายในอนาคต

คำสำคัญ: การบริหารเชิงรุก, สถาบันอุดมศึกษา, การพัฒนาอย่างยั่งยืน

Abstract

This article aimed to analyze and synthesize knowledge on proactive management in higher education, drawing on Snyder's (2019) narrative literature review framework. The study systematically reviewed 30 peer-reviewed academic articles published between 2020-2025. The findings indicate that proactive management is grounded in strategic foresight, anticipatory planning, and preventive decision-making. These elements collectively enhance institutional sustainability and adaptability amid dynamic changes in the educational sector. The synthesized body of knowledge is structured into five dimensions: core concepts, key components, strategic outcomes, proactive leadership, and practical applications. Based on this analysis, the article proposes a three-dimensional conceptual framework that explains the

¹ รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาการจัดการศึกษาและบริหารอาชีวศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม อีเมล: k_sutida@hotmail.com

² รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ วิชาการการบ้านานู มหาวิทยาลัยมหาสารคาม อีเมล: wirat@msu.ac.th

¹ Associate Professor, Department of Industrial Education Program in Educational Management and Vocation Education Administration, Nakhon Phanom University, Email: k_sutida@hotmail.com

² Associate Professor, Retired Faculty Member, Department of Management Information Systems, Mahasarakham University, Email: wirat@msu.ac.th

systemic relationships among foundational concepts, internal mechanisms, and strategic outcomes within universities. In addition, it offers policy recommendations, implementation strategies, and future research directions to support the transformation of higher education institutions from reactive entities into sustainable, proactive academic organizations capable of anticipating and responding to emerging challenges.

Keyword: Proactive management, Higher education institutions, Sustainable development

บทนำ

ในยุคแห่งความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่มีความไม่แน่นอนสูง หรือที่เรียกว่าโลกยุค VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ระบบการบริหารจัดการในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะในสถาบันระดับอุดมศึกษา กำลังเผชิญกับแรงกดดันรอบด้าน ทั้งจากเทคโนโลยีดิจิทัล เศรษฐกิจโลก โครงสร้างประชากร ความคาดหวังของผู้เรียน และการแข่งขันในระดับนานาชาติ ทำให้การบริหารจัดการในรูปแบบดั้งเดิมที่เน้นการตอบสนองเฉพาะหน้าและการแก้ปัญหาเฉพาะจุด เริ่มไม่เพียงพอ สถาบันระดับอุดมศึกษาจึงมีแนวโน้มขาดความสามารถในการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อศักยภาพในการแข่งขันและความเชื่อมั่นในระยะยาว แนวคิด “การบริหารเชิงรุก” (Proactive Management) จึงได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่องในฐานะกรอบคิดใหม่ที่สามารถตอบโจทย์การบริหารในโลกที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทของสถาบันระดับอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องการองค์กรที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ระบบบริหารที่ยืดหยุ่น และความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มล่วงหน้าเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือ กับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด

หลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยต่าง ๆ ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวอย่างชัดเจน เช่น Zainab et al. (2021) พบว่าการใช้กลยุทธ์เชิงรุกและภาวะผู้นำเชิงยั่งยืนส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กรในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ขณะที่ Shadura and Melenchuk (2023) ชี้ว่าการบริหารโครงการแบบคาดการณ์ล่วงหน้าสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การบริหารเชิงรุกไม่เพียงเพื่อป้องกันความล้มเหลว แต่ยังเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะองค์กรในการ “นำการเปลี่ยนแปลง” อย่างแท้จริง ผ่านการใช้ข้อมูลสารสนเทศ การพัฒนาทุนมนุษย์ การบริหารความเสี่ยง และภาวะผู้นำเชิงรุก ตัวอย่างเช่น การมุ่งเน้นกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และการปรับตัว (Hoichuk & Lyubomudrova, 2024; John & Hajam, 2024) แสดงให้เห็นว่าการวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics) ช่วยวางแผนทรัพยากรบุคคลได้แม่นยำ และเพิ่มการรักษาบุคลากร ขณะที่ Chmutova and Hainalii (2024) เน้นว่าการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ช่วยเสริมความพร้อมต่อความเสี่ยงยุคใหม่

แม้ประเทศไทยจะมีความพยายามในการปฏิรูปสถาบันระดับอุดมศึกษาผ่านการกระจายอำนาจและส่งเสริมความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา แต่กลับพบปัญหาความเหลื่อมล้ำทางทรัพยากร ความไม่ชัดเจนของวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และการขาดระบบสนับสนุนที่เข้มแข็ง ทำให้กลไกการบริหารส่วนใหญ่ยังคงเน้นเชิงรับ ระบบอุดมศึกษาไทยยังเผชิญวิกฤตด้านคุณภาพ โดยเฉพาะการลงทุนด้านการวิจัยที่ต่ำมาก และความล้มเหลวในการแข่งขันในระดับนานาชาติ (Chaemchoy et al., 2021) ขณะที่ Scott and Guan (2023) ย้ำว่าคุณภาพสถาบันระดับอุดมศึกษาไทยยังประสบปัญหาจากปัจจัยด้านความเหลื่อมล้ำและขาดกลไกกำกับติดตามอย่างเป็นระบบ ยังไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสำคัญของโลกยุคใหม่ ซึ่งควรบูรณาการแนวคิด “การคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์” (Strategic Foresight) เข้ากับการบริหารจัดการ

เพื่อสร้างระบบการบริหารสถาบันระดับอุดมศึกษาที่คาดการณ์ล่วงหน้าได้ มีความยืดหยุ่น และยั่งยืน (Thanitbenjasith & Kamkankaew, 2023)

ในขณะเดียวกัน งานวิจัยระดับสากลก็ได้ขยายมิติเกี่ยวกับการบริหารเชิงรุก ทั้งในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการเชิงกลยุทธ์ เช่น Atoum et al. (2024) พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย โดยมีการบริหารความเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรส่งผ่านสำคัญ Salienko and Kozhevina (2022), Kakhkhorov and Mukhtarov (2023) ต่างชี้ถึงบทบาทของกลยุทธ์การบริหารองค์กรการศึกษาที่เน้นการปรับตัว และพัฒนา Boudjellal and Bareq (2024) เน้นว่าภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขณะที่ Volotovska et al. (2024) ชี้ว่าการวางแผนและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรควรอยู่ภายใต้การนำเชิงกลยุทธ์ ทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่า แม้จะมีวรรณกรรมมากมายเกี่ยวกับการบริหารเชิงรุก แต่ยังขาดการสังเคราะห์ที่เชื่อมโยงทฤษฎีกับการประยุกต์ใช้จริงในบริบทของสถาบันระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะในประเทศไทย บทความวิชาการฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้ร่วมสมัยเกี่ยวกับการบริหารเชิงรุก เพื่อนำไปสู่การพัฒนารอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้ได้จริง ทั้งในเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนศักยภาพการแข่งขันและความยั่งยืนของระบบอุดมศึกษาไทยในระยะยาว

ระเบียบวิธีในการเลือกวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมในบทความนี้ใช้แนวทางการทบทวนเชิงวิเคราะห์ตามกรอบของ Snyder (2019) ซึ่งเน้นการรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งสร้างความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารเชิงรุกในบริบทของสถาบันระดับอุดมศึกษา ผ่านการคัดเลือกวรรณกรรมที่เผยแพร่ระหว่างปี ค.ศ. 2020 ถึง 2025 จากฐานข้อมูลวิชาการระดับสากล เช่น SCOPUS ScienceDirect ISI Web of Science SJR ERIC Google Scholar และ Taylor and Francis Online โดยใช้คำสำคัญที่ครอบคลุมประเด็นหลักของการบริหารเชิงรุก ผลจากการสืบค้นเบื้องต้นได้บทความจำนวน 134 รายการ และหลังการคัดกรองตามเกณฑ์ด้านความน่าเชื่อถือ ความเกี่ยวข้อง และความครอบคลุมทางทฤษฎี คงเหลือบทความที่นำมาศึกษาทั้งหมด 30 ฉบับ ซึ่งถูกจัดกลุ่มตามประเด็นสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ แนวคิดหลัก องค์ประกอบสำคัญ ผลลัพธ์ ภาวะผู้นำ และแนวทางการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์วรรณกรรมดำเนินการผ่านการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาโดยอิงกรอบแนวคิดแบบ Thematic Synthesis เพื่อระบุแนวคิดหลักที่สะท้อนถึงสาระสำคัญของการบริหารเชิงรุก พร้อมทั้งใช้เกณฑ์การวิเคราะห์เดียวกันในการประเมินความเชื่อมโยงเชิงตรรกะระหว่างแนวคิดทางทฤษฎีกับการนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา

หมวดหมู่หลักขององค์ความรู้

1. แนวคิดหลักของการบริหารเชิงรุก

แนวคิดการบริหารเชิงรุก (Proactive Management) ในบริบทอุดมศึกษาหมายถึง กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการที่เน้นการวางแผนล่วงหน้า การคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทั้งในและนอกกระบบมหาวิทยาลัย และการดำเนินกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพองค์กรอย่างยั่งยืน โดยแนวคิดนี้ตั้งอยู่บนฐานของทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์และการบริหารเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities Theory) ที่เน้นการใช้ข้อมูล การคาดการณ์อนาคต และการขับเคลื่อนองค์กรด้วยวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กรในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง งานวิจัยของ Patel and Lim (2024) แสดงให้เห็นถึงการประยุกต์ใช้ Foresight 3.0 ในระดับอุดมศึกษาเพื่อเสริมทักษะเชิงอนาคตของนักศึกษา และพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงวิพากษ์ผ่านการใช้ AI เพื่อเตรียมบุคลากรในอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในบริบทของประเทศไทย Thanitbenjasith and Kamkankaew (2023) เสนอว่า มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเปลี่ยนกระบวนทัศน์การบริหารไปสู่แนวทางเชิงรุก โดยการใช้

กลยุทธ์เชิงคาดการณ์และการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อตอบสนองต่อวิกฤต และเสริมความยืดหยุ่นในระยะยาว นอกจากนี้ Arpentieva et al. (2020) ยังเน้นถึงความสำคัญของ Dynamic Capabilities ในการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรการศึกษา เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างยั่งยืน ขณะที่ Asmai et al. (2022) เสนอโมเดลที่บูรณาการ Foresight เข้ากับกลไกการเรียนรู้ขององค์กร และ Dynamic Capabilities ซึ่งประกอบด้วยกลไกการแสวงหาความรู้ การวางแผนเชิงสถานการณ์ และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวของมหาวิทยาลัยในยุคที่ไม่แน่นอน รวมทั้งวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง Foresight, Dynamic Capabilities และการเรียนรู้ขององค์กร ว่าเป็นกลไกสำคัญในการเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของสถาบันระดับอุดมศึกษาในระยะยาว งานวิจัยเหล่านี้จึงยืนยันว่าแนวคิดการบริหารเชิงรุกในภาคอุดมศึกษาคือรากฐานสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความยืดหยุ่น วิสัยทัศน์ และศักยภาพในการเติบโตอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

2. องค์ประกอบสำคัญของการบริหารเชิงรุก

การวิเคราะห์วรรณกรรมในบริบทมหาวิทยาลัยเผยให้เห็นว่าการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยต้องอาศัยกรอบคิดแบบเชิงคาดการณ์ การวางแผนเชิงปรับตัว การจัดการเชิงป้องกัน การเสริมศักยภาพบุคลากร และการตัดสินใจด้วยข้อมูลขนาดใหญ่ อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกันในหลายมิติของการจัดการระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะในด้านการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipatory Intelligence) งานของ Gitelman et al. (2021) เสนอโมเดลการจัดการเชิงคาดการณ์ที่ช่วยเพิ่มความแม่นยำในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างสมรรถนะด้านการเรียนรู้ล่วงหน้า ขณะที่ Chandler (2022) ชี้ว่าการคิดเชิงคาดการณ์สามารถผสมผสานกับเทคโนโลยีอัตโนมัติ เพื่อยกระดับการตัดสินใจล่วงหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการวางแผนกลยุทธ์แบบปรับตัว (Agile Strategic Planning) Krishnan and Robele (2024) เน้นการออกแบบที่ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อบริบทเฉพาะ พร้อมระบบตัดสินใจที่ปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันเวลา

ในด้านการบริหารจัดการเชิงป้องกัน (Preventive Problem Solving) Kallo and Välimaa (2025) ศึกษากรณีระบบอุดมศึกษาฟินแลนด์ที่ใช้แนวทาง Anticipatory Governance ซึ่งช่วยป้องกันปัญหาเชิงโครงสร้างล่วงหน้าผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร (Academic Empowerment) Hsieh et al. (2020) เสนอการใช้หุ่นยนต์สอนผสมผสานโมเดล ARCS (Attention, Relevance, Confidence, Satisfaction) และ Big Data เพื่อกระตุ้นแรงจูงใจของผู้เรียนแบบเรียลไทม์ และท้ายที่สุด การตัดสินใจด้วยข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data-informed Decision Making) ได้รับการสนับสนุนจากงานของ Gitelman et al. (2021) รวมทั้ง Hsieh et al. (2020) ซึ่งยืนยันว่าการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบสามารถยกระดับประสิทธิภาพในการวางแผน และการจัดการในระดับมหาวิทยาลัยได้อย่างมีนัยสำคัญ

3. ผลลัพธ์ของการบริหารเชิงรุก

ผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์จากการบริหารเชิงรุกในสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ ความสามารถในการรับมือกับความไม่แน่นอน การยกระดับความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการเติบโตของนวัตกรรมทางวิชาการ ซึ่งช่วยให้สถาบันสามารถปรับแผนงาน วิสัยทัศน์ และพันธกิจให้สอดคล้องกับบริบทภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยมีหลักฐานจากงานวิจัยหลากหลายที่สนับสนุนแนวคิดนี้ว่าเป็นระบบเริ่มจากงานของ Amina (2024) ที่ชี้ให้เห็นว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสถาบันอุดมศึกษาช่วยเสริมความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในมิติของประชากร เทคโนโลยี และความคาดหวังของผู้เรียน โดยเน้นการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่ ในด้านของการแข่งขันระดับนานาชาติ งานวิจัยของ Breaz and Jaradat (2023) ยืนยันว่าแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถเสริมความยืดหยุ่นขององค์กร พร้อมทั้งผลักดันการพัฒนานวัตกรรม การสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ และการยกระดับทักษะของผู้สำเร็จการศึกษาให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานโลก ขณะที่ Shafizadeh (2024) ชี้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์แบบเชิงรุกซึ่งผสมผสานการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การสื่อสาร และการกำกับดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเสริมสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในช่วงที่เกิด

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในส่วนของนวัตกรรมทางวิชาการ Pahlavanyali (2024) เสนอว่า ความสามารถในการคิดเชิงอนาคตและการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์อย่างยืดหยุ่นช่วยเร่งการพัฒนานวัตกรรม และการปรับตัวขององค์กรอย่างยั่งยืนในบริบทที่ไม่แน่นอน สุดท้าย งานของ Artemenko et al. (2022) เน้นย้ำว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายระยะยาวและอิงกับคุณค่าขององค์กร โดยเฉพาะการพัฒนาคนากรย์ วัฒนธรรมองค์กร และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน สนับสนุนการเติบโต และสร้างความยั่งยืนของสถาบันในระยะยาว ทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารเชิงรุกไม่เพียงเป็นกลไกในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง แต่ยังเป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลักของความมั่นคง และการเติบโตในระบบอุดมศึกษาอย่างแท้จริง

4. ภาวะผู้นำเชิงรุก

ภาวะผู้นำเชิงรุกในมหาวิทยาลัยหมายถึงคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำที่สามารถแสดงออกผ่านบทบาทเชิงยุทธศาสตร์และบทบาทการเปลี่ยนแปลง (Strategist and Change Agent) โดยผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงระบบ กำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาว และขับเคลื่อนองค์กรด้วยแนวคิดที่เน้นนวัตกรรมและความยืดหยุ่น (Grove et al., 2023; Zuberi & Khattak, 2021; Hidayat et al., 2023; Hashim & Hussein, 2022; Wood & Ventura, 2021) นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ สื่อสารเชิงสร้างสรรค์ และเป็นแบบอย่างในการจัดการภาวะวิกฤตด้วยความเชื่อมั่นและทิศทางที่ชัดเจน (Mujtaba et al., 2020; Tang, 2025)

งานวิจัยหลายชิ้นสะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงรุกไม่เพียงเป็นคุณลักษณะเชิงนามธรรม แต่ยังปรากฏชัดผ่านพฤติกรรมและบทบาทที่ผู้นำมหาวิทยาลัยปฏิบัติจริง เช่น การส่งเสริมบุคลากรให้สร้างนวัตกรรม การใช้ข้อมูลเชิงคาดการณ์ประกอบการตัดสินใจ และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Yamak & Eyupoglu, 2021; Murniasih, 2023; Sengkey et al., 2024; Feng et al., 2022; Wenehenubun et al., 2024) ทั้งหมดนี้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงรุก คือปัจจัยสำคัญที่เชื่อมโยงแนวคิดเชิงกลยุทธ์เข้ากับการปฏิบัติจริง ผ่านบทบาทและการกระทำที่ทำให้มหาวิทยาลัยมีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัว และขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

5. แนวทางการประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา

แนวทางการประยุกต์ใช้การบริหารเชิงรุกในมหาวิทยาลัยควรมุ่งเน้นการจัดตั้ง “ศูนย์วิเคราะห์แนวโน้ม และกลยุทธ์องค์กร” ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการคาดการณ์สถานการณ์ด้านการศึกษา เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีควบคู่ไปกับการออกแบบแผนบริหารที่เน้นการปรับตัวเชิงรุกและการพัฒนาหลักสูตรอย่างยืดหยุ่น โดยควรดำเนินการควบคู่กับการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสื่อสารแบบเปิด และการมีส่วนร่วมจากทุกระดับในองค์กร เพื่อให้การบริหารเชิงรุกฝังรากลึกในโครงสร้างมหาวิทยาลัยได้อย่างยั่งยืน แนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของ Bourmistrov and Amo (2022) ที่ชี้ว่า Foresight เป็นเครื่องมือสำคัญในการแปลงความคิดสร้างสรรค์ให้กลายเป็นพฤติกรรมเชิงรุก โดยช่วยให้บุคลากรสามารถคาดการณ์ และวางแผนทางเลือกเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว ขณะที่ Alnajem et al. (2024) ได้นำเสนอการประยุกต์ใช้เครื่องมือในแนวทาง Strategic Foresight เช่น PESTLE, Scenario Planning และ Road Mapping ซึ่งช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถคาดการณ์แนวโน้มในมิติต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำ สำหรับการฝังแนวคิดนี้ในระดับโครงสร้างองค์กร Ambrosat and Grünwald (2023) เสนอแนวคิดองค์กรที่พร้อมรองรับอนาคต (Future-proof organization) ที่เน้นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเชิงคาดการณ์ผ่านระบบ HR และกระบวนการบริหารจัดการที่ส่งเสริมความยืดหยุ่นและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้านบริบทของประเทศไทย Thanitbenjasith and Kamkankaew (2023) ได้นำเสนอการใช้แนวทาง Strategic Foresight เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงจาก COVID-19 การเปลี่ยนแปลงประชากร และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเสนอให้มหาวิทยาลัยออกแบบหลักสูตร และแผนงานที่สามารถปรับตัวเชิงรุกได้จริง ท้ายที่สุด Dallaqyan (2021) ได้นำเสนอการจัดตั้งศูนย์คาดการณ์เชิงยุทธศาสตร์ (Foresight Center) ภายในมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาระบบการศึกษาที่ยืดหยุ่น ทันสมัย และตอบสนองต่ออนาคตได้อย่างแท้จริง โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในองค์กร ทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่าการประยุกต์ใช้

การบริหารเชิงรุกจำเป็นต้องมีทั้งกลไกเชิงโครงสร้าง และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการคาดการณ์ การปรับตัว และการมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน และความยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษาในระยะยาว

สังเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ /สร้างกรอบแนวคิด

จากการวิเคราะห์วรรณกรรมทั้ง 30 ฉบับที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการบริหารเชิงรุก พบว่าแม้จะมีการเสนอแนวคิดและองค์ประกอบที่หลากหลายเกี่ยวกับการบริหารเชิงรุกในระดับองค์กรโดยรวม แต่ยังขาดการจัดระเบียบแนวคิดอย่างเป็นระบบในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดเชิงกลยุทธ์ กลไกภายในองค์กร และผลลัพธ์เชิงระบบด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเสนอกรอบแนวคิดการบริหารเชิงรุกสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในรูปแบบของ “ระบบสามมิติ” (Three-Dimensional Framework) ซึ่งประกอบด้วย 3 มิติสำคัญที่เชื่อมโยงกันในเชิงพลวัต ได้แก่

1. มิติพื้นฐานแนวคิด (Conceptual Dimension)

มิตินี้เน้นการวางรากฐานของแนวคิดการบริหารเชิงรุกในระดับอุดมศึกษา โดยสังเคราะห์จากทฤษฎีองค์กรเชิงกลยุทธ์ แนวคิดเชิงคาดการณ์ และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนกรอบความคิดของผู้นำมหาวิทยาลัยจากการบริหารจัดการแบบตอบสนองเฉพาะหน้า ไปสู่การเป็น “ผู้สร้างความเปลี่ยนแปลง” ที่มีทิศทางเชิงอนาคต แนวคิดในมิตินี้จึงถือเป็นจุดตั้งต้นของการออกแบบนโยบาย การปรับโครงสร้าง และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบยืดหยุ่น

2. มิติกระบวนการภายใน (Processual Dimension)

องค์ประกอบเชิงกลไกในสถาบันอุดมศึกษาที่สนับสนุนการบริหารเชิงรุก ประกอบด้วย 5 ด้านหลัก ได้แก่ การวิเคราะห์แนวโน้ม (Environmental Scanning) การออกแบบแผนกลยุทธ์ระยะยาว การบริหารจัดการเชิงข้อมูล (Data-informed Governance) การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร และการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก (Proactive Risk Governance) กระบวนการเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นกลไกกลางเชื่อมโยงแนวคิดสู่การปฏิบัติ และต้องอาศัยระบบโครงสร้างองค์กรที่เปิดรับความเปลี่ยนแปลง รวมถึงการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี และวัฒนธรรมภายใน

3. มิติผลลัพธ์ และการเปลี่ยนแปลง (Transformational Dimension)

ผลลัพธ์จากการประยุกต์ใช้การบริหารเชิงรุกในสถาบันอุดมศึกษาครอบคลุมทั้งในระดับองค์กร (เช่น ความยั่งยืน ความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศ) ระดับบุคลากร (เช่น ความยืดหยุ่น แรงจูงใจในการทำงานเชิงนวัตกรรม) และระดับระบบการเรียนรู้ (เช่น ความสามารถในการออกแบบหลักสูตรอนาคต และการตอบสนองต่อเทคโนโลยีการศึกษา) ผู้นำมหาวิทยาลัยที่มีภาวะผู้นำเชิงรุกจะทำหน้าที่เป็น “ตัวแปรเชื่อมโยง” (Mediator) ที่ผลักดันกลไกภายในให้ก่อผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ต่อองค์กรได้อย่างแท้จริง

เมื่อพิจารณาร่วมกันทั้งสามมิติ กรอบแนวคิด “ระบบสามมิติ” นี้เสนอให้มองการบริหารเชิงรุกในมหาวิทยาลัยเป็น “ระบบนิเวศทางกลยุทธ์” (Proactive Management Ecosystem for Higher Education) ที่องค์ประกอบแต่ละด้านสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง โดยมีภาวะผู้นำเชิงรุกเป็นแกนกลางในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่ความยั่งยืนในระยะยาว ดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการบริหารเชิงรุกสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

ข้อเสนอแนะ และทิศทางอนาคต (บริบทอุดมศึกษา)

จากการสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงรุกในบริบทขององค์กรการศึกษพบว่า แนวคิดนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในระดับอุดมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่มหาวิทยาลัยเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยี ความคาดหวังของผู้เรียน การแข่งขันระดับนานาชาติ และแรงกดดันด้านความยั่งยืน เพื่อให้การบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษามีความคล่องตัว มีทิศทางเชิงกลยุทธ์ และสามารถสร้างคุณค่าในระยะยาวได้ บทความนี้เสนอข้อเสนอแนะสำคัญใน 3 ระดับ ดังนี้

1. ข้อเสนอเชิงนโยบายระดับระบบอุดมศึกษา

หน่วยงานกำกับดูแลอุดมศึกษา เช่น สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ควรกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบบริหารมหาวิทยาลัยเชิงรุกให้เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์หลัก โดยสนับสนุนให้องค์กรอุดมศึกษาสามารถพัฒนากรอบการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี แรงงาน และความต้องการของสังคมในอนาคต ตลอดจนพัฒนา “ดัชนีความพร้อมเชิงรุกของสถาบัน” (Proactive Readiness Index) เพื่อใช้วัดความสามารถในการปรับตัว และสร้างนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์

2. ข้อเสนอเชิงปฏิบัติในมหาวิทยาลัย

ในระดับมหาวิทยาลัย ควรเร่งพัฒนาโครงสร้างการบริหารที่ยืดหยุ่น (Adaptive Governance) โดยมุ่งให้ผู้นำระดับสูงมีบทบาทเชิงรุกในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ พร้อมส่งเสริมหน่วยงานกลางในการวิเคราะห์ข้อมูลมหภาค เช่น การวิเคราะห์แนวโน้มเทคโนโลยี การวิจัยตลาดแรงงาน และการวางแผนหลักสูตรใหม่ ๆ ล่วงหน้า 5-10 ปี นอกจากนี้ ควรมีการจัดตั้งคณะทำงานบริหารเชิงรุก (Proactive Management Taskforce) ที่ประกอบด้วยผู้บริหาร นักวิชาการ และนักวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อร่วมกันสร้างกรอบนโยบายย่อยที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้ง

3. ข้อเสนอเชิงวิจัยในอนาคต

ควรมีการดำเนินการวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับผลของการนำแนวคิดการบริหารเชิงรุกไปใช้ในบริบทอุดมศึกษาไทยอย่างเป็นระบบ โดยเน้น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการบริหารเชิงรุกกับผลสัมฤทธิ์ของสถาบัน เช่น ความเป็นสากล ความยั่งยืนทางการเงิน และนวัตกรรมทางวิชาการ 2) พัฒนาเครื่องมือวัดสมรรถนะของผู้นำเชิงรุกในมหาวิทยาลัย 3) สร้างกรอบแนวคิดการพัฒนากลยุทธ์ประกอบเชิงนโยบาย และโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบมหาวิทยาลัยอัจฉริยะเชิงรุก (Smart and Proactive Universities)

แนวทางเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า แนวคิดการบริหารเชิงรุกสามารถพัฒนาเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยไทยให้สามารถแข่งขัน สร้างนวัตกรรม และดำรงความยั่งยืนได้ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง และต่อเนื่อง หากได้รับการผลักดันทั้งจากภาครัฐ ผู้นำสถาบัน และการวิจัยต่อยอดอย่างเป็นระบบ

บทสรุป

จากการศึกษาภายใต้กรอบการทบทวนวรรณกรรมเชิงบรรยาย บทความนี้ได้เสนอแนวคิดการบริหารเชิงรุกในบริบทของอุดมศึกษาไทยโดยยึดแนวทางเชิงกลยุทธ์และการคิดเชิงระบบ ผลการวิเคราะห์จากวรรณกรรม แสดงให้เห็นว่าแนวคิดการบริหารเชิงรุกมีศักยภาพสูงในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน การบริหารความเสี่ยงล่วงหน้า และการวางรากฐานสู่ความยั่งยืนขององค์กรอุดมศึกษา โดยเฉพาะในยุคที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บทความเสนอกรอบแนวคิด “ระบบสามมิติ” ซึ่งครอบคลุมมิติของแนวคิดเชิงกลยุทธ์ กลไกการดำเนินงานภายใน และผลลัพธ์เชิงการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นให้เห็นบทบาทของภาวะผู้นำเชิงรุกในการเชื่อมโยงและขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านมหาวิทยาลัยจากระบบเชิงรับไปสู่ระบบเชิงรุกอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านนโยบาย องค์กร และการเรียนรู้ ข้อเสนอเชิงนโยบาย ได้แก่ การจัดตั้งดัชนีความพร้อมเชิงรุกระดับชาติและการส่งเสริม Governance ที่ยืดหยุ่นในระดับสถาบัน พร้อมแนวทางการวิจัยต่อยอดเพื่อพัฒนากลยุทธ์และเครื่องมือเชิงประจักษ์ ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาระบบมหาวิทยาลัยไทยให้สามารถเผชิญกับความท้าทายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- Alnajem, A. A. Q. I., Ibrahim, A., Abdulrahman, M. M., Al-Kubaisi, A. A. A., Tawfeq, J. F., Khishe, M., & Saeed, A. (2024). AI-driven strategic foresight: Anticipating future trends and modelling business strategies. In M. Bahrain (Ed.), *2024 International Conference on Decision Aid Sciences and Applications (DASA 2024)*. (pp. 1312–1317). IEEE. <https://doi.org/10.1109/DASA63652.2024.10836619>
- Ambrosat, S., & Grünwald, C. (2023). Towards a future-proof organisation: Using foresight in HR and organisational development. *Strategic HR Review*, 22(5), 169–173. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2023-0040>
- Amina, K. G. (2024). Strategic planning in higher education institutions. *Newport International Journal of Current Issues in Arts and Management*, 5(3), 10–13. <https://doi.org/10.59298/nijciam/2024/5.3.10130>
- Arpentieva, M. R., Gorelova, I. V., Kassymova, G. K., Garbuzova, Lavrinenko, S. V., Shumova, K. A., Malinichev, D. M., Simonov, V. L., Kosov, A. V., Garbuzova, G. V., & Stepanova, O. P. (2020). Human resource management and dynamic capabilities of educational enterprises: Psychological, social and economical aspects. *Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*, 1, 242–254. <https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.30>

- Artemenko, L., Ryzhykova, N., & Lagodienko, V. (2022). Strategic management as a tool for creating long-term business value. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 6(1), 75–82.
[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-11](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-11)
- Asmai, S. A., Almansoori, B. S. A., & Kamalrudin, M. (2022). Mediation model of strategic foresight influencing dynamic capability. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 13(2), 120–133. <https://doi.org/10.30880/ijscet.2022.13.02.011>
- Atoum, Y. A., Alrawashedh, N., Almarashdah, M., Harahsheh A., Qudah, S. A., Zraqat, O., Hussien, L., & Alamad, T. (2024). The impact of strategic leadership on strategic performance in higher education institutions: The mediating role of change management. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 12(2), 315–330. <https://doi.org/10.21533/pen.v12.i2.38>
- Boudjellal, A., & Bareq, B. (2024). Organizational change management as a mechanism for developing learning organizations under the mediating role of strategic leadership: A field study at HODNA LAIT, a dairy production company. *Journal of Science and Knowledge Horizons*, 4(2), 641–664.
<https://doi.org/10.34118/jskp.v4i02.4061>
- Bourmistrov, A., & Åmo, B. W. (2022). Creativity, proactivity, and foresight. *Technological Forecasting & Social Change*, 174, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121215>
- Breaz, T. R. O., & Jaradat, M. (2023). Strategic management in higher education: Navigating the globalized landscape: Management beyond Crisis: Rethinking Business Performance. *Proceedings of the 17th International Management Conference*, 17, 257–269. <https://doi.org/10.24818/imc/2023/02.05>
- Chaemchoy, S., Puthongsiriporn, T. S., & Fry, G. W. (2021). *Higher education in Thailand*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.1510>
- Chandler, R. C. (2022). Anticipatory foresight and adaptive decision-making as a crucial characteristic for business continuity, crisis and emergency leadership. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 15(3), 255–269. <https://ideas.repec.org/a/aza/jbcep0/y2022v15i3p255-269.html>
- Chmutova, I., & Hainalii, A. (2024). Transformations in the global risk landscape: Considerations for strategic risk management system development. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 4, 328–337. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-43>
- Dallaqyan, A. (2021). *Foresight as a method for designing the educational environment of a university*. In A. O. Topuzyan (Ed.), *The impact of the social cultural environment on childhood: Challenges and solutions* (pp. 1–5). Khachatur Abovyan Armenian State Pedagogical University.
- Feng, L., Li, M., Peng, J., Xu, S., Yang, W., & Luo, D. (2022). How and when paradoxical leadership fosters employee innovative behaviours: The role of proactive personality and work engagement. *Journal of Psychology in Africa*, 32(6), 545–551. <https://doi.org/10.1080/14330237.2022.2121484>
- Gitelman, L. D., Kozhevnikov, M. V., & Chebotareva, G. S. (2021). Strategic intelligence of an organization amid uncertainty. *International Journal of Energy Production and Management*, 6(3), 294–305.
<https://doi: 10.2495/EQ-V6-N3-294-305>

- Grove, H., Clouse, M., & Xu, T. (2023). Strategic foresight for companies. *Corporate Board: Role, Duties & Composition*, 19(2), 8–14. <https://doi.org/10.22495/cbv19i2art1>
- Hashim, Z. K., & Hussein, A. A. (2022). The effect of proactive leadership in the quality of insurance decisions: A field study on a sample of managers of Iraqi insurance companies. *International Academic Journal of Business Management*, 9(2), 123–135. <https://doi.org/10.9756/iajbm/v9i2/iajbm0915>
- Hidayat, S., Febrianto, Z., Eliyana, A., Purwohedi, U., Anggraini, R. D., Emur, A. P., & Zahar, M. (2023). Proactive personality and organizational support in television industry: Their roles in creativity. *PLOS ONE*, 18(1), 1–23. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0280003>
- Hoichuk, V., & Lyubomudrova, N. (2024). The impact of strategic human capital management on the competitiveness of an enterprise. *Three Seas Economic Journal*, 5(2), 1–6. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-2-1>
- Hsieh, Y. Z., Lin, S. S., Luo, Y. C., Jeng, Y. L., Tan, S. W., Chen, C. R., & Chiang, P. Y. (2020). ARCS-assisted teaching robots based on anticipatory computing and emotional big data for improving sustainable learning efficiency and motivation. *Sustainability*, 12(14), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su12145605>
- John, A., & Hajam, A. (2024). Leveraging predictive analytics for enhancing employee engagement and optimizing workforce planning: A data-driven HR management approach. *International Journal of Innovation in Management Economics and Social Sciences*, 4(4), 33–41. <https://www.ijimes.ir/index.php/ijimes/article/view/145>
- Kakhkhorov, O., & Mukhtarov, S. (2023). Increasing the efficiency of higher education system management on the basis of strategic management approaches. *Economics and Innovative Technologies*, 11(4), 137–145. https://doi.org/10.55439/EIT/vol11_iss4/a15
- Kallo, J., & Välimaa, J. (2025). Anticipatory governance in government: The case of Finnish higher education. *Higher Education*, 89, 367–385. <https://doi.org/10.1007/s10734-024-01211-3>
- Krishnan, A., & Robele, S. (2024). Anticipatory development foresight: An approach for international and multilateral organizations. *Development Policy Review*, 42(S1), 1–16. <https://doi.org/10.1111/dpr.12778>
- Mujtaba, B. G., Cavico, F. J., & Senathip, T. (2020). Strategies for personal, organizational and professional leadership success. *Scientific Journal of Research & Reviews*, 2(3), 1–10. <https://doi.org/10.33552/SJRR.2020.02.000538>
- Murniasih, F. (2023). The role of proactive personality on transformational leadership and innovative work behavior. *Psychocentrum Review*, 5(1), 29–41. <https://doi.org/10.26539/pcr.511665>
- Pahlavanyali, N. (2024). Future-oriented skills in strategic decision-making: A case study of a leading technology firm. *Prosperitas*, 11(4), 1–17. https://doi.org/10.31570/prosp_2024_0113
- Patel, N. S., & Lim, J. T. H. (2024). Critical design futures thinking and GenerativeAI: A foresight 3.0 approach in higher education to design preferred futures for the industry. *Foresight*, 27(2), 380–402. <https://doi.org/10.1108/fs-11-2023-0228>

- Salienko, N., & Kozhevina, O. (2025). Strategic Cacophony: Examining the Role of Interpretive Dissonance in Organizational Change and Strategic Implementation. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (URISS)*, 9(15), 1113–1124.
- Scott, T., & Guan, W. (2023). Challenges facing Thai higher education institutions: Financial stability and perceived institutional education quality. *Power and Education*, 15(3), 326–340. <https://doi.org/10.1177/17577438221140014>
- Sengkey, M. M., Lumapow, H. R., Lengkong, J. S., & Pangalila, T. (2024). Leadership model in the management of public service agency state university. *International Journal of Information Technology and Education*, 3(2), 144–153. <https://doi.org/10.62711/ijite.v3i2.183>
- Shadura, D., & Melenchuk, V. (2023). Proactive project management of logistics enterprises. *Bulletin of NTU “KhPI”. Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management*, 1(7), 93–99. <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2023.7.12>
- Shafizadeh, H. (2024). Decision-making under uncertainty: How organizations adapt to environmental changes?. *Journal of Resource Management and Decision Engineering*, 3(1), 4–10. <https://doi.org/10.61838/kman.jrmde.3.1.2>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Tang, F. (2025). Book review: The Palgrave handbook of crisis leadership in higher education. *Journal of Education, Innovation and Communication*, 7(1), 68–74. <https://doi.org/10.34097/jeicom-7-1-4>
- Thanitbenjasith, P., & Kamkankaew, P. (2023). Preparing for tomorrow's challenges: Integrating future thinking into crisis management in Thai higher education. *International Journal of Sociologies and Anthropologies Science Reviews*, 3(5), 215–230. <https://doi.org/10.60027/ijisar.2023.3353>
- Volotovska, T., Mykhailiv, H., Porada, O., Zelman, L., & Kyshakevych, S. (2024). Change management within the learning environment: The role of leadership and innovative management. *Conhecimento & Diversidade*, 16(43), 116–152. <https://doi.org/10.18316/rcd.v16i43.11790>
- Wenhenubun, S. P., Usman, B., & Aseanty, D. (2024). Exploring the impact of proactive personality on organizational innovative performance in higher education: The mediating role of innovative work behavior. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 7(2), 627–640. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v7-i02-27>
- Wood, J. A., & Ventura, H. R. (2021). Development of a single-factor scale to measure leader accountability. In M. C. Bocarnea, B. E. Winston, & D. Dean (Eds.), *Handbook of research on advancements in organizational data collection and measurements: Strategies for addressing attitudes, beliefs, and behaviors* (pp. 140–156). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7665-6.ch010>
- Yamak, O. U., & Eyupoglu, S. Z. (2021). Authentic leadership and service innovative behavior: Mediating role of proactive personality. *SAGE Open*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.1177/2158244021989629>

- Zainab, S. R., Khawaja, K. F., & Asghar, S. A. (2021). The impact of proactive sustainability strategy and sustainable leadership on corporate sustainability performance. *NICE Research Journal*, 14(2), 30–47.
<https://doi.org/10.51239/nrjss.vi.272>
- Zuberi, M. A., & Khattak, A. (2021). Impact of proactive personality and leader-member exchange on innovative work behavior: A job design perspective. *International Journal of Innovation Science*, 13(5), 664–683.
<https://doi.org/10.1108/IJIS-11-2020-0251>